

La gestion des seniors dans les entreprises aujourd'hui & demain ?

Sébastien PAYRE

Maître de conférences en Sciences de Gestion

Université de Caen-Normandie, IUT d'Alençon, NIMEC

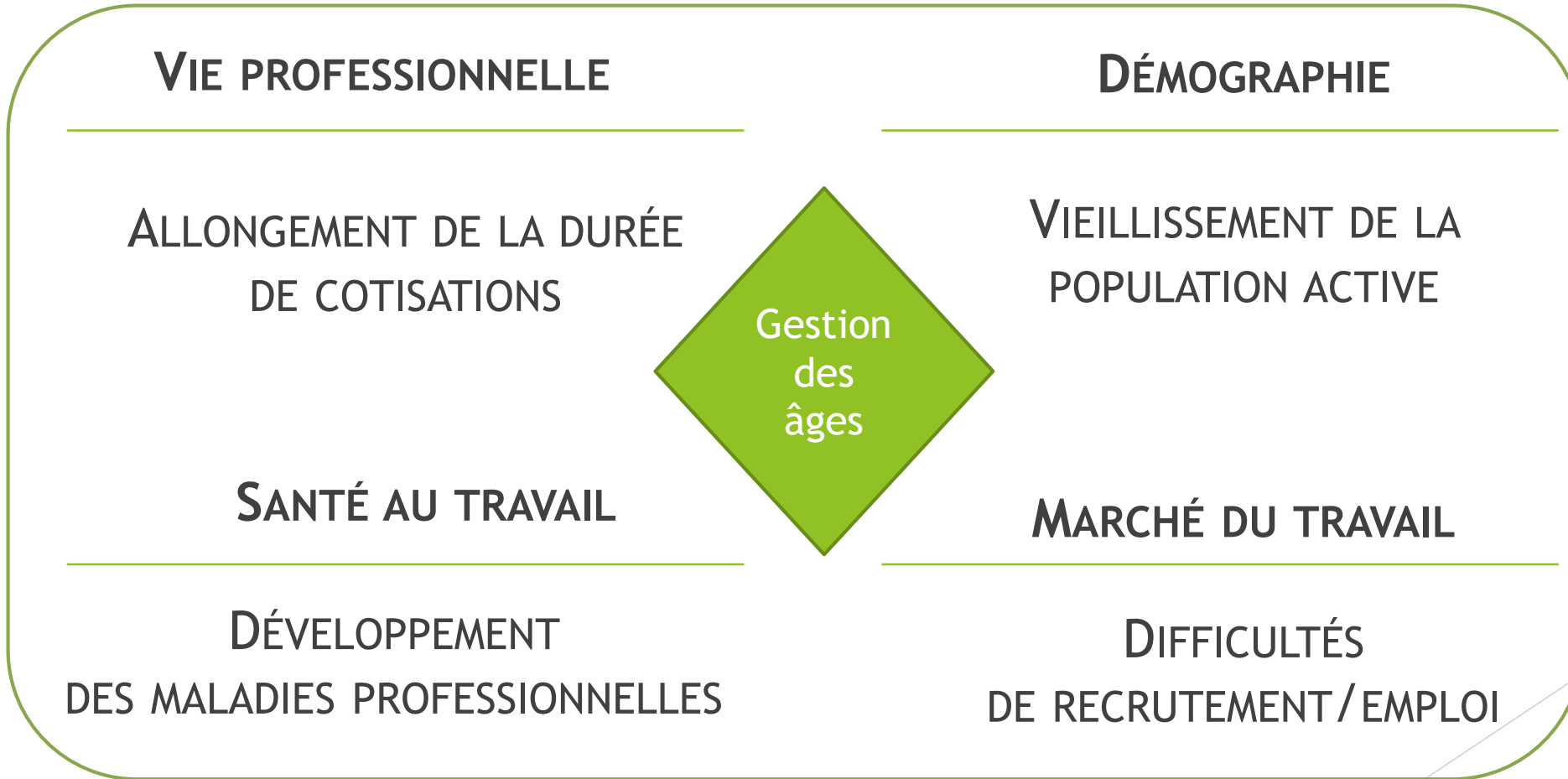
sebastien.payre@unicaen.fr

France Silver Economie Lab - Workshop du 22 mai 2018

Plan de la présentation

- ▶ Principales mutations sociétales et RH en lien avec la gestion des seniors et le vieillissement des salariés ;
- ▶ Que peut-on retenir des travaux de recherches en Sciences de Gestion ?
- ▶ Éléments de réflexion prospective sur la gestion des seniors demain.

1. Principales mutations sociétales & RH



CONCURRENCE, TECHNOLOGIES

1. Principales mutations sociétales & RH

VIE PROFESSIONNELLE

IMPACTS DES RUPTURES DE
CARRIÈRE ET DE LA
FLEXIBILISATION DU TRAVAIL

SANTÉ AU TRAVAIL

SYNDROME DE LA FIN DE VIE
PROFESSIONNELLE ET PEU
D'AMÉNAGEMENTS DES CDT

Gestion
des
âges

DÉMOGRAPHIE

CONFRONTATION DES
EMPLOYEURS A DES POPULATIONS
PLUS ÂGÉES

+ *L'INTERGÉNÉRATIONNEL*

MARCHÉ DU TRAVAIL

DIFFICULTÉS DE RÉINSERTION
OU DE RÉORIENTATION

CONCURRENCE, TECHNOLOGIES

1. Principales mutations sociétales & RH

Enjeux soulevés par cette problématique :

- ▶ Vision du vieillissement / « valeur ajoutée » des « seniors » ;
- ▶ Employabilité / mobilité des personnes ;
- ▶ Gestion et management des seniors ;
- ▶ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- ▶ Individualisation des accompagnements RH & des parcours (du régime retraite) ?

**Sortir d'une logique d'âge avec un chiffre précis
et d'une vision étriquée du vieillissement au travail**

Hétérogénéité des visions, pratiques... selon les personnes, branches, métiers, organisations...

FAIBLE APPÉTENCE & SENSIBILITÉ DE LA POPULATION / ORGANISATIONS AU-DELÀ DES GE.

2. Que peut-on retenir des recherches ?

7 thèses et 14 articles recensés :

- ▶ Carrière et fin de carrière chez les seniors (Mahmoudi, 2012 ; Lemarchand, 2013) ;
- ▶ Employabilité des cadres seniors (Deacken, 2015) ;
- ▶ Fin de vie professionnelle (Marbot, 2001) ;
- ▶ Emploi des seniors (Pijoan, 2007) et intégration/exclusion des seniors (Guérin, Pijoan, 2013) ;
- ▶ Intergénérationnel (Scotto et ali., 2014) ;
- ▶ **Gestion des seniors** (Loos-Baroin, 2006 ; Bellini et ali., 2006 ; Meier, 2008 ; Blancher, 2013) ;
- ▶ **Gestion des âges** (Monti, 2003 ; Blancher, 2015).

Constats partagés :

FAIBLE TAUX D'EMPLOI DES PLUS DE 50/55 ANS ;

FOCALISATION DE CERTAINES ENTREPRISES SUR LA GESTION DES EFFECTIFS ;

DIFFICULTÉS A RECRUTER DES PERSONNES DE PLUS DE 50 ANS / TRANSMETTRE LES SAVOIRS ;

IMPORTANCE D'INTÉGRER LA GPEC DANS LES PRATIQUES/POLITIQUES RH ;

INTERROGATION SUR LE MODELE DE GRH POUVANT REpondre AU VIEILLISSEMENT ET PERMETTRE UNE GESTION DURABLE DES PARCOURS PROFESSIONNELS (BLANCHER, 2015).

3. Éléments de réflexion prospective

CONCURRENCE, TECHNOLOGIES

VIE PROFESSIONNELLE

PROSPECTIVE DE SOI :
QUELLES TRAJECTOIRES
PROFESSIONNELLES ?

SANTÉ AU TRAVAIL

PROSPECTIVE DES CDT :
QUEL(S) ENVIRONNEMENT(S) DE
TRAVAIL ? - POLITIQUES SST ?

ANTICI
PATION

DÉMOGRAPHIE

PROSPECTIVE TERRITORIALE :
QUELLE(S) POLITIQUE(S)
TERRITORIALE(S) DES
SENIORS EN ACTIVITE ?

MARCHÉ DU TRAVAIL

PROSPECTIVE RH/ORGAN. :
QUELLE(S) POLITIQUE(S)
SOCIALE(S)/ STRATEGIE(S) RH ?

3. Éléments de réflexion prospective

CHANGEONS DE/LES MENTALITE(S) !!?

PROPOSER ENFIN (?) DES MODULATIONS NEGOCIEES DES CONDITIONS D'EMPLOI AUX SENIORS EN FONCTION DES BESOINS DES ENTREPRISES ET DES ENVIES PERSONNELLES.

FAIRE EVOLUER LE SYSTÈME AT/MP POUR RESPONSABILISER BEAUCOUP PLUS LES EMPLOYEURS AFIN D'AMENAGER LES POSTES DE TRAVAIL, L'ORGANISATION DU TRAVAIL...

ENRICHIR LE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES AFIN DE VALORISER L'EXPERIENCE ACQUISE PAR LES SENIORS... ET ENCOURAGER LA TRANSMISSION DES CONNAISSANCES ET L'ACCROISSEMENT DE LA CREATION DE POTENTIEL.

CASSER LA LOGIQUE ACTUELLE DE LA FORMATION QUI OPPOSE FORMATION INITIALE ET CONTINUE... EN NE FAVORISANT PAS LE MELANGE ENTRE « JEUNES » / SENIORS.

3. Éléments de réflexion prospective

INTERROGATION DU MODELE DE GRH POUVANT REpondre AU VIEILLISSEMENT

POLITIQUE RH ET DE L'EMPLOI « INCLUSIVE » ET PARTAGEE

AU-DELÀ D'UNE SIMPLE GPEC PAR « À-COUPS », IL FAUT ALLER VERS LA CONSTRUCTION DE POLITIQUES TERRITORIALES & « MÉTIERS » AVEC (TOUS) LES ACTEURS DE L'EMPLOI.

INTEGRANT LE VIEILLISSEMENT DES SALARIES

CHANGER LE MODÈLE FRANÇAIS QUI CONSISTE A FAIRE PARTIR LES SENIORS PLUS TÔT AU LIEU D'AMÉNAGER LES CONDITIONS ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL.

-> « DEVOIR » DE RECOURIR À L'EXPÉRIMENTATION !!

GESTION DURABLE DES PARCOURS PROFESSIONNELS

ENVISAGER DES TRAJECTOIRES ET FORMER LES PERSONNES POUR LEUR PERMETTRE D'ÉVOLUER DANS OU HORS DE L'ENTREPRISE - DÉDRAMATISER LES CHANGEMENTS PROFESSIONNELS.

3. Éléments de réflexion prospective

4 SCENARIOS PROSPECTIFS ENVISAGEABLES

<p>« Exclusion » des seniors</p>	<p>Politique(s) de GPEC : « pyramide des âges »</p>
<p>Modèle de formation « Compagnons du devoir »</p>	<p>Politique RH inclusive & bienveillante</p>

Conclusion

***RETARD NOTABLE DES ENTREPRISES FRANCAISES
DANS L'INTEGRATION DE LA PROBLEMATIQUE DU VIEILLISSEMENT DE
LEURS SALARIES, DANS LEURS POLITIQUES RH !***

***LE CONCEPT MÊME DE SENIOR EST-IL ADAPTE OU EST-IL PORTEUR DE
REPRESENTATIONS « NEGATIVES » ?***

***LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS DOIT S'APPUYER SUR DES
ACTIONS/POLITIQUES DE COURT/MOYEN TERMES SUR LES TERRITOIRES.***

Bibliographie

► Thèses

Blancher J.C. (2013), *La gestion des seniors, le cas de GrDF.*

Deacken N. (2015), *Le sentiment d'employabilité des cadres seniors, secteur privé français : définition, opérationnalisation et déterminants.*

Lemarchand P. (2013), *La fin de carrière des cadres seniors : de l'attente à la résilience.*

Mahmoudi R. (2012), *Structuration du cycle de carrière objectif et du cycle de carrière subjectif : perspectives pour les seniors [...].*

Marbot E. (2001), *Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et déterminants.*

Monti R. (2003), *La gestion prospective des âges des populations larges : construction d'un modèle d'analyse et développement d'une méthodologie.*

Pijoan N. (2007), *L'emploi des seniors : comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations [...].*

Bibliographie

► Articles

Bellini S., Duyck J.Y., Laval F., Renaud E., Vauclin S. (2006), « Gestion des seniors : une typologies des pratiques : le cas d'entreprises du Poitou-Charentes », *Management & Avenir*, 2006/1, n°7.

Blancher J.C. (2015), « La gestion des âges au travail. Le cas d'Energetix. », *Question(s) de Management*, 2015/1, n°9.

Dujardin J.M., Randaxhe D., Cornet A. (2014), « La gestion des âges : réalités et défis », *Management & Avenir*, 2014/7, n°73.

Guérin S., Pijoan N. (2009), « Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs [...] », *Management & Avenir*, 2009/10, n°30.

Loos-Baroin J. (2006), « De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales », *Management & Avenir*, 2006/1, n°7.

Meier O. (2008), « La gestion des seniors en entreprise : Enjeux et esquisses de solution », *Gérer et comprendre*, 2008/2, n°92.

Scotto M.J. (2014), « De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. [...] », *Question(s) de Management*, 2014/2, n°6.