

## Manager en tenant compte des spécificités des seniors

Manager les seniors en tenant compte de leurs spécificités et dans le souci de maintenir leur engagement au travail. Il est important de cerner la diversité de situations d'un senior à l'autre, tant du point de vue de l'état de santé, que de l'adéquation des compétences, ou des raisons individuelles à s'engager dans son activité professionnelle. Cette fiche fournit des repères pour l'action, des exemples de démarches menées en entreprise ainsi que des points de vigilance.

page 2	<b>Enjeux</b>
page 3	<b>Repères pour l'action</b>
page 7	<b>Illustrations</b>
page 9	<b>Points de vigilance</b>
page 10	<b>Pour aller plus loin</b>

**Sommaire**

Dans un contexte de départs en préretraite, les seniors ont longtemps été les oubliés de la gestion des ressources humaines. À partir de 50 ans, les salariés ayant souvent moins de 10 ans de vie active devant eux, les entreprises pouvaient éventuellement considérer qu'il n'était plus « rentable » d'investir dans le développement de leurs compétences. Les salariés eux-mêmes pouvaient avoir tendance à se mettre en posture d'attente de départ... Mais ce raisonnement ne tient plus aujourd'hui. Avec les évolutions des règles de calcul des pensions de retraite, le report de 65 à 70 ans de la possibilité de prononcer une mise à la retraite d'office, la période de la « fin de carrière » peut potentiellement couvrir 20 années !

Les enjeux qu'il y a à « gérer » de nouveau les seniors sont donc importants :

**Des enjeux de performance pour les entreprises**, qui ne peuvent plus se permettre de considérer les seniors autrement que comme une ressource sur laquelle s'appuyer pendant encore plusieurs années ; et qui ont tout intérêt à rendre cette collaboration rentable.

**Des enjeux de maintien de l'engagement professionnel pour les salariés.** L'engagement professionnel est la résultante de :

- Leur propre aptitude ou inaptitude, tributaire de leur état de santé, lequel est notamment dû à leur parcours antérieur et à leur exposition à des facteurs de pénibilité ;
- Leur potentiel, vraisemblablement corrélé avec leur niveau de formation initiale et avec leur expérience de travail : un travail monotone dans un environnement connu ne prépare pas à modifier ses comportements pour un maintien dans l'emploi ;
- Leur satisfaction au travail, notion qui combine plusieurs paramètres : l'acte de travail lui-même, et la réalisation de soi qu'il peut procurer, la qualité des relations qui s'établissent entre les individus, et la reconnaissance qu'ils en retirent, et enfin la rétribution.

**La fonction RH et l'encadrement ont un rôle important à jouer** vis-à-vis de l'entretien de ces trois dimensions.

Contribuer au maintien de l'engagement professionnel des seniors demande au manager de tenir compte des spécificités de cette population, sans pour autant la stigmatiser ni être discriminant.

### Connaître et apprécier les différences

Avec l'avancée en âge, les différences interindividuelles ont tendance à s'accroître, contrairement à ce qu'un certain nombre de représentations pourrait laisser supposer : « les seniors ne sont pas motivés... », « les seniors veulent partir le plus tôt possible... ». Or, il est important de cerner la diversité de situations d'un senior à l'autre, tant du point de vue de l'état de santé, que de l'adéquation des compétences, ou des bonnes raisons individuelles de continuer à s'engager dans son activité professionnelle. Quelles sont leurs aspirations, quelles sont leurs éventuelles difficultés en lien avec le travail ?

### Pour cela, plusieurs modalités d'action sont envisageables :

#### Être sensibilisé sur le vieillissement et ses impacts, et sur les liens entre avancée en âge et travail :

c'est un point de passage intéressant pour lutter contre les représentations socioculturelles, en permettant à l'encadrement de comprendre les effets de l'avancée en âge, les incidences possibles des caractéristiques du travail sur l'évolution de la santé et sur le développement des compétences, et pour identifier le rôle de l'expérience dans la préservation de la santé. Pour cela, certaines entreprises mettent en place des formations spécifiques, dont des formations action, qui peuvent notamment consister à participer, avec l'aide d'un intervenant extérieur, à la réalisation d'un diagnostic sur le vieillissement au sein de l'entreprise.

**Réaliser un diagnostic préalable global** (voir fiche 1), pour faire le point sur la question du vieillissement dans l'entreprise, et sur la situation des seniors en termes de santé, de compétences et d'engagement. L'intérêt est d'identifier des enjeux collectifs, des situations qui posent problème à plusieurs salariés.

#### Affiner les enjeux individuels, par exemple en conduisant des entretiens individuels dits de « seconde partie de carrière ».

Ce type d'entretien est réservé aux salariés de plus de 45 ans ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière, à permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle (redynamiser sa seconde partie de carrière, lui donner un nouvel élan, ou d'une façon plus générale, redonner un sens à sa vie professionnelle). Il est renouvelable tous les 5 ans.

Pour l'entreprise, ce type d'entretien est l'occasion de mieux connaître les aspirations de sa population en seconde partie de carrière. Certaines prévoient :

- De faire réaliser ce type d'entretien plutôt par le DRH, car il peut être difficile d'évoquer des enjeux d'avenir individuel de moyen ou long terme, ou de partager des questions de santé et d'éventuels projets de mobilité externe, avec son responsable direct ;

- À l'issue de l'entretien, la possibilité de mobiliser les compétences d'un ergonome pour aménager le poste de travail en cas de difficultés liées à la santé, ou celle de réaliser un bilan de compétences complet, afin de faire le point de ses acquis et faciliter la construction d'un projet professionnel.

## **Saisir l'opportunité des entretiens de seconde partie de carrière pour contribuer à lever l'incertitude sur le projet de départ en retraite.**

Dans le cadre de l'entretien de seconde partie de carrière, le salarié peut, à partir de 55 ans demander à faire le point sur les conditions de son passage à la retraite. Cet échange peut aussi se faire à l'initiative de l'employeur et c'est dans son intérêt. Compte tenu des changements réglementaires, de la fin de la possibilité de mettre un salarié à la retraite d'office avant 70 ans, les entreprises doivent gérer plus d'incertitude sur les dates de départ effectives de leurs seniors.

### **Les attentes sont multiples et les choix en matière d'âge de départ en retraite plus ouverts :**

- Certains salariés sont toujours demandeurs de solutions de départ anticipé, notamment parce qu'ils ne sont pas en bon état de santé ;
- D'autres peuvent être « contraints » d'envisager une poursuite d'activité en raison de la baisse du niveau des pensions depuis les réformes de 1993 ;
- D'autres enfin peuvent être demandeurs d'une poursuite d'activité et de propositions visant à dynamiser leur carrière, parce qu'ils trouvent une forme d'accomplissement personnel dans le travail...

Instaurer un dialogue autour de ces aspirations peut aider l'entreprise à s'orienter vers des dispositifs de fin de carrière adaptés (voir fiche 8).

## **Adapter le management en fonction des spécificités identifiées lors de l'étape de diagnostic**

### **Prendre en compte les questions de santé**

Les problèmes de santé augmentent statistiquement avec l'âge, mais aussi en fonction des différents facteurs d'exposition professionnelle (travail de nuit, bruit, chaleur...). Être à l'écoute des difficultés des collaborateurs, collaborer avec le médecin du travail et les autres acteurs de la prévention pour réfléchir aux moyens de prévenir la survenance d'inaptitudes de manière préventive constituent des leviers d'action managériaux. Certains agissent très concrètement pour adapter le travail de manière à en limiter les effets sur la santé : composition des équipes, répartition des tâches, souplesse organisationnelle qui préserve des manières de faire différentes (voir fiches 3 et 4). Être attentif à laisser aux salariés expérimentés des marges de manœuvre pour s'organiser leur permet, en effet, de continuer à mettre en œuvre des stratégies porteuses à la fois de performance et de préservation de leur santé (savoir-faire de prudence).

### **Accompagner les changements d'organisation et l'acquisition de nouvelles compétences**

Changer de métier ou de règles de fonctionnement, cela a des implications différentes pour des salariés expérimentés. En effet, ces derniers ont très souvent développé des manières de s'organiser leur permettant de conjuguer efficacité et préservation de leur santé. Si l'organisation change, en particulier si les marges de manœuvre individuelles se

réduisent, les stratégies qu'ils ont mises en place risquent d'être remises en question. Par ailleurs, si le changement leur semble modifier profondément le sens qu'ils donnaient jusqu'à présent à leur activité, cette perte de sens risque de constituer un frein.

Enfin, les salariés expérimentés peuvent avoir une certaine appréhension pour apprendre des choses nouvelles, en particulier s'ils sont restés longtemps au même poste ou n'ont pas eu de réelles opportunités d'apprentissage dans le travail pendant de nombreuses années. Ils ont aussi des manières d'apprendre différentes. Il est donc important de penser le dispositif d'acquisition de compétences de manière à prendre en compte ces spécificités (voir fiche 6).

Le management doit être conscient de ces phénomènes, et si possible les anticiper, lors de changements d'organisation, d'évolution des métiers, par exemple en associant les salariés aux réflexions préalables à leur mise en place.

## **Donner du sens au travail**

Les exemples de retour en activité professionnelle ou de prolongation de l'activité au-delà de la retraite — quand ils ne sont pas surtout liés à des besoins financiers — font ressortir l'importance de l'intérêt du travail dans l'engagement du salarié. Les études qualitatives montrent également que des dimensions telles que avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité ont une incidence forte sur la volonté de rester en activité. La recherche de sens peut être particulièrement importante en fin de carrière, à une étape de la vie où en général nous savons mieux ce que nous voulons, avec un horizon pour l'obtenir qui se raccourcit. Au-delà de la nature de l'activité, l'encadrement a un rôle à jouer au quotidien pour rappeler, éclairer, mettre en débat l'utilité du travail qui incombe au salarié : retours sur le travail réalisé, mise en contact direct avec le client, organisation de temps d'échanges de pratiques entre pairs...

## **Favoriser les coopérations, en particulier les coopérations intergénérationnelles**

La dimension relationnelle est un aspect fortement mis en avant dans les dimensions du travail favorisant l'envie ou la possibilité de rester au travail. Des coopérations difficiles ou inexistantes au sein de l'entreprise peuvent contribuer à un désengagement des salariés expérimentés, surtout dans un contexte de changement important, d'évolution des métiers où certaines de leurs compétences peuvent être à un moment donné moins « à jour » que celles de salariés plus jeunes. Le management, en favorisant des occasions de travail ou d'échange entre des générations différentes, peut contribuer à faire que se connaissant mieux, elles seront plus à même d'apprécier ce que l'autre peut leur apporter.

## **Donner de la souplesse temporelle**

À tous les âges la question de la souplesse temporelle (choix des horaires, du rythme de travail) se pose, son absence relative faisant partie des principaux motifs d'insatisfaction au travail. Si l'insatisfaction est trop forte, les plus âgés peuvent préférer une sortie définitive d'activité. Des mécanismes permettant d'aménager les fins de carrière et redonnant un contrôle sur le temps aux individus peuvent jouer positivement sur l'engagement dans le travail (voir fiche 8).

## Dans tous les cas, accorder de la reconnaissance

Le sentiment d'être reconnu dans son travail, par ses pairs, par sa hiérarchie, apparaît dans les enquêtes comme un des facteurs qui, avec la satisfaction au travail et la bonne santé, va le plus jouer en faveur d'une volonté de prolonger son activité.

### Identifier la valeur de l'expérience

Une particularité des seniors est d'avoir de l'expérience, qu'elle ait été acquise au sein de l'entreprise ou partiellement ailleurs. Le fait, à un moment donné, d'identifier des savoir-faire singuliers acquis par l'expérience, parce qu'ils sont décisifs pour la performance de l'entreprise, en vue d'organiser leur transmission, peut être un puissant facteur de reconnaissance (voir fiche 7).

### Reconnaître la place des seniors

Même si, à un moment donné, l'expérience acquise par les salariés les plus anciens ne correspond plus tout à fait aux compétences privilégiées par l'entreprise, parce qu'elle a fait de nouveaux choix stratégiques, ils n'en ont pas moins contribué à la réussite de celle-ci. Certaines entreprises savent le reconnaître en mettant en œuvre des moyens importants pour leur permettre d'évoluer, de continuer à se former. Par ailleurs, si leurs savoir-faire techniques doivent évoluer, ils possèdent bien souvent d'autres types de compétences (conduite de projet, organisation, relationnel client) qui seront toujours utiles dans une équipe.

### Favoriser l'intérêt au travail

L'intérêt du travail qui leur est confié est un autre signe de reconnaissance pour les salariés. Le fait de continuer à confier à des seniors des projets intéressants, d'envisager avec eux de nouvelles missions, tenant compte de leur expérience et de leurs domaines de prédilection, et de les associer aux réflexions en cours au sein de leur unité de travail, peut également contribuer à faire qu'ils se sentent reconnus.

## Illustrations

Dans une entreprise de **marketing et de logistique** dont l'avenir économique est assombri, en particulier sur des activités où sont surtout présents des seniors, le DRH anticipe pour cette population des freins à un changement de métier liés non pas à l'âge, mais à l'ancienneté dans le poste. Il constate que la montée en compétences est plus lente, et envisage donc de consacrer plus de temps et de moyens à la formation. Un obstacle plus important est cependant rencontré autour de l'envie des seniors de s'engager dans les nouveaux métiers proposés, au regard du sens attribué à leur ancien métier

### Nouveaux métiers : stimuler l'envie des seniors de s'engager

Une entreprise de **télémarketing** s'est tournée vers les seniors comme cible de recrutement alors qu'elle cherchait à professionnaliser et à fidéliser ses salariés. Même si le point de vue de l'encadrement est plutôt, dans un premier temps, d'affirmer que le management des seniors n'est pas différent de celui des autres salariés, il semble bien qu'il y ait une prise en compte de certaines spécificités par les managers. Ils identifient des besoins plus marqués pour cette population, notamment en termes de reconnaissance (plutôt non financière, les seniors seraient plutôt « moins intéressés par la part variable ») et plus largement de bien-être au travail. Les managers leur accordent plus de temps, par exemple par le biais de petits debriefings fréquents. Ils acceptent aussi, parfois, de passer plus de temps qu'avec les jeunes générations à les familiariser avec l'outil informatique, et les « mettent à l'aise » par rapport à cela. L'entreprise leur fait suivre si nécessaire des formations externes, pendant lesquelles ils peuvent se consacrer uniquement à l'apprentissage du maniement de la souris, par exemple.

### Bien être au travail : les besoins des seniors plus marqués

Dans une association du **secteur de l'aide à domicile**, les salariées seniors relèvent les pratiques de management, en particulier l'écoute et le soutien au quotidien, comme un facteur déterminant de leur engagement. Le management a engagé plusieurs actions pour les aider à faire face aux difficultés rencontrées dans leur travail. Il réalise des visites régulières au domicile des clients afin d'évaluer les besoins d'adaptation des postes ; il fait aussi un effort d'affectation des salariés en fonction de leurs compétences et capacités pour ne pas créer de situations handicapantes. Enfin, il permet aux salariées de suivre des formations, notamment sur les pathologies de leurs clients, et de participer à des groupes d'échange de pratiques. En outre, l'entreprise offre une assez grande souplesse des horaires de travail, ce qui correspond à une demande forte des salariées. Celles-ci se sentent considérées et partie prenante du projet associatif de la structure.

### Des salariées partie prenante du projet associatif

**Une PME de 20 salariés** souhaite préparer les départs en retraite au sein de sa population de projeteurs, tous âgés de plus de 55 ans. Les entretiens conduits avec eux font apparaître qu'aucun salarié n'envisage son départ avant au moins 4 ans, mais que de nombreuses insatisfactions se manifestent. Une analyse plus fine des raisons du malaise des projeteurs fait ressortir des causes multiples : des changements d'organisation insuffisamment accompagnés, une évolution du métier qui freine les coopérations entre générations, un sentiment de dévalorisation de leur expérience professionnelle. L'entreprise, qui avait implicitement anticipé les départs des projeteurs, qu'elle pensait beaucoup plus proches, va décider de se centrer sur une amélioration du fonctionnement interne, pour favoriser la mobilisation des salariés âgés et une fin de carrière plus sereine. Plusieurs actions sont mises en œuvre : suivi individuel pour accompagner la réflexion et la décision

de chaque salarié dans la gestion de sa fin de carrière, mise en place par le management de conditions organisationnelles favorables à la coopération entre générations. Les chefs de projet, plus au clair de leur rôle, ont conforté les anciens dans leurs compétences, tout en laissant le temps aux jeunes de se confronter à des dimensions encore inconnues dans leur travail et de comprendre par eux-mêmes l'intérêt de consulter les plus âgés.

## Améliorer le fonctionnement interne pour favoriser la mobilisation des seniors

Un groupe de **restauration collective** souhaite que ses salariés seniors restent dans l'entreprise. Son accord de GPEC prévoit pour eux des mesures d'accompagnement spécifiques, pour la mise en œuvre desquelles l'encadrement a un rôle essentiel au quotidien.

## Considérer les aspirations de chaque salarié

En effet, les métiers de la restauration présentent un certain nombre de contraintes qui peuvent se cumuler et, au fil du temps, générer des déficiences. Le cumul de contraintes peut être en partie réduit par l'organisation du travail et par l'action des managers qui vont répartir les tâches, composer les équipes, favoriser une polyvalence et développer les compétences par la formation, le monitorat et le tutorat. Les conditions de mise en œuvre de la polyvalence sont essentielles ; notamment, il est important de considérer les aspirations de chaque salarié : certains préféreront un seul poste, même pénible, plutôt que de changer de postes. Le manager doit donc mettre en œuvre une capacité d'écoute et de prise en compte des attentes des salariés et, autant que faire se peut, adapter l'organisation à leurs caractéristiques. Des formations sont prévues pour les managers : une sensibilisation à l'entretien de seconde partie de carrière, une formation à la prévention des inaptitudes et une sensibilisation sur les représentations socioculturelles.



### **Au niveau de la Direction, clarifier la politique de maintien en emploi des seniors et la mission déléguée aux managers :**

Les managers peuvent avoir des craintes face aux difficultés potentielles des seniors : adapter le travail ? oui, mais avec quelles conséquences sur la productivité ? Le senior qui se sent potentiellement en difficulté peut exprimer des réticences : refus du changement de poste ou de la formation. La volonté d'agir dans un sens qui soit favorable au maintien en emploi doit donc au préalable être très clairement affichée par la Direction.

### **Tenir compte des spécificités, sans pour autant stigmatiser ni discriminer**

S'il y a statistiquement plus de probabilités que les salariés seniors aient des problèmes de santé, il ne s'agit pas pour autant de leur réserver les actions de prévention : elles seront également bénéfiques pour les autres salariés, soumis aux mêmes conditions de travail, mais n'en ressentant pas encore les effets. Par ailleurs, une communication forte sur des mesures réservées aux seniors peut avoir tendance à renforcer chez les intéressés le sentiment d'être vieux et d'accélérer le souhait de quitter la vie professionnelle.

### **Il y a rarement des solutions « bonnes pour toute une tranche d'âge »**

Vouloir prendre en compte les spécificités d'une population ne doit pas conduire à leur attribuer systématiquement des caractéristiques qui leur seraient « naturelles ». Par exemple, si le tutorat peut être une réponse pour remobiliser certains seniors en leur donnant une nouvelle mission dans laquelle ils peuvent utiliser leur expérience, il ne faut pas perdre de vue que tous les seniors ne sont pas volontaires pour ce type de mission, ou n'ont pas les qualités pédagogiques requises pour la mener à bien. Il est préférable d'envisager une pluralité de solutions possibles en fin de carrière.

## Pour aller plus loin

Entretiens de seconde partie de carrière :

- › [http://www.fifti-opcalia.com/telechargements/dialogue-salariefiche\\_outil\\_lentretien\\_de\\_seconde\\_partie\\_de\\_carriere.pdf](http://www.fifti-opcalia.com/telechargements/dialogue-salariefiche_outil_lentretien_de_seconde_partie_de_carriere.pdf)