

# La gestion des seniors

**Au cours des trente dernières années, beaucoup d'entreprises, parmi lesquelles plusieurs établissements bancaires, ont eu largement recours aux dispositifs de préretraite.**

**François Delay**  
Vice-président  
**CM International**



■ Les salariés de 50 ans et plus ont clairement supporté l'essentiel du poids des ajustements d'effectifs sur ces dernières années.

Il faut avoir conscience que cette situation n'était le plus souvent pas liée à leurs performances ou leurs compétences. C'est l'ensemble du système de gestion qui conduisait à cette discrimination en défaveur des seniors : le contexte de chômage massif des jeunes, l'existence de « bons » dispositifs de protection sociale, ou encore certaines pratiques classiques de gestion des ressources humaines en entreprise.

## L'âge, un critère important de gestion des ressources humaines

Si l'âge n'apparaît jamais ou presque dans les discours de présentation des pratiques de gestion des ressources humaines – il est même particulièrement bien vu de nier, en public, ce critère : « *Nous ne tenons pas compte de l'âge des collaborateurs dans nos dispositifs de gestion* » –, de nombreuses études ont permis de vérifier que les augmentations individuelles de salaire, la probabilité d'avoir une promotion, ou encore la probabilité de suivre une formation diminuaient fortement avec l'âge. Plus décisif encore, les seniors bénéficient, en France, et contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays, d'un niveau absolu de salaire nettement plus élevé que les jeunes recrutés (*graphique*).

Que l'âge ait été et soit encore aujourd'hui un critère important de gestion des ressources humaines n'est, de notre point de vue, pas choquant. L'âge mesure en effet une dimension dont tout le monde reconnaît l'importance : le temps, le temps passé, le temps qui reste. L'âge est, dans toutes les sociétés,

un élément clé de construction des hiérarchies sociales.

Aujourd'hui, le système de gestion des années 1980-1990 est en train d'imploser. Le contexte actuel, tant démographique (faible taux de natalité, allongement continu de l'espérance de vie à la naissance, pyramide des âges des actifs) que social (entrée de plus en plus tardive des jeunes dans la vie professionnelle), est tel que le relèvement du taux d'activité des 50-64 ans a été au cours des dernières années progressivement élevé au rang d'enjeu national.

Les responsables d'entreprises, comme les salariés, vont donc devoir se désintoxiquer des préretraites... à un moment où la tentation collective d'y recourir risque d'être particulièrement forte puisque les seniors constituent, dans la quasi-totalité des secteurs d'activité, une population déjà importante<sup>1</sup> et presque toujours amenée à augmenter sous l'effet d'un double vieillissement : celui dû au déplacement de la classe d'âges la plus importante, hier comprise entre 35 et 45 ans et demain comprise entre 45 et 55 ans, et celui dû à l'allongement de la vie professionnelle, rendu inéluctable par la nouvelle loi sur les retraites.

Bien sûr, il y aura encore demain des départs anticipés : simplement, il y en aura progressivement de moins en moins et ils concerneront des salariés de plus en plus âgés ; de même il y aura probablement aussi, en parallèle, comme nous le constatons depuis quelques mois, une augmentation des sorties de seniors pour inaptitude et licenciement individuel : les raisons qui conduisaient aux préretraites n'ont pas subitement disparu !

Mais il faut retenir qu'après plusieurs dizaines d'années de baisse ou, au mieux, de stabilisation, l'âge moyen de sortie de la vie active va progressivement

à nouveau augmenter... et si pour la majorité des acteurs sociaux, l'image perdue qu'un senior est, en règle générale, un salarié qui coûte cher, a une productivité déclinante, manque de motivation, et est peu mobilisable sur des projets nouveaux, la période à venir risque d'être difficile pour tous !

Les nombreux débats et articles récents sur le thème de la « gestion des seniors » témoignent d'ailleurs d'un certain embarras : comment, par exemple, construire aujourd'hui un discours crédible sur les seniors alors que, depuis des années, l'entreprise les a implicitement, à travers le recours aux préretraites, présentés comme des acteurs qui n'étaient pas vraiment indispensables à son avenir ? Face à cette difficulté bien réelle, certains responsables préfèrent nier la pertinence du sujet ; d'autres, plus nombreux, s'interrogent.

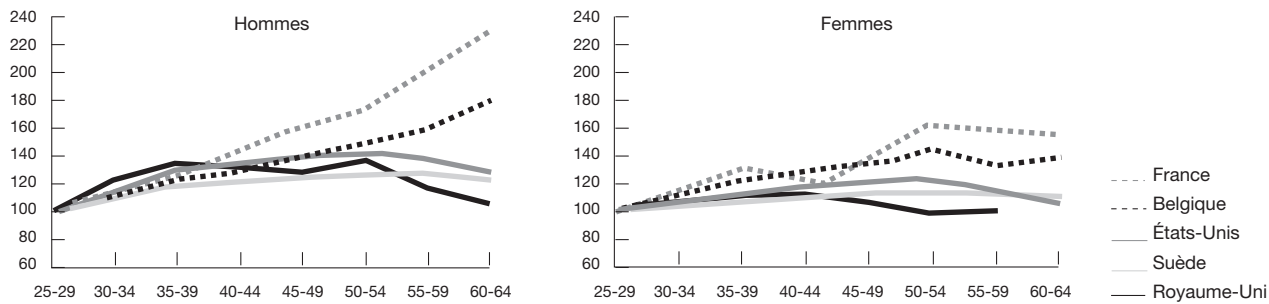
Nous avons identifié quatre questions que nous jugeons particulièrement importantes et difficiles parmi celles que nos interlocuteurs, directeurs des ressources humaines, nous posent fréquemment, et nous nous proposons maintenant d'y apporter quelques éléments de réponse.

## Faut-il mettre en avant une politique « senior » comme on affiche une politique « jeune » ?

Les gestionnaires de ressources humaines gagnent, comme tous les gestionnaires, à segmenter leur réflexion et à diversifier leurs outils et pratiques ; mais, en parallèle, ils doivent s'attacher à rester équitables.

L'âge est un bon critère de segmentation car, au-delà de sa dimension subjective avec le regard porté par les autres, le vieillissement a aussi une double dimension objective, positive à travers

## Le lien âge/salaire



Source : OCDE, mai 2004.

l'expérience qui, pour reprendre le slogan des responsables nationaux finlandais, « est une richesse nationale », et négative à travers les habitudes et surtout l'usure physique et morale.

Il faut se garder de balayer d'un revers de main l'expérience, au motif que nous vivons une époque de forte et rapide transformation. Certes les outils et les modes d'organisation se transforment parfois profondément, certes les métiers changent et certains apparaissent tandis que d'autres disparaissent, mais la plupart des compétences requises pour les exercer demeurent, car elles sont liées aux comportements professionnels.

Il ne faut pas, d'un autre côté, sous-estimer les difficultés engendrées par une forte ancienneté dans une fonction. Le vrai problème n'est pas tant l'âge que l'ancienneté et ce, au moins pour deux raisons. La première est qu'à l'occasion d'un changement d'outil ou de méthode de travail, il faut désapprendre avant d'apprendre ; or plus la quantité de temps passé à un endroit donné d'une organisation est importante, plus le désapprentissage a des chances d'être long et douloureux. La seconde est qu'au fur et à mesure que passe le temps, les contrats informels qui régissent les relations entre les personnes se durcissent, et si une entreprise laisse s'ossifier ces contrats implicites, elle se rapproche de dangereuses zones d'immobilisme et donc, chacun le sait, de la mort.

Il ne faut pas, plus généralement, nier les spécificités de l'âge : tous ceux qui l'ont expérimenté le savent, le temps ne passe pas à la même vitesse à 25 ans et à 55 ans ; si un responsable propose une évolution à trois ans à un jeune, il risque de se voir répondre que c'est bien éloigné alors qu'un senior vivra probablement mieux une telle perspective.

Les gestionnaires de ressources hu-

maines doivent donc se préoccuper spécifiquement des seniors, comme ils doivent se préoccuper spécifiquement des nouveaux recrutés (ils le font déjà souvent fort bien)... et aussi évidemment des salariés en milieu de carrière. Pour autant, nous ne sommes pas favorables à l'affichage d'une politique « senior », ne serait-ce que parce que ce n'est pas de cette manière que nous sortirons, comme nous devons le faire, de la situation actuelle de discrimination par les âges. Il faut prêter une attention particulière aux seniors, ne pas nier leurs spécificités, mais éviter chaque fois que possible de formaliser l'existence d'une catégorie spécifique.

### Quelle approche privilégier pour les seniors : l'approche collective ou individuelle ?

Les décisions passées relatives aux seniors ont été très, probablement trop, collectives. L'illustration la plus évidente concerne les départs anticipés où souvent, quels que soient le métier exercé et ses caractéristiques intrinsèques, quelle que soit leur situation individuelle, les seniors étaient tous expressément « invités » à quitter l'entreprise au même âge.

Pourtant, les études sérieuses menées sur le thème « âge et travail » ont montré qu'on ne peut absolument pas parler des 50 ans et plus comme d'un bloc homogène ; au contraire, au fur et à mesure que l'âge augmente, les différences interindividuelles se renforcent et prennent même le pas sur les différences entre générations. Dans les faits, l'âge fonctionne davantage comme un marqueur individuel (parcours professionnel, vie personnelle, ...) que comme un marqueur collectif (cohorte d'individus qui ont tous connu une série d'événements donnés).

Dans ce contexte, nous avons deux recommandations. La première est d'inciter les responsables d'entreprise à aller vers des décisions plus individualisées, à la condition de respecter le cadre des processus fixés, d'une part, et de travailler pour que ces décisions soient perçues comme légitimes par chaque salarié concerné, d'autre part ; comme le disait Bernard Galambaud, « *L'individualisation ne peut être abandonnée au hasard des circonstances ou à l'arbitraire hiérarchique* ». La seconde est de s'engager à ce que les décisions de gestion de ressources humaines portent toujours sur un salarié âgé et compétent ou âgé et peu compétent, et jamais sur un salarié seulement âgé. L'âge peut être un bon critère de gestion mais jamais la seule cause d'une décision. L'âge ne doit être ni un facteur de discrimination, ni un facteur d'attribution de droits spécifiques.

### Quelles sont les principales pratiques véritablement « exemplaires et transférables » en matière de gestion des seniors ?

Dans les revues spécialisées ou dans les colloques, quand un journaliste ou un DRH évoque des pratiques « innovantes » de gestion des seniors, une liste finalement assez limitée d'items est présentée.

En premier lieu, on en appelle à un changement de mentalités des responsables comme des salariés, pour mettre de côté les stéréotypes sur l'âge. Ce point est doublement essentiel. Comme l'affirme la conclusion d'une étude menée il y a quelques années sur cinq pays, « *Les représentations mentales comptent plus que les mesures* ». De plus, beaucoup d'idées fausses sur le lien âge/travail circulent : la mise en relation de l'âge et de

## Ressources humaines

caractéristiques individuelles est vraiment difficile et dangereuse!

En second lieu, on évoque l'adaptation des modalités de formation, la création de fonctions ad hoc comme tuteur ou consultant interne, ou encore le nécessaire aménagement des conditions de travail. Le premier commentaire venant à l'esprit est que ces différentes actions sont toutes utiles, même si, bien sûr, leur pertinence varie quand même selon les métiers. Mais un observateur taquin pourrait dire que le caractère novateur des solutions proposées aujourd'hui est probablement davantage dû à un déficit de gestion hier (au temps où gérer les seniors se limitait à les faire partir en départ anticipé à un âge fixe pour tout le monde) qu'à une véritable avancée en sciences humaines et sociales. Le second commentaire est qu'aucune de ces pratiques ne suffit à elle seule: il est, par exemple, difficile d'imaginer un établissement transformer un pourcentage significatif de ses seniors en tuteurs ou en consultants internes... sachant que la règle d'or en la matière est de faire, en amont, une vraie analyse tant des besoins de l'organisation que des compétences des seniors. Le troisième commentaire est que, dans ce domaine également, l'entreprise a tout intérêt à faire preuve de la plus grande prudence en matière de communication interne, sous peine de décrédibiliser l'action. L'entreprise doit se doter d'une batterie d'actions de gestion à utiliser, sans tambour ni trompette, au cas par cas: la nouvelle problématique de gestion des seniors appellera un grand nombre de solutions complémentaires; elle demandera aussi de la discrétion pour être efficace.

Enfin, citons une pratique dont nous constatons avec satisfaction qu'elle fait de plus en plus partie de la boîte à outils classique de la gestion des seniors: l'entretien (ou bilan) professionnel approfondi.

Lorsque l'entretien a lieu entre 40 et 45 ans, son objectif est d'abord de redynamiser les salariés dont les fils du développement professionnel ou de la motivation sont coupés. Il constitue un véritable outil de gestion préventive permettant d'apporter le plus en amont possible une solution individuelle à un éventuel décrochage professionnel, qu'il soit d'ailleurs du fait du salarié ou du fait de l'entreprise! Il devient le point de départ d'un processus qui vise à maintenir l'employabilité, d'abord et avant

tout interne, de chaque salarié tout au long de sa vie professionnelle.

Lorsque l'entretien a lieu plus tard entre 50 et 55 ans, il a en priorité un objectif d'écoute. Il vise à mieux cerner les motivations des salariés avec, comme finalité, d'identifier une éventuelle autre fonction qui soit plus en phase avec ses aspirations.

Dans tous les cas, que ce bilan ait lieu à 40 ou à 50 ans (voire à différents âges), il est susceptible de déboucher sur des actions de formation dont la mise en œuvre pourrait être facilitée, félicitons-nous en, par certaines dispositions de la nouvelle loi sur la formation professionnelle.

### **Ces pratiques, finalement assez classiques, sont-elles suffisantes ?**

Nous ne le pensons pas. Au contraire, nous sommes convaincus qu'il faudra en parallèle rompre clairement avec l'approche « toujours plus », que ce soit en termes de carrière ou en termes de rémunération.

Prenons d'abord la question des carrières. Il est aujourd'hui admis qu'un salarié qui change d'entreprise ne retrouve pas nécessairement un poste de même niveau au moins. Mais ceci ne vaut pas encore pour les mobilités internes. Dans la plupart des cas, si un responsable propose à un senior une fonction moins valorisée, dans la culture interne, que sa fonction actuelle – une direction de petite agence par rapport à une direction de grande agence pour donner un exemple précis – cela s'apparente à une sanction; si un senior le demande, cela cache quelque chose. Pourtant, nous savons tous, pour continuer sur le même exemple, d'une part que la direction d'une grande agence peut s'avérer difficile à vivre pour un senior du fait de la pression exercée par l'environnement, d'autre part que la direction d'une petite agence peut être particulièrement complexe et que l'expérience d'un ancien peut y être très utile.

Chaque salarié a le droit de des perspectives d'évolution. Elles sont d'autant plus importantes pour les seniors que, pour reprendre les propos d'un des DRH avec lequel nous travaillons, « *Souvent l'âge s'efface dès lors que de vraies perspectives existent* ». Mais elles ne peuvent pas être que montantes ou, au pire, horizontales, surtout dans un

contexte où les postes réputés convenir aux seniors diminuent tandis que le nombre de seniors augmente! La voie que nous proposons nécessitera une réelle évolution des mentalités... et beaucoup d'efforts en matière de communication. Mais elle doit être mise en œuvre là où elle peut être pertinente.

Prenons ensuite la question des rémunérations. La situation mise en évidence par le graphique de l'OCDE n'est pas tenable. Il faut prendre ce problème à bras-le-corps et faire admettre qu'il est normal que certains seniors continuent à avoir de vraies augmentations individuelles, tandis que d'autres voient leur rémunération baisser. Tout le monde y a intérêt, les seniors compris, car sinon il y aura toujours une majorité de managers pour préférer prendre sur un poste donné un jeune, moins cher et accessoirement plus diplômé et donc a priori potentiellement plus adaptable.

Bien sûr, sur un tel sujet, il convient d'avancer dans la transparence entre partenaires sociaux, car rendre possible une baisse des rémunérations pourrait ouvrir la porte à d'inacceptables chantages individuels.

Il faut aussi avancer avec discernement. Baisser les rémunérations n'est envisageable qu'au-dessus d'un certain seuil, dans certaines conditions et probablement avec des contreparties non monétaires, comme du temps par exemple, mais aussi un travail plus riche, ou plus adapté aux compétences ou aux aspirations du senior. Et puis, baisser les rémunérations n'est pas la seule possibilité. On peut aussi imaginer développer la rémunération différée sachant, par exemple, que les seniors sont particulièrement sensibles à des formes de rémunération s'inscrivant dans la durée comme les dispositifs d'épargne salariale et d'épargne retraite.

La gestion des seniors constitue un véritable sujet pour les années à venir. Le changement de logique qu'il faut conduire est significatif et prendra du temps. Il y a donc urgence à commencer sa mise en œuvre. ●

1 C'est particulièrement le cas dans le secteur bancaire où, selon les chiffres de l'enquête sur l'emploi des banques AFB, les seniors représentaient au 31 décembre 2003 plus d'un tiers des effectifs rémunérés, et davantage encore (entre 45 et 50 %) dans certains métiers-repères comme technicien administratif des opérations bancaires, responsable d'unité ou de service traitant les opérations bancaires, ou encore gestionnaire des ressources humaines.