

# LA GESTION DES SENIORS EN ENTREPRISE

## Enjeux et esquisses de solution

RÉALITÉS MÉCONNUES

Tous les pays européens se trouvent confrontés au vieillissement de leur population et au nécessaire allongement de la vie professionnelle pour financer les retraites. Quelle peut être la place des seniors au sein des entreprises alors que de nouvelles générations arrivent sur le marché du travail? Le chômage des jeunes est-il une conséquence du maintien des seniors? Comment appréhender ces rapports intergénérationnels pour en faire une source de richesse et non d'exclusion dans les organisations? Il s'agit là d'un sujet stratégique, trop négligé en France. Il faut dire que cela remet en cause bien des habitudes profondément ancrées. La mentalité même des responsables d'entreprises doit évoluer, qui jusqu'à présent se contentaient d'appliquer une politique de départs à la retraite anticipés pour faire place aux jeunes. Or la situation a changé: tout le monde a intérêt à accorder une place « normale » aux seniors. La France, avec ses 36,8 % de 55-64 ans au travail, n'a pas encore pris la mesure de l'enjeu.

Par **Olivier MEIER**, Institut de Recherche en Gestion – Université Paris 12

Cet article s'intéresse à la question délicate de l'emploi des seniors dans les entreprises, en vue d'établir les actions et moyens dont disposent les acteurs de l'entreprise pour promouvoir leur maintien en son sein et favoriser leur retour à l'emploi (1). Cette recherche s'inscrit dans un contexte de déséquilibre entre offre et demande de compétences sur le marché du travail, déséquilibre qui apparaît déjà prégnant dans certaines régions et dans certains secteurs

(1) Le taux de retour à l'emploi des plus de 50 ans n'excède pas 10 %, contre 60 % pour les moins de 30 ans (IMBERT, 2005).

de l'économie nationale. En s'appuyant sur des données secondaires (rapports d'études, accords, conventions...) et sur des entretiens réalisés auprès de dirigeants et de responsables d'entreprise, le présent article vise à poser, de façon pratique, les enjeux des rapports intergénérationnels dans l'entreprise et à proposer des solutions possibles pour éviter une perte de potentiel de croissance (risque de pénurie de compétences) et pour permettre un meilleur équilibre des comptes sociaux, notamment celui des retraites (QUINTREAU, 2004).

## UNITÉS D'ANALYSE

- Les comportements et réactions des seniors (55-65 ans) dans le cadre de la gestion de leurs activités ;
- Les perceptions des seniors par les dirigeants, managers et partenaires (consultants) des entreprises ;
- Les modes de relation inter-génération ;
- Les expériences, approches et solutions développées dans les entreprises en matière de gestion des seniors.

## MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

- Valorisation des travaux d'étude sur « le management des compétences et la transmission des savoirs au sein des entreprises » (tables rondes) organisés par la société DPM, sous la direction d'A. Cotte, réunissant des dirigeants, DRH et managers d'entreprises ;
- Entretiens semi-directifs effectués avec une cinquantaine de dirigeants et managers (2) d'entreprises de taille différente (grande et moyenne entreprise) dans le secteur public (EPUB) et dans le privé (EPRI) (3). Exploitation de plusieurs sources secondaires (accords nationaux interprofessionnels, plans d'action pour l'emploi des seniors, plans de formation, rapports de missions, conventions, notes de synthèse...);
- Entretiens approfondis auprès des responsables d'un cabinet spécialisé dans l'accompagnement managérial des équipes mixtes (management inter-générationnel, gestion multiculturelle...) au sein des entreprises. Explications et validation technique de certaines analyses de contenus.

## MÉTHODE D'ANALYSE

Établissement de comparaisons entre les attitudes et les démarches observées au sein des entreprises. Codage ouvert des données empiriques. Recherche des éléments de convergence et esquisse d'approches concrètes en matière de gestion des âges.

(2) Les interlocuteurs interrogés n'ont pas souhaité que leur entreprise soit directement associée à certaines mesures actuellement en cours dans leur organisation. Ils ont, en revanche, accepté que l'on retranscrive leurs visions et préoccupations sous couvert d'anonymat. Une des raisons invoquées (outre la confidentialité) est le caractère expérimental de certaines approches et l'absence de certitude dans le domaine.

Il est en effet urgent, face à une situation de déséquilibre, que l'entreprise puisse le plus rapidement possible passer d'une logique dans laquelle l'âge représente un facteur contraignant à une pratique normale, ouvrant la voie au plein emploi des seniors.

## LA QUESTION DES SENIORS DANS L'ENTREPRISE

La question des générations en entreprise est au cœur des enjeux de demain en matière de développement et de gestion des entreprises (GAUTHIÉ, GUILLEMARD, 2004). La gestion du vieillissement des personnels et celle de leurs rapports avec les nouvelles générations se posent désormais de manière cruciale au sein d'organisations en pleine mutation.

Pendant plus de vingt ans, syndicats, salariés, pouvoirs publics et entreprises ont cherché à faciliter le départ des seniors de l'entreprise (prétraitements progressifs ou totales, dispositif ARPE...), comme élément de réponse structurelle au problème du chômage des jeunes. L'augmentation du chômage, les restructurations économiques et la volonté de renouveler les qualifications ont, en effet, favorisé un consensus social, plus ou moins explicite, autour de l'idée selon laquelle le départ de la vie active des salariés âgés pouvait constituer une des politiques les moins douloureuses sur un marché du travail fragilisé (MARIONI, 2005). Pouvoirs publics et partenaires sociaux ont ainsi donné corps à cette acceptabilité sociale par diverses mesures. Ce consensus s'est ainsi traduit par un taux d'emploi des seniors particulièrement bas, en France, par rapport à des pays comme les États-Unis ou le Japon (GAUTHIÉ, 2006; VERGNIES, 2002) et par des embauches en défaveur des seniors, notamment dans les entreprises innovantes, où le progrès technologique était mis en avant par les dirigeants.

### Le taux d'emploi des seniors, en France et dans l'Union Européenne

La France se situe aujourd'hui bien en-deçà de la moyenne des pays industrialisés, y compris européens (OCDE, 2004 et 2003), de nombreux pays du Nord de l'Europe ayant, en effet, anticipé le choc démographique il y a déjà plusieurs années, en développant des politiques de maintien dans l'emploi (DAVID-AESCHLIMANN, 2005), avec, par exemple, la mise en place de dispositifs visant à stimuler la demande de travailleurs âgés par les entreprises, *via* des politiques de taxation ou la réglementation (DELTEIL, REDOR, 2003).

(3) Les entretiens réalisés portent plus précisément sur huit entreprises du secteur privé (mécanique, distribution, banque, bâtiment, nouvelles technologies) et sur cinq organisations publiques (entreprises ou organismes) dans les secteurs de l'énergie, des services et du transport. Les entreprises (E) du secteur privé (PRI) ont été désignées sous le nom de « EPRI », celles du secteur public (PUB) sous le vocable « EPUB ».

• **Exemple**

Plusieurs pays (notamment du Nord de l'Europe) ont cherché à favoriser l'employabilité et le maintien en activité des personnes ayant une longue expérience professionnelle. Ainsi, par exemple, pour sécuriser les trajectoires des travailleurs âgés, la Suède a instauré une règle d'ancienneté, dite « last in, first out », qui protège les plus anciens en cas de licenciement collectif. Tous les pays de l'Europe du Nord (Suède, Finlande, Danemark, Norvège, Pays Bas) ont aussi cherché à stimuler la réintégration dans l'emploi des chômeurs âgés. Aux exonérations fiscales pour l'embauche de chômeurs de plus de 50 ou 55 ans, se sont ajoutées des mesures visant à stimuler l'offre de travail (l'indemnisation chômage peut être supprimée, en cas de refus d'un emploi ou d'une formation). En Finlande, une prime à l'emploi est également versée aux chômeurs âgés acceptant un emploi temporaire peu rémunéré.

Une étude récente réalisée par Eurostar (2003) montre, en effet, que le taux d'emploi (actifs occupés/population) en France est de 36,8 %, ce qui situe notre pays au quinzième rang de l'Union Européenne (dont le taux moyen d'emploi des 55-64 ans est de 42 %). La Suède occupe, dans ce domaine, le premier rang, avec un taux d'emploi de 68 %, la Belgique étant reléguée au dernier rang, avec un taux de 28 %.

Taux d'emploi des seniors (55-64 ans)	
Allemagne	39,5 %
Belgique	28,1 %
Danemark	60,2 %
Espagne	40,8 %
Finlande	49,6 %
France	36,8 %
Italie	30,3 %
Pays-Bas	44,8 %
Portugal	51,1%
Royaume-Uni	55,5 %
Suède	68,6 %

Tableau 1 : Participation à l'emploi des seniors dans l'UE  
Source : Eurostar (2003)

D'autres facteurs ont également renforcé cette tendance, comme les logiques de codification et de formalisation des connaissances (passage d'un savoir-faire tacite à un savoir codifié), modifiant les modes d'apprentissage et dépossédant les anciens salariés de leurs avantages comparatifs vis-à-vis de leurs collègues plus jeunes. En effet, ces derniers, grâce aux procédures existantes et à la standardisation du travail, ont trouvé souvent plus facilement les repères techniques nécessaires à la réalisation de leur fonction, devenant plus rapidement opérationnels, ce qui a par-là même limité le rôle de l'expérience généralement octroyé aux

seniors dans les organisations. De plus, l'importance accrue des compétences commerciales et économiques (profil gestionnaire), au détriment des compétences techniques et pratiques, a pu, parfois, contribuer à réduire l'influence des salariés plus âgés, comme le soulignent DELAY et HUYEZ-LEVRAT (2006). En effet, à l'organisation administrative et à la gestion technique des opérations, se sont progressivement ajoutés d'autres types de capacités, comme l'aptitude des salariés à communiquer et à coopérer (gestion par projet, transversalité, fonctionnement en réseau), la polyvalence, le sens des affaires ou encore la gestion financière des activités. Autant de changements en principe susceptibles d'avantager des salariés plus jeunes et plus diplômés (GAUTIÉ, 2006 ; RICHET-MASTAIN et BRUNEI, 2002).

Les seniors, des collaborateurs trop longtemps « délaissés »

Les modes de management mis en œuvre durant ces vingt dernières années ont par conséquent conduit à stigmatiser la génération des seniors (BEHAGEL, 2005 ; GAUDART, 2000), en insistant sur son inadaptation supposée aux changements professionnels, organisationnels, gestionnaires et technologiques. Selon cette vision (GUILLEMARD, 2003), les seniors étaient considérés comme des actifs dont le salaire était perçu comme largement supérieur à la productivité qui leur était attribuée. En effet, une des raisons généralement invoquée pour expliquer le faible intérêt porté aux salariés âgés dans les entreprises (AUBERT, CRÉPON, 2004) est que leurs rémunérations seraient trop élevées ou leur productivité trop faible, et donc que leur ratio productivité/salaire serait trop bas (4). Ce processus particulièrement vrai en France a conduit les entreprises à fortement privilégier la jeunesse sur l'expérience, et à provoquer certaines formes de discrimination à l'égard des collaborateurs plus âgés (JOLIVET, 2003).

Plus grave encore, les nouvelles recrues salariées ayant un niveau initial de formation relativement élevé (de Bac + 3 jusqu'à Bac + 8) ont eu, elles aussi, tendance à minimiser le rôle et l'impact positif de l'expérience par rapport aux questions de qualification (USTAL PIRIOU, 2005). En particulier, les jeunes salariés, ayant désormais une acception différente de l'expérience, ont semblé dissocier la réalité de l'ancienneté et la qualité du travail fourni. Pour ces jeunes salariés, l'expérience ne correspond plus nécessairement à une avancée en âge, source d'apprentissage (vision incrémentale), mais se présente, avant tout, comme une somme d'événements discontinus et diversifiés, qui forgent progressivement l'identité personnelle et pro-

(4) La vérification d'une telle affirmation est difficile à réaliser. Les études empiriques sont dans ce domaine très rares, aussi bien en France qu'à l'étranger, compte tenu de la difficulté de mesurer concrètement la productivité et de disposer de données appropriées pour la réalisation de cette mesure.

fessionnelle d'un individu. C'est donc davantage le renouvellement et la diversité des situations rencontrées que ces jeunes salariés vont valoriser, plutôt que la continuité et la durée d'une situation donnée. Cette situation délicate est rendue d'autant plus conflictuelle que les jeunes entrants ne sont pas toujours recrutés à leur niveau de diplôme et qu'ils disposent parfois de conditions de travail (stress, anxiété, insécurité)

européens se trouvent confrontés au vieillissement de leur population, phénomène qui ira en s'aggravant dans les années à venir et qui devrait accentuer deux phénomènes latents : le problème du financement des retraites des baby-boomers et les difficultés de recrutement, voire les risques de pénurie de main-d'œuvre, résultant d'une diminution probable de la population active.



© Ferdinando Scianna/MAGNUM PHOTOS

La coopération intergénérationnelle est créatrice de richesse.

beaucoup moins avantageuses que celles vécues, à leur époque, par leurs aînés. Dès lors, ces frustrations réciproques ont pu transformer un potentiel indéniable, en termes de richesse et de diversité, en une situation de concurrence et de frustration marquée par un décalage accru entre seniors et jeunes. Loin d'être un lieu de compromis et de coopération entre générations (transfert de compétences, transmission de connaissances, réalisations communes), l'entreprise est devenue, de ce fait, le symbole de la détérioration des relations entre générations.

## NOUVEAUX PROBLÈMES, NOUVEAUX ENJEUX

Aujourd'hui, avec l'existence d'une pyramide des âges inversée et avec l'allongement de la durée de la vie professionnelle, une situation entièrement nouvelle se profile (MARBOT, 2005 ; FALCOZ, 2005). Tous les pays

### • Exemple

*Durant la décennie 2000-2010, Air France va connaître, comme beaucoup d'autres entreprises, une forte progression du nombre de ses salariés de plus de 50 ans, qui devrait plus que doubler, passant d'un peu plus de 7 000 collaborateurs à 17 000. La pyramide des âges de l'entreprise va ainsi être profondément modifiée. Cette réalité nouvelle a conduit l'entreprise à développer une gestion des ressources humaines destinée à accompagner ses salariés tout au long de leur vie professionnelle. En particulier, l'entreprise a créé « Les points carrières » sur cinq jours, en petits groupes, sous la direction d'un coach. Les participants sont invités à détailler leur vécu, leurs aptitudes acquises, leurs motivations et leurs souhaits d'évolution. Ces réunions permettent notamment d'identifier les besoins en formation. De plus, Air France s'est engagée à développer les opportunités professionnelles des salariés durant les dix dernières années de leur carrière. Les entretiens individuels*

*réalisés sont calqués sur ceux réalisés avec de jeunes diplômés n'ayant pas plus de 3 ans d'ancienneté. Enfin, il est prévu que les anciens participent aux formations des plus jeunes ainsi qu'à la reconversion de collègues entre deux âges. Ils peuvent, par ailleurs, intervenir dans les forums des métiers, pour expliquer aux plus jeunes les évolutions de carrière.*

Le financement des retraites nécessite l'allongement de la vie professionnelle, tandis que la fin des préretraites limite désormais la possibilité de parvenir à un désengagement rapide de l'entreprise des salariés de plus de 50 ans. Les perspectives de diminution de la population active et le manque annoncé de compétences clés impliquent donc d'attirer et de fidéliser les meilleurs éléments, quel que soit leur âge. Cette prise de conscience (CEGOS, 2005) (5) va de pair avec le constat que, dans de nombreuses situations, l'efficacité tient bien plus aux personnalités et aux types de postes et de carrières proposés aux personnes qu'à leur âge. Plusieurs études montrent d'ailleurs que ce sont avant tout le contexte de travail et la variété des situations rencontrées qui forgent, au fil des années, la capacité d'adaptation du travailleur (IMBERT, 2005 ; MICHAUX 2002) et non son âge en soi.

#### Le problème des départs en retraite

D'un point de vue pratique, il serait erroné de considérer que la pyramide des âges puisse, en tant que telle, permettre de remplacer tous les départs en retraite grâce au recrutement de profils salariés plus jeunes. En effet, il s'avère illusoire de considérer qu'un retrait précoce des plus de 50 ans constitue le prix à payer pour une insertion plus facile des moins de 25 ans sur le marché du travail. La persistance du chômage des jeunes, en France et dans de nombreux pays voisins, atteste du caractère réducteur de cette approche. Par conséquent, il y a nécessité, notamment pour des raisons de réalisme économique, de repenser l'entreprise comme un ensemble diversifié où cohabitent des profils générationnels différents (MALKI, 2005). Par ailleurs, il semble, de l'avis de nombreux experts eux-mêmes, que les pays ayant refusé des politiques malthusiennes visant à limiter l'emploi des seniors en entreprise connaissent des taux de chômage comparativement plus bas. Les politiques d'encouragement au départ apparaissent donc désormais beaucoup plus controversées que par le passé, et l'on assiste à un retour vers le développement de dispositifs incitant à conserver les anciens dans l'entreprise. Néanmoins, cette réalité (qui peut être parfois perçue comme une

(5) D'après une enquête de la Cegos (2005), 64 % des DRH considèrent que les impacts liés au choc démographique sont désormais attendus à court terme dans les entreprises. Pour près de sept entreprises sur dix, la gestion des seniors devient l'une des priorités absolues de la GRH, et elle aura des conséquences durables sur le management des hommes.

contrainte) peut également offrir à l'entreprise des perspectives de création de valeur (MARBOT et PERETTI, 2002).

#### Le poids des habitudes

Cette question nouvelle constitue indéniablement un défi, face aux préjugés et au problème plus global de la capitalisation des compétences au sein des organisations. Ainsi, comme le souligne Guy LE BOTERF (2002), certaines habitudes doivent désormais changer. Les entreprises doivent notamment anticiper l'évolution des situations démographiques dans le monde du travail, et les effets de cette évolution en termes de pratiques professionnelles. Ceci va donc au-delà de la prise de conscience, et donne lieu à une insertion nouvelle des seniors dans l'organisation du travail, qui soit créatrice de richesse pour l'entreprise.

### À LA RECHERCHE DE NOUVELLES SOLUTIONS

Face à l'allongement de la vie professionnelle et aux limites progressivement constatées du « jeunisme » dans l'entreprise, le défi, pour de nombreuses firmes (mais aussi pour un certain nombre de partenaires) est de faire évoluer les mentalités. Il s'agit, en particulier, de mieux prendre en compte le management des âges, en mettant en place, dans les entreprises, « une véritable gestion de la diversité à travers des recrutements plus larges » (EPRI), une gestion de la motivation des seniors et une refonte des politiques de gestion des carrières tenant compte de l'allongement de la durée de vie au travail.

#### • Exemple

*Une entreprise de BTP de la région Rhône-Alpes a été récemment confrontée aux conditions de travail de ses postes salariés, face au double enjeu du maintien dans l'emploi de son personnel vieillissant et de l'intégration de ses jeunes embauchés. Face à ces difficultés, l'entreprise a été amenée à développer des méthodes pour le travail en équipe et des techniques d'atelier qui ont réuni des travailleurs expérimentés et de nouvelles recrues, et qui les ont aidés à identifier ensemble les compétences clés requises par l'emploi et les meilleures approches permettant leur transfert et leur partage. Des diagnostics – conseils, centrés sur la gestion des âges et des actions expérimentales, ont également été menés, notamment en matière de mise en place de formations, de nouvelles formes de tutorat, de systèmes d'évaluation/validation des compétences et de trajectoires de mobilité adaptées aux plus de 45 ans. Enfin, des efforts en matière d'ajustements à l'environnement de travail (aménagement de l'espace, gestion plus flexible des horaires de travail, soutien logistique) ont contribué à améliorer les modes de relation entre collaborateurs.*

Mais si les entreprises partagent ces objectifs, dans les faits elles n'arrivent pas toujours à changer des habitudes profondément enracinées (VEGA & al., 2005; LE NAGARD, 2004). Les départs anticipés et les prétraitements de toutes sortes sont encore présents dans les esprits de nombreux collaborateurs. La première difficulté est par conséquent de vaincre les réticences de certains responsables d'entreprises. La deuxième obstacle vient de la difficulté de la mise sur le départ d'autres salariés (non seniors) de l'entreprise, en raison d'une législation contraignante qui incite certaines sociétés à se séparer plus aisément des seniors, afin de réaliser des gains de productivité. La troisième difficulté provient de dispositifs législatifs ou fiscaux encore en vigueur, qui continuent d'encourager les départs anticipés. Le gouvernement a laissé les partenaires sociaux discuter entre eux, mais les thèmes des négociations sont souvent vagues, ce qui met en exergue le caractère délicat de ce dossier qui reste en définitive très sensible.



La gestion du vieillissement des personnels et celle de leurs rapports avec les nouvelles générations se posent désormais de manière cruciale dans les entreprises en pleine mutation.

© INDRIGER VIOLLET

#### La complémentarité, au centre des coopérations intergénérationnelles

Cette prise de conscience relative et l'esquisse de solutions encore insuffisantes doivent pousser les acteurs économiques à davantage d'initiatives et de coopérations. Il s'agit pour les entreprises de remettre en cause ces croyances managériales, afin de rechercher des actions qui contribuent à redonner une place « normale » aux seniors dans les organisations et à les insérer durablement dans la chaîne de valeur économique, à travers des dynamiques de coopération *inter* et *intra* générationnelle (équipes mixtes, projets communs, forums), créatrices de richesse pour l'entreprise. « *En développant de nouveaux modes d'organisation du travail et des équipes élargies, nous favorisons les coopéra-*

*tions intergénérationnelles, la transmission du savoir et le développement de compétences collectives* » (EPRI). Ce type de démarche (6) est essentiel, car les dispositifs de gestion et d'organisation par classe d'âge n'ont pas encore permis, à ce jour, de recréer un pacte social entre générations, alors même que la gestion des seniors en entreprise peut contribuer à « *redonner une représentation positive de l'entreprise* » (EPRI), en lui permettant d'être le témoin privilégié du transfert de compétences intergénérationnelles et de la mémoire de l'entreprise.

Par exemple, il ressort du travail réalisé que les salariés juniors ont souvent une meilleure connaissance des nouveaux outils et une plus grande compréhension des attentes du marché (logique d'anticipation). À l'inverse, les seniors présentent plus de faculté à appréhender globalement les situations, notamment en relation avec l'organisation et ses contraintes. L'expertise ou la technicité du salarié jeune ainsi compensée par la connaissance architecturale de l'ancien, mieux à même de resituer les données dans le contexte de l'organisation et par rapport aux autres ressources à disposition. « *On s'est aperçu que les savoirs étaient beaucoup plus partagés entre jeunes et moins jeunes. Tout dépend, en fait, de quoi l'on parle. Les réflexes organisationnels et de diplomatie sont beaucoup plus présents chez les seniors* » (EPUB).

De même, face aux comportements dynamiques et opportunistes des jeunes générations, les seniors peuvent montrer leurs capacités d'interprétation des

(6) Les équipes intergénérationnelles rencontrent naturellement, elles aussi, des problèmes, qu'elles arrivent néanmoins à surmonter. Les problèmes les plus délicats surviennent notamment lorsque des collaborateurs sont subordonnés à un supérieur plus jeune qu'eux, ce qui peut occasionner des tensions. Un autre risque est la remise en cause d'un manager senior (légitimité hiérarchique) par des collaborateurs performants, souvent plus jeunes et surdiplômés (légitimité substantive).

situations. Il y a, de ce fait, des possibilités en termes de complémentarité, si l'on accepte de nouveaux modes de fonctionnement dans les dispositifs de travail. En particulier, la gestion efficace des juniors/seniors passe par la capacité des organisations à mieux combiner reproduction et innovation (HAMOT, 2004), en misant sur l'acceptation du changement autour de critères de cohérence et de cohésion (l'apport des seniors peut alors s'avérer essentiel); et cela, à travers notamment des systèmes de parrainage, de tutorat, de compagnonnage... Par exemple, « *il peut s'avérer utile, dans certaines situations, que les seniors mettent en avant des difficultés qu'ils ont rencontrées, des adversaires internes (jeux politiques) et externes (concurrence) qu'ils ont dû affronter, des pièges qu'ils ont*

Les seniors constituent, de ce fait, la trame la plus profonde du tissu de l'entreprise (CATY & COUDURIER, 2004), créant en permanence « *des ponts entre différents univers, de façon naturelle et cohérente* » (EPUB). Une bonne valorisation de la gestion des âges peut ainsi consister à cultiver certaines logiques et certaines habitudes, en faisant interagir en permanence anciens et nouveaux collaborateurs, dans une même dynamique (apprentissage vicariant). « *Les anciens, je pense ici aux 55 ans et plus, sont la mémoire de l'entreprise. Ils sont ceux qui peuvent parfois redonner un peu de vie en interne, en créant du lien social et – surtout – en redonnant une place aux relations de travail et aux phénomènes de solidarité. Ce n'est pas négligeable, surtout dans des contextes de changement profond* » (EPUB).

Compétences des seniors	Compétences des juniors
Capacité de recul	Dynamisme enthousiasme
Analyse globale des situations	Ambition
Connaissances architecturales (8)	Réactivité
Médiation – régulation	Capacité à innover
Mémoire de l'entreprise	Ouverture internationale
Faiblesses des seniors	Faiblesses des juniors
Démotivation	Impatience
Perte de repères	Susceptibilité – fierté
Perte de confiance en soi	Faible tolérance à la hiérarchie
Problème dans l'actualisation des connaissances	Individualisme
Réticences à l'égard de l'ouverture internationale et des nouvelles technologies	Désorganisation

Tableau 2 : Les compétences perçues des seniors et des juniors en entreprise (7)

dû déjouer difficilement, faute d'expérience et de distanciation » (EPRI). Ils peuvent ainsi créer des repères, des « *réfèrents expérimentiels, sur lesquels de plus jeunes collaborateurs pourront s'appuyer pour tisser des expériences nouvelles, originales et donc compétitives pour l'entreprise* » (EPRI). De plus, les seniors en entreprise disposent de capacités difficiles à acquérir sans expérience, sans connaissance de situations antérieures ou d'apprentissages par essai – erreur. On pense, en particulier, aux capacités d'adaptation liées à la diversité des expériences passées (dans l'entreprise actuelle et dans les précédentes), aux capacités d'interprétation des situations liées à la variété des tâches exercées (distanciation, prise de recul, réflexe, intuition), aux capacités de collaboration liées à la multiplicité des relations tissées dans (et en dehors de) l'entreprise durant la vie professionnelle (réseaux sociaux).

(7) Les dirigeants, managers et spécialistes ont répondu à un certain nombre de questions ouvertes, ayant donné lieu à une analyse de contenu. Les réponses formulées ont été codées dans leur intégralité. Le codage a été effectué par le biais de la construction de descripteurs permettant de passer du verbatim brut à des catégories thématiques faisant sens.

### L'importance des seniors en matière de lien social

Bien positionnés, les seniors jouent également un rôle structurant dans l'intégration des plus jeunes (VERLEY, 2004), en permettant de créer un lien plus aisé entre l'entreprise et des salariés peu expérimentés, ce qui peut permettre d'éviter certains risques de désagrégation et des dérives de comportement (individualisme, opportunisme, isolationnisme...). Les seniors ont souvent l'avantage de mieux comprendre et de mieux ressentir ce qu'est fondamentalement une organisation, avec ses règles institutionnelles et collectives souvent contraignantes, mais qui permettent à une entreprise de fonctionner. Cette connaissance naturelle de l'Entreprise au sens large n'est pas toujours bien maîtrisée par des collaborateurs plus jeunes, qui perçoivent l'entreprise comme un système de nature éco-

(8) On entend par « connaissances architecturales » la capacité de l'acteur à pouvoir réinsérer ou resituer des données, des informations ou des tâches dans un système d'activités structuré et organisé (capacité à relier et articuler de façon cohérente des éléments disparates).

nomique. Si cette caractérisation de l'entreprise moderne est juste, elle ne doit cependant pas occulter l'esprit d'une entreprise, ses contraintes, afin de préserver la dimension collective du groupe. Dans ce domaine, le rôle des seniors peut, de ce fait, être déterminant. «*Les seniors peuvent apporter énormément en termes de régulation sociale et d'expérience des conflits sociaux (cf. négociations). L'intérêt collectif est, en effet, une notion beaucoup plus présente chez les anciens. Ils ont, de ce fait, un rôle essentiel pour aider les plus jeunes à avoir le sens de l'intérêt commun et le sentiment d'appartenir à une même communauté. Même si les règles changent, cela reste indispensable pour susciter l'adhésion des acteurs et favoriser le sentiment d'appartenance*» (EPUB). Naturellement, de telles transmissions ne vont pas de soi. Elles impliquent de la part de l'entreprise de réfléchir à des politiques de transformation des emplois et d'évolution des portefeuilles de compétences. L'enjeu est notamment de repositionner les personnes à la place adéquate, avec les compétences correspondantes, ce qui nécessite un travail important en amont et une restructuration des dispositifs existants en matière de gestion des ressources humaines (possibilité de changer de métier et de filière/politique de réorientation). Les évolutions démographiques et un changement intervenu dans le contexte de la gestion productive des effectifs posent notamment le problème de la différenciation nécessaire des trajectoires professionnelles, qui doit non pas se traduire, pour l'entreprise, par des risques de tensions ou de conflits, mais bien être à la base de nouvelles dynamiques de coopération entre salariés d'âges et souvent de cultures (sociale, historique...) différents.

#### Les solutions organisationnelles possibles

Il convient donc, pour les entreprises, de savoir valoriser les âges et les générations, en alimentant de nouveaux mécanismes de régulation et d'interaction au sein de leur organisation. Une des démarches pratiquées par certaines entreprises consiste à mettre en place des structures de conseil interne, où la valorisation des compétences des seniors doit servir à redynamiser les équipes de travail en leur transmettant des connaissances pointues et en favorisant une transmission plus aisée des savoir et des savoir-faire (BASSO & THÉVENET, 2006). «*Une des solutions organisationnelles aux problèmes des seniors consiste à les faire évoluer, plus ou moins durablement, vers des fonctions d'assistance technique ou de conseil à destination des services internes. Ceci constitue une solution simple mais efficace pour valoriser à court terme leurs connaissances et expériences, en leur donnant un statut officiel au sein de l'organisation. Dans certaines entreprises, on parle de cellules experts*» (EPRI).

##### • Exemple

*Le groupe Thalès fait dans ce domaine figure d'entreprise pionnière, puisqu'en 1999, le groupe a créé TMC*

*(Thalès Mission et Conseil), une structure de consultant interne, sur la base d'un double constat: un nombre important de seniors compétents s'était retrouvé, au gré des restructurations, sans affectation précise; dans le même temps, l'entreprise connaissait de vrais besoins en matière de conseil. Thalès a alors décidé de proposer à un certain nombre de ses collaborateurs seniors de rejoindre TMC pour y passer 18 mois et mettre à profit, dans le domaine du conseil, leur expérience professionnelle. 70 % des collaborateurs passés par TMC ont retrouvé un poste opérationnel dans le groupe, après leur passage dans cette structure. Chez Thales, plus de cent personnes sont passées par le conseil interne depuis 1999, dont la moitié avait plus de 50 ans. Ces actions ont été complétées par la signature, en novembre 2001, d'un texte baptisé «AVEC» (Accord sur la Valorisation de l'Expérience et de la fin de Carrière), qui prévoit de valoriser les activités de tutorat. Ces dispositions s'insèrent dans le cadre d'une stratégie globale de valorisation des seniors, comme le souligne le DRH France du Groupe, Dominique Maisonneuve: «Il faut gérer les seniors comme les autres, c'est-à-dire veiller à ce qu'ils bénéficient de progressions de carrière, d'augmentations de rémunération, de mobilité et de formation». Ces quatre points sont contrôlés dans chaque unité par des indicateurs statistiques.*

*Il est à noter que d'autres entreprises ont également mis en place des structures de conseil interne pour les seniors, orientées vers la transmission des compétences, des expertises et des savoirs entre générations. On peut, dans ce domaine, citer les entreprises Air France (avec Air France Consulting), Airbus (avec Airbus International Consulting Team) ou Renault (Renault Pôle Conseil en Organisation).*

Pour inciter les salariés âgés à choisir l'emploi plutôt que la retraite anticipée, les entreprises ont donc un rôle essentiel à jouer. Les leviers d'action sont nombreux et leur effet peut être bénéfique pour l'ensemble des salariés comme pour la rentabilité de l'entreprise: organisation différente du travail avec les perspectives offertes par le temps partiel, le télétravail ou le temps partagé, par la création de nouvelles fonctions (coach, tutorat, mentoring, poste relais...), par le réaménagement des équipes de travail (taille, composition, mission), par l'aménagement des horaires et des postes, par la gestion de la flexibilité dans le travail, par la mise en place de structures apprenantes (management des connaissances) (9)... «*Chaque entreprise peut, à son niveau, valoriser ses collaborateurs expérimentés. En ce qui nous concerne, nous privilégions tout ce qui est l'accompagnement des collaborateurs: leurs besoins psychologiques, personnels mais aussi professionnels peuvent être pris en charge par des personnes d'expérience, ayant*

(9) Certaines de ces propositions sont déjà en place dans certains secteurs phares, notamment dans les banques et les assurances.



*le recul suffisant, connaissant les épreuves de la vie et sa dureté, et pouvant, de ce fait, leur permettre de relativiser certaines situations, voire les aider concrètement, en leur donnant certains témoignages utiles.» (EPRI)*

### La responsabilité des parties prenantes

Il serait cependant injuste de mettre en cause uniquement la responsabilité des entreprises dans la difficulté, pour les seniors, de poursuivre une activité, et dans le manque d'actions en leur faveur. En effet, comme le révèle l'ANDCP dans une étude récente (2006), même si l'entreprise en tant qu'acteur économique peut faire des choix et affirmer ses positions au travers de ses pratiques de GRH, elle ne peut pas, à elle seule, changer les représentations individuelles et collectives, liées à l'âge, qui imprègnent la société dans laquelle nous vivons. Ces changements de pratique et la recherche de solutions efficace aux problèmes des seniors relèvent de l'ensemble des acteurs, et en particulier des partenaires sociaux, des politiques et des instances européennes (les enjeux étant, en effet, identiques dans tous les pays européens).

#### • Exemple

*Depuis 1999, la Fédération française du Bâtiment (FFB) mène différentes actions d'incitation (programmes d'information, diagnostics-conseils, validation des acquis de l'expérience) pour améliorer et prolonger l'emploi des seniors dans un secteur particulièrement touché par le phénomène des seniors, et qui doit, de surcroît, recruter plus de 60 000 personnes par an.*

À titre d'exemple, les pouvoirs publics peuvent influencer positivement sur l'insertion économique des seniors dans l'entreprise, en proposant des mesures qui tiennent compte de l'âge de ces collaborateurs et des nouveaux besoins de l'entreprise en matière de compétences. Dans tous les pays européens, l'État joue en effet un rôle de coordinateur et introduit, dans certains cas, des procédures fiscales ou parafiscales d'incitation ou de désincitation pour infléchir les décisions des entreprises en faveur de l'emploi des seniors. En particulier, les salariés de plus de 50 ans doivent pouvoir faire le point sur leurs compétences, leurs besoins de formation et leur évolution professionnelle, et bénéficier d'un droit individuel à la formation. Il semble, en effet, que l'une des réponses au problème des salariés plus âgés soit d'investir dans la formation pour toutes les classes d'âge, afin de créer des possibilités de formation et d'orientation professionnelle et d'apporter un soutien individuel tout au long de la vie professionnelle (VEGA, 2005). En effet, la polyvalence et la mobilité, avec l'appui d'actions de formation, peuvent contribuer à l'entretien – voire au développement – des compétences, à chaque étape de la vie professionnelle. Cela est indispensable, pour per-

mettre à des acteurs économiques (quel que soit leur âge) de réactualiser leurs connaissances et, surtout, de réinsérer leurs bases de savoir dans le cadre des nouvelles contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises. Elle constitue aussi un volet symbolique et efficace dans le dispositif de lutte pour l'égalité. De même, « *il sera nécessaire de prendre en compte l'aménagement des conditions de travail pour certains de ces collaborateurs, notamment les plus âgés (poste, horaires, etc.)* » (EPUB), pour mieux tenir compte de leur situation personnelle (QUEUNIER, 2005).

#### • Exemple

*Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont, depuis quelques années, œuvré dans ce sens, grâce à un resserrement des dispositifs de préretraites publiques, à la réforme des retraites (en 2003), à l'accord national interprofessionnel et à la loi sur la formation tout au long de la vie (en 2003-2004), et au plan santé au travail (2005-2009). Dans le cadre, notamment, des programmes financés par le Fonds Social Européen, de nouvelles pratiques ont également été développées, au niveau des branches, des entreprises et des territoires, dans le domaine des conditions du travail, de la formation, de la gestion à mi-carrière, de l'aménagement des fins de carrière ou du renforcement des liens inter-générationnels.*

## CONCLUSION

La gestion des âges en entreprise revêt une double dimension, en venant à la fois modifier la vision erronée d'une culture de la cessation anticipée d'activité, et repenser le portefeuille de compétences de l'entreprise autour d'un principe de diversité en adéquation avec les besoins de l'entreprise. L'ampleur du vieillissement démographique est de nature à secouer l'ensemble des grands équilibres qui fondent nos sociétés. Ce n'est donc pas seulement la pérennité des régimes de protection sociale qui est en cause, c'est aussi le dynamisme des entreprises et leur capacité à maintenir un personnel qualifié en nombre, face à une concurrence accrue. De tous les enjeux auxquels les entreprises seront confrontées en Europe dans les années à venir, celui de la gestion des seniors devient par conséquent l'un des problèmes les plus vitaux. Cette question est d'autant plus cruciale en France, où la marginalisation des plus de 50 ans au sein du marché du travail a longtemps fait l'objet d'un consensus implicite entre l'État, les organisations syndicales, les entreprises et les salariés eux-mêmes. Depuis quelques années, les acteurs politiques, économiques et sociaux ont commencé à s'intéresser à la question, en l'abordant sous différents aspects : formation tout au long de la vie, cumul emploi-retraite adapté, dispositifs RH spécifiques... Il semble aujourd'hui que, de l'État à

l'Entreprise, les risques de drame économique et humain entraînent de nouvelles politiques en la matière, qui doivent permettre, face à des seniors compétents mais souvent démotivés et en perte de repères, de concilier impératifs économiques et développement des richesses humaines. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ATTIAS-DONFUT (C.), *Sociologie des générations*, Paris, Presses Universitaires de France, 1998.
- AUBERT (P.) & CREPON (B.), «Âge, salaire et productivité: la productivité des salariés décline-t-elle en fin de carrière?», *Économie et Statistique*, n° 368, INSEE, 2004.
- BASSO (O.) & THEVENET (M.), «La gestion des experts chez Thales», *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 168/169, p. 221-228, 2006.
- BEHAGEL (L.), «Les seniors entre formation et éviction», *Connaissance de l'emploi*, n° 14, p. 1-4, 2005.
- CATY (G.) & COUDURIER (F.), «Le papy-boom: un enjeu stratégique pour le patrimoine immatériel de l'entreprise», *Personnel*, n° 454, p. 38-39, novembre 2004.
- DAVID-AESCHLIMANN (R.), «L'emploi des seniors se porte mieux en Europe du Nord», *Info Flash*, n° 653, p. 10, février 2005.
- DELAY (B.) & HUYEZ-LEVRAT (G.), «Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles?», *Sociologies*, n° 12, p. 37-50, 2006.
- DELTEIL (V.) & REDOR (D.), «L'emploi des seniors en Europe», *Rapport d'étude du GIP-MIS*, 2003.
- FALCOZ (C.), «Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p. 108-124, juillet-septembre 2005.
- GAUDART (C.), «Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants: changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services», *Pistes*, Vol. 2, n° 2, novembre.
- GAULLIER (X.), «La mutation des âges», *Le Débat*, n° 61, p. 116-137, 2000.
- GAUTIÉ (J.) & GUILLEMARD (A-M.) (Dir.), «Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises: études de cas», *Rapport de l'ACI Travail*, 2004.
- GUILLEMARD (A-M.), *L'Âge de l'emploi*, Paris, Armand Colin, 2003.
- HAMOT (C.), «Âge et travail: un champ pour l'innovation sociale», *Personnel*, n° 453, p. 15-17, octobre 2004.
- IMBERT (J.), *Manager la carrière des seniors*, Insep, 2005.
- JOLIVET (A.), «Âge et relation d'emploi: les mécanismes de sélection défavorables aux travailleurs plus âgés», *Problèmes Economiques*, n° 2806, p. 20-25, 2003.
- LE BOTERF (G.), «La gestion des compétences rattrapée par les âges», *Actualité de la formation permanente*, n° 181, p. 123-126, novembre-décembre 2002.
- MALKI (M.), *L'Intergénération: une démarche de proximité*, Paris, La Documentation Française, 2005.
- MARBOT (E.) & PERETTI (J-M.), «Revaloriser le travail des seniors: un enjeu stratégique pour les entreprises», *AGRH*, Nantes, novembre, 2002.
- MARBOT (E.), *Les DRH face au choc démographique*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
- MARIONI (P.), «Accroître l'emploi des seniors», *Synthèses Dares*, 2005.
- MICHAUX (F.), «L'emploi des salariés âgés. Perspectives et comparaisons internationales», *Futuribles*, n° 275, p. 27-36, mai 2002.
- OCDE, «Sweden, Ageing and Employment policies» et «Finland, Ageing and Employment policies», rapports d'études, 2004, 2003.
- QUEUNIET (V.), «Gestion des âges» *Entreprise & Carrières*, n° 767, p. 41-42, juin 2005.
- QUINTREAU (B.), *Âges et emploi à l'horizon 2010*, Éditions des Journaux Officiels (volumes 1 et 2), 2001.
- REDOR (D.), «Les seniors dans les entreprises européennes: bonnes pratiques», *Partage*, n° 175, p. 39-40, septembre-octobre 2004.
- REYNAUD (J.-D.), «Le management par les compétences: un essai d'analyse», *Sociologie du travail*, 43, p. 7-31.
- RICHET-MASTAIN (L.) & BRUNET (F.), *L'Âge des salariés joue surtout à l'embauche*, Premières Synthèses, DARES, 15.3, 2002.
- SABA (T.), GUERIN (G.) & WILS (T.), «Gérer l'étape de fin de carrière», *Gestion 2000*, p. 165-181, janvier - février 1997.
- TROADEC (T.), «Des générations coupables?», *Sociologies pratiques*, n° 12, p. 1-5, 2006.
- USTAL PIRIOU (B.), «L'âge du salarié: un facteur discriminant en France», *Personnel*, n° 456, p. 32-33, janvier 2005.
- VEGA (M-P), «Emploi des seniors», *Entreprise & Carrières*, n° 760, p. 25, avril 2005.
- VEGA (M-P), LE NAGARD (G.) & LACOURCELLE (C.), «Emploi des seniors», *Entreprise & Carrières*, n° 761, p. 12-23, avril 2005.
- VERGNIES (J-F), «Âges et problèmes d'emploi: les anciens dans la ligne de mire», *Formation et Emploi*, n° 79, p. 5-14, 2002.
- VERLEY (R.), «Les seniors dans le social: les 3 clés du management», *Journal de l'action sociale*, n° 89, p. 25-35, septembre 2004.