

De l'exclusion à l'intégration des seniors





Par Jean-Yves JUBAN

Quelle évolution des pratiques de GRH pour relever le défi de l'allongement de la vie professionnelle ?

La **Gestion des Relations Humaines (GRH)** évolue. Jean-Yves Juban, enseignant chercheur à l'IUT de Valence (Université Pierre Mendès France de Grenoble II) et ses confrères, se sont penchés sur des **cas concrets dans une grande banque mutualiste régionale**.

Depuis 2010 les entreprises

françaises de plus de 50 salariés sont tenues de prendre des mesures en faveur de l'emploi des seniors (obligation résultant de la Loi de financement de la Sécurité Sociale de 2009). Ces mesures doivent être décrites dans un accord d'entreprise, à défaut un plan d'action doit être adopté par la Direction. Les dispositions doivent entrer dans au moins trois domaines parmi les suivants : recrutement, carrières, conditions de travail, formation, transition entre activité et retraite, transmission de savoirs.

Des évolutions permanentes

La gestion des seniors a fait l'objet d'études originales en France, pays qui présente la particularité d'avoir beaucoup recouru aux mesures de départ anticipé en retraite. C'est ainsi que Guérin et Pijoan (2009) ont proposé une modélisation de la gestion des âges. Celle-ci commence avec le modèle taylorien qui intégrait les salariés âgés en tenant

compte de la pénibilité physique du travail. L'évolution passe par le modèle post-industriel qui excluait les seniors pour des raisons économiques (chômage). Elle doit s'achever par le modèle contemporain qui est censé maintenir, voire réintégrer les seniors dans l'entreprise. Entre le modèle post-industriel et le modèle contemporain les auteurs admettent l'existence d'un modèle transitionnel.

La gestion des compétences

Une autre étude, celle de Bellini et al. (2006), propose une typologie des modes de gestion des seniors à partir d'une analyse des politiques et des pratiques centrées sur la gestion des effectifs, la gestion des compétences et les conditions de travail. La gestion des compétences a retenu particulièrement notre attention dans le cadre d'un travail de terrain sur l'évaluation des salariés de plus de 50 ans. Les auteurs opposent une gestion pragmatique des compétences, dans laquelle

des mises à niveau sont faites en fonction des postes et des individus, à une gestion anticipée, dans laquelle le développement et le transfert des compétences sont formalisés dans une politique.

À partir de ces deux typologies nous proposons une nouvelle grille de lecture qui permet de comprendre comment évoluent les pratiques et la conception de la GRH vis-à-vis des seniors. Notre grille est représentée dans le tableau page suivante.

36 entretiens dans la banque

Afin de tester cette grille nous avons mené une intervention pendant plusieurs mois au sein d'une banque mutualiste. Cette étude empirique a consisté essentiellement à réaliser des entretiens semi-directifs avec 18 salariés âgés de plus de 50 ans et leurs 18 responsables hiérarchiques. Le thème principal des entretiens était celui de l'évaluation de fin d'année, thème retenu parce qu'il est



central en GRH et qu'il permet d'aborder de nombreux sujets dont la formation professionnelle et la carrière. Les résultats de nos analyses ont été présentés à la Direction Générale et au directeur des Relations Humaines de la banque. Ils permettent de situer celle-ci dans le cas de figure n° 3.

Ce cas de figure peut être décrit dans la proposition suivante (nous avons fait des propositions de même nature pour chaque cas): Un modèle contemporain de gestion des âges, tendant à intégrer les salariés âgés, couplé avec une gestion pragmatique des compétences des seniors, essentiellement fondée sur les pratiques, centre l'entretien d'appréciation sur les performances et les compétences, favorise l'appropriation de l'outil « entretien » par l'évaluateur et produit un échange agréable mais peu productif pendant l'évaluation.

Des recommandations

Nous concluons que la Caisse Régionale de la banque étudiée se situe dans un cadre de gestion des seniors en tension entre, d'une part, un modèle visé qui ferait de la gestion des compétences un élément clé de la politique RH pour cette population et, d'autre part, le mode de gestion persistant qui consiste à gérer de manière empirique les compétences des salariés âgés.

Notre grille de lecture se veut à la fois explicative quant à l'évolution des pratiques d'entreprises et incitative pour aller vers le cas n° 4 de gestion assumée des compétences des seniors. Pour cela nous recommandons trois pistes de réflexion devant permettre de situer les pratiques d'une entreprise: des questions sur ce qui est évalué avec les salariés seniors (performance, compétences, comportement?), des questions sur l'appropriation de l'outil « entretien » par l'évalué et son supérieur hiérarchique et des questions sur la qualité perçue des échanges à l'occasion de l'entretien d'appréciation.

Bibliographie:

Bellini S., Duick J.Y., Laval F., Renaud E., Vauclin S. (2006) *Gestion des seniors: une typologie des pratiques, Management et Avenir*, N° 7

Guérin S., Pijoan N. (2009) *Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs, Management et Avenir*, N° 30

	Gestion pragmatique des compétences	Gestion anticipée des compétences
Modèle transitionnel de gestion des âges	Cas de figure n° 1 Gestion indifférenciée des compétences des seniors	Cas de figure n° 2 Gestion amorcée des compétences des seniors
Modèle contemporain de gestion des âges	Cas de figure n° 3 Gestion avancée des compétences des seniors	Cas de figure n° 4 Gestion assumée des compétences des seniors