Caroline Young, Gilles Effront
et Jean-Yves Ruaux

Accommodants. Assidus. Calmes. Compétents. Confiants. Constants. Conviviaux. Disponibles. Éclairés. Efficaces. Entraînés. Érudits. Exercés. Exigeants. Expérimentés. Experts. Fermes. Fiables. Fidèles. Flexibles. Forces de proposition. Impliqués. Indépendants. Justes. Méticuleux. Mobiles. Motivés. Objectifs. Ouverts. Pédagogues. Perfectionnistes. Performants. Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi. Proactifs. Productifs. Professionnels. Raisonnables. Rapides. Réceptifs. Réfléchis. Résistants. Rigoureux. Sereins. Serviables. Soigneux. Solides. Souples. Stables. Sûrs.

60+ ACTIFS

Pourquoi le travail post-retraite est indispensable

H'ARTPON ÉDITIONS

Pourquoi le travail post-retraite
est indispensable

Accommodants. Assidus. Calmes.
Compétents. Confiants.Constants.
Conviviaux. Disponibles. Éclairés.
Efficaces. Entrainés. Érudits.
Exercés. Exigeants. Expérimentés.
Experts. Fermes. Fiables. Fidèles.
Flexibles. Forces de proposition.
Impliqués. Indépendants. Justes.
Méticuleux. Mobiles. Motivés.
Objectifs. Ouverts. Pédagogues.
Perfectionnistes. Performants.
Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi.
Proactifs. Productifs. Professionnels.
Raisonnables. Rapides. Réceptifs.
Réfléchis. Résistants. Rigoureux…

SOMMAIRE

7 Avant-propos

9 Introduction

17 Ce que l'on sait de l'avenir de l'économie

37 Un désir des 60+ de demeurer actifs et utiles

75 Collaborer avec des retraités est une nécessité pour éviter la pénurie de talents professionnels

105 La collaboration post-retraite, facteur de dynamisme des économies et des personnes

131 En France, faire travailler les seniors requiert une « révolution culturelle »

177 La collaboration post-retraite résulte d'une fin de carrière convenable

203 Conclusion

CAROLINE YOUNG, GILLES EFFRONT
& JEAN-YVES RUAUX, CO-AUTEURS DU LIVRE

AVANT-PROPOS

L'idée d'exclure du marché du travail les gens les plus expérimentés, tout comme les pertes de savoir-faire qu'entraine un âge couperet de départ à la retraite, nous ont toujours paru absurdes.

Cela fait plus de 20 ans que nous nous passionnons pour les transformations qui découlent du vieillissement de la population, notamment en termes d'emploi. Lorsqu'en 2005 nous avons décidé de créer une entreprise dédiée à la poursuite d'activité des retraités, la conscience des enjeux démographiques n'était pas encore réellement présente dans les esprits. Notre proposition était pionnière et innovante.

Au cours des 10 dernières années, nous avons rencontré des milliers d'interlocuteurs dans des entreprises grandes et petites, échangé avec des centaines de responsables politiques, partagé notre vision et nos convictions sur la nécessaire place des retraités dans le monde du travail.

Aujourd'hui, et malgré les crises économiques, les effets du choc démographique lié au départ à la retraite des baby-boomers se font sentir. Parallèlement, l'un des défis majeurs pour les entreprises au niveau mondial dans les 10 prochaines années sera immanquablement l'accès à la compétence.

Il nous parait ainsi évident que les retraités compétents et désireux de poursuivre une activité professionnelle doivent être pris en compte comme une ressource stratégique.

Les entreprises et les individus commencent à montrer moins d'*a priori* concernant l'allongement des carrières et c'est une bonne nouvelle. Des entreprises engagées nous ont fait confiance en déployant des politiques structurées visant à conserver la compétence de leurs retraités, quelles que soient leurs qualifications. Il n'est plus surprenant aujourd'hui que les entreprises rappellent des travailleurs retraités pour pérenniser les compétences et que les individus expriment leur désir de rester intégrés professionnellement au-delà des âges de départ à la retraite fixés par nos réglementations.

Nous ne sommes qu'au début d'une profonde mutation de nos sociétés post-modernes, dans lesquelles les personnes resteront plus longtemps intégrées dans le monde du travail et pourront, pour celles qui le souhaitent, mener une retraite professionnellement active.

Nous voulons aujourd'hui partager avec vous notre expérience et rappeler les grandes tendances économiques qui justifient notre vision. Nous souhaitons aussi vous présenter les premiers acteurs de ce changement sociologique et souligner l'enthousiasme qui les anime : ces retraités actifs avec lesquels nous collaborons.

CAROLINE YOUNG & GILLES EFFRONT,
CO-FONDATEURS D'EXPERCONNECT

60+ ACTIFS

INTRODUCTION

LE GÉNIE HUMAIN EST LE CARBURANT DE L'ENTREPRISE, LA CLÉ DE SON ÉCOLOGIE !

Qu'est-ce que ce retraité actif dont la presse écrit qu'il est « passionné, courageux, rigoureux, persévérant » – et jeune de tempérament ? Un golfeur, un randonneur, un croisiériste ? Pas tout à fait. Il pourrait s'agir plutôt d'un atomiste, d'un chimiste, d'un hydraulicien, d'un ingénieur ferroviaire qui, parfois, est aussi golfeur, randonneur ou croisiériste…
L'atomiste chevronné révise le fonctionnement des centrales nucléaires. Le chimiste pilote les publications de ses cadets. Et parmi tous ces experts seniors, on compte aussi une cuisinière présidentielle périgourdine, une styliste donnant forme à de jeunes carrières, une formatrice chevronnée réformant les formateurs, une ex-actrice porno flirtant avec la psychanalyse sur la bande FM et un responsable sécurité initiant ses successeurs à l'éthique du management.

Les 60+ sont un atout pour l'économie en manque de compétences, de flexibilité, de disponibilité. Ils représentent une chance pour les entreprises et pour l'activité industrielle. Au Japon ou aux États-Unis, les DRH l'ont compris depuis longtemps. Ils les bichonnent. En France, Experconnect enseigne aux responsables l'art d'associer les seniors à leur vision d'avenir, de les intégrer dans leurs équipes. Une vraie mission de service public.

Gérer la ressource humaine et la transmission des compétences sur le long terme, c'est assurer la pérennité de l'activité.

Toutefois, pour les entreprises, donner à des retraités l'opportunité de poursuivre leur activité n'était, jusqu'à une date récente, qu'une intuition mal partagée. L'équipe Experconnect est en première ligne depuis une décennie pour observer les bienfaits de la participation des retraités à l'économie.

Entre-temps, elle a convaincu de nombreux dirigeants d'entreprise, des politiques et même des syndicalistes du bien-fondé de son intuition. Aujourd'hui, c'est cette expérience qu'elle souhaite partager, en décrivant les atouts de la participation des retraités à la vie active. Des experts, des professionnels compétents et consciencieux, qui sont aussi des retraités actifs et heureux.

Il n'y aura pas de développement durable de l'économie française sans le concours de toutes les énergies, de tous les talents. Le départ à la retraite des « boomers » diminue le volant de main-d'œuvre disponible. Sans compter le doublement du nombre des aînés d'ici 2030…

Pour la France, les seniors seraient un risque potentiel ? Pensons qu'ils sont d'abord un atout. Un Français sur deux aura bientôt 50 ans. Or, la France manque de médecins, d'infirmières, de bouchers, de métallurgistes, d'enseignants, d'ingénieurs… Le pays aura besoin de toutes les énergies pour que l'économie et la consommation progressent. Il aura besoin que les seniors gardent le goût du travail, que les retraités continuent à prendre du plaisir dans l'entreprise. Mais encore faut-il qu'un encadrement avisé emploie au mieux leurs capacités. Cette bataille s'engage localement et se gagne à l'international.

La victoire profitera à l'individu, aux PME, aux grandes entreprises, aux institutions y compris la retraite ! Pour s'élever, la société a besoin des retraités.

Le talent ne décline pas avec l'âge si l'entreprise sait entretenir ses atouts. C'est sur ce concept qu'Experconnect s'est créé et rencontre une audience croissante. Gérer le pré et le post-retraite constitue un pari gagnant / gagnant pour l'entreprise. Gérer le pré et le post-retraite, c'est œuvrer dans le sens d'un véritable « développement durable ». Il faut préserver les ressources naturelles. L'homme est une ressource naturelle et culturelle majeure. Le génie humain est le carburant de l'entreprise, son futur, la clé de son écologie.

1

Accommodants. Assidus. Calmes.
Compétents. Confiants.Constants.
Conviviaux. Disponibles. Éclairés.
Efficaces. Entrainés. Érudits.
Exercés. Exigeants. Expérimentés.
Experts. Fermes. Fiables. Fidèles.
Flexibles. Forces de proposition.
Impliqués. Indépendants. Justes.

Ce que l'on sait de l'avenir de l'économie

Méticuleux. Mobiles. Motivés.
Objectifs. Ouverts. Pédagogues.
Perfectionnistes. Performants.
Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi.
Proactifs. Productifs. Professionnels.
Raisonnables. Rapides. Réceptifs.
Réfléchis. Résistants. Rigoureux.
Sereins. Serviables. Soigneux.
Solides. Souples. Stables. Sûrs.

L'économie française a un avenir, c'est certain. Mais cet avenir a besoin d'un rééquilibrage entre le secteur des services et celui de l'industrie, et ceci dans tout le pays. La coopération de tous les acteurs est importante, car la France va devoir composer avec son vieillissement. Or voir le vieillissement comme une menace empêcherait de profiter des atouts qu'il comporte.

LE BESOIN DE RÉÉQUILIBRAGE SERVICES / INDUSTRIE / VALEUR AJOUTÉE DANS LES TERRITOIRES

Nous rêvons d'une industrie française performante, à l'image de sa voisine d'outre-Rhin, assurant aux personnes de tout âge un même accès à l'emploi et à la société les ressources nécessaires pour assurer leur protection sociale. Or, dans les quinze dernières années, la France a perdu 700 000 emplois dans l'industrie.

UNE USINE QUI S'ÉTIOLE, C'EST LE TISSU ÉCONOMIQUE QUI S'EFFILOCHE !

En France, même les monstres sacrés choyés au temps des Trente Glorieuses apparaissent comme des diplodocus mal-en-point. La grande majorité des pays développés a connu cette période de forte croissance économique entre 1945 et 1973. Mais qu'observe-t-on depuis en France ? Majoritairement, un détricotage du tissu industriel.

EXEMPLES La Verrerie Cristallerie d'Arques, devenue Arc International, est toujours le numéro un mondial des arts de la table. Elle compte encore 12 000 salariés réparties à travers le monde. Il y a 30 ans, tous œuvraient sur le site de la petite ville industrielle d'Arques qui jouxte Saint-Omer dans le Pas-de-Calais. Aujourd'hui, il reste à peine la moitié des équipes sur place.

La concurrence joue avec le site de Nankin, en Chine. À Saint-Omer, on « est » Arc de génération en génération ; comme à Clermont-Ferrand, on « naît » et on « est » Michelin. Les étudiants, filles et fils d'Arc, y travaillent durant leurs vacances. Au milieu d'Arques trône le pimpant château gothique romantique de la famille Durand, 199e fortune nationale[1] et propriétaire de l'entreprise depuis 1919. Aujourd'hui, la moitié des effectifs a été délocalisée en Asie. Arc International a ouvert des usines dans le golfe Persique et en Chine et l'usine d'Arques ressemble aujourd'hui à un vêtement trop grand.

Lorsque Citroën implante à Rennes (1958-1961) son usine d'assemblage de voitures, elle devient très vite « l'usine de la Bretagne ». Elle est l'anti-Renault, sans grèves ni Confédération Générale du Travail (CGT). Elle emploie des ouvriers-paysans qui vivent au rythme des trois-huit, de leurs petites exploitations agricoles et des cars qui viennent les chercher et les ramener à leur domicile une fois la besogne accomplie. Dans les années quatre-vingt, l'effectif atteint presque 14 000 personnes. Son activité amortit la crise de l'agriculture qui se mécanise et emploie moins de bras. Elle irrigue l'économie du bassin rural de l'Ille-et-Vilaine. Aujourd'hui, PSA n'emploie plus que 5 900 personnes près de Rennes, monte aussi des voitures pour Peugeot et guette mois après mois les baisses de charge de travail, les possibilités de chômage partiel et de réductions d'emploi.

Le textile français employait 1 million de personnes dans les années soixante, principalement dans le Nord-Pas-de-Calais. Le chiffre a depuis été divisé par cinq, celui de l'industrie de la chaussure par quatre, celui du jouet par trois. Saint-Nazaire demeure le seul site de construction navale en France capable de produire de grands navires après avoir construit des pétroliers

1 - *Challenges*, juin 2013.

“

EXPERCONNECT DISPOSE NOTAMMENT D’UN FICHIER DE 850 EXPERTS PRÊTS À INTERVENIR SUR DES QUESTIONS LIÉES AU NUCLÉAIRE, SECTEUR EN MANQUE CROISSANT DE MAIN-D’ŒUVRE TRÈS EXPÉRIMENTÉE...

géants et le célèbre paquebot « Le France ». Le nombre de salariés directs des chantiers est tombé de 5 000 à 2 000 en neuf ans. Le chantier naval STX de Saint-Nazaire appartient pour deux-tiers à la compagnie coréenne STX Shipbuilding et pour un tiers à l'État. Il est en permanence à la merci des modifications de stratégies ou de capital. Mais comme Citroën à Rennes ou Arc International à Saint-Omer, les chantiers navals irriguent l'activité de la région. Ils distribuent une partie de leur charge de travail à des sous-traitants. Ces PME servent de variables d'ajustement, évitant à l'employeur-leader de jouer au yoyo avec ses effectifs. Ce sont des selliers, des équipementiers, des tôliers, de menuisiers, des chauffagistes… Les chantiers de Saint-Nazaire en comptent 4 000 pour 2 000 salariés directs. « Si la situation est difficile pour les salariés de PSA, elle l'est tout autant pour les 17 000 emplois indirects concernés rien qu'en Bretagne. L'usine de Rennes fait vivre 680 fournisseurs… » précise le journal L'Express le 12 juillet 2012 lors de l'annonce d'un nouveau plan de restructuration de la marque.

En bref, une usine qui s'étiole, c'est un tissu économique qui s'effiloche. C'est un ensemble de métiers qui disparaissent, c'est la convergence de compétences, autour de la construction navale ou de la verrerie, qui est disloquée.

SEULS HERMÈS ET VUITTON ?

Ne restera-il bientôt plus en France qu'Hermès et Vuitton ? Est-ce la spécificité des métiers de la sellerie et l'ampleur de leurs marges qui les dispensent d'aller chercher de moindres coûts à l'étranger ? La récente installation de « La Fabrique », le centre de recherche de Louis Vuitton, d'abord à Chemillé puis à Beaulieu en 2014 dans le Maine-et-Loire, et les centaines d'emplois impliqués à terme, traduisent une démarche logique, l'activation de réseaux et de synergies. « Louis Vuitton n'a pas choisi ce site par hasard. Situé à deux

heures de Paris, il bénéficie de la proximité du Choletais, région-phare dans les domaines de la confection et de la chaussure. En outre, la marque travaille déjà avec de nombreux prestataires et fournisseurs d'équipements et d'outillages ainsi qu'avec le Lycée de la Mode de Cholet. »[2]

Seuls le maintien et le renforcement d'un tissu de compétences pourront favoriser le redéploiement de l'industrie en France. Depuis une trentaine d'années, le pays a misé sur les services et la financiarisation de l'économie, sa « dématérialisation ». Avec les plans Charbon et Acier de Robert Schuman dans les années cinquante, il a tiré un trait sur l'industrie. Mais il n'y avait pas là une fatalité, explique l'économiste socialiste Jean-Louis Levet, ex-monsieur industrie de François Hollande : « La marginalisation de l'industrie et de la production dans l'économie n'a rien d'écrit ou de naturel : elle résulte d'un choix politique implicite largement soutenu par une grande partie des mondes économique, financier et académique, tant en France qu'en Europe. Deux tendances au cours des années soixante-dix et quatre-vingt permettent d'expliquer la situation actuelle. La complexification des objets produits et des modes de production, l'automatisation des lieux de production aboutissent à une diminution du nombre d'ouvriers et les éloignent de l'industrie, alors même que la politique industrielle, jugée trop coûteuse, est désavouée par les libéraux. D'autre part, [il y a] la promotion d'une économie de service couplée à celle de l'effacement de l'État régulateur ». Le plus faible taux de chômage de l'Allemagne vient pour partie du maintien de ses emplois industriels et des orientations qui y ont été prises, comme travailler sur le haut-de-gamme (Mercedes, BMW, Audi, VW), synonyme de marges plus élevées et d'une concurrence moindre que sur les segments d'entrée de gamme. En résumé,

2 - Source : www.entreprise-angers.com, 16 novembre 2011.

c'est une carte de la géographie économique de la France et son modèle de développement qui doivent être redessinés avec le concours de tous, pour des chances raisonnables de succès.

LOUIS HEUZÉ, LE BAROUDEUR DE L'HYGIÈNE-SÉCURITÉ

Ne dites pas à Louis Heuzé, docteur-ingénieur retraité de Total, 65 ans, une épouse, deux enfants et de retour de mission à Houston (Texas), qu'il a l'air de piaffer dans son lumineux salon design parisien ! Il vous croirait et avancerait son départ pour l'Afrique du Sud. En revanche, il ne sait toujours pas comment on « fabrique » un expert en hygiène-sécurité-environnement-développement durable, 40 ans après son début d'activité dans le forage. Un domaine dans lequel il arrive à l'issue d'études de géophysique appliquée, d'une scolarité à l'Institut Français du Pétrole et de quelques coups de dés.

Bien entendu, ne lui demandez pas non plus comment il a construit sa carrière. C'est sur un pile ou face dans un bistrot qu'il tenait pour l'été à l'île d'Oléron qu'il a choisi. « Entre géologie-géophysique et forage-production, c'est tombé sur forage ! » Le goût du jeu, de l'action et des défis ont guidé les choix de l'ex-apprenti-pilote. Il a quitté l'École de l'air « parce qu'on n'y volait qu'une heure par mois ». L'homme pressé, le joueur, sait faire son miel des situations que le hasard provoque. « Le gars qui m'a embauché chez Total avait encerclé la mention pilote sur mon CV. Pour lui, un pilote avait des qualités de rigueur, notamment dans les procédures. » Pour Louis Heuzé, « le pilote aime l'aventure, la liberté. Avec l'altitude, on se déplace dans la troisième dimension. Piloter l'avion, c'est passer par-dessus les obstacles hiérarchiques, avoir l'esprit d'équipe pour affronter les coups durs. J'ai donc toujours encouragé la relation directe. Un chef, c'est un capitaine d'équipe de foot. C'est aussi un entraîneur au banc de touche qui donne des ordres à tout le monde sans passer chaque fois par le capitaine. » Cette souplesse lui a permis de s'adapter à de multiples situations, comme d'assurer la direction de sites de forage en Algérie à une époque où l'on rechignait pour aller y travailler. Il a aussi fait du business développement et dirigé la communication interne de la compagnie. « Un faux métier » dit-il – jusqu'à ce qu'il en découvre

les atouts pour la suite de son parcours. Le géophysicien des airs n'a jamais manqué une opportunité d'apprendre et de transmettre. Ainsi, la fusion Elf Fina Total lui aura-t-elle aussi enseigné l'art de composer avec des cultures différentes. Sans pour autant le sevrer de son goût pour l'action et le terrain. Aujourd'hui encore, il n'a pas véritablement dételé des missions. Il y apporte la convergence de ses expériences et son aptitude à transformer un aléa en opportunité.

« Je n'étais pas emballé lorsqu'on m'a proposé la direction hygiène-sécurité-sûreté-développement durable. Mais, après les naufrages de l'Erika et de l'Exxon Valdez, on commençait à réfléchir plus profondément à la sécurité. Le forage et l'avion m'avaient inculqué les notions de risque industriel. J'ai donc réalisé que beaucoup d'installations du groupe présentaient des risques importants. Le métier était finalement passionnant. L'enjeu est de diminuer les perspectives de risques, de tout faire pour éviter que l'accident n'arrive et, s'il survient, de veiller à en atténuer les conséquences. » Cette philosophie pragmatique aurait-elle suffi sans son passage par la communication ? « Toute crise a une dimension de communication. Quand on est le patron de la sécurité et que l'on débarque sur un site, la première chose que l'on demande au responsable, c'est : "connais-tu tous tes risques ? Les as-tu identifiés ? Comment les gères-tu ? Comment fais-tu une fois l'accident arrivé ?" Ce questionnement fait que nous disposons de salles de crise de mieux en mieux adaptées à une réponse rapide et adéquate. Le préfet du Rhône a même demandé d'utiliser celle de Feyzin en cas de catastrophe majeure. »

Louis Heuzé a donc mis en place des revues de sites, une *peer review*, pas un audit. À la tête d'une équipe d'experts, il s'immerge dans le fonctionnement du lieu. Il ne s'interdit aucune question puis il restitue diagnostic et préconisations. « Pendant quatre jours, on se promène en s'autorisant toutes les interrogations, sans filtre. Même sur les sites les plus vertueux, on a toujours des recommandations à formuler, des améliorations à suggérer. Toute organisation, tout système, est perfectible ! »

Même s'il n'a pas le temps de lire, de piloter ou de jouer au golf autant qu'il le souhaiterait, le baroudeur de l'hygiène-sécurité est aussi un philosophe et un pédagogue. Il transmet les acquis de la conjonction du hasard et de la nécessité glânés durant son parcours atypique. Il a bénéficié d'un somptueux pot de départ avec un album de photos et de pièces rares retraçant tout son parcours, mais il ne se voit pas en retraité à l'image de « ces patrons de sites qui deviennent celui de leur chien qu'ils promènent, puis dépriment et tombent malades ».

Dans les missions, il demeure « le plus ancien dans le grade le plus élevé » mais aime – enfin – parler librement car il n'a plus d'enjeu de carrière ou de hiérarchie. Sa grande crainte pour l'entreprise ? Les pertes de compétence « que l'on n'identifie pas toujours avant le départ des gens car le management a trop souvent le nez dans le guidon ». D'où son plaidoyer pour le réemploi des seniors. « On dispose d'un vivier de 35 experts pour les missions de sécurité, dont un tiers de retraités. Les actifs peuvent faire faux bond jusqu'à la veille du départ. Les retraités, sauf grippe ou infarctus, sont disponibles ! » Il sourit, comme s'il venait de réaliser un bon coup.

S'ASSURER LA COOPÉRATION DE TOUS LES ACTEURS

Si l'on souhaite réindustrialiser et permettre un avenir économique plus prospère, il va falloir s'appuyer sur les territoires, les réseaux, les compétences et tous les âges.

Les gouvernements successifs se sont désintéressés de l'industrie et des métiers techniques à forte valeur ajoutée, subventionnant régulièrement les activités utilisant de la main-d'œuvre peu qualifiée. Les mesures récentes, en matière de fiscalité notamment, font fuir les investisseurs hors de France. Une réforme en profondeur est nécessaire pour attirer les capitaux et relancer la croissance économique. Les rigidités du marché du travail sont aussi à blâmer, faisant de la France un repoussoir à initiatives dans les métiers pour lesquels la localisation importe peu. Dans ce contexte, les retraités offrent des atouts incomparables sur le marché de l'emploi. Ils sont compétents, disponibles, désireux de partager leurs connaissances et ouverts à une grande flexibilité.

La France mépriserait-elle le travail manuel ? L'exemple suivant le laisse à penser : « Un boucher appelle à pourvoir 4 000 emplois vacants »[3]. Extrait de l'article : « Hugo Desnoyer,

3 - *Le Figaro Économie*, 6 septembre 2012.

boucher renommé, jette ce jeudi dans *Libération* un os dans la mare de l'emploi. Ses employés sont rémunérés 2 300 euros net par mois, avec le logis et le couvert, mais il peine à recruter. » Le constat vaut pour l'industrie. Une reconquête industrielle, si tant est qu'elle soit encore possible, trouverait sa source dans la formation. Or, en France l'enseignement supérieur vit actuellement une situation ubuesque.

Les élèves des baccalauréats professionnels se trouvent évincés de l'accès aux Brevets de Technicien Supérieur (BTS) et aux Instituts Universitaires de Technologie (IUT), recherchés désormais par les élèves titulaires du baccalauréat général. Les « bacs généraux » y trouvent une voie d'accès plus sûre au monde du travail que ce que leur offre l'université. Conséquence : les « Bac pro » s'inscrivent, mais sans l'ombre d'une chance de succès, en faculté des lettres, alors que 20 000 places restent libres dans les sections industrielles des IUT et BTS.

UN VIEILLISSEMENT BÉNÉFIQUE ET NÉFASTE

Paradoxe de la France, son vieillissement lui est bénéfique : il favorise l'expansion de la consommation et la vie associative. Il lui est aussi dommageable : il restreint le potentiel de main-d'œuvre et alourdit la perspective de dépenses sociales alors que le chômage est loin d'être vaincu !

La crise économique a refroidi les prévisions des démographes et économistes qui annonçaient la disparition du chômage à l'orée de 2010, par le simple effet du départ des « boomers » à la retraite. Nos voisins allemands, en raison d'un énorme déficit des naissances (1,25 enfant par femme contre 2 en France) ont besoin d'intégrer 200 000 immigrés actifs par an. C'est essentiellement grâce à eux que le déclin démographique de l'Allemagne s'est atténué. En France, on chôme, mais dans beaucoup de professions à la démographie

défavorable, la pénurie existe déjà. L'étude « Les Métiers en 2015 » a été publiée conjointement par la Direction de l'Animation et de la Recherche des Études et des Statistiques (DARES) du ministère du Travail et le Centre d'analyse stratégique (rattaché au Premier ministre). Elle fait état de l'éventail de postes à pourvoir entre 2005 et 2015 : environ 400 000 dans l'enseignement et autant chez les assistantes maternelles et les aides à domicile. 304 000 chez les cadres administratifs et les dirigeants et 257 900 chez les aides-soignants. Il faudra aussi 201 000 infirmiers, 207 000 informaticiens, 161 000 employés de maison.

Ces chiffres résultent de calculs effectués en tenant compte des départs à la retraite échelonnés des boomers nés entre 1946 et 1973. Parmi les métiers recherchés : coiffeurs, bouchers, charcutiers, comptables, boulangers, routiers, ouvriers qualifiés du bâtiment, comptables. Le recours aux compétences des seniors n'est pas la seule solution aux pénuries annoncées. En revanche, ces dernières devraient inciter employeurs publics et privés à mieux gérer l'atout senior. Malheureusement, cet atout sert souvent de variable d'ajustement afin de présenter un bilan comptable plus flatteur sans présager du lendemain. Les carences sont repérables dans l'industrie comme dans les services.

L'expérience d'Experconnect montre déjà des pénuries importantes de compétences dans les métiers techniques. En effet, le marché du travail en France s'est « américanisé ». On a formé des managers, des spécialistes du marketing et des communicants, dévalorisant ainsi les professions d'ingénieurs et de techniciens. Beaucoup de jeunes ingénieurs, à la sortie de leurs études, se dirigent vers la finance et le conseil, créant une difficulté pour les entreprises souhaitant trouver les ressources techniques dont elles ont besoin. Certains responsables de ressources humaines avouent devoir délocaliser des activités vers les pays en développement, non pour

des raisons de coûts – la différence est devenue négligeable sur des profils qualifiés – mais en raison de la disponibilité d'ingénieurs en Inde et en Chine.

Ainsi, les métiers à cycles longs nécessitant des compétences pointues sont en danger. Et, par voie de conséquence, notre économie industrielle. Allons-nous continuer à laisser ces activités à forte valeur ajoutée partir vers d'autres continents sans réagir ?

DIDIER SAINT-LÉGER, LE MENTOR CONFUCIANISTE DE L'ORÉAL

« On m'a offert une cave à vin, un vélo Gitane, un crédit Fnac et le PDG, Jean-Paul Agon, m'a même offert un armagnac de 1975, l'année de mon entrée chez L'Oréal. En plus, j'ai eu droit à un discours où l'on m'a couvert d'éloges. »

Le pot de départ de Didier Saint-Léger, directeur Recherche et Développement de L'Oréal en Chine, le 27 janvier 2012, est pour lui un merveilleux souvenir, sauf qu'il n'est pas parti ! À 67 ans, le jeune retraité a liquidé sa pension mais il n'a pas rompu le lien. Sa nouvelle mission consiste à diriger, vérifier, modérer les publications scientifiques de l'entreprise. Un travail de savant, de sage et de mentor, car il devra stimuler et contrôler les ardeurs des équipes de néophytes ou de jeunes diplômés.

Didier Saint-Léger devra aussi distiller l'esprit de distanciation et de rigueur scientifique au profit de démarches qui aujourd'hui peuvent manquer de discernement : « L'Oréal rencontre un vrai problème avec la jeune génération Internet. Elle ne sait pas écrire, elle écrit mal parce qu'elle lit peu. On est à un moment de rupture de civilisation avec l'Internet. On lit des bribes qui font deux lignes et on les prend pour des vérités premières. Je vais créer un séminaire d'une journée pour mettre les pratiques d'équerre. »

Sa mission sera aussi de faire retravailler les projets de publication dont l'hypothèse est insuffisamment étayée par l'expérience et de rendre des arbitrages. Vieux sage ou vieux déphasé ? « Je suis dans la continuité de mon travail. Je me suis renforcé sur ce point avec ce que j'ai fait en Chine. J'y étais

un juge de paix, un doyen confucéen, à qui ces jeunes chercheurs disaient des choses qu'ils n'auraient pas avouées à leurs parents. »
On pense alors au Juge Ti, le magistrat-enquêteur chinois du diplomate-auteur de polar Van Gulik, qui se sert de son expérience, de ses lectures, de son intuition pour arbitrer. « Toute pensée profonde appelle des lectures profondes », confirme Didier Saint-Léger, qui trouve judicieuse la nomination d'un collègue de 49 ans à sa suite. « Car il s'agit de quelqu'un qui est vacciné contre les erreurs de jeunesse : il les a déjà commises. »
Consultant pour L'Oréal, l'homme dirigeait 190 personnes dans son laboratoire de Shanghai. Il se sent aérien « puisque dégagé des responsabilités autres qu'intellectuelles et pouvant de ce fait parler de manière encore plus libre qu'auparavant. » Son ambition est aujourd'hui d'élargir son éventail de collaborations, mais aussi, entre les missions, le golf et la voile en Bretagne, de se mettre au latin. « Je découvre la richesse de cette langue qui nous a forgés, de sa construction verbale, je savoure la concision latine. Je m'y attèlerai et j'irai aussi loin que je le pourrai, aussi longtemps que je ne rencontrerai pas de limites intellectuelles ».

SANS RECRUTEMENTS : UN RÉTRÉCISSEMENT ÉCONOMIQUE À PRÉVOIR

Qu'adviendrait-il si, par exemple, le secteur économique du Bâtiment et Travaux Publics ne parvenait pas à recruter les dizaines de milliers d'électriciens, chauffagistes, couvreurs, plombiers, maçons ou ingénieurs dont il a besoin pour le seul maintien de l'activité ?

Que se passerait-il si les patrons des dizaines de milliers de PME/PMI souhaitant céder leur activité chaque année n'y parvenaient pas et capitulaient ? Un panel de services et de productions disparaîtrait. L'activité économique connaîtrait un rétrécissement préjudiciable à l'ensemble des comptes du pays. Le chômage touche aujourd'hui entre 3 et 5 millions de personnes selon les modes de calcul.

EN 2050, UN ACTIF POUR UN RETRAITÉ

Moins de masse salariale signifie moins de cotisations sociales et plus de charges, compte tenu du nombre croissant de retraités et de personnes âgées. Seize millions de Français (un sur quatre) sont actuellement titulaires d'une pension de retraite (selon les chiffres du Ministère du Travail). Ils seront 18 millions en 2030. L'espérance de vie à 60 ans augmente d'un trimestre par an. Celle d'un homme de 60 ans sera en 2030 de 84 ans et celle d'une femme de 87 ans !

En 1968, la France comptait trois actifs pour un retraité. Le ratio était de sept actifs pour un retraité en 1945. Il est de 1,7 en 2013 puisque la France compte 16 millions de retraités pour 27 millions d'actifs. L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) prédit qu'en 2050, la balance s'équilibrera dangereusement avec 23 millions de pensionnés pour 24 ou 25 millions d'actifs. Sans le maintien de toutes les générations au travail, le resserrement de l'économie et la baisse drastique des retraites sont des voies inéluctables. Le pays s'enfermera dans un cercle vicieux : si le revenu des pensionnés baisse, le marché et l'activité professionnelle en pâtiront. Le rapport salaire / pension a déjà chuté de manière considérable dans le privé depuis la réforme Balladur des retraites de 1993, avec leur indexation sur les prix et le passage à une base de calcul des 10 aux 25 meilleures années de carrière. Sauvegarde Retraites[4], une association de défense apolitique, souligne un retard croissant des pensions du privé par rapport au public et l'élévation progressive du coût de la vie pour les retraités. Les réformes Fillon et Ayrault n'ont rien modifié à cet égard. Le *statu quo* sans contribution accrue des sexagénaires à l'effort national représente donc une impasse.

4 - Plus d'informations : www.sauvegarde-retraites.org

LA PROTECTION SOCIALE CONDITIONNÉE PAR L'EMBELLIE ÉCONOMIQUE

Le sursaut de l'économie est la garantie du maintien de la protection sociale car les prélèvements ne peuvent pas augmenter indéfiniment. Notre système de protection sociale est essentiellement financé par le travail et donc par les charges sociales payées par les entreprises et les salariés. Le diagnostic du manque de compétitivité de la France fait consensus ; pour relancer l'économie, il va falloir baisser le coût du travail. Les chiffres présentés plus haut montrent bien le phénomène d'étranglement des ressources servant à financer les retraites, et les choix cornéliens auxquels se retrouve confronté le Gouvernement.

LE VERTUEUX MARIAGE DU BUSINESS ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

L'avenir de l'édifice national dépend donc de la vigueur de l'économie. C'est sur cet élan profitable, cette prospérité, que doit s'appuyer la redistribution des retraites, et non sur les seules épaules des jeunes générations.

La bonne santé de l'économie et de la société est également liée à la vie des territoires, à la possibilité pour les jeunes d'acquérir un logement, au refus de voir la totalité du patrimoine entre les mains des seniors. La force de l'économie, c'est aussi l'intégration du vieillissement et du coût de la dépendance à ses flux.

La syndicaliste de la Confédération française démocratique du travail (CFDT), Monique Boutrand, appelle à une évolution de la vocation des syndicats, à l'expression de leur responsabilité économique, à la fin du corporatisme et de la défense des « acquis » d'une catégorie sociale, notamment les retraités du secteur public et des régimes spéciaux au détriment des

“

50% DES MISSIONS RÉALISÉES PAR EXPERCONNECT IMPLIQUENT UNE TRANSMISSION DE SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE QUI PERMET D’ENRICHIR LA FORMATION DE JEUNES ACTIFS.

autres générations. C'est une « révolution épistémologique » qui s'annonce avec une indispensable coopération entre l'économique « pur » et l'économie sociale. Tout ceci appelle une évolution de la pensée et une redistribution des rôles, intégrant le syndicalisme réformé, l'associatif et le secteur productif pour un maintien en activité des classes matures, clé de la bonne santé de la société.

Employant près de 10 % de la population active (2,2 millions d'emplois), l'économie sociale est loin de se confondre avec la forme d'assistanat à laquelle certains associent le système d'indemnisation publique du chômage. La fusion de l'Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (ASSEDIC) et de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) a produit un monstre : Pôle Emploi. Celui-ci est mieux calibré pour l'indemnisation et le contrôle d'allocataires que pour la réinsertion de travailleurs dans le flux de l'économie.

En revanche, des associations telles que Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) accomplissent un patient travail d'écoute attentive et de remise en selle. Cette écoute encouragée et développée permettrait de diminuer le coût économique et social du chômage car cette association – et ses homologues – réussissent à redonner confiance à des seniors que Pôle Emploi considèrerait comme désespérés.

Cette fois, c'est donc le bénévolat qui aide les institutions du marché du travail et diminue les coûts du chômage. Le bénéfice de l'opération est triple : un chômeur revenu au travail produit de la valeur ajoutée, une personne stimulée coûte moins à l'assurance-maladie qu'un chômeur désabusé, la satisfaction du devoir accompli anime le coach, souvent senior, qui aura trouvé en accompagnant la réhabilitation du demandeur d'emploi une bonne raison de se lever le matin et une joie personnelle : celle d'être reconnue dans le succès de sa mission.

Philippe Vasseur, le ministre-journaliste-banquier de la responsabilité sociale

Philippe Vasseur ou le pragmatisme partageur ! En 2000, à 57 ans, et bénéficiant des étapes précédentes, cet homme a abordé une troisième carrière comme dirigeant d'entreprise. Vingt ans de journalisme, 12 ans de politique à l'Assemblée et au Gouvernement, 12 ans de vie d'entreprise additionnée de multiples mandats qui n'ont limé ni sa capacité d'analyse ni un franc parler que les fonctions ministérielles ne favorisent pas, même lorsqu'elles ont un caractère technique (ministre de l'Agriculture, 1995-1997). Son métier de journaliste lui a donné une culture des phénomènes économiques, une expérience concrète pour pratiquer le développement régional. Pourtant, dans sa confession à *Nord-Éclair*, Philippe Vasseur invoque l'opportunisme comme moteur de vie : « Je me suis rendu compte que l'aventure était au coin de la rue. Et puis, la chose publique m'intéresse. Alors j'ai provoqué les opportunités. J'ai été élu député dans le département où je suis né, puis ministre. Et il y a eu une lassitude. Vous ne vous appartenez plus quand vous faites de la politique. Il faut de la passion et le jour où il n'y en a plus, il faut arrêter. Je voulais rester dans la région, le projet du Crédit Mutuel m'a intéressé, une banque dans une économie de marché mais avec des valeurs, des principes. Bâtir un groupe euro-régional, c'est un cadre pertinent pour une région comme la nôtre dont l'avenir est tourné vers la Belgique, pas vers Paris. »

Plus constructiviste qu'opportuniste, il capitalise les expériences qu'il met ensuite au service de collectivités et de communautés. Il préside l'École de journalisme de Lille dont il est issu mais aussi le Forum mondial des entreprises responsables 2012. « La richesse nous paraît souhaitable, mais il faut la créer dans les meilleures conditions et veiller à ce qu'elle contribue à l'équilibre de la société. Au World Forum, nous visons une démonstration par l'exemple, en montrant qu'il est possible d'avoir une économie différente. Il y a de bonnes pratiques, au Brésil, en France, mais aussi dans la région. Je pense à Décathlon, par exemple, qui fait signer une charte sociale aux sous-traitants étrangers avec des engagements à respecter, comme le refus du travail des enfants. » L'éthique est aussi une part d'expérience transmissible.

2

Accommodants. Assidus. Calmes. Compétents. Confiants.Constants. Conviviaux. Disponibles. Éclairés. Efficaces. Entrainés. Érudits. Exercés. Exigeants. Expérimentés. Experts. Fermes. Fiables. Fidèles. Flexibles. Forces de proposition. Impliqués. Indépendants. Justes.

Un désir des 60+ de demeurer actifs et utiles

Méticuleux. Mobiles. Motivés. Objectifs. Ouverts. Pédagogues. Perfectionnistes. Performants. Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi. Proactifs. Productifs. Professionnels. Raisonnables. Rapides. Réceptifs. Réfléchis. Résistants. Rigoureux. Sereins. Serviables. Soigneux. Solides. Souples. Stables. Sûrs.

La retraite peut être toxique si elle est prise dans de mauvaises conditions, psychologiques notamment. *A contrario*, la poursuite d'une activité est une assurance-santé. L'espérance de vie en bonne santé ne cesse de croître et le travail œuvre dans ce sens. Mais la France ne sait pas encore tout à fait comment garder ses seniors à l'ouvrage.

FAIRE TRAVAILLER LES AÎNÉS, C'EST LEUR VOULOIR DU BIEN !

Et si l'on ne devait pas continuer à plaindre tous les retraités devant continuer à travailler pour s'assurer un complément de ressources ou parvenir à vivre après leur retraite ? Aux États-Unis, au Japon, la question n'en est pas une puisque le fait de travailler après la retraite est chose courante. En France, où 10% des 65 ans et plus vivent sous le seuil de pauvreté contre 12,5% des moins de 65 ans[5], la question est vécue comme un scandale. Pourtant, en 1970, la France comptait 3,5 millions de pauvres de plus de 65 ans ; elle en compte trois fois moins en 2013. Le 27 août 2012, *Le Monde* plaignait « ces retraités contraints de reprendre un emploi ».

Ainsi, d'après l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), 500 000 retraités retravailleraient aujourd'hui contre seulement 120 000 en 2005. Depuis 2009, la loi permet un cumul intégral de la pension et d'un revenu d'activité sous toutes ses formes, que ce soit en tant que salarié ou d'indépendant. Elle a favorisé cette croissance. Tous les retraités au travail ne sont pas dans la misère. « Le portrait-robot

5 - « Évolution de la pauvreté des personnes âgées et minimum vieillesse », Conseil d'orientation des retraites (COR), 2009.

du retraité actif correspond à un homme, dans six cas sur dix, encore jeune – plus de la moitié ont moins de 65 ans – avec des revenus relativement élevés (1 600 euros de pension en moyenne). Pour environ la moitié d'entre eux, il s'agit d'une activité à temps partiel, souvent chez le même employeur qu'avant la retraite »[6].

On plaindra certes les travailleurs manuels, usés par leur activité, qui doivent reprendre un travail alors qu'ils bénéficient d'une espérance de vie inférieure à celle d'autres catégories professionnelles. On plaindra les femmes seules qui ont cotisé de manière insuffisante et qui doivent retravailler pour pallier des carrières incomplètes. Pour les autres, il s'agit d'une chance car les seniors retraités au travail sont en meilleure santé que les retraités inactifs.

Le professeur Françoise Forette, directrice de la Fondation Nationale de Gérontologie (FNG), l'a montré dans une étude menée avec plusieurs institutions internationales. Elle a aussi montré que la poursuite d'un travail obligeant à tenir un agenda après la retraite est un facteur de moindre prise à la maladie d'Alzheimer. On se réjouira que des retraités qui travaillent, paient des impôts et sont en bonne santé, diminuent les coûts sociaux que le Gouvernement cherche à raboter. Si les retraités poursuivent une activité professionnelle – ils sont 7% aujourd'hui – comme leurs collègues américains, ils gagneront une hausse de leur pouvoir d'achat. Ils y gagneront aussi un ticket pour la forme si l'on observe le cas du Japon. Et l'État bénéficiera d'un surcroît d'impôts.

6 - « Évaluation du cumul emploi-retraite », Inspection générale des affaires sociales, juin 2012.

“

EXPERCONNECT, C’EST AUJOURD’HUI 30 SALARIÉS, DES BUREAUX DANS 4 PAYS (FRANCE, ALLEMAGNE, BELGIQUE, SINGAPOUR) ET L’ACCOMPAGNEMENT DE 4000 RETRAITÉS ACTIFS.

LES 60+ VEULENT DEMEURER INTÉGRÉS

L'entrée en retraite représente un risque si l'on suit la conception développée par le sociologue du travail Dominique Thierry et son équipe dans *L'entrée dans la retraite : nouveau départ ou mort sociale ?*[7]. Dominique Thierry est un ingénieur mué en sociologue du travail. À 70 ans, le créateur de Développement et Emploi, une agence de conseil et de formation dans le domaine des ressources humaines, est devenu vice-président de France Bénévolat. Il y poursuit ses études et se préserve en évitant de décrocher.

« L'entrée dans la retraite est un tournant dans la vie du nouveau retraité, un passage, un réaménagement parfois radical de ses conditions d'existence. (...) La transition est plus facile quand la retraite est voulue comme un vrai projet de vie et anticipée, que la succession est prévue et que la personne concernée est impliquée dans le processus de succession : le sentiment du boulot bien fini ; elle est également plus facile si elle se fait progressivement.

On peut regretter à cet égard l'absence, en France, de dispositifs véritables de retraites progressives, malgré une plus grande facilité pour un cumul emploi / retraite.

A contrario, la transition est plus difficile quand la retraite est une simple opportunité (de bénéficier par exemple d'avantages financiers attractifs) ou une nécessité (notamment liée à des problèmes de santé) ; elle est extrêmement difficile quand elle est une obligation, même acceptée, surtout dans le cadre de départs anticipés, toujours perçus comme un licenciement quelles que soient les conditions financières de départ. »

7 - THIERRY D., *L'entrée dans la retraite : nouveau départ ou mort sociale ?*, Liaisons sociales, 2006.

Irène Van Ryb, la créatrice de mode devenue consultante

Irène Van Ryb a pris sa retraite pour devenir consultante Experconnect. « Depuis qu'on sait que je ne suis plus en charge de la marque qui porte mon nom, beaucoup de gens m'appellent pour faire du conseil. » Elle s'y emploie actuellement. Ainsi accompagne-t-elle une créatrice de maroquinerie et deux chefs d'entreprises débutantes dans le textile. L'une fait des t-shirts techniques et du vêtement intelligent qui aide les gens à garder une bonne posture, l'autre des pulls en cachemire haut de gamme. Aucun de ces univers ne lui est inconnu. Ses parents étaient « dans la maille à Troyes », le reste de sa famille dans la mode. « Autant dire que je suis tombée toute petite dans la marmite. En tout cas, à 16 ans, je savais ce que je voulais faire. Et à 18 ans, j'ai créé ma première entreprise avec mon mari de l'époque. » Qu'apporte-t-elle à ses clientes ? Un gros carnet d'adresses qui leur permet de faire connaître leurs créations lors d'un salon au Louvre, des astuces pour déjouer parfois les entourloupes de leurs fournisseurs, mais surtout « une grande expérience, car malgré la mondialisation et les nouvelles technologies, ce métier se fait toujours de la même manière. On ne peut rien réaliser sans ses mains, sans un bout de tissu, sans une toile à patron, sans idées. L'informatique ne dessine pas de façon satisfaisante. Quand on dessine à la main, un produit a une âme. Il a ses plis. Il a une allure que l'ordinateur ne peut pas apporter. On a toujours besoin de la main d'un styliste. » Compte-t-elle lever le pied, prendre un peu de loisirs ? Elle a déjà ralenti un peu la cadence, travaille chez elle et passe une ou deux journées par semaine chez ses clients. « Si les "petites" me demandent de venir avec elles en voyage au Cambodge, par exemple, où elles sollicitent des usines, bien sûr, j'irai là-bas avec elles. » Entre temps, elle leur transmet ses trucs de métier, ses relations. Son sens artistique ? L'instinct ne se transmet pas mais ses fruits se partagent. « Je leur ai trouvé un agent général pour la France, un bureau de presse. Je les aide à faire leur plan de collection. Hier, elles avaient un problème de relations avec un fournisseur coréen. J'ai géré. Je crois qu'elles se sont fait avoir. J'ai auprès d'elles un rôle multiple. » Envisage-t-elle de continuer encore longtemps ? « J'ai 63 ans, je me dis que je travaillerai encore trois ans, jusqu'à 65-66 ans. Ensuite, je n'aurai plus de crédibilité d'image, à moins de me refaire de la tête aux pieds en même temps ! »

BÉNÉVOLAT ET CUMUL EMPLOI-RETRAITE = PRÉVENTION SANTÉ

À l'opposé d'une situation subie, le cumul emploi-retraite est la traduction d'une volonté dynamique, un désir de lutter contre l'ennui et de se rendre utile. L'Inspection générale des affaires sociales l'écrit : « Les motivations des personnes qui reprennent une activité après la retraite apparaissent finalement assez spécifiques et ne peuvent se résumer à une volonté d'accroître leurs revenus. En effet, les principales motivations citées étaient les suivantes :

- **56 %** des retraités actifs interrogés déclarent : « à la retraite, il fallait une occupation » ;
- **42 %** d'entre eux indiquent que la création d'une activité répondait à leur « souhait de mettre ses compétences au service des autres / de la société » ;
- **33 %** évoquent « l'envie d'augmenter ses revenus » et 31 % « le besoin d'augmenter ses revenus » ;
- **24 %** se réfèrent à leur « goût d'entreprendre ».

Finalement, bénévolat et cumul emploi-retraite sont à considérer comme des instruments de prévention-santé ! Wanda, 65 ans, ex-professeur de biologie, et John, 64 ans, ancien enseignant en histoire et géographie, ne diront pas autre chose. Ils se sont laissés tenter, lors du congrès de l'American Association of Retired People qui se tenait en 2006 à Anaheim, près de Los Angeles. Ils avaient voulu s'expatrier à l'issue de leurs études, mais c'est maintenant qu'ils pourraient partir en mission pour les Peace Corps.

Le plus souvent, les hôtels d'Anaheim, en Californie, accueillent les familles qui viennent visiter le Disneyland californien. À l'automne 2006, des dizaines de milliers de baby-boomers retraités ont investi le colossal Palais des congrès de

la ville. Le lendemain, Elton John y égrènait au piano les notes de la chanson de conclusion de cette rencontre, qui aura réuni 12 000 seniors américains.

Sur un des stands de ce gigantesque salon des seniors, les Peace Corps présentaient leurs activités. Ils ont organisé des conférences, toutes avec la même ligne de communication : « Vous en avez rêvé lorsque vous étiez étudiants, mais vous avez dû chercher un travail, vous avez fondé une famille. Alors faites-le maintenant que vos enfants sont élevés, concrétisez votre rêve de jeunesse. »

Les conditions offertes par le Peace Corps sont spartiates : une formation de trois mois, un engagement de deux ans, un modeste défraiement. Mais l'adhésion des retraités concilie la volonté altruiste qui les habite avec l'envie de se réaliser. Militer ou retravailler, c'est maintenir et développer un lien social. L'engagement chez les Peace Corps excède, par la durée et l'éloignement, l'essentiel des engagements bénévoles. Il est aussi l'un des plus fructueux en termes de santé. L'intensité même de l'engagement est l'une des clés de la bonne santé de la personne, la contrainte est productive. « Dans toutes les enquêtes menées auprès de retraités, la grande majorité des interviewés exprime le besoin d'avoir des activités socialement reconnues, de "servir à quelque chose". L'implication des retraités dans des activités socialement utiles a donc un double effet positif : pour eux, cela contribue à développer ce que certaines institutions de retraite commencent à appeler "la prévention sociale globale" ; pour la collectivité, on soulignera les effets du développement du lien social et de la solidarité, et tout particulièrement de la solidarité intergénérationnelle », commente Dominique Thierry.

En conclusion, « le besoin d'être actif pour un retraité répond à un double enjeu, de santé mentale et de santé physique. »

LA RETRAITE EST-ELLE TOXIQUE ?

Faut-il inciter les seniors à prendre leur retraite un jour ?
Oui, selon les démographes, mais à des âges différenciés selon les professions : l'espérance de vie du cadre est supérieure de plus de six ans à celle de l'ouvrier[8] ;
Non, si l'on en croit le professeur Françoise Forette, pour qui seule une activité régulière et dense évite cet espèce de décrochage qui, d'un coup, fait vieillir le pensionné.

Le mal frappe quelle que soit la catégorie d'appartenance. « Le travail et l'investissement dans le travail constituent un socle social identitaire. Pour les cadres, le temps consacré à cet investissement exclut souvent la possibilité d'autres réseaux de relations, associatif par exemple. En perdant le contact quotidien avec leur univers professionnel, ils perdent en général leurs réseaux de relations. Passer d'un temps imposé, même pour des cadres très autonomes, à des temps choisis librement ou encadrés par des contraintes personnelles est un exercice déstabilisant. Nombre d'incidents de santé, voire de périodes de dépression apparaissent dans cette phase de recomposition identitaire, qui pourraient être évités par une sortie du travail aménagée "en douceur". Mais en France, on ne sait pas faire ! »[9], constate amèrement Monique Boutrand, secrétaire nationale cadres de la CFDT et co-auteur de *L'entrée dans la retraite, nouveau départ ou mort sociale*[10].

8 - Source : INSEE.

9 - BOUTRAND M., « Travail, retraite pour une transition douce et progressive », *Cadres CFDT*, n°437, novembre 2009.

10 - THIERRY D., *op. cité*, p. 41.

Élisabeth Azerad : « Travailler et exister dans le regard de l'autre »

« Quand le départ à la retraite est un peu lointain, on pense qu'on ira au musée, et puis le mercredi au cinéma. On prendra un peu plus de vacances. Et puis, quand ça arrive, soudain, on se dit que ce n'est pas ce qu'on avait commandé. Je n'ai pas d'enfants, pas de mari. C'est l'angoisse du grand vide. Pour la première fois de mon existence, je me suis retrouvée face au vide. » Élisabeth Azerad, ancienne responsable de la formation au laboratoire Roche mais vraie autodidacte, n'a pas tardé à combler ce vide. Elle est devenue consultante. « Travailler ? C'est se remettre en danger parce que ce qu'on apporte doit être bien, c'est continuer à être créatif, c'est l'activation d'un réseau social, cela vous oblige à rencontrer des gens pour agiter vos neurones, ça vous oblige à vous lever le matin ! »

C'est également pour agiter ses neurones qu'Élisabeth fait du bénévolat à l'hôpital Mais le bénévolat ne surclasse pas forcément l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Élisabeth, en revanche, apprécie sa position de consultante. « On a le privilège de prendre de la hauteur, de n'être partie prenante dans aucun conflit interne et d'apporter une sorte de sérénité. Pour moi, elle vient du fait que je n'ai plus peur du chômage. »

Outre cette sérénité, Élisabeth coache des équipes et leur apporte de la méthode : « Mon vrai savoir-faire était de pouvoir expliquer les méthodes de façon simple. J'ai la chance de ne pas être une scientifique, de pouvoir simplifier ce qui est compliqué et de l'amener à l'essentiel. »

En fait, le consultant en formation agit tout autant sur les esprits que par son savoir-être. « En venant sans mon ordinateur, juste avec un papier et un crayon, je leur montre sans le dire comment aller plus vite sans s'encombrer de l'informatique qui ralentit et détourne l'attention de la réflexion. » Son plus grand plaisir est de parvenir à clarifier un problème ou à déminer une situation.

À 70 ans, un âge où beaucoup se contentent de prendre soin d'eux et, souvent, de sombrer dans un ennui confortable mais sans rebonds, Élisabeth veut « conserver une raison de me lever le matin et d'aller prendre un café au bar du coin comme les autres ». La rigoureuse consultante se fait un devoir d'arriver avant l'heure et d'être tirée à quatre épingles. Son éthique lui dicte d'en donner

un peu plus que ce qu'on lui demande et de toujours se montrer disponible pour un client. Mais elle aime aussi aller « faire la crêpe sur la plage », sculpter les vieux bois qu'elle ramasse et cultiver son Lubéron. Exister par le travail demeure néanmoins ce qu'il y a de plus fort. « Si, dans une conversation sur la plage, je dis que je suis retraitée, je ne suis plus rien ; si je dis que je suis seule et sans enfants, c'est pire. Mais si je glisse que j'ai créé une société, je vois une lueur d'intérêt s'allumer dans le regard des gens. »

L'EFFICACITÉ : TRANSFORMER LES RESPONSABLES EN CONSULTANTS

Chef des informations, rédacteur en chef du *Parisien* à 34 ans, rédacteur en chef de *Gala*, *Voici*, *Le Pèlerin*, *Notre Temps*, Jean-Paul Bury, 61 ans, est aujourd'hui consultant en prise de parole en public et enseignant dans des écoles de journalisme.

Il a été abonné pendant 20 ans aux emplois et au stress grisant des postes de direction de rédaction. En a-t-il fait son deuil ?

« Je ne m'en doutais pas mais quitter la position de responsable hiérarchique m'a offert un grand moment de liberté. Je ne mesurais pas combien le travail salarié m'était devenu contraignant. J'ai eu soudain le sentiment de pouvoir ouvrir la fenêtre à deux battants. Ça a été vivifiant, tonifiant. Il a fallu qu'advienne ce moment pour que je ressente la contrainte, le côté castrateur de la position de maillon hiérarchique. »

Son ancien supérieur hiérarchique, Hervé Sauzay, 58 ans, ex-éditeur de *L'Expansion*, de *La Croix*, ex-directeur du « département seniors » de Bayard, accompagnateur pour SNC, tient un langage analogue. L'ancien patron fustige les lourdeurs de la relation sociale dans l'entreprise. Il emploie trois personnes pour HS Conseils, sa PME, et toute une escouade de prestataires durant le Salon des Seniors que sa société fait vivre.

Désormais, Jean-Paul Bury met son expérience des médias au service de responsables économiques ou politiques appelés

à prendre la parole en public ou dans les médias. Il entend leurs propres doléances. Il en tire la conclusion qu'une hiérarchie qui ferait de chaque responsable un consultant interne, plus autonome, rendrait les organisations plus efficaces. « Le fonctionnement des sociétés est devenu tellement lourd, tellement encombré de *reporting* (rapport d'activité de l'entreprise) à tous les étages qu'il y a beaucoup de déperdition d'énergie et de talent ; il faut avoir des patrons intelligents pour que soit reconnu un droit à l'initiative. Même les cadres dirigeants s'autocensurent et me disent : "Oui, je ne peux pas m'autoriser ceci". Cela diminue l'efficacité. La peur de déplaire verrouille la liberté de parole et nuit à l'efficacité. »

L'âge, l'expérience font que le salarié peut aspirer au départ si l'entreprise le maltraite, si elle n'a pas la sagesse d'organiser sa contribution de manière intelligente plutôt qu'en fonction de rigides horaires de service. Favoriser des compromis entre le temps plein et la retraite peut s'effectuer au bénéfice de tous. Sinon, on se prive de compétences de manière dommageable pour l'entreprise.

TRAVAILLER AUTREMENT POUR MIEUX TRANSMETTRE

Jean-Claude Murgalé était directeur départemental Loire-Atlantique du journal *Ouest France* depuis près de 15 ans lorsqu'en 2002, son épouse a ressenti les atteintes d'un cancer agressif. Le directeur départemental d'un grand quotidien régional est le délégué de la rédaction en chef sur le terrain. Ce patron de la Loire-Atlantique dirige une équipe d'une cinquantaine de journalistes et vend autant de quotidiens dans son département que *Libération* dans la France entière ! Il est aussi le représentant du journal auprès des pouvoirs publics, des entreprises, le garant de la bonne image qui assure les rentrées publicitaires. Il est l'artisan des partenariats qui ancrent sa publication dans le paysage institutionnel local. Il a vécu la

maladie de sa femme comme un signal. Il était temps pour lui de travailler autrement. Il a donc quitté son poste de direction en 2003 pour être nommé conseiller éditorial de Mavilletv.com, la télévision sur Internet du journal. Le vétéran de la presse écrite n'avait jamais travaillé pour la télévision. En revanche, il a pu conseiller ses confrères et leur inculquer les principes de base de l'information, qui ne changent pas quel que soit le média. Sa position de consultant interne sans responsabilité directoriale et le transfert d'habiletés qu'il a opéré lui ont permis de transmettre son expérience, son carnet d'adresses…

Le bonheur que des seniors peuvent éprouver à continuer de travailler représente en fait une forme de remise en cause du management et de la gestion « à la française » des ressources humaines. Les cadres connaissent une surcharge d'heures de travail et, plus encore que les autres salariés, des intrusions dans leur vie privée, avec des mails auxquels ils pensent devoir répondre quelle que soit l'heure ou le moment mais qui ne favorisent pas forcément la bonne exécution du travail. « J'apprends aux personnels que je coache à dire non aux patrons qui leur envoient des mails à minuit », explique Irène Van Ryb, la créatrice de mode qui nous a confié son expérience (page 42).

ENTREPRISES ET SYNDICATS SOUVENT DÉFAVORABLES AU TRAVAIL DES RETRAITÉS

Le monde du travail et l'univers syndical français ne sont pas (toujours) favorables au travail des retraités. Or, la sortie des aînés du marché n'a jamais favorisé l'emploi des jeunes. Les pays (Suède, Finlande, Japon…) qui gardent leurs aînés au travail connaissent aussi un moindre chômage chez les jeunes.

Alors, ringards, obsolètes les aînés ? Oui, si l'on en croit les apôtres des plans Charbon et Sidérurgie et de la désindustrialisation de la France dans les années soixante-dix.

“

CRÉÉ EN 2005, EXPERCONNECT EST LE CRÉATEUR DE LA COLLABORATION POST-RETRAITE.

Le manque de perspicacité des industriels de l'époque les a conduits dans une impasse. Les « experts » et l'État avaient pensé, comme Raymond Barre, que les plans prévoyant la suppression de dizaines de milliers d'emplois industriels favoriseraient l'embauche des jeunes ! La fin des Trente Glorieuses se signalait alors par la hausse du chômage. En 1974, la France compte 631 000 chômeurs (2,2 % de la population active), elle en compte 1,6 million en 1981 (7 % de la population active).

Les plans de coupe n'ont pas ramené l'emploi attendu puisque le chômage a doublé, puis triplé depuis. Mais un consensus s'est établi, unissant patronat, syndicats et Gouvernement, sur une représentation négative des seniors. Dès lors, les aînés étaient considérés comme obsolètes et juste bons à constituer une variable d'ajustement. Et les effets désastreux de cette politique malthusienne se font encore sentir. À l'été 2013, l'INSEE comptabilisait 1 115 000 demandeurs d'emplois de plus de 50 ans, toutes catégories confondues, en dépit des multiples astuces visant à les sortir des comptes.

DEUX FOIS PLUS DE DEMANDEURS D'EMPLOI QU'EN ALLEMAGNE

Avec une population active de 28 millions d'individus, la France compte davantage de demandeurs d'emploi que l'Allemagne, qui a 42 millions d'actifs. Or, la RFA a dû digérer sa réunification avec la RDA, et l'Allemagne de l'Est ne passait pas pour un modèle de gestion performante ! Le taux d'emploi des 55-64 ans y est de 60 % contre 40 % en France.

Ringards, les seniors ? En France, c'est l'imagination de la sphère entrepreneuriale qui est en panne puisque l'Allemagne emploie 50 % de seniors de plus que son voisin français. D'autres difficultés surgissent aussi : la trop grande exigence

ou une exigence trop étriquée des employeurs du secteur public comme l'Éducation nationale, bornés à un profil. Elle est perceptible dans l'enseignement. La contribution des professeurs retraités favoriserait la transmission des savoirs informels qui aiderait les jeunes enseignants à intéresser une classe, alors qu'ils débutent sans formation pédagogique concrète[11]. Elle aiderait aussi à compenser l'hémorragie de candidatures aux concours de recrutement que créent le manque d'attractivité des salaires et l'impression d'œuvrer dans des conditions dégradées. Très rarement, les recteurs ont osé réemployer des retraités à l'instar de celui de Créteil… Peur de mouvements d'oppositions lancés par les syndicats ?

Les entreprises leur ont parfois prêté main forte pour dissuader les quinquagénaires ou les sexagénaires. Du coup, convaincre les seniors de poursuivre leur activité professionnelle n'est pas aisé. Il existe même un véritable obstacle psychologique à lever, s'appuyant sur l'idée que le droit à un repos bien indemnisé à l'issue d'une carrière est un dû dont il faut profiter – une idée profondément ancrée dans les esprits depuis une trentaine d'années. Le culte du travail qui prévalait dans les années cinquante, y compris dans les syndicats, a en partie disparu.

Jacques Chérèque est ou a été, au gré du temps, métallurgiste, syndicaliste, père de François Chérèque, l'ancien secrétaire général de la CFDT, préfet, ministre. Lui-même secrétaire général-adjoint de la CFDT avant son entrée au gouvernement sous François Mitterrand, il raconte parfois que dans la sidérurgie, les premiers licenciements ont été souvent vécus comme une dégradation. L'ouvrier meusien ou mosellan privé de travail était par là-même privé d'identité sociale.

11 - DGRH B1-2, Direction générale des ressources humaines, ministère de l'Éducation, novembre 2010.

Par la suite, la brutalité de certaines évictions de l'entreprise a fait que l'opinion s'est retournée, devenant favorable à ces licenciements qui, au départ, avaient été mal vécus ; ils ont même fini par apparaître comme une récompense. Les personnels qui ne bénéficiaient pas de ces plans – de ce droit précoce au repos – jalousaient leurs bénéficiaires. Le travail, qui était source de fierté, a alors été associé dans les colloques de sociologie à son étymologie latine, *tripalium*, qui désignait, à l'origine, une torture destinée aux esclaves.

POURQUOI L'ÉDUCATION NE RECRUTERAIT-ELLE PAS DES AÎNÉS RESPECTÉS ?

Avec les pré-retraites massives, la cessation d'activité a dès lors été vécue comme une délivrance. En plus, les spécialistes ont pensé pendant longtemps que « virer » des anciens favorisait l'embauche de jeunes, ce qui ne s'est jamais vérifié. Durant des décennies, les aînés furent de plus en plus souvent écartés de la formation. La cinquantaine arrivant, on était privé d'augmentation, d'avancement ou de changement de fonction, mis au rencart. La gestion comptable des ressources humaines était favorisée par l'abondance de jeunes diplômés sur le marché que l'on pouvait mettre en concurrence. Analysé par la sociologue du travail Éléonore Marbot dans sa thèse de doctorat, le baromètre « Les Seniors dans l'entreprise »[12] témoigne de la persistance de pratiques discriminatoires à l'égard des seniors et de leur sentiment de fin de vie professionnelle.

Pourtant, le recrutement de quinquagénaires qualifiés, des ingénieurs, des économistes, des cuisiniers… mis sur

12 - « Les Seniors dans l'entreprise », baromètre semestriel *Entreprise et Carrières*, Notre Temps.

le carreau pour quelques années par l'Éducation nationale, l'aiderait à ajuster ses perspectives de recrutement et à assurer l'encadrement d'autorité qui manque désormais. Dans le privé et dans le public. Au cours d'une vie, ces cadres ont appris à animer, expliquer, mener des équipes. Ce que n'enseigne pas forcément l'Éducation nationale aux jeunes professeurs vite lâchés avec leurs connaissances théoriques dans des classes parfois ingérables.

LE DÉPART PRÉCOCE DU TRAVAIL VÉCU COMME UN DÛ !

En quelques années, on est passé d'un sentiment de punition par la privation d'identité sociale liée à l'éviction précoce du travail à une idée de droit à partir tôt, d'acquis que les syndicats défendraient parfois. La culture syndicale reste souvent à réformer pour entrer de plain-pied dans une approche réaliste et efficace. La CFDT de François Chérèque a justement payé très cher sa coopération avec François Fillon et Jean-Pierre Raffarin quant à la réforme des retraites de 2003.

Que 10 ans après le privé (Réforme Balladur de 1993), le secteur public et les régimes spéciaux soient mis à contribution pour sauver la retraite par répartition relevait pour la CFDT d'un principe d'équité. L'hostilité de la CGT et de FO (Force Ouvrière) a montré que ces syndicats étaient devenus les otages d'une surreprésentation de la fonction publique au sein de leurs effectifs et de leur incapacité à se désolidariser de leur « clientèle ». Elle montrait aussi leur déconnexion corporatiste face à l'économie réelle et à l'équité des contributions sociales. Malgré sa faiblesse en termes d'effectifs – moins d'un salarié sur dix – le syndicalisme représente un frein à la réembauche des seniors lorsqu'il se cantonne à la défense corporatiste des situations acquises. L'hostilité de principe des syndicats au re-travail des retraités à la Poste, à la RATP

ou à l'Éducation nationale peut priver l'activité d'un indispensable recours à l'expérience et d'une souplesse de gestion des effectifs. L'Éducation nationale gagnerait pourtant à diversifier sa gestion des ressources humaines et ses modes de recrutement. Actuellement, elle pratique l'administration de ses 850 000 enseignants suivant une logique basée quasi exclusivement sur l'ancienneté. Les personnels jeunes, très souvent féminins, les moins bien rétribués, occupent les postes les plus exposés. Les enseignants chevronnés, parmi lesquels les hommes sont plus nombreux, œuvrent globalement dans les « bons » lycées de centre-ville.

Jamais cette gestion à l'ancienneté ni le recrutement par la voie exclusive des concours n'ont été remis en question par le syndicalisme enseignant qui redoute le changement. Or, beaucoup d'aînés ont une expérience et un savoir être à transmettre en plus de leurs connaissances académiques.

Pourquoi ne pas favoriser le maintien d'enseignants expérimentés en activité ?

Pourquoi ne pas favoriser le tutorat à grande échelle avec la contribution de retraités, alors que l'échec pédagogique des Instituts Universitaires de Formation des Maîtres (IUFM) est un constat partagé ? Comme si l'âge périmait brutalement les connaissances et l'expérience.

Caroline F., fantassin de l'information locale

À 62 ans, Caroline F. est une souriante blonde cendrée, mère de deux enfants, grand-mère du jeune Arthur. Elle est aussi devenue l'un des fantassins de la presse régionale du Grand Ouest comme près de 3 000 « correspondants locaux » œuvrant pour *Ouest France*, le premier quotidien français avec une diffusion supérieure à celle du *Monde*, du *Figaro* et de *Libération* réunis. Ils sont aussi plus d'un demi-millier à travailler pour son concurrent, *Le Télégramme*,

“

OUTIL DE LUTTE CONTRE LA PÉNURIE DES SAVOIRS ET PASSERELLE VERS LA COMPÉTENCE, EXPERCONNECT ASSURE LA CONSTITUTION ET LA GESTION D’UN VIVIER D’EXPERTS RECONNUS.

leader sur la pointe de la Bretagne dont la diffusion totalise autant que celle de *La Croix* et des *Échos* additionnés.

Les fantassins qui, comme Caroline, font le maillage local rigoureux et le succès de cette presse, sont des mères de famille, des instituteurs, des retraités qui veulent garder un lien social et améliorer leur quotidien. Les bons mois, Caroline, ancienne attachée de presse et journaliste, ajoute un peu plus de 1000 euros à sa retraite en couvrant l'actualité d'une station balnéaire qui est aussi un port de pêche.

Cette jeune retraitée a d'abord été professeur d'espagnol, puis journaliste municipale, reporter radio et présentatrice pour une télévision locale. Elle y a acquis le goût et la pratique de l'écriture comme de la photo. La radio et la télévision locales lui ont fait une notoriété d'animatrice de débats et de conventions, que son énergie dynamise, et où elle reformule, synthétise.

Heureuse dans sa retraite ? Elle court d'un conseil municipal à une rencontre avec les dirigeants du club de foot, mais sans le stress qu'elle vivait à ses débuts de journaliste. « Un correspondant local n'est pas un salarié mais un fournisseur qui facture sa prestation au journal, selon un système de forfaits et de prorata de la production. Je touche deux fois moins qu'un journaliste qui ferait le même travail mais, ici, le journal n'embauchera jamais personne. Alors je m'éreinte, mais je m'amuse comme à mes débuts. Le jour où j'en aurai marre, je pourrai tirer ma révérence à l'heure même où je l'entendrai. Mais pour l'instant, vous m'excuserez, je dois passer au Conservatoire, le prof de violon lance un orchestre à cordes dont il veut me parler ! ».

SEIZE BONNES RAISONS DE COMBATTRE LES CLICHÉS QUI DISCRÉDITENT LES SENIORS AU TRAVAIL

1. LA CUPIDITÉ POUSSE LES SENIORS À CONTINUER À TRAVAILLER !

Faux. L'expert-senior est moins sujet aux préoccupations financières que ses cadets, mais plutôt en posture de « partage ». Bien sûr, retravailler lui offre un complément de revenu non négligeable, mais il trouve dans cette nouvelle activité la reconnaissance de son expérience. À la recherche de « projets-passions », il est sensible au transfert de son savoir-faire et de son expérience. Il est prêt à s'engager pour satisfaire un objectif de performance et de résultat.

2. LES SENIORS PRENNENT LES POSTES DES JEUNES.

Faux. Les pays européens qui enregistrent les taux de travail des seniors les plus élevés (Suède, Allemagne) sont aussi ceux qui connaissent les taux de travail des jeunes les plus élevés[13]. La vieille idée selon laquelle l'aîné « prend » le travail des jeunes a été répandue avec le plan Acier dont nous avons parlé plus haut et les nombreux plans de départ en pré-retraite qui ont suivi. Il favorisait la cessation d'activités de quinquagénaires dans les hauts-fourneaux (1970-80). Il n'a pas déclenché d'embauche mais contribué à la montée du chômage, ininterrompue depuis. Selon l'enquête de la Commission européenne, le nombre d'emplois dépend notamment de l'offre de travailleurs qualifiés. Elle constitue un moteur essentiel de la croissance économique. La France aurait intérêt à miser davantage sur le haut de gamme et les technologies de pointe produisant davantage de valeur ajoutée. La disponibilité accrue de travailleurs âgés expérimentés renforcerait le potentiel de croissance de l'Europe et créerait ainsi de meilleures conditions de vie pour les jeunes comme pour les plus âgés. Les experts d'Experconnect réalisent beaucoup de missions de formation ou comprenant une forte composante de transfert de compétences. Ainsi, ce dispositif favorise souvent l'intégration des jeunes dans les entreprises.

13 - « Une stratégie pour des retraites adéquates, sûres et viables », Livre blanc, Commission européenne, Bruxelles, février 2012.

3. LES SENIORS SONT RÉTIFS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES.

Faux. Même s'il est vrai qu'ils les adoptent avec plus de lenteur que leurs cadets. On ne doit pas oublier que les plus de 50 ans disposent du plus gros budget actuel d'achat d'informatique et d'électronique de loisirs à titre personnel. On ne doit pas oublier non plus qu'ils sont les premiers acheteurs en ligne de prestations diverses. Et surtout, le cumul d'expériences leur confère un usage critique de l'informatique et du Web qui leur en assure un meilleur retour sur investissement. Ils ont la ferme conviction qu'Internet et l'informatique ne sont que des médias, des supports. En effet, l'information qu'ils diffusent et les calculs qu'ils permettent se doivent d'être vérifiés, et les sources d'information identifiées – ce qui est d'un grand bénéfice pour l'entreprise.

4. LES COMPÉTENCES DES SENIORS SONT PÉRIMÉES.

Faux. Déclarer les seniors bons pour le service revient donc à déminer gentiment les légendes urbaines qui courent à ce sujet en France, l'un des pays où, paradoxalement, le corps politique est le moins féminisé (38e position entre l'Afghanistan et la Tunisie !) et le plus âgé au monde[14] avec une moyenne d'âge de 59,10 mois chez les députés et de 62 ans chez les sénateurs. La moyenne d'âge mondiale est de 53 ans. Neuf sénateurs sur dix ont plus de 50 ans, six sur dix, plus de 60 ans, un sur six a plus de 70 ans et quatre sont octogénaires. Si un septuagénaire français est bon à légiférer pour le pays, il l'est à plus forte raison pour des tâches plus humbles !

5. LES SENIORS AU TRAVAIL SONT TROP CHERS !

Vrai et Faux. S'ils semblent trop chers puisque dans de nombreux secteurs, la rémunération dépend largement de l'ancienneté, ils sont surtout mal utilisés au regard de leurs compétences et de leur coût. Disponible et consciencieux, le senior qui retrouve un emploi passé la cinquantaine s'attend bien à ne pas retrouver son niveau de rémunération antérieur. Comme son collègue déjà retraité

14 - Source : http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm

qui reprend une activité, le degré de conscience, d'éthique, l'expérience et le temps qu'il consacre à son travail méritent bien sa rémunération.

6. LES SENIORS NE SONT PAS TOURNÉS VERS LES AUTRES.

Faux. Ils ont travaillé avec de nombreuses équipes différentes durant leurs décennies de carrière. Ceci en fait donc des personnes qui permettront à une équipe de se souder puisqu'ils disposent d'un relationnel élaboré et qu'ils ne s'inscrivent plus dans la compétition qui empoisonne parfois les rapports professionnels, dans un univers peuplé de « jeunes loups » !

7. LES TRAVAILLEURS AÎNÉS SONT OPPORTUNISTES.

Faux. Le début d'une carrière pousse à changer souvent d'entreprise, pour bénéficier de meilleurs émoluments, prendre des responsabilités, aborder de nouveaux dossiers, élargir ses compétences et, de plus en plus, bénéficier des avantages sociaux annexes offerts par les comités d'entreprises. Les jeunes sont en effet, plus que les anciens, attachés à la qualité de leur mode de vie. Un aîné recherchera davantage à s'épanouir dans son travail, à y trouver un sens, à pouvoir se rendre utile et à améliorer la compatibilité entre son mode de vie et son activité professionnelle. Ceci indique qu'il sera sensible à des aménagements de poste de travail et d'horaires qui lui permettront de mieux prendre en charge un parent vieillissant ou de s'offrir une participation accrue à la vie associative.

8. LES TRAVAILLEURS ÂGÉS SONT INCAPABLES DE COMPRENDRE LES JEUNES.

Faux. Ils ont été jeunes eux aussi. Ils ont souvent eu des enfants qu'ils assistent dans leurs débuts professionnels, car le démarrage d'une carrière est aujourd'hui plus difficile qu'à leur époque. Ils ont côtoyé des collègues de tous âges. Ils peuvent en revanche souffrir d'une discrimination de la part des cadets, à l'égard desquels ils ressentiront parfois un complexe en raison de leur plus grande familiarité et dextérité avec les nouvelles technologies.

9. LES SENIORS SONT LENTS ET MALHABILES.

Vrai et Faux. Ils compensent. Analyser une situation avant de se lancer contrebalance largement le fait d'attaquer une question avec une impulsivité non réfléchie. Mais il est certain qu'il faut adapter les fonctions et les postes aux âges et aux caractéristiques des personnels.

10. LES SENIORS SONT OBSOLÈTES.

Vrai et Faux. Certains seniors ont été écartés des plans de formation au prétexte de leur âge et du mauvais investissement qu'ils constitueraient pour l'entreprise, compte tenu de leur nombre d'années restant à travailler. Mais donner à quelqu'un de nouvelles fonctions ou de nouvelles responsabilités est souvent un moyen de lui rendre un intérêt au travail. L'obsolescence en question n'est pas liée à un statut social ou à un niveau intellectuel. Laisser un enseignant 40 ans dans les mêmes classes et les mêmes niveaux ne favorise pas le renouvellement de ses centres d'intérêt. Plus gros employeur français, l'Éducation nationale est aussi l'employeur qui gère son potentiel de la manière la plus arithmétique.

11. LE CV ANONYME FAVORISE LES SENIORS.

Faux. Le CV anonyme favorise tout sauf l'anonymat puisque l'énoncé chronologique du parcours et de l'expérience d'une personne permet immédiatement d'évaluer son âge. On recommandera d'ailleurs de ne pas millésimer ses diplômes de crainte d'être vite ringardisé.

12. LES SENIORS N'EN FONT PARFOIS QU'À LEUR TÊTE.

Vrai et Faux. La difficulté vient souvent du jeune manager qui nourrit un complexe d'incompétence face à son aîné et veut le dompter. Mauvais calcul, car il passe à côté de tout ce que l'aîné peut lui offrir pour asseoir son management. Instaurer un rapport de force est une attitude animale. Mieux vaut consulter l'aîné et lui déléguer des responsabilités que de le considérer comme un rival, un ennemi, le jalouser ou

le mettre à l'écart. Sa participation enrichira le travail d'équipe. Une coopération bien comprise favorisera naturellement l'autorité du jeune manager qui ne peut développer sa compétence sans assimiler les règles des relations intergénérationnelles. Le retraité qui intervient dans une entreprise est souvent accueilli à bras ouverts ; en effet, il se trouve alors dans une posture de transfert de savoir et les mélanges intergénérationnels sont très enrichissants de part et d'autre.

13. LES SENIORS SONT RIGIDES.

Faux. Un senior n'est pas « rigide » par nature. Si la gestion des ressources humaines a néanmoins pris le soin de le laisser s'ankyloser dans un poste, il peut y avoir pris des habitudes comme tout un chacun. Le rigide, c'est peut-être le responsable des ressources humaines !

14. LES SENIORS SONT ROUTINIERS ET PÉRIMÉS.

Faux. Les seniors au travail sont-ils lents, peu réceptifs à la nouveauté, ont-ils plus de jours d'absence que leurs collègues plus jeunes ? Toutes les études montrent que le vieillissement prématuré au travail provient de l'exposition à des conditions dures, au manque de renouvellement des tâches proposées, de formation... À tout âge, l'absence de contact, de défi, d'émulation porte préjudice[15]. L'absence de stimulation ou la médiocrité des relations sociales est un facteur de dégradation cognitive, de repli. Les seniors qui ne sont pourtant pas des *digital natives* rattrapent rapidement les autres générations dans l'usage des nouvelles technologies. Par exemple, 90% des 65-74 ans possèdent un téléphone portable, les deux tiers des 75+ aussi. L'étude « Older adults and internet use »[16] montre encore que les internautes de plus de 65 ans rattrapent leurs cadets en termes d'usage du Web, puisque 86% envoient des mails (91% pour l'ensemble des adultes) et fréquentent Internet avec la même intensité quotidienne qu'eux (59%).

---

15 - Sur le sujet : MALSON L., *Les Enfants sauvages : mythe et réalité*, suivi de ITARD J., *Mémoire et rapport sur Victor de l'Aveyron*, 10/18, 1970.

16 - « Older adults and Internet use », Pew Internet & American Life Project, juin 2012.

15. LE SENIOR EST UNE CONTRAINTE SUPPLÉMENTAIRE POUR L'ENTREPRISE.

Faux. D'après la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), près de la moitié des employeurs mettent en avant leur disponibilité-horaire et leur motivation. Ils sont même 85% à estimer que l'expérience, le savoir-faire et la conscience professionnelle des seniors sont des atouts permettant de valoriser la mémoire d'entreprise, la transmission des savoir-faire, la complémentarité des équipes et l'organisation du travail.
Dans certains postes, notamment dans les pays en voie de développement et aux États-Unis, les « tempes grises » sont un élément positif de réassurance du client. En France, des sociétés embauchent des seniors à des postes commerciaux car ils sont en phase directe avec la clientèle recherchée.

16. LES SENIORS NE SONT PAS INNOVANTS.

Faux. Bien au contraire, ils sont capables d'apporter leur expérience, un regard neuf sur des projets, et sont sources de nombreuses innovations. L'innovation est souvent un processus incrémental dans lequel l'expérience est aussi importante que l'imagination.
Ainsi, l'expert retraité effectuant une mission dans un secteur différent de son secteur d'origine pourra, aidé de sa longue expérience, apporter des innovations étonnantes. C'est la « fertilisation croisée », souvent prisée des entreprises.

Claude Bureaux, l'autodidacte, professeur de jardins multimédias

« Actuellement, j'accomplis essentiellement un travail relationnel de maintien de nos réseaux. En dehors du fait que j'organise le plan de plantation et que je m'occupe des expositions végétales temporaires, mon travail est surtout d'avoir cette relation avec la profession, l'ensemble des collectionneurs, les chercheurs et les ethnobotanistes. La part la plus importante de mon activité, c'est cette partie "service public", au service de l'horticulture française et de notre biodiversité. » Chef jardinier au Jardin de Plantes de Paris pendant 23 ans (de 1980 à 2003), Claude Bureaux, 66 ans, réticent à l'Internet et au téléphone, est devenu le professeur de jardinage le plus médiatisé des ondes. Un professeur à l'ancienne avec des doigts magiques, une voix chaude de stentor, un habit vert et une barbe qui rappellent le bon géant Hagrid d'Harry Potter. Il incarne à merveille la crédibilité que donnent la longue expérience, le verbe ferme, l'apparence imposante. Retraité, Claude Bureaux est consultant, conférencier, écrivain, chroniqueur télévisuel et radiophonique, sans oublier organisateur de jardins pédagogiques pour la maternelle, le primaire mais aussi les sociétés d'horticulture et les aînés. « Dans notre métier, on commence jardinier et on termine apprenti. Plus on va, plus on s'aperçoit que le monde végétal est compliqué et combien il est difficile de le cerner. Je pense que le métier de jardinier est un métier que l'on fait aussi bien à l'extérieur avec la binette qu'à l'intérieur, au bureau, avec des tas de papiers à rédiger. La diffusion fait partie de notre métier. » Rien ne destinait donc au départ le titi parisien Ludovicien L'Égalité – selon le patronyme qui lui a été attribué à son baptême républicain – à devenir jardinier. Sa mère était concierge sur l'Île Saint-Louis. Cinquante-deux ans dans un métier, commencé en apprentissage à 14 ans à Montreuil non loin des murs à pêches, chez les maraîchers. « J'ai fait mes études à l'école du Breuil d'où je suis sorti jardinier quatre branches, ce qui veut dire que j'étais capable de travailler aussi bien en pépinières qu'en horticulture, maraîchage et en paysage. » Son savoir, c'est le long des allées et des serres que Claude l'a butiné auprès des grands anciens, parmi lesquels Théodore Monod. Retraité du Jardin des Plantes, Claude Bureaux a quitté ses responsabilités mais conserve un bureau et une mission de communication. Le patriarche autodidacte du musée est devenu un journaliste de l'air du temps,

du bio et de l'agriculture raisonnée. Il est l'auteur de livres appréciés – « gourou » des bobos sans même l'avoir voulu. « Dans les années soixante, le jardinier était considéré comme un employé de maison. Maintenant, il est une sorte de gourou et des jeunes femmes me disent : "Monsieur, quel beau métier vous faites" ! »

L'ASSOCIATIF DÉÇOIT PARFOIS LES PROFESSIONNELS CHEVRONNÉS

C'est pour agiter ses neurones qu'Élisabeth fait du bénévolat à l'hôpital. Elle y aide les infirmières à communiquer, à lever des non-dits. « J'ai besoin d'un sentiment d'utilité mentale, si je fais du bénévolat, ce n'est pas pour aligner des boîtes de conserves sur des rayons. Quand les Restos du Cœur m'ont dit "la saison est terminée, on n'a pas besoin de vous", j'ai tout de suite compris. » Le bénévolat est une belle aventure mais il aurait parfois besoin de gagner en professionnalisme pour retenir les talents et les bonnes volontés seniors. Lorsque Jacques, 66 ans, ingénieur chimiste, est envoyé en mission auprès d'une compagnie pétrolière par une association, il est possible de se demander à quel critère humaniste ou humanitaire cette association répond.

Et lorsque Pierre, 62 ans, architecte ayant vendu ses parts du cabinet qu'il avait co-fondé, va, avec son seul défraiement pour salaire, dessiner les nouveaux quartiers d'une agglomération du Maghreb pour le compte d'une association, on comprend qu'il y prenne du plaisir. En revanche, la gratuité de sa prestation s'est substituée à un recrutement local. Alors, faut-il un cadre juridique et éthique pour fixer les rapports du bénévolat et du secteur économique ? Pas forcément. Le progrès viendra notamment de l'accroissement de la demande d'experts, de travailleurs vétérans et de la professionnalisation du monde associatif. Elle est indispensable pour que son action devienne plus efficace, que l'associatif réponde aux attentes des jeunes retraités qui sont déçus lorsqu'on leur demande de fermer des enveloppes. Sa

“

EN FRANCE, L’INITIATIVE D’EXPERCONNECT A DÉJÀ RÉUSSI À FAIRE RECONNAITRE À CERTAINES GRANDES ENTREPRISES LA VALEUR PROFESSIONNELLE DES RETRAITÉS. UN CAP FRANCHI DEPUIS LONGTEMPS AUX ÉTATS-UNIS, AU JAPON, EN AUSTRALIE.

professionnalisation passe par une gestion rigoureuse de ses ressources humaines, une gestion par objectif afin d'éviter la fréquente léthargie-paralysie estivale des associations, l'établissement de règles plus précises pour sa propre efficacité[17]. Le vieillissement de la population, la diminution du nombre d'aidants naturels face à la dépendance, la difficulté partielle à rendre solvable la dépense qui en résultera, appelle à une professionnalisation du bénévolat. Le Japon n'est pas forcément tendre avec ses vieillards ni prêt à dépenser énormément d'argent pour eux. Cependant, la gestion rigoureuse de bénévoles assignés à différentes tâches a permis à une maison de retraite d'Hakodaté (sur l'île d'Hokkaïdo) de devenir l'une des plus performantes de l'archipel. Fondée par le père Gouraud, missionnaire français, cette maison de retraite profite de l'aide de 5000 bénévoles, à raison d'une heure, d'un jour ou d'une semaine par mois.

Aux États-Unis, les Peace Corps proposent aux seniors des contrats de bénévoles très stricts. La propre mère du Président Jimmy Carter s'y est même enrôlée comme infirmière en Inde ! Dans ce cas précis, il n'y a pas de véritable concurrence entre le bénévolat et le travail post-retraite. Les engagements répondent souvent aux mêmes objectifs : se sentir utile, socialement impliqué et intégré. Résultat : faute de structures ayant un taux d'activité suffisant, les seniors en quête d'engagement auprès d'associations se tournent vers le travail post-retraite, notamment en ce qui concerne les experts.

ÊTRE MATURE N'EMPÊCHE PAS D'ÊTRE CRÉATIF ET RÉACTIF

Pendant 40 ans, Albert Bensoussan, 78 ans, a été un professeur de l'enseignement supérieur hyperactif. Parallèlement,

17 - Sur le sujet, voir les travaux de Dominique Thierry : www.francebenevolat.org

il a développé une activité de poète et de romancier. À la retraite, il a accru son activité de traducteur. En 2010, il est le traducteur français du Prix Nobel de littérature Mario Vargas Llosa et son éditeur pour La Pléiade. Mais depuis quelques années, il est aussi devenu un biographe à succès œuvrant pour Gallimard, Folio. Il a raconté les vies de l'Espagnol Federico Garcia Lorca, du même Mario Vargas Llosa, avant de s'attaquer au maître de l'opéra Verdi et à la chanteuse Édith Piaf. À 70 ans passés, il a pu acquérir la compétence du biographe avant de l'appliquer à des domaines et personnages éloignés de son univers professionnel. L'âge n'est pas un obstacle au développement de la créativité lorsque la flamme a été entretenue. Quel que soit le domaine.

Dans la même veine, connaissez-vous Ernest Ménard ? Les meubles Ernest Ménard ? Cet entrepreneur infatigable de 72 ans est à la fois le président-fondateur des meubles Ménard, leader du haut de gamme sur le marché européen, et l'inventeur d'un modèle social original qui continue à embaucher.

L'homme a 11 ans lorsque son père décède. En plus de l'école, il doit partager avec sa mère la conduite de la ferme familiale. À 17 ans, il devient menuisier. Cinquante-quatre ans plus tard, il continue à innover dans l'entreprise qu'il a créée. L'autodidacte s'est inspiré du Japon, a créé des clubs de progrès, déjeune avec deux employés chaque jour, récompense de 300 euros les idées neuves, a supprimé l'usage des solvants dans la fabrication des meubles… Autodidacte et innovant ! Au sein de son entreprise, les ouvriers assistés par des robots n'ont plus à soulever les pièces qu'ils travaillent et assemblent, ce qui diminue la pénibilité. Les nouveaux retraités bénéficient tous d'un voyage à l'étranger pour « services rendus ». Patron paternaliste d'essence divine ? Un peu, mais il a formé son fils à tous les postes avant de lui confier les rênes. Et il a assuré à toute l'entreprise qu'elle ne quitterait jamais Bourseul (Côtes-d'Armor), la ville où elle s'est développée.

Pour sa part, Jacques Nicolas était à nouveau patron en 2013 de la sellerie-moto Bagster qu'il avait lui-même créée dans l'Orne en 1984 ! Son histoire est plus mouvementée, mais l'esprit est le même que celui de Ménard : partager, innover, avancer.

En 1984, Jacques Nicolas rachète l'activité bagagerie-sellerie d'une entreprise. Il l'installe à la Ferté-Macé et embauche cinq chômeurs. En 2006, il se retire. Il a 58 ans et une vie bien remplie. Bagster s'agrège à Holding Trophy. La maison s'est développée dans la sellerie et l'équipement moto avec tabliers de protection pour scooters, sacoches magnétiques, sacoches cavalières. Elle emploie 120 personnes puis connaît du tangage. En juillet 2011, les élus du personnel consultent l'ancien patron. Celui-ci revient en qualité de prestataire-conseil. L'opinion salue la décision du tribunal de commerce qui a confié la reprise du groupe à un industriel de la branche, non à un fonds financier. C'était l'une des deux conditions, avec le consensus du personnel, sur un retour de Jacques Nicolas aux affaires, en attendant que la situation ne soit sécurisée. Mais, l'ancien patron n'est pas revenu pour faire du baby-sitting. Il se sent un enthousiasme de jeune homme et scande toujours le même leitmotiv : « La force de Bagster réside dans sa propension à innover et à entretenir un service clients performant, car la situation économique ne tolère pas l'approximation. » Conclusion : renforcer son positionnement sur des produits de niche, hauts de gamme, non délocalisables, sa position de leader national et sa place à l'export. Le modèle de la performante stratégie allemande ! L'objectif est donc de développer la synergie entre les services et de rassembler toute la chaîne de production et commerciale sur un même site, 250 kilomètres à l'ouest de Paris. « Bagster pourrait installer la logistique du groupe à La Ferté-Macé », titrait le quotidien *Ouest France* le 27 mars 2012, à l'occasion de la visite du Président du Conseil régional dans l'entreprise. De retour en poste le 9 janvier 2012, Jacques Nicolas venait de réembaucher sept salariés licenciés en décembre 2011.

Il suffit d'enquêter un tout petit peu pour s'apercevoir que la force de proposition et de travail des quinquas ou des sexagénaires, tout comme leur goût de l'innovation et du management, n'est pas le fait de quelques individualités « phénomènes ». L'analyse de dizaines de parcours montre que la capacité d'innovation des seniors est identique à celle de leurs cadets, avec des chances de réussite supérieures puisque fondées sur une expérience plus étendue. Quel que soit le secteur d'activité. D'autres exemples ? En voici, bien sûr.

Étienne Dulin est un spécialiste du cuivre. Il a 65 ans, 13 salariés et une boutique-vitrine sous le viaduc des Arts de l'avenue Daumesnil, à Paris. Repreneur de l'Atelier du cuivre à Villedieu-les-Poêles (Manche), il restaure les batteries des grandes cuisines, travaille avec les designers, les architectes d'intérieur et vend des tables professionnelles en étain à Beyrouth. A-t-il l'intention de prendre une retraite bien méritée ? Réponse : « J'ai la chance de bénéficier d'une bonne santé. Je continue mon activité avec l'objectif de trouver un repreneur. » Sa devise : « Dans la vie il faut se bouger et ne pas rester les bras croisés à attendre les clients ». Aussi, chaque semaine, Étienne Dulin se rend-il à Paris pour humer l'air et démarcher. « Ce n'est pas l'âge qui joue pour l'innovation ou l'envie de travailler, ce sont les conditions dans lesquelles la personne a été employée » martèle Bernard Quintreau, un historien-géographe devenu le spécialiste des ressources humaines au Conseil économique et social, où il a siégé jusqu'en 2009. Anne Duncan, une sexagénaire britannique de La Rochelle, depuis fixée à Saint-Brieuc, se qualifie elle-même de « serial entrepreneuse » ! En 2011, elle a obtenu le prix du concours « Créer » du département des Côtes-d'Armor. Avec son époux, elle a développé un système inédit de propulsion et de pilotage pour bateau qui permet de réduire d'au moins 50 % la consommation de carburant, tout en favorisant la rapidité, la stabilité et la maniabilité de l'embarcation !

3

Accommodants. Assidus. Calmes. Compétents. Confiants.Constants. Conviviaux. Disponibles. Éclairés. Efficaces. Entrainés. Érudits. Exercés. Exigeants. Expérimentés. Experts. Fermes. Fiables. Fidèles. Flexibles. Forces de proposition.

Collaborer avec des retraités : une nécessité vitale pour éviter la pénurie de talents

Méticuleux. Mobiles. Motivés. Objectifs. Ouverts. Pédagogues. Perfectionnistes. Performants. Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi. Proactifs. Productifs. Professionnels. Raisonnables. Rapides. Réceptifs. Réfléchis. Résistants. Rigoureux. Sereins. Serviables. Soigneux. Solides. Souples. Stables. Sûrs.

“

DEVANT LES CARENCES DE COMPÉTENCES ANNONCÉES, LE DÉFI DES ENTREPRISES POUR LES 10 PROCHAINES ANNÉES RÉSIDE DANS LE RECRUTEMENT ET LA FIDÉLISATION D’UN PERSONNEL QUALIFIÉ. DEPUIS 10 ANS, EXPERCONNECT S’ATTACHE À ANTICIPER LES PERTES DE COMPÉTENCES CONCERNÉES.

Les retraités représentent une compétence utile pour la pérennité de l'industrie et des services européens. Les retraités actifs constituent un atout pour l'économie de la santé publique et des retraites. Le succès de l'expérience du travail post-retraite menée par Experconnect en est la preuve.

PÉNURIES PROFESSIONNELLES EN VUE

Pénurie ? Le mot est appelé à faire fortune. Dans beaucoup de professions à la démographie défavorable, elle existe déjà. Généraliste de petite ville, le docteur Chistian Cousança a dévissé sa plaque en avril 2012. Trente-six ans d'exercice. La fatigue. Il résume en deux chiffres la pénurie de médecins annoncée, déjà constatable, et pas seulement dans des zones rurales dépeuplées !

En 1976, sa promotion comptait 260 nouveaux diplômés. Son fils a passé sa thèse en 2005, dans la même université que lui. Celle-ci a mis 90 nouveaux médecins sur le marché, soit trois fois moins qu'en 1976 ! La France, en 2010, compte un tiers de médecins de plus qu'en 1980. La densité moyenne de praticiens dépasse 300 pour 100 000 habitants, mais 58 % ont 50 ans et plus et seulement 8,6 % des entrants s'installent en clientèle contre 50 % dans les années quatre-vingt[18]. La pénurie s'aggravera d'autant plus que les nouveaux professionnels, souvent des femmes, sont plus regardants sur leur mode de vie : moins d'astreintes, réticence à s'installer dans des zones rurales…

Ce qui vaut pour le médical présage les difficultés à attendre pour d'autres corps professionnels. Médecin est l'une des rares professions pour lesquelles une évaluation précise des

18 - Source : Conseil National de l'Ordre des Médecins (CNOM).

besoins existe. Pour le reste, on sait juste que les professions paramédicales, l'enseignement et les professions de service à la personne, peu qualifiées et peu rémunérées, pourraient connaître des pénuries.

DES GÉNÉRATIONS À VENIR PLUS CREUSES QUE CELLES DU BABY-BOOM

C'est ce que l'on peut déduire de l'étude « Les Métiers en 2015 », citée plus haut. Des pénuries peuvent aussi résulter de la concurrence entre les employeurs (public, privé, particulier, santé, hôpital) du secteur des services à la personne. Des difficultés perceptibles s'étendront au-delà de 2015. En dépit de la crise économique, elles sont susceptibles de créer des « zones à risques » où des compétences ne pourraient plus être recrutées ou acclimatées.

Des manques vont surgir, liés à des générations plus creuses que celles du baby-boom, car les cohortes apparues depuis le début du XXIe siècle sur le marché sont nées entre 1973 et 1990. Elles constitueront la population active de 2030. D'ici là, la population des inactifs va croître plus rapidement que celle des actifs. L'Insee souligne la perspective du manque de main-d'œuvre qui se fera jour : « Les besoins de la population âgée augmenteraient plus que la main-d'œuvre locale pour y répondre. »

Les régions les plus marquées ne seront pas les régions déjà âgées (Auvergne, Limousin) mais les autres. Là, « le déséquilibre s'accentuerait entre les besoins, croissants dans certains domaines relevant de l'économie résidentielle – les services aux particuliers par exemple – et les ressources de main-d'œuvre disponibles n'évoluant pas dans les mêmes proportions. » Traduisons : les services à la personne ont du mal à s'organiser en raison de la faible valeur ajoutée que les entreprises peuvent y réaliser et du manque d'attractivité des carrières

du fait d'emplois du temps éclatés et de salaires plancher. Ils pourraient être délaissés pour des secteurs plus avantageux si une véritable politique de valorisation n'est pas mise en place[19]. Mais les manques ou les défections dans certaines professions seront aussi dus à la spécificité de la culture du travail des nouvelles générations dont l'implication est moindre, comme le soulignait l'économiste Peter Drucker dès 2000. Chez les jeunes, ballotés et « cocoonés », l'implication a parfois du mal à naître, la flamme de la passion professionnelle à s'épanouir… Même si le travail conserve la flamme de vie.

POURQUOI LES RETRAITÉS SONT-ILS UNE SOURCE DE COMPÉTENCES POUR L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ ?

La réponse est simple : parce qu'ils sont nombreux avec les départs en retraite du papy-boom. Pourquoi leur contribution est-elle nécessaire ? Parce qu'ils sont qualifiés par leur expérience ; parce qu'avec ces départs, des compétences manquent. Il faut 10 ans pour concevoir un train, une centrale nucléaire, un avion qui seront exploités durant 30 ou 40 ans. Or, les jeunes ne connaissent pas les technologies du temps de l'analogique et les ingénieurs n'ont pas été formés en nombre suffisant pour que le transfert des savoirs ait lieu entre les générations.

LA PERTE DE COMPÉTENCES REPRÉSENTE UN RISQUE MAJEUR

En dégraissant son industrie, l'Europe a calmé la finance. Mais le départ des compétences chevronnées l'a fragilisée face à la concurrence. Les mesures d'âge ont diminué ses capacités

LEON O., « La population active en métropole à l'horizon 2030 : une croissance significative dans dix régions », Pôle Emploi-Population, *INSEE Première*, n°1371, octobre 2011.

à reprendre des parts de marché. Des marques occidentales ont délocalisé leur fabrication, se repliant sur des fonctions d'assembleur, de concepteur produisant dans les pays à bas coûts. La posture est délicate. La Chine et l'Inde forment des millions d'ingénieurs. Les transferts occidentaux de technologie leur donnent le coup de pouce pour gagner la capacité totale à concevoir, produire, entretenir et… prendre les marchés.

Ces pays investissent massivement en R&D, contrairement à la France et au Royaume-Uni qui ne nourrissent pas d'intérêt véritable pour une industrie structurée liée à la formation, notamment par l'apprentissage. À la différence de l'Allemagne !

LA PÉNURIE CROISSANTE DE COMPÉTENCES DANS L'INDUSTRIE EST MOINS VISIBLE QUE DANS LA SANTÉ

La France a pris conscience de son déficit de médecins et desserré l'accès aux études. Mais l'effet de la mesure se sentira seulement dans dix ans. Ce constat sera pire encore dans l'industrie, car celle-ci ne dispose pas d'une vision chiffrée de la perte de compétences. Les ingénieurs, les profils techniques ont une moyenne d'âge élevée mais une longue expérience. Or, on ne forme pas assez d'ingénieurs et de techniciens en Europe. Ces derniers ne restent pas dans la technique mais vont vers le commercial ou le conseil.

Il n'existe pas d'atlas du cataclysme démographique que le départ des boomers produit… Les transitions sont rarement bien organisées à la tête des PME. Les candidats-repreneurs sont-ils aidés ? Ne sont-ils pas bloqués par les investissements et l'absence d'assistance ? 2012 fut l'année européenne du vieillissement actif. On en a à peine entendu parler et peu d'initiatives ou d'indicateurs ont été développés à cette occasion. Certaines activités disparaissent déjà faute d'une vision publique et privée de long terme.

Avec en vedette l'académicien Jean d'Ormesson, 87 ans, et l'actrice Catherine Frot, 55 ans, le film *Les Saveurs du Palais* a tenu la seconde place du box-office lors de la dernière semaine de septembre 2012. Au même moment, le cinéaste portugais Manoel de Oliveira, 103 ans, livrait *Gebo*, son dernier opus,avec en têtes d'affiche Claudia Cardinale, 74 ans, Jeanne Moreau, 84 ans, et Michael Lonsdale, 81 ans. *Vous n'avez encore rien vu*, dernier film d'Alain Resnais, 90 ans, a pour stars Sabine Azéma, 63 ans, et Pierre Arditi, 68 ans.

Mais les artistes et les créateurs n'ont pas le monopole de l'appétit d'activité. Les études montrent en effet qu'une meilleure organisation de la gestion des ressources humaines, un meilleur accès des plus de 50 ans à la promotion, à la formation et un moindre ostracisme pousseraient même les salariés occupant des postes humbles à poursuivre la vie active. Si les responsables de ressources humaines connaissaient tous les résultats de l'étude du groupe GfK[20], ils ne renâcleraient plus à recruter des seniors.

JUNIORS VERSUS SENIORS

Que dit cette étude réalisée dans 29 pays dont la France ? 21 % seulement des jeunes de 18 à 24 ans se sentiraient « très engagés » à l'égard de leur employeur contre 31% pour les plus de 60 ans[21]. Les premiers redoutent l'effet du stress professionnel sur leur vie personnelle et du travail sur leur santé. Ils sont inquiets de l'équilibre entre vie professionnelle et sphère privée, de la pression des tâches. On se méfiera toutefois du caractère globalisant des études qui embrassent large, rapprochant des pays aux mentalités parfois très différentes.

20 - GfK France est le plus grand institut d'études de marché et d'audit marketing allemand et le 4e mondial.

21 - Bayer C., « Les jeunes peu impliqués dans leur job », *Le Figaro*, 13 juin 2011.

“

PENSER LE TRAVAIL EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, C’EST PRENDRE EN COMPTE LE DÉSIR DES RETRAITÉS DE RESTER INTÉGRÉS AU MONDE DU TRAVAIL. C’EST AUSSI S’APPUYER SUR LES VALEURS QU’ILS INCARNENT : EXPÉRIENCE, RIGUEUR, MOTIVATION, CONSCIENCE DE LA VALEUR TRAVAIL.

La sociologie corrobore l'observation issue de ce sondage. L'expérience de leur jeunesse oppose totalement les boomers et leurs descendants. Les boomers ont été élevés par des parents que les Américains ont surnommé la « GI Generation » ou la « Silent Generation ». Cette génération des octogénaires et des nonagénaires d'aujourd'hui a fait le Débarquement. Elle s'est sacrifiée sur les deux rives de l'Atlantique pour reconstruire et donner de l'essor à leur pays respectif. Résultat : les boomers ont eu pour exemple des êtres durs à la tâche qui ne rechignaient pas devant l'effort. Élevés souvent à la dure dans une France en pleine reconstruction, ils vivent une jeunesse parfois conflictuelle avec leurs parents. Le pays connaît la pénurie de logements, des petits formats d'habitation, le manque d'hygiène et de confort. Les boomers appartiennent à la première génération de la France où la ville domine désormais. À peine un cinquième de cette génération du baby-boom a obtenu le baccalauréat et poursuivi des études supérieures (contre 70 % en 2010). À l'époque, dans une économie ouverte et forte, la débrouille demeurait une valeur essentielle pour sortir du lot. Cette génération, bénéficiant des efforts de la précédente, a la chance d'accéder aisément et tôt au travail dans les années soixante. En 1970, le taux de chômage, tous âges confondus, est inférieur à 3 %. Le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) est de plus de 6 %. L'absence de diplôme n'est pas un vrai problème. Beaucoup d'entreprises embauchent des apprentis dont la promotion est assurée sur le tas. La SNCF et les banques, les travaux publics, l'industrie permettent de vraies carrières aux autodidactes.

LES CADETS NÉS DANS UN COCON

Les enfants des boomers viennent au monde dans le cocon créé par leurs parents. Les boomers, devenus les parents d'élèves des années quatre-vingt, quatre-vingt-dix, prennent

soin de protéger leurs enfants des rigueurs du monde qu'ils ont connues avant de les contester en 1968. Ils iront jusqu'à renverser le rapport des parents d'élèves avec l'école qui ne demandent plus aux maîtres de faire travailler l'enfant mais réclament des explications dès que le chérubin se plaint. Au cours de ces deux décennies, le taux de croissance descend l'escalier mais le nombre de diplômés augmente et la concurrence se fait plus vive pour les jeunes. Cette diminution de l'activité s'accompagne de la montée du chômage : 7 % (2 millions en 1982), 10% (près de 3 millions en 1993). Les plans de licenciement massifs (charbonnages, sidérurgie, crise boursière d'octobre 1987) accompagnent cette décroissance. Les jeunes voient leurs parents jetés comme des mouchoirs usagés par l'entreprise à laquelle ils ont souvent voué leur énergie, leur vie.

L'impression négative qui en résulte n'est pas la seule explication de leur détachement et de leur consumérisme à l'égard des entreprises. Ce consumérisme résulte aussi d'un individualisme croissant qui touche toutes les catégories. Les jeunes médecins préfèrent le salariat et un nombre d'heures de travail modéré à l'aisance absorbante d'un exercice en cabinet. L'aubaine Martine Aubry-Dominique Strauss-Kahn des 35 heures (1998-2001) représente à la fois un symptôme sociologique et la satisfaction d'une aspiration. Les boomers se sont souvent employés à profiter de l'ascenseur social. Le désengagement des jeunes les transforme en mercenaires, prêts à quitter leur employeur pour celui qui leur proposera une prime de mieux vivre. Leur consumérisme est un héritage du baby-boom, qui l'a inventé en adoptant la mondialisation émergente de la société de consommation dans les années soixante. L'autre héritage est la recherche du sens, le désir de se réaliser pour s'impliquer. Il a pour corollaire la faible présence de jeunes dans certains métiers peu gratifiants (aide à domicile, professions manuelles déconsidérées).

SAVOIR, SAVOIR-ÊTRE, SAVOIR-FAIRE

Les « space cowboys » sont des créatures inventées par Clint Eastwood[22], des pompiers-plombiers de l'espace lancés sur orbite pour réparer une station satellite avec un savoir-faire dont les jeunes techniciens ont perdu les clés. L'âge leur a donné la liberté de ton ; leur position d'outsider, la liberté d'action.

Vincent, 60 ans, est devenu le coach de patrons et de politiciens amenés à débattre, à s'adresser à une caméra. « On me paie pour mon regard critique de journaliste Zébulon alors que les cadres de l'entreprise redoutent de parler. Il y a une certaine omerta dans l'entreprise. Hier, j'étais avec un patron dont j'ai vu la vidéo de convention. Sa chef de cabinet l'a louangé pendant une demi-heure et, ensuite, j'ai décrypté. Quand je lui ai dit "ce n'est pas bon", il s'est retourné vers sa directrice de cabinet et lui a demandé en quoi elle pensait être utile en ne lui donnant pas un vrai point de vue ! Je m'autorise à dire des trucs comme je n'aurais pas osé le faire il y a dix ans. "Monsieur, je vais vous dire des choses désagréables et d'ailleurs on me paie pour cela". C'est peut-être le privilège de l'âge. Je n'ai plus rien à défendre, vendre ou protéger. Plus je leur parle brut de décoffrage, plus ils sont contents. La parole s'appuie sur la connaissance, on va plus vite aux questions essentielles, puisque l'histoire, le schéma, le modèle, on l'a déjà vu. On peut dire à un PDG, "voici un cas de figure que j'ai déjà observé". »

L'expérience de Vincent illustre les trois facettes de la collaboration des seniors à l'entreprise. Ils sont apporteurs nets de savoirs, savoir-être et savoir-faire.

Savoir : capacité conceptuelle, mémoire historique et opérationnelle, direction de recherche appliquée.

22 - Sorti en 2000.

Savoir-être : disponibilité, implication, indépendance de vue, gestion non comptable du temps, civilité, expérience de la vie, plaisir de travailler, éthique, goût des apprentissages, sociabilité, communication.

Savoir-faire : aptitude à la résolution des difficultés fondée sur l'expérience, gain de temps, management de crise, réseaux et carnets d'adresse, conduite de projets, adaptabilité, adaptation à l'étranger, capacité pédagogique.

Danièle Delpeuch-Mazet, cuisinière du Président et consultante culinaire senior

« À 20 ans, je n'avais jamais fait la cuisine, mais la réputation des Périgourdines les faisant naître dans une casserole, je m'y suis mise », rappelle Danièle Delpeuch-Mazet[23] qui fut entre autres la première cuisinière privée de François Mitterrand à l'Élysée. À 71 ans, elle professe toujours le pragmatisme professionnel et la capacité d'initiatives qui lui ont valu un parcours que l'acquisition et l'extension constante des compétences ont continuellement allongé. Ce n'était pas gagné car à 26 ans Danièle Delpeuch était la jeune mère de quatre enfants, les élevant sans eau courante dans la ferme de sa mère ! La cuisine, elle l'apprend avec le discernement politique, l'art et la manière des réseaux de relations dans le sillage de Louis Muzac, un médecin-maire-conseiller général-gastronome-président de syndicats intercommunaux corrézien. Il lui enseigne l'art d'utiliser le fourneau comme une arme. Avec lui, elle comprend « qu'accueillir les gens et leur faire la cuisine est un atout formidable, une monnaie d'échange, voire un passeport pour des mondes nouveaux ». L'homme amadoue les décideurs en leur cuisinant des bécasses.

Lorsque, dans les années soixante-dix, Danielle Delpeuch veut lancer ses « week-ends foie gras-confit à la ferme », elle circonvient avec panache le directeur de l'agence locale du Crédit Agricole qui mignardait sur le prêt dont elle avait

23 - DELPEUCH D., *Carnets de Cuisine, Du Périgord à l'Elysée*, Bayard, 2012.

besoin pour le lancement de son activité. Elle sait la force de l'entregent. Danièle Delpeuch aime les robes fines, les rangs de perles et les talons hauts. Elle joue un rôle actif dans la politique touristique du département. La rencontre d'un des patrons nationaux du Crédit Agricole qui vient goûter ses foies gras emporte la conviction de son subordonné. Un pur fruit du hasard ! « Cela fait que nous serons les premiers jeunes agriculteurs à réussir une installation en dehors de tous les critères convenus ». Son dossier servira « par la suite de modèle à d'autres personnes du monde agricole ».

De 1968, elle a aussi retenu l'émancipation féminine. Elle s'envolera vers les États-Unis pour cuisiner et y enseigner la cuisine avant d'atterrir à l'Élysée. Elle invente au passage la fermière-cuisinière sans terre et la consultante culinaire au tempérament nomade. Chacune de ses compétences acquises, dont l'anglais – rare dans le Quercy rural (!) – est le fruit de l'expérience précédente et la source de la suivante. Elle décline le métier de multiples manières sans jamais oublier sa dimension organisationnelle, communicationnelle ou commerciale. « J'ai appris beaucoup de choses et je sais surtout qu'il suffit de tenir une minute de plus que ses interlocuteurs pour emporter le morceau. »

Mais elle adapte avec flexibilité son savoir-faire à la demande d'un client qui lui commande un séminaire de cuisine ou un repas du terroir aux antipodes de son dernier projet.

Bref, une quintessence de consultant senior puisqu'elle prouve que « les nouveaux instruments technologiques peuvent être utilisés pour développer mes idées sur la cuisine et les produits de qualité. »

VENDRE DES LUNETTES, DÉTORDRE DES AILETTES DE TURBINE, PILOTER UNE ASSOCIATION

Les aînés savent mieux que quiconque vendre des lunettes, détordre les ailettes d'une turbine de centrale électrique ou piloter une association. Pourtant, l'émergence des nouvelles technologies, la bulle de l'Internet, l'engouement jeuniste pour les lanceurs de start-up, la saga aventureuse de Mark Zuckerberg, étudiant de Harvard, qui crée Facebook à 20 ans

et affiche une fortune de 15 milliards d'euros à 29 ans, a ringardisé les aînés qui n'avaient pas pris le train de la technique en marche. Y compris auprès des responsables de ressources humaines que la nouveauté émoustille. Mais c'est l'expérience humaine, celle des procédures, des métiers, qui ont nourri l'histoire industrielle et commerciale pour progresser en évitant les erreurs et accidents industriels antérieurs (énergie, notamment nucléaire, chimie, aérien, ferroviaire, négoces divers…).

EXEMPLE Paul, ingénieur issu de Supélec, avait 65 ans en 2010 lorsqu'il a pris sa retraite et rejoint le groupe de consultants Experconnect. Il avait accompli toute sa carrière dans des filiales du nucléaire – Alstom, Framatome, Areva. « La société changeait de nom mais moi, je suis plutôt resté dans le technique avec une part de conseil dans l'activité commerciale vers la fin de mon activité. »
Qu'apporte-t-il aujourd'hui à Areva ? « Je viens notamment me placer là où des compétences sont absentes, car des tranches d'âge manquent dans la pyramide des âges en raison de l'arrêt du recrutement à la fin des années quatre-vingt. Ce qui se fait aujourd'hui est lié à ce qui a été précédemment accompli, mais il y a comme une rupture de mémoire. »
Paul prodigue aussi des conseils que seuls autorisent une expérience de longue durée. « J'aide à faire des choix techniques. En ce moment, il y a des discussions sur des systèmes d'architecture de contrôle de commande, c'est à dire le dessin global d'un système et l'interface avec les sous-systèmes. Je donne un avis sur ce qui marche et sur la manière de procéder dans le respect de la réglementation. Cette connaissance fait gagner du temps aux équipes. »

Charles Pasqua, l'homme du territoire mué en réseau de pouvoirs

Qu'apprend-on lorsque, comme Charles Pasqua, 86 ans, représentant en spiritueux, député, ministre et sénateur retraité, on intègre la résistance à 15 ans en 1942 et que l'on y survit plus de 30 mois, à une époque où, à quelques exceptions près, la France obéit au Maréchal Pétain ?

L'art de vivre dans la clandestinité, l'art de se faire des amis et des ennemis, l'art de contrefaire et de simuler, la confiance et la défiance, la rapidité de jugement, le sens du territoire et une connaissance physique de la géographie, du terrain, de la négociation, la conclusion d'accords sans trace autre que la bonne foi, la gestion des rapports de force, le travail en équipe plutôt que seul, la capacité à improviser, le goût de l'improvisation, l'éducation du flair pour détecter les pièges et les traquenards, la mise en scène d'embûches et de coups tordus pour nuire à l'ennemi sans se faire prendre, la création et le maillage d'un réseau de survie, d'un réseau de transmission pour faire circuler et passer des informations, le pragmatisme... On s'initie encore – et parfois on y prend goût – à l'art de contourner les procédures officielles. On apprend à évaluer l'importance et la fiabilité du renseignement, la qualité des réseaux informels, à faire primer l'objectif sur le principe...

Avec André Pasqua, son père, officier de police à Grasse et résistant qui fabriquait de faux papiers, le jeune Charles Pasqua était à bonne école. Il serait aisé, en analysant les étapes de sa carrière, de voir comment il aura su réemployer, transférer ou adapter les compétences acquises alors. Vendeur et représentant de commerce chez Ricard, il fidélisera les débits de boisson, développera le réseau de vente dont il deviendra l'inspecteur avant d'en devenir le directeur – régional puis général. Ensuite, il sera l'un des cofondateurs du Service d'action civique, l'organisme de protection du général de Gaulle et de son outil de lutte officieux contre l'Organisation Armée Secrète (l'OAS). À de Gaulle la gloire et la lumière, à Pasqua les besognes de l'ombre auxquelles la résistance l'a éduqué. Il sera encore l'organisateur de la grande manifestation gaulliste qui rassemble un million de personnes sur les Champs Elysées le 30 mai 1968. Et on peut poursuivre.

Il est l'organisateur de la campagne électorale de Jacques Chirac en 1981. L'artisan de la libération des otages français du Liban en 1986. L'artisan de la loi

“

UN JOUR, ON NOUS A DEMANDÉ UN INGÉNIEUR SPÉCIALISÉ DANS LE RÉGLAGE DES CHAINES D’ASSEMBLAGE ET DE MONTAGE POUR LE BRÉSIL. NOTRE CHOIX S’EST PORTÉ SUR UN EXPERT DE 68 ANS, DÉSIREUX DE CONTINUER À SOLLICITER SA SAGACITÉ ET SES SAVOIR-FAIRE.

du 24 novembre 1986 sur le redécoupage électoral. Toujours le travail de l'ombre, les réseaux, la connaissance des territoires qui était déjà l'outil de conquête de parts de marché du directeur des ventes de Ricard aux dépens de ses concurrents anisés ! Pasqua préside à l'arrestation du terroriste Carlos en 1994 et à la neutralisation du commando de terroristes qui avait pris en otage les passagers d'un avion sur l'aéroport de Marseille. En février 1995, il fait expulser les agents de la CIA qui espionnent sur le territoire français. À chaque étape, on peut déceler une habileté acquise dans sa jeunesse et au cours de ses 15 années d'expérience des réseaux commerciaux. Charles Pasqua, où la réussite du transfert d'habiletés.

SENIORS ET RETRAITÉS, DE RARES ET PRÉCIEUSES COMPÉTENCES TOUT TERRAIN

Pascal Dardenne, directeur du développement chez Experconnect, peut énumérer une multitude de situations que les consultants de l'entreprise ont permis de débloquer. « Alstom Power avait besoin d'une personne capable de redresser les énormes ailettes de turbines dans la production d'énergie électrique. Dans le monde entier, dans toutes les usines thermiques, la production est à la merci de ce genre de dysfonctionnement. Ces ailettes sont des composantes de la turbine. Si elles se tordent, cela peut entraîner des vibrations, une perte de performance, voire provoquer un arrêt de la production. S'il faut démonter la turbine, ce sont des mois d'arrêt. Nous avons trouvé l'un des deux ou trois derniers "ailetteurs" capables de réaliser ce travail. Celui-ci avait les yeux qui brillaient en m'assurant qu'il avait redressé une ailette de 1,7 milimètres en Chine. Ça avait pris tout juste quelques jours et la production avait pu repartir. » Experconnect, spécialisé dans l'accès à des compétences provenant d'experts retraités, est un fournisseur d'oiseaux rares cumulant savoir et expérience. « Un groupe français qui créait une filiale en Russie, y montait sa structure, avait

besoin d'un directeur de l'ingénierie sur la partie conventionnelle. Il fallait un polytechnicien ou un ingénieur de gros calibre, doté d'une longue expérience, parlant russe, connaissant les mentalités et acceptant de vivre un an ou deux à Saint-Pétersbourg. »

Experconnect trouva aussi pour une autre entreprise l'ingénieur devenu juriste que la longue expérience du sujet aura rendu imbattable sur les clauses techniques des contrats. « On nous a récemment demandé pour Areva un juriste responsable des contrats commerciaux, qui puisse prendre en charge l'élaboration des contrats pour des cœurs de centrales ou de petits réacteurs. Les contrats qui les concernent sont très complexes, avec des clauses de confidentialité, des engagements de service, de transferts de savoir-faire et de technologies. » Seul le professionnel doté de 30 ans d'expérience sur le terrain pouvait répondre à la commande, avec la capacité d'anticipation et de conceptualisation voulue.

Parfois, les seniors sans diplôme peuvent être recrutés pour leur compétence majeure de seniors : leur empathie avec les gens du même âge, la connaissance qu'ils ont des problèmes de l'âge. C'est le cas du groupe GrandOptical. Le positionnement senior innovant de la marque est profondément ancré dans sa communication. « C'est le moment d'assumer votre âge » scandent les affiches publicitaires. Ce positionnement relève autant de l'éthique que du management et de la stratégie marketing. Sur les 207 points de vente de la marque, l'empathie et la proximité avec les aînés ne relèvent pas seulement du marketing, mais autant d'une cohérence de stratégie et de management. En effet, GrandOptical emploie des seniors. En vendant aux seniors, ils agissent en experts dédramatisant l'achat de lunettes. Leur empathie renforce l'efficacité du conseil.

Dès 2007, *Le Figaro* traçait le portrait d'Anne Girard. Après une formation en alternance et une qualification interne

de vendeur-opticien, elle était venue contribuer à rééquilibrer la pyramide des âges de l'entreprise face à une clientèle mûrissante. « Le courant passe mieux », relevait alors Valérie Petitbon, directrice marketing et communication de l'enseigne. « On a remarqué que les seniors qui recherchent un vendeur se dirigent naturellement vers ceux qui ont le même âge qu'eux. » La presbytie est la première marque d'entrée dans la « senioritude », autour de 46 ans. La démographie et l'ampleur du baby-boom français, qui a duré jusqu'aux années soixante-dix, annoncent un fort développement de l'activité des opticiens d'ici 2015.

Jean-Christophe Chamayou dirige Lafayette Associés, un cabinet spécialisé dans le positionnement et l'élaboration de contrats de collaboration entre institutions d'enseignement supérieur et entreprises. Il a opté pour le recrutement d'une assistante administrative de 66 ans. Il fallait quelqu'un pour tenir le poste 2 à 3 jours par semaine, un poste ajustable selon les moyens financiers de l'entreprise et selon ses besoins. La personne devait offrir « une certaine maturité » et être capable de « comprendre nos contraintes » ; soit un senior ou un retraité.

L'intérêt d'une employée senior ? Selon Jean-Christophe Chamayou, « elle va avoir davantage de recul pour comprendre comment s'intégrer en entreprise, grâce à ses nombreuses expériences antérieures. Elle va faire preuve d'écoute. » De surcroît, elle n'est en compétition avec personne pour une progression de carrière. Les seniors représentent donc un véritable atout pour les entreprises lorsqu'ils sont adaptables et que l'entreprise sait les impliquer dans son projet.

La société des vins Henri Maire s'est fait une notoriété dans les crus du Jura – vin fou, vin jaune, vin de paille… On sait moins qu'elle recrute des commerciaux seniors. Pour quelles raisons ? Leur parcours antérieur leur donne une vision plus large, de la sérénité. « Ils sont plus souples dans le travail »

souligne le responsable du recrutement de la société. Le métier de VRP, de placier ou de commercial correspond parfaitement à leur besoin d'autonomie et à leurs difficultés éventuelles d'ajustement avec une hiérarchie plus jeune et mal préparée à encadrer des seniors.

La firme Convers Telemarketing de Nice employait près de 200 personnes dont 30% de seniors en 2012, dans un univers usuellement jeune et marqué par un fort *turn-over*. La présence des seniors a servi à réduire la rotation incessante des équipes en leur apportant une épine dorsale. « Mais de surcroît, explique Philippe de Gibon, le directeur général de Convers Télémarketing, les seniors ont l'expérience de l'entreprise ». De plus, ils s'expriment avec une syntaxe plus structurée et dans une langue plus soutenue. Leur expérience et leur envie les placent aisément dans des positions d'encadrement. « Le tutorat plaît beaucoup aux seniors car cela leur permet de valoriser leurs compétences auprès des jeunes ». Les horaires flexibles leur permettent de jongler entre vie personnelle et vie professionnelle.

Les exemples de bonnes pratiques et d'utilisations astucieuses des compétences spécifiques seniors demeurent en France la rareté que l'on cite. Aux États-Unis, c'est à grande échelle que leurs qualités sont valorisées par l'entreprise. Ainsi, dès 2004, Home Depot, la grande chaîne de magasins d'aménagement domestique et de bricolage (du type Castorama ou Lapeyre) a élaboré un partenariat avec l'AARP, The American Association of Retired Persons. L'objectif était de recruter et de former des vendeurs seniors pour mieux guider et conseiller la clientèle grâce à leur expérience de la vie. Mais l'accord portait aussi sur l'emploi de plombiers, d'électriciens, de menuisiers… De la même façon, Home Depot a signé avec l'armée américaine pour l'emploi d'anciens militaires dans ses magasins et centres de distribution. Rare exemple français, la Caisse nationale d'assurance vieillesse,

la CNAV, a elle-même recruté régulièrement des seniors pour des postes de contact avec les futurs pensionnés et retraités, ou du back office. Leurs points forts : la grande visibilité de leurs (brèves) perspectives de carrière et leur expérience les rendant plus aptes à conseiller les allocataires.

Alors, les seniors seront-ils les pompiers de service d'une société vieillissante du fait de leur nombre, de leur disponibilité ? Les grands-mères – de plus en plus souvent des femmes vivant seules, compte tenu du nombre de divorces tardifs – jouent de moins en moins les baby-sitters régulières. Elles ont une activité professionnelle, des amitiés, des relations. Elles participent à la vie associative. Pour elles, le baby-sitting n'est pas l'unique moyen de se réaliser ou de donner un sens à leur existence. Elles suivent des cours d'anglais et de graphisme à l'Université du Temps libre. Le baby-sitting fait partie de leur agenda mais il entre parfois en compétition avec la palette de leurs activités voire de la recomposition affective de leur vie personnelle.

Les seniors forment aujourd'hui les cohortes qui font vivre les multiples aspects du bénévolat. Ils forment l'essentiel du corps politique (85 % des députés ont plus de 50 ans), des conseils municipaux (40 % des maires ont 60 ans et plus) et disposent du temps voulu pour occuper des postes de maire-adjoints à la voirie, de conseillers municipaux délégués à la solidarité ou à l'action sociale. Ils y investissent leurs compétences et leur temps. Le rôle des seniors est essentiel dans la structuration d'une société âgée qui aura besoin de services sans pouvoir tous les rétribuer. La professionnalisation du bénévolat s'impose, comme le soulignent les études menées par Dominique Thierry pour France Bénévolat. D'ici 2030, les seniors continueront à s'y investir mais ils deviendront aussi les bénéficiaires de la solidarité, car la France atteindra son pic des 80 ans et plus à partir de cette date. Octogénaires et nonagénaires représenteront alors plus d'un Français sur dix.

L'HÉRITAGE DES PRATIQUES, LA TRANSMISSION DES SAVOIRS : FONDEMENTS DU FUTUR

Marcel Bénéteau, le « *self-made man* maugeois » comme l'a qualifié *Ouest France*[24], est un expert-comptable travaillant dans une localité au nom pastoral : Beaupréau. Son grand souci depuis 2 ou 3 ans était la transmission du cabinet d'expertise-comptable qu'il avait développé depuis 20 ans, en le faisant passer d'un chiffre d'affaires de 90 000 euros en 1993 à 1,8 millions en 2011. Auparavant, il avait travaillé comme comptable pour différentes entreprises pendant 18 ans puis, avec deux collègues, avait développé son affaire, créé un réseau, affiné son offre et ses procédures. C'est l'ensemble de cette connaissance, de cette expérience qu'il s'attache depuis deux ans à transmettre à des collègues et successeurs potentiels. L'homme avisé veut que ces derniers bénéficient d'un savoir en grande partie oral. Cette transmission est essentielle pour la pérennité des sociétés.

L'héritage des pratiques est souvent le fondement du futur. Garamond, Baskerville, Times, Arial… Les étudiants en édition travaillent sur écran informatique mais ils comprennent enfin le pourquoi des tailles et des familles de caractères lorsqu'un ancien ouvrier typographe faisant le guide au musée de l'Imprimerie de Nantes le leur explique et réalise une démonstration. Le lien ainsi établi relie leur future activité professionnelle à ses fondamentaux médiévaux. Cette information les rend plus attentifs à la valeur des types de caractère en relation avec le contenu, et plus avisés dans leur usage.

La transmission des connaissances et savoir-faire d'une génération à l'autre est la clé de la compétence développée

24 - « Marcel Bénéteau, *self-made man* maugeois », ouestfrance-entreprises.fr, 22 juillet 2012.

lors de sa mise en œuvre. Opcalia, une entreprise de conseil et de financement en matière de formation continue et de ressources humaines, en lien avec le ministère de l'Économie, a monté un « Guide pour conduire un plan d'action » qui incite les entreprises à organiser cette transmission de savoirs souvent délaissée ; ce guide consiste en une méthodologie pour évaluer les savoir-faire, identifier et préconiser les opérations menées et à mener. « L'opération transmission » comporte en réalité des enjeux colossaux que le document recense :

- **MAINTENIR** sa compétitivité en conservant les compétences clés dans le cadre des départs des collaborateurs et notamment les départs à la retraite ;
- **GARANTIR** sa pérennité en analysant et identifiant les besoins en compétences futures dans le cadre d'une démarche prévisionnelle ;
- **FACILITER** le dialogue social dans le cadre de la négociation et de la mise en œuvre d'un accord GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) ;
- **ENTRETENIR** la motivation des seniors en valorisant les savoir-faire acquis par l'expérience et en les reconnaissant par des démarches de certification – notamment pour faire face à l'allongement de la vie active ;
- **DÉVELOPPER** la coopération dans les équipes en décloisonnant le travail et en mettant en place des dispositifs organisationnels qui favorisent le travail entre les personnes, les équipes ;
- **FAVORISER** l'intégration des nouvelles recrues en leur proposant des situations de travail qui facilitent l'apprentissage des gestes professionnels issus de l'expérience.

LA FLEXIBILITÉ DE L'ÉCONOMIE APPELLE CELLE DES COMPÉTENCES ET DES EMPLOIS

À 90 ans, l'économiste Peter Drucker était parvenu au seuil de l'impertinence visionnaire, comme le rappellent des entretiens accordés en 2001[25]. Il a anticipé la vision purement fonctionnelle et mercantile qui unit désormais le salarié jeune à son entreprise. Celui-ci ne se définit plus par son appartenance à une entreprise – comme son père qui y a accompli la totalité de sa carrière – mais par sa qualification, son métier. Il s'agit d'un univers où l'activité économique devient volatile en raison du flux international des investissements et de la conjoncture des marchés. La matérialisation de la flexibilité.

Parallèlement, la compétence elle-même se raréfie. Ce constat résulte d'une démographie défavorable qui va voir les populations de l'Italie, de l'Allemagne ou du Japon diminuer rapidement. La population allemande décroît depuis 2003. Le segment des 20-60 ans – le plus actif de la population – va s'effondrer d'ici 2050, passant de 45,5 millions (2010) à 30,5 millions. Résultat : « Les entreprises devront attirer, garder et motiver des salariés que j'appelle des *Knowledge Workers* : des personnes compétentes et expertes dans un domaine. Cette préoccupation sera grandissante au fur et à mesure que le nombre de personnes âgées de 30 à 35 ans baissera de façon assez importante. »

Le manager n'est plus seulement responsable de la production, « il doit désormais être responsable des hommes qui produisent de la valeur. Les entreprises vont devoir conduire leur gestion en intégrant la valeur des salariés. Il faudra prendre en compte le capital humain, sa productivité

25 - PETER DRUCKER (1909-2005), auteur de *Le Futur de l'homme industriel* (1942), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (1985), *Managing in the next society* (2002).

et sa contribution financière dans un rapport financier. » Cette évolution a une double conséquence : l'indispensable reconnaissance de la valeur des travailleurs mais aussi la nécessaire adaptation de ses compétences par le travailleur aux exigences du marché. Elle entraîne pour le salarié comme pour l'entreprise une contractualisation et une évaluation accrue de la valeur marchande de leur relation, la gestion aussi d'une moindre permanence de leur relation. Peter Drucker écrit : « Dans les pays développés, le facteur dominant de la prochaine société sera une chose à laquelle la plupart des gens commencent seulement à s'intéresser : la croissance rapide de la population âgée et la décroissance des générations plus jeunes. Les politiciens de toute part continuent à promettre de sauver le système des retraites alors qu'ils savent parfaitement que dans 25 ans les gens devront continuer à travailler jusqu'à l'âge de 75 ans, si leur santé le leur permet. Ce qui commence néanmoins à être accepté, c'est que cette population plus âgée – disons celle des plus de 50 ans – ne continuera pas à travailler dans le cadre traditionnel d'un temps plein, mais participera au marché du travail de nouvelles et différentes manières : temporaires, à temps partiel, comme consultants ou dans le cadre de missions spéciales. Ce qu'il est convenu de nommer aujourd'hui "département des ressources humaines" continue à penser que ceux qui travaillent pour une organisation le font à plein-temps. Le droit du travail est basé sur cette même hypothèse.

Dans 20 ou 25 ans, il est pourtant possible que 50 % des gens qui travailleront pour une organisation n'en soient pas employés, et en tout cas pas à plein-temps. Ceci sera particulièrement vrai pour les personnes plus âgées. De nouvelles manières de travailler, plus souples, vont devenir un thème central de management. Et parce que l'offre de jeunes va décroître, la création de nouveaux modes pour attirer et retenir le nombre grandissant de personnes plus âgées (surtout

les plus éduqués d'entre eux) va devenir de plus en plus importante. Et l'immigration va jouer un rôle de plus en plus conséquent. »

Le rappel conjoncturel des retraités et de leurs connaissances est un outil d'adaptation de l'entreprise à la variation de niveau d'activité en partie due à la « transnationalisation » et à la volatilité accrue des échanges et des marchés.

LE SAVOIR EST CENTRAL

Peter Drucker ajoute : « La prochaine société sera une société de savoir. Le savoir sera la ressource-clé et les travailleurs savants seront le groupe dominant dans la force de travail. Ses trois principales caractéristiques seront :

- **L'ABSENCE DE FRONTIÈRE** parce que le savoir voyagera sans effort ;
- **LA MOBILITÉ VERTICALE** disponible pour tous à travers une éducation formelle facilement acquise ;
- **LE POTENTIEL** pour l'échec aussi bien que pour le succès.

Ces trois facteurs rendront la prochaine société très compétitive. Les technologies de l'information ont déjà un impact significatif : elles autorisent le savoir à se répandre instantanément, le rendant accessible. Ces hypothèses viennent aussi du fait que l'entreprise a perdu beaucoup de son aura et que les personnes souhaitent de moins en moins être attachées à une organisation spécifique. »

Une étude réalisée en 2011 par ManpowerGroup au niveau mondial montre que la pénurie de talents atteint des niveaux record. L'étude annuelle « Talent shortage Survey 2013 » montre qu'un tiers des employeurs dans le monde n'arrivent pas à trouver les talents correspondant à leurs besoins malgré une surabondance de demandeurs d'emploi.

Cette enquête sur la pénurie de talents révèle que 34 % des employeurs dans le monde sont confrontés à la pénurie de talents puisqu'ils éprouvent des difficultés à pourvoir leurs postes vacants, en particulier de techniciens et d'ingénieurs, de commerciaux et de travailleurs manuels. Ce niveau est le plus haut depuis le début de la crise, en 2007. Aux États-Unis, ce sont plus de la moitié des employeurs (52 %) qui se trouvent dans cette situation. Fait notable, ce chiffre est en hausse de 38 points par rapport à 2010, pour atteindre aujourd'hui son niveau le plus élevé de l'histoire de l'enquête en dépit d'un taux de chômage qui n'a baissé que marginalement ces dernières années. Les raisons les plus fréquemment invoquées sont les manques d'expérience, de postulants et de compétences techniques. Au sein de l'échantillon, les plus graves pénuries de talents se trouvent au Japon, où 80 % des employeurs sont confrontés à des difficultés de recrutement, en Inde (67 %) et au Brésil (57 %).

Les entreprises vont donc devoir choyer leurs employés expérimentés et innover pour attirer des talents et compétences auxquels ils n'ont pas forcément pensé jusqu'à présent.

Christian Etcheverry, la sécurité-prévention, base de la paix sociale

« L'entreprise a une responsabilité dans le développement durable des individus. Elle est l'une des dernières institutions fixes dans lesquelles il y a de la concertation et que l'on puisse faire progresser. Elle est un creuset où les individus s'accomplissent socialement et le lieu de leur performance collective. » Pour Christian Etcheverry, 62 ans, ex-responsable Airbus de la prévention-sécurité et président des comités d'hygiène et de sécurité (CHSTT) de Toulouse, la sécurité n'a jamais été un enjeu technique. Elle est l'une des clés de la paix sociale et du bien-être dans l'entreprise. Il a consacré ses derniers mois d'activité salariée au début de 2012 à accompagner son successeur. Tout a été fait pour que le relais

soit bien passé. « Il avait été décidé que ma fonction de conseiller responsable de la prévention et de président des CHSTT s'achèverait avec la fin des chaînes d'assemblage des Airbus A 380. Mon successeur m'a donc accompagné. Durant trois mois, il m'a observé. Les trois mois suivants, il prenait la présidence des CHSTT et je l'ai coaché. Je l'ai aidé à réaliser la concertation sociale et à mettre en œuvre la politique de l'année avec les délégations de prescription du PDG pour toutes les règles de sécurité. »

Depuis 37 ans, après un DUT[26] hygiène-sécurité obtenu en 1972 et un passage chez les sapeurs-pompiers de Paris, Christian Etcheverry a occupé des fonctions relatives aux conditions de vie et de travail des personnels sur les sites. Il a notamment été responsable des ressources humaines de proximité. Il a dû gérer la complexité des situations avec une multitude de métiers et piloter des CHSTT de branches distinctes avec des problématiques spécifiques. Durant 37 ans, il a œuvré sur le site qui représente « la plus grande concentration européenne de biens économiques dans un même lieu ». Il effectue l'analyse des risques qui prélude à l'assurance de la société par Lloyd et 130 compagnies dans le monde. Il lui a fallu organiser et faire vivre les cinq CHSTT de métiers du site : usine métallurgique, machine outils, bureaux d'études, chaînes d'assemblage.

C'est ce savoir-faire dont Christian Etcheverry va continuer à faire bénéficier Airbus, mais aussi d'autres entreprises. « Je ne veux pas œuvrer dans la technique, mais plutôt dans l'animation, le maillage d'équipes, la structuration de gros dossiers comme le suivi de la pénibilité, la concertation sur des sujets de société dont on voit glisser la préoccupation de la place publique vers l'entreprise ». Combien de temps imagine-t-il demeurer ainsi l'homme de référence ? « Cinq ans peut-être. Plus longtemps, je ne serais pas crédible ».

On se demande si, avec ce programme, Christian Etcheverry trouvera le temps voulu pour s'installer confortablement dans sa maison proche de Bayonne. Quoiqu'il en soit, il n'est pas question qu'il quitte le chœur auquel il appartient « car le chant au pays basque, c'est comme une déformation de jeunesse ! »

26 - Diplôme Universitaire de Technologie.

4

Accommodants. Assidus. Calmes. Compétents. Confiants.Constants. Conviviaux. Disponibles. Éclairés. Efficaces. Entrainés. Érudits. Exercés. Exigeants. Expérimentés. Experts. Fermes. Fiables. Fidèles. Flexibles. Forces de proposition.

La collaboration post-retraite, facteur de dynamisme des économies et des personnes

Méticuleux. Mobiles. Motivés. Objectifs. Ouverts. Pédagogues. Perfectionnistes. Performants. Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi. Proactifs. Productifs. Professionnels. Raisonnables. Rapides. Réceptifs. Réfléchis. Résistants. Rigoureux. Sereins. Serviables. Soigneux. Solides. Souples. Stables. Sûrs.

“

AREVA, ALSTOM ET D’AUTRES GRANDS GROUPES ONT INTÉGRÉ LA COLLABORATION POST-RETRAITE DANS LEUR STRATÉGIE DE MAINTIEN AU TRAVAIL DES SENIORS. LES RELATIONS DÉVELOPPÉES AVEC CES SOCIÉTÉS FONT DE LA COLLABORATION POST-RETRAITE UN PROCESSUS RH AUSSI STANDARDISÉ QUE LE RECRUTEMENT CLASSIQUE.

Il devient stratégique pour les entreprises, dans un monde en pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de compétences pointues, de mettre en place des outils permettant de s'assurer de la disponibilité des savoirs essentiels au-delà du départ à la retraite des individus. En France, une prise de conscience est en cours sur la nécessaire poursuite d'activité au-delà de la retraite.

LA COLLABORATION POST-RETRAITE EST UN OUTIL STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES

Des possibilités de travailler autrement existent, mais elles sont mal connues. En 2002-2003, alors qu'il préparait la réforme des retraites, le ministre des Affaires sociales et du Travail d'alors, François Fillon, avait un instant lorgné vers les retraites suédoises. Il avait même envoyé des missions à Stockholm. Des journalistes avaient fait le déplacement dans leur sillage. Tout le monde s'est alors émerveillé du fait qu'en Suède, on pouvait choisir le moment de sa retraite, en toute liberté et en toute connaissance de cause. On pouvait prendre tôt sa retraite avec une pension modeste ou tard avec une retraite substantielle. Malheureusement, la France n'a pas su importer la bonne idée. Toutefois, des possibilités existent. Des groupes (les laboratoires Boiron, le Crédit Agricole) et l'Éducation nationale ont, à certaines époques, permis à des salariés de décélérer avec la préretraite progressive, étalant la pente de départ jusqu'à cinq ans. De nombreuses entreprises ont mis en place une politique de collaboration post-retraite pour continuer à bénéficier des compétences de leurs experts. Ainsi Areva, Alstom et d'autres grands groupes permettent à leurs salariés de bénéficier d'un accompagnement vers une nouvelle activité professionnelle post-retraite.

Une étude publiée en juin 2012 par l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) sur l'évaluation du cumul emploi-

retraite montre que cet outil a remplacé la retraite progressive et recommande que cette dernière disparaisse étant donnée sa faible utilisation. La transition entre l'activité à plein-temps et la retraite se fait ainsi en douceur lorsque c'est possible, à la plus grande satisfaction des retraités. Et d'autres formules se font jour. « Un exemple nous est déjà offert par l'activité de délégué à la Médiature de la République : retraitée ou non, toute personne ayant quelques compétences en droit administratif peut exercer cette fonction après avoir été désignée par le Médiateur. Engagé pour un an et pour quelques demi-journées par semaine, le délégué, après avoir reçu une formation adaptée, est chargé d'écouter, de dénouer les litiges et d'informer les citoyens déroutés par la complexité des circuits administratifs » rappelle Monique Boutrand[27].

À 63 ans, Christiane Chambenois, titulaire d'un master de droit privé et d'un certificat d'aptitude à la profession d'avocat, donne, de longue date, des conseils juridiques aux lecteurs de nombreux magazines. Ceci ne suffit plus à son appétit d'activité ni à son goût pour la médiation. Elle a donc postulé pour des fonctions d'auxiliaire de justice. « J'avais envie de me frotter au concret, de passer du conseil à la décision ». Ce sera bientôt chose faite. Pas besoin d'être retraité – il suffit d'être juriste – mais beaucoup d'entre eux le sont ou sont en fin de carrière.

Le ministère de la Justice a ses « conciliateurs de justice » et ses « délégués du procureur », retraités ou non. Ces bénévoles sont légèrement indemnisés pour allier droit et bon sens au bénéfice des plaignants, afin d'éviter que des petits litiges ne viennent s'ajouter à l'engorgement des tribunaux. La loi a aussi institué des juges de proximité en 2003, rémunérés selon des vacations. Ces trois catégories peuvent exercer jusqu'à 75 ans. Comme pour beaucoup de retraités, l'attrait

27 - BOUTRAND M., op. cit., p. 43.

essentiel de leur engagement ne réside pas dans la recherche d'une indemnisation ou d'une rémunération, car elle demeure modeste. Cette activité offre une transition vers la retraite. Elle permet, essentiellement à des juristes, à d'anciens magistrats ou membres de professions libérales, de l'effectuer en douceur.

La contribution des aînés risque, de plus en plus, de s'avérer primordiale. « Outre les savoirs techniques, les baby-boomers qui partent nombreux à la retraite vont emporter avec eux ces savoirs implicites qui se transmettent difficilement, une partie de la culture de l'entreprise faite de ces "non écrits" dont l'importance peut soudain apparaître primordiale. Le retraité pour lequel la transition de la vie professionnelle vers la retraite se passe bien peut souhaiter rester en contact pendant quelque temps et avoir ainsi la possibilité de transmettre à ses anciens collègues une partie de son expérience, si nécessaire. Cette possibilité de conserver le lien par le biais de l'Intranet de l'entreprise doit être offerte, mais doit relever totalement du volontariat et pouvoir être interrompue sans conditions à la demande de l'ancien salarié », propose Monique Boutrand.

CES PAYS QUI MAINTIENNENT LEURS SENIORS COMME UNE RÉSERVE MOBILISABLE

Mais la France ou l'Europe ne sont pas les inventeurs du travail post-retraite. Les exemples sont à rechercher aux États-Unis, au Japon ou en Australie, où il fonctionne parfois depuis des décennies. On y a créé les nécessaires viviers de compétences mobilisables. Au marché d'Okinawa, trois générations sont souvent au service d'une échoppe – filles, mères, grands-mères – centenaires comprises. Aux États-Unis, le droit de travailler jusqu'à sa mort est un droit imprescriptible. À 65 ans, en 1997, le professeur Luc Montagné, co-découvreur du virus du Sida, a été mis à la retraite par l'Institut Pasteur

et est donc parti enseigner à New York. Aux États-Unis, le droit au travail est un droit à l'autonomie tout au long de la vie. Expert-consultant, garde d'enfants, jardinier, boutiquier… L'Américain conçoit qu'à la retraite il puisse exercer une quantité de métiers différents, y compris jusqu'à un âge avancé. Les universités les plus prestigieuses comptent des enseignants et des chercheurs octogénaires ou nonagénaires.

Pour les seniors américains, travailler est un droit, c'est même la consécration par la loi du droit à l'autonomie tout au long de la vie. « Aux États-Unis, être âgé n'est plus une justification suffisante pour partir à la retraite. ». Le taux de 75 ans et plus au travail était de 6,7 % en 2006, en augmentation de 50 % sur la décennie précédente[28]. Mais le retour des Américains âgés au travail relève d'une disposition d'esprit, d'opportunités d'emplois, de l'envie de consommer, de craintes et de nécessités. L'Age Discrimination Act fait que les États-Unis ont longtemps été le seul pays de l'OCDE[29]« à prohiber la discrimination à l'embauche pour des raisons d'âge. En effet, il est interdit aux employeurs de se fonder sur des critères d'âge pour rétrograder les salariés, changer leur affectation, les licencier ou les mettre à pied, modifier les grilles de salaires. De surcroît, la retraite obligatoire est illégale aux États-Unis (sauf pour les pilotes de ligne). »

Depuis 1999, le Senior Citizens' Freedom to Work Act atteste le fait que « les personnes qui travaillent au-delà de 65 ans et jusqu'à 69 ans ne sont plus soumises à des conditions de limitations de revenu du travail : elles peuvent donc continuer de travailler à temps plein et percevoir intégralement les prestations de la Social Security. Pour les travailleurs à faible revenu, cela correspond à un bonus, financé par l'État, de plus de 50 %. »

28 - « Le vieillissement actif », *Retraite et société*, La Documentation française, 2013.

29 - Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Les études montrent que les taux de remplacement de la retraite publique (Social Security) et des retraites d'entreprises ont diminué. Les 401K sont les plans de retraite d'entreprise qui tirent leur nom de l'article du code fiscal répertoriant les avantages qui y sont associés. Mais ils se sont dégonflés. Les aléas boursiers autour des retraites d'entreprises et des 401K ont incité à la méfiance. La crainte des retraités est que leurs revenus ne soient plus garantis. La peur de manquer pousse à l'activité. Autre incitation : la diminution ou la suppression de la couverture santé de la personne quittant son activité. La couverture publique d'assurance maladie par le Medicare a été améliorée sous la pression de l'American Association of Retired Persons (AARP), mais il n'est offert qu'à partir de 65 ans. Travailler demeure l'assurance de pouvoir se faire soigner convenablement, alors qu'avec l'âge la fréquence et la gravité des pathologies augmentent. N'est-on pas en droit de regretter qu'en France, les opportunités de prolongation ou de re-travail demeurent presque exotiques ?

EXPÉRIENCES RECHERCHÉES : EN ALLEMAGNE, LES SEPTUAGÉNAIRES À L'ŒUVRE

Sur l'autre rive du Rhin, les retraités allemands de 65 à 74 ans travaillent. L'État conseille aussi bien le public que les entreprises pour continuer à les employer ou les réemployer. Le taux de 55-64 ans Allemands au travail en 2010 était de 66,3 % contre 40 % à peine en France. Il y avait 416 000 Allemands de 65 à 74 ans au travail en 2000. Il y en a 660 000 aujourd'hui, soit une croissance de 58 %[30]. L'augmentation de leur nombre n'a pas attendu le relèvement progressif de l'âge de la retraite

30 - Sources : Saarbrücker Zeitung, ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales (Bundesministerium für Arbeit und Soziales).

de 65 à 67 ans. Il a plutôt obéi à des choix partagés par les personnes – des femmes surtout. Elles estiment souvent ne pas avoir une retraite suffisante pour vivre. D'autres jugent que continuer à travailler leur fait du bien ou leur plaît. Mais un travailleur senior a plus de chances de pouvoir poursuivre son activité s'il a déjà un emploi que s'il recherche un nouveau contrat. La Bundes Agentur für Arbeit (Agence fédérale pour l'emploi) a mis en place des mesures de soutien aux seniors au travail, mais aussi au profit des autres populations fragiles (parents isolés, jeunes, migrants, handicapés). Les mesures seniors visent à la fois les employés en poste et les chômeurs.

Cette assistance est aussi apportée aux entreprises. Le programme *WegeBau* (« Infrastructures ») a été conçu pour les familiariser avec les besoins ou les demandes spécifiques des aînés comme avec l'ensemble des dispositifs d'assistance dont elles peuvent bénéficier lorsqu'elles emploient des seniors. Les conseils dont les firmes peuvent bénéficier vont jusqu'à l'implantation d'un conseiller spécialisé pendant plusieurs mois afin d'identifier leurs besoins en qualifications et capacités, établir un réseau de compétences, planifier de futures formations… Le conseil à l'entreprise inclut la prise de conscience du fait qu'il faut former les personnels, y compris matures, déceler les talents, accroître les qualifications de tous et aider au processus de formation par l'assistance à sa mise en place. Les entreprises concernées sont les entreprises de 250 salariés et moins. La formation peut être financée par l'État jusqu'à 75 % de son montant. La formation effectuée à l'extérieur de l'entreprise doit durer au moins quatre semaines. Le salarié doit être assuré de retrouver son poste au retour. La moitié des entreprises concernées connaissent le dispositif, un quart l'utilisent, 85% en parlent positivement. En 2011, 5 100 salariés en ont bénéficié.

Trois facteurs ont joué favorablement : la préoccupation des entreprises devant la raréfaction des compétences, la communication autour du dispositif, le conseil aux entreprises pour l'aide à l'identification des compétences et des besoins en formation des personnels. Le programme fédéral « 50 plus » visait les vieux travailleurs sans emploi. Il avait pour objectif l'intégration des chômeurs au marché du travail, le développement pratique de nouvelles stratégies à l'échelon local et régional et la création de nouveaux réseaux d'emplois. 200 000 chômeurs de longue durée ont été concernés en 2011, 90 000 ont retrouvé un emploi.

LES INFIRMIÈRES AUSTRALIENNES POUR LE MAINTIEN AU TRAVAIL

L'Australie veut compenser le vieillissement de ses infirmières car leur âge moyen est passé de 40 ans en 2000 à 45 ans en 2005. Un tiers d'infirmières a plus de 50 ans. Mais le vieillissement n'est pas la seule difficulté.

La proportion d'infirmières de plus de 55 ans est passée de 11 à 20 % entre 1999 et 2005 chez les infirmières libérales et de 7 à 17 % chez les salariés. L'Australie veut anticiper le départ de 90 000 de ses 220 000 infirmières d'ici 2026. Difficile : les moindres effectifs des jeunes générations pèsent avec le déficit d'attrait du métier et les nombreux abandons de carrière précoces. L'Australie essaie des formules variées, avec pour cible les professionnels qui ont quitté le métier et les retraités.

La Nouvelle-Galles du Sud propose « Re-connect », un programme de rafraîchissement des connaissances adressées aux ex-infirmières qui ont quitté la branche. Institutions et hôpitaux sont invités à intégrer des heures de travail flexibles, des crèches et des facilités de parking à leur offre de collaboration pour les faire revenir. On emploie des intérimaires pour amortir

les manques mais il faut d'abord garder les infirmières en place, baby boomeuses comprises. Les responsables d'institutions sont donc invités à adhérer aux stratégies qui favoriseront le maintien ou la réembauche. Ils sont conviés à lutter contre la discrimination par l'âge, qui incite au retrait d'activité. Ils doivent encore penser à la mobilité, car les personnels âgés se sentent parfois enfermés dans leur poste.

Les dispositions répondent aux aspirations des professionnelles à une forte part d'autonomie de leur poste, à une reconnaissance des compétences, à une relation en mode partenaire avec les supérieurs hiérarchiques. Il s'agit de tenir compte de l'expertise des infirmières, de leur offrir un juste équilibre entre l'effort et la reconnaissance de leur travail, un partage des informations, l'assurance qu'elles ne sont pas privées du sens de leur travail. Considérées par le passé comme les auxiliaires des médecins, elles reviennent en partenaires. Les hôpitaux se doivent de rechercher la coopération des infirmières par l'élaboration de solutions qui rendent les actions plus efficaces et améliorent l'organisation de l'univers de travail. Bref, ce n'est plus le geste technique que l'on reconnaît mais l'identité et la capacité de la personne qui l'administre.

L'organisation du travail des infirmières dans le Northern Territory appelle à lever les barrières pour bien utiliser leur envie de continuer à pratiquer et à glisser dans la retraite sans arrêt brutal. La différence est finalement minime entre ce désir de se réaliser et les options qu'offre le bénévolat bien conçu. Dans les deux cas, le senior vise avant tout à se montrer socialement utile. « J'aimerais, quand je vais quitter mon plein temps, être capable de travailler de manière ponctuelle. Je regarde aussi du côté du bénévolat. Ce serait bien si je pouvais panacher », confie l'une des infirmières interrogées.

LA CONSTITUTION D'UN VIVIER D'EXPERTS RETRAITÉS POUR CONSERVER LA COMPÉTENCE

Constituer un vivier, c'est aussi évaluer l'évolution de la demande et l'anticiper « pour mettre en portefeuille » les experts qui risqueront d'être les plus demandés pour les années suivantes. « Au début d'Experconnect, on s'était dit que l'industrie pharmaceutique aurait à l'avenir un grand besoin en matière d'experts. On avait identifié que les chercheurs étaient vieillissants, qu'il y aurait un grand manque pour les services de recherche et développement. Or, il n'y a presque plus de recherche en France mais du marketing et de la vente. Pour la santé, le plus souvent, il n'y a plus en France que les chercheurs compétents sur les vieux médicaments dont les groupes maintiennent la vente. Mais la recherche est partie en Inde et en Chine. »

La viabilité du vivier d'Experconnect résulte de sa vitalité, de son activité. Mieux vaut en effet que le consultant ait au moins une cinquantaine de jours de mission par an afin de conserver sa compétence et d'avoir envie de les actualiser. Pour le reste, l'association Experactiv[31] l'aidera à développer son activité avec des conseils juridiques, fiscaux, informatiques, des conférences et des visites de sites. Régulièrement, l'association organise des formations afin de transformer d'ex-salarié en consultant. Sa position dans l'entreprise où il interviendra sera différente de celle d'un salarié. Il pourra agir et s'exprimer de manière plus libre, plus rapide. Il arrivera souvent que l'on fasse appel à lui pour débloquer une situation pouvant résulter d'un conflit interne à l'entreprise. Mais quoiqu'il advienne, le bénéfice de son action – et notamment de sa liberté de préconisation – reviendra aux professionnels en place.

31 - Plus d'informations : www.experactiv.com

C'est l'équipe intégrée qui pourra revendiquer les solutions dont il aura favorisé l'adoption. Il s'effacera afin que l'appropriation du résultat puisse se faire par les personnels qui devront le gérer. Ces sessions de formation au métier de consultant intègrent aussi bien des notions de psychologie que de management. Par ailleurs, l'association offre aux experts des outils de formation à l'informatique et à la bureautique car, au quotidien, les retraités sont privés de la logistique des entreprises où ils œuvraient. Ils doivent désormais imprimer eux-mêmes leurs mails et réaliser leurs présentations Powerpoint, sans avoir recours à une assistante.

Les entreprises les plus sensibles à la nécessité de conserver les compétences des retraités sont souvent actives dans des métiers industriels, à cycle long, où une expérience longue est essentielle pour maîtriser son métier. On ne remplace pas du jour au lendemain un ingénieur du bâtiment ou de l'aéronautique. C'est une pratique de long terme qui permet à certains experts de savoir immédiatement, ou presque, où se situe les points d'amélioration dans une chaine de montage, comment optimiser le rendement d'une cimenterie sous-performante, etc.

Cousin américain d'Experconnect, YourEncore[32] a construit son plan de développement sur la mise à disposition des experts retraités pour des entreprises américaines, notamment en recherche et développement. YourEncore doit affronter une forte concurrence. En effet, aux États-Unis, beaucoup d'établissements, dans le domaine de la santé notamment, entretiennent leur propre réseau de retraités et vivier de compétence. « Considérez YourEncore comme votre capacité à intégrer des personnes au talent renversant, issues d'un très large éventail de compétences et de disciplines, à la demande, selon vos besoins, sans le fardeau de la permanence.

32 - Plus d'informations : www.yourencore.com

Nos experts sont des scientifiques, des ingénieurs, des responsables de projets de l'aéronautique, de la chimie, des soins à la personne, de l'électronique, de l'industrie alimentaire et de la bio-industrie. Chacun de nos experts est accrédité pour travailler avec vous de manière sécurisée, sous une clause de confidentialité, de façon à vous offrir sans délai des résultats innovants. »

LE SENIOR COMMUNITY SERVICE EMPLOYMENT PROGRAM AMÉRICAIN

Le SCSEP, qui remet en selle des Américains âgés, est un programme modeste par la taille. Il s'adresse à des gens modestes mais il est très populaire. Il est conçu pour répondre aux besoins d'hommes et de femmes âgés de 55 ans et plus, ayant des revenus bas (maximum 125 % du seuil de pauvreté, soit 900 à 1 000 euros par mois).

L'essentiel des 100 000 à 200 000 personnes que le programme intéresse sont affectées à temps partiel ou à raison de 20 heures par semaine dans des emplois de service. L'objectif est de leur offrir un nouveau tremplin, de favoriser leur accession des participants à ce programme à des emplois non subventionnés leur offrant des rémunérations supérieures. Ils reçoivent donc des formations qui les aideront à professionnaliser et actualiser leurs acquis. Ces formations comportent un volet linguistique et culturel pour des non anglophones, des remises à niveau et, parfois, des changements d'orientation accompagnés de formations. La moitié des emplois de réinsertion dans le monde du travail sont subventionnés. La moitié des participants appartiennent aux minorités ethniques américaines. Les deux tiers des participants sont des femmes[33]. L'accent est mis sur l'accompagnement psychologique et la recherche d'emploi.

33 - Source : « Employment and Training Administration », United States Department of Labor.

Les SCSEP sont parfois gérés par la collectivité publique. Parfois, cette gestion est déléguée à une association.

LE SILVER HUMAN RESSOURCES CENTER JAPONAIS

L'exemple japonais des Silver Human Ressources Centers vaut pour la formation, la création, les emplois locaux de service mais aussi l'auto-entreprise. Trois fois par semaine, quatre heures par jour, cinq retraités portant des chapeaux pour se garder des ardeurs du soleil tournent autour de la Tokyo SkyTower, qui culmine à 634 mètres au-dessus de la capitale nippone. Ils ramassent les papiers et maintiennent la propreté du lieu. La tour héberge la diffusion de plusieurs chaînes de télévision. Mais elle est aussi visitée par des millions de touristes qui observent Tokyo du haut de ses plateformes situées à 350 et 450 mètres de hauteur.
Ces Silver Centers, dont près de 2 000 municipalités sont dotées, regroupent plus de 800 000 employés. Ils répondent à un triple objectif :

- **PALLIER** le vieillissement du Japon et la pénurie croissante de main-d'œuvre ;
- **ORGANISER** le travail post-retraite dans de bonnes conditions ;
- **RÉPONDRE** au désir des Japonais de demeurer impliqués dans la vie socio-économique du pays en leur procurant un substantiel complément de retraite.

Les Silver Human Ressources Centers découlent d'un amendement de la loi cadre de 1986 régissant l'emploi des aînés. Ils contribuent au maintien du volume de population active nécessaire. En effet, le Japon a compté 128 millions d'habitants à l'apogée de son peuplement en 2008. D'ici 2055, il perdra des centaines de milliers d'habitants chaque année.

Plus de 30 millions au total, soit la moitié de la population de la France qui, elle, conservera son nombre actuel d'habitants.

Certaines entreprises nipponnes réemploient directement leurs anciens salariés car la retraite est particulièrement faible au Japon : moins de 50% des derniers salaires moyens, contre une moyenne des deux tiers pour les Français (jusqu'à présent) et de 115% pour le Luxembourg[34] !

Les Silver Centers fonctionnent selon un schéma circulaire. Ils reçoivent les retraités, les forment, leur trouvent du travail si nécessaire ou les aident à en trouver ; ils les rétribuent, désormais sans limite d'âge. Les emplois proposés sont de nature variée, allant du nettoyage des espaces publics à la gestion du courrier en passant par la garde d'enfants, l'aide aux devoirs, l'enseignement de l'informatique ou le remplacement de professeurs absents dans les établissements scolaires. Mais ils fournissent aussi des guides touristiques, des traducteurs, des charpentiers, des peintres…

Certains Silver Human Ressources Centers ont lancé de véritables activités nouvelles, comme la confection et l'acheminement de repas, la prise en charge temporaire d'animaux domestiques, la réparation de bicyclettes, le nettoyage à domicile des couettes (futon) et de la literie. D'autres centres font fabriquer des produits locaux et des confitures sans conservateurs par leurs affiliés. Dans les Silver Centers, on coupe, on assemble et on commercialise des vêtements ou des meubles réalisés à partir de matières recyclées. Les établissements prennent aussi sous contrat l'entretien de parcs publics ou privés… Une véritable réflexion active est donc menée dans le domaine de l'insertion socio-économique, mais aussi du développement durable.

34 - Source : OCDE.

Jean Brihault, 66 ans, l'universitaire-handballeur-polyglotte !

Est-ce le handball qui a nourri son mandat de président d'université de 1996 à 2001 ou est-ce l'universitaire qui a servi de marchepied à l'arbitre international pour devenir président de la Fédération européenne de Handball, une fois à la retraite ? Ni l'un, ni l'autre – mais les deux. L'intéressé a puisé dans le sport le goût de l'arbitrage qui lui a permis de mener son mandat sans encombre dans une université, mais aussi de devenir vice-président de la Conférence nationale des présidents d'université !

Il a été élu en juin 2012 à la tête de la Fédération européenne avec 97,96 % des voix, 48 nations sur 49 selon Handzone. Le fruit de l'expérience dans les instances universitaires ? La presse le montre en hôte avisé et prévenant : « Scène de famille dans un hôtel norvégien en janvier. Les gros bras suédois, allemands, français et espagnols déjeunent sur fond de piano romantique. Une silhouette élégante mais discrète va d'une table à l'autre. Barbe bien coupée, fines lunettes, il pourrait passer pour un de ces Allemands ou Scandinaves qui tirent les ficelles dans le hand. Sauf qu'il s'agit d'un Français et que c'est lui le patron de cet Euro 2008. »[35].

Jean Brilhaut, président d'université, était au départ un professeur de langue anglaise et de littérature irlandaise à laquelle il a consacré sa thèse. Il parle anglais, allemand, néerlandais, connaît plusieurs cultures européennes, de même que les subtiles arcanes du pouvoir dans l'université française. Le handball a donné ses vertus de négociateur et de décisionnaire au président (1 000 matches internationaux) ; l'université lui a offert la culture des organisations et la vision internationale dont il avait besoin afin de devenir, à 65 ans, « le Platini du handball » et un fin diplomate.

35 -PELLIZZA J-L., « Handball : Jean Brihault, de la fac au sommet du hand », *Ouest-France*, mercredi 27 février 2008.

LES EFFETS POSITIFS DU TRAVAIL POST-RETRAITE SUR LA SANTÉ

Travailler le plus longtemps possible est un gage de bonne santé. Les tâches les plus complexes sont la meilleure de toutes les garanties contre la maladie. Le meilleur stimulant est un travail qui remet en permanence en cause celui qui l'accomplit.

À 73 ans, Liliane Kerjan, ex-recteur de l'académie de Limoges, cumule toujours les fonctions. Elle est journaliste spécialisée à la réputée *Quinzaine littéraire*. Elle dirige l'Institut franco-américain de Rennes et s'apprête, après celles d'Arthur Miller (éditions Bourin) et Tennessee Williams (Gallimard), à publier en 2014 les biographies de Truman Capote et de Scott Fizgerald. Celle de Scott Fitzgerald (*Gatsby le Magnifique*) sera sa quatrième en quatre ans ! Son emploi du temps ne l'empêche pas de pratiquer le jardinage et de fréquenter les colloques internationaux. De multiples études et observations convergent pour pointer le maintien de l'activité physique et mentale des seniors comme une affaire de santé publique. Le département de psychologie de l'université de Tasmanie (Australie) mène depuis 18 mois une étude étendue sur le sujet.

Les premiers résultats obtenus ont été divulgués lors de la dernière Alzheimer's Association International Conference. Selon Matthew Summers, qui mène l'étude, l'intérêt de l'acte d'apprendre réside moins dans le contenu de ce qui est appris que dans le fait de maintenir le cerveau en activité. « L'avantage de l'université, c'est qu'elle est la source d'une activité intellectuelle. En plus, participer à un cours est une activité relationnelle qui conduit à échanger avec les autres. » La formation, avec ses contraintes d'agenda, ses exigences de travail et éventuellement le stress qu'elle peut créer, semble intéressante puisqu'elle se rapproche d'une situation de travail. Cette étude présente le désengagement social

et intellectuel qui advient souvent avec la retraite comme un risque cognitif. Ce que confirme le professeur Forette. D'autres études complètent le tableau.

Le professeur Tom Schweitzer, neurologue et professeur de chirurgie à l'université de Toronto, a mis en évidence l'intérêt du bilinguisme pour le maintien de la santé mentale. Le cerveau ne s'use que si on le laisse en jachère, pas si on le fait œuvrer. L'examen comparatif de scanners de cohortes de personnes unilingues, ou au moins bilingues (anglais, chinois, français), montre que l'usage quotidien de deux langues sollicite constamment le cerveau, ce qui concourt au maintien de la santé mentale et retarde de plusieurs années la manifestation des symptômes de la perte d'autonomie[36]. Le constat est aussi positif pour les comédiens, même amateurs, et les musiciens.

Menahem Pressler, 89 ans, prix Claude Debussy 1946 à San Francisco, jouait encore Schubert en solo et en vedette à l'automne 2012, au festival des Jacobins de Toulouse, puis en octobre à la salle Pleyel avec l'orchestre de Paris pour un programme Haydn, Mozart, Sibelius. En janvier 2013, à Amsterdam, il donnait des concerts et des masterclasses. Il confesse ne jamais pouvoir rester plus de 48 heures éloigné d'un piano. « Cet amour pour la musique, pour ce que je fais, est ce qui donne un sens et un contenu à ma vie. J'aime jouer, j'aime répéter et enseigner ! » insiste-t-il sur son site[37] qui est constamment actualisé. Il aurait été un exemple de choix pour l'étude australienne menée par des neurologues et des spécialistes des neurosciences sur des musiciens matures et des cadets (50-65 ans et 18-30 ans). L'étude

36 - « Active brain may be best defense against Alzheimer's », English.news.cn, 23 juillet 2012.

37 - http://menahempressler.org

comparait des pratiquants intensifs depuis l'enfance et des non musiciens des mêmes âges[38]. Elle montre que l'oreille des musiciens compense les pertes d'audition. Elle leur permet de développer une réception des sons et de la parole supérieure à celle de non musiciens de leur âge. Du fait de l'expérience acquise, ils répondent mieux aux tests cognitifs que des non musiciens du même âge. « Nos résultats montrent l'effet positif de l'expérience sur le processus du vieillissement. Ils offrent aussi une signification plus large : l'expérience musicale protège contre la dégradation de la synchronisation neuronale, autrement dit de l'aptitude des neurones à se coordonner pour produire une information cohérente et, par exemple, une prise de décision éclairant la nature réparable de ces déclins. Ces découvertes devraient encourager une recherche future sur d'autres entraînements qui favorisent la résilience neuronale tout au long de la vie. »

On devrait pouvoir, au titre du développement durable, appeler les entreprises à veiller au maintien des compétences de leurs salariés comme on veille à l'entretien d'un véhicule afin de prolonger son employabilité !

De multiples études soulignent ainsi le rôle néfaste de la retraite, qui diminuerait les sollicitations relationnelles et intellectuelles. Votre cerveau, *Use it or lose it*, « utilisez-le ou vous allez le perdre », est la conclusion d'une étude du Queensland Brain Institute (QBI). Les cellules ont besoin d'être sollicitées et stimulées pour prospérer. Mais la meilleure de toutes les garanties contre la maladie est l'accomplissement constant de tâches complexes, un travail qui remet en permanence en cause celui qui l'accomplit. Une équipe de chercheurs dirigée par le professeur Ross Andel

38 - « Musical experience offsets age-related delays in neural timing », Neurobiology of Aging, 2012.

“

SELON LES ÉTUDES DU PROFESSEUR FRANÇOISE FORETTE, CHAQUE ANNÉE DE TRAVAIL SUPPLÉMENTAIRE ACCOMPLIE DANS DE BONNES CONDITIONS REPOUSSE DE TROIS MOIS LA SURVENUE DE LA MALADIE D’ALZHEIMER.

de l'University of South Florida's School of Aging Studies a réalisé une étude longitudinale de cohorte portant sur 10 000 duos à partir du registre des jumeaux de Suède. Le choix des jumeaux permettait de s'affranchir des différences génétiques marquées rendant les comparaisons difficiles. Pour 225 d'entre-eux, les jumeaux avaient développé une démence due à la maladie d'Alzheimer. Dans 55 cas, l'un des jumeaux avait développé la maladie et l'autre pas. Après avoir éliminé tous les biais liés au sexe et à la formation, les réponses aux questionnaires détaillés qui avaient été élaborés montraient que le jumeau qui accomplissait les tâches les plus complexes était celui qui présentait le moins de risques d'avoir développé la maladie. Les métiers qui préservaient le mieux étaient ceux qui obligeaient à des relations variées, comme devoir s'adresser à un public ou à une équipe, négocier avec des clients ou des partenaires de travail, enseigner[39].

L'entrée en retraite peut donc provoquer de réels dommages cognitifs et affectifs, soulignés par l'enquête ci-dessus.

Les trois carrières de P.D. James, lady pousse-au-crime

C'est à 42 ans – et pas avant ! – que Phyllis Dorothy James devient un auteur de romans policiers. C'était en 1962 et cela fait 50 ans que ça dure. Entre temps, elle a été gouverneur de la BBC et faite baronne par la Reine. À 93 ans, la romancière est toujours active, autant dans l'écriture que dans l'administration. Son dernier livre, *La Mort s'invite à Pemberley*[40], jugé meilleur que les précédents (*Télérama*,

39 - « Complexity of work and risk of Alzheimer's disease: a population-based study of Swedish twins », *Journal of Gerontology*, septembre 2005.

40 - JAMES P.D., *La Mort s'invite à Pemberley,* Fayard, 2012.

New York Times), est considéré comme une « œuvre à l'intelligence virtuose ». L'écriture était la troisième carrière de P.D. James, mais aussi la synthèse et l'accomplissement de ses expériences personnelles et professionnelles, parallèles et successives.

Envoyée au travail à 16 ans par un père fonctionnaire jugeant que l'éducation académique n'était pas une nécessité pour les filles, elle fut d'abord secrétaire. Par la suite, elle passe son diplôme professionnel puis devient cadre et administrateur hospitalier, avant d'entrer dans la police criminelle et dans la magistrature. Ainsi fut-elle salariée du gouvernement britannique jusqu'à 59 ans, en dépit du succès de ses livres. Ses romans policiers illustrent parfaitement les transferts et la réutilisation de compétences et de savoirs acquis dans ses fonctions concommitantes ou postérieures.

Ils relèvent d'une forme classique. Elle l'a héritée d'Agatha Christie. Mais P.D. James enrichit sa matière et ses personnages de son vécu de brève épouse de médecin dépressif chronique et donc en relation étroite avec la psychiatrie. Elle se marie jeune. Son époux revient démoli de la Seconde Guerre mondiale. Il est interné. La jeune femme se décide donc à faire carrière. L'hôpital, puis la lutte contre le crime. P.D. James s'est elle-même exprimée sur l'apport de sa vie personnelle et de travail à son œuvre : « J'ai préféré utiliser les événements traumatisants de ma vie dans des fictions plutôt que dans une autobiographie. »

Plusieurs de ses romans policiers portent l'empreinte de la maladie mentale de son mari, de sa connaissance du monde des institutions médicales et hospitalières, du sens de l'organisation qu'elle y a professionnellement développé (1949-68). Quant à son sens de l'exposition et de la précision, elle les a développés dans la conception et la rédaction de rapports, ou de minutes de procédures lors de son travail au service de la médecine légale ou de la Justice (jusqu'en 1979).[41] P.D. James, ou la somme transcendée des expériences.

41 - Sur le sujet : JAMES P.D., *Time to Be in Earnest: A Fragment of Autobiography*, Faber & Faber, 1999.

LE MAINTIEN DES REVENUS D'ACTIVITÉ SENIORS, CLÉ DES MARCHÉS DE CONSOMMATION

Le cumul emploi-retraite devrait être franchement soutenu également par l'ensemble du négoce dont il favorise la prospérité.

Voiture, immobilier, voyages, alimentation, cosmétiques, finances… Les études de marketing (Kantar Panel, Credoc, Seniorscopie, etc.) montraient déjà que les 50-65 ans avaient les revenus les plus élevés et qu'ils étaient les détenteurs des deux tiers du patrimoine privé. Leur déclaration de revenus montrait que le revenu des foyers fiscaux de cette tranche étaient supérieurs de 20 à 30% à ceux de leurs cadets[42].

Didier Migaud, premier président de la Cour des comptes, complète le tableau lorsqu'il déclare que, « contrairement à une opinion reçue, les retraités sont dans une situation financière plus favorable que les actifs » (le 13 septembre 2012), lors de sa présentation du rapport de la Cour sur les comptes de la Sécurité sociale.

Reste que les perspectives médiocres que leur offre l'avenir des retraites pousse actuellement les seniors à épargner un peu plus qu'avant, aux dépens de leur consommation. Toutefois, la génération 68, celle des « hédonistes travailleurs », si elle n'a pas inventé la consommation de masse, en a néanmoins fait son drapeau et n'est pas prête à le lâcher. Donc, l'aider à se maintenir au travail est une opération positive pour le business et l'industrie. De plus, si la CSG-retraites est rapidement relevée au niveau de celle des actifs, si les dégrèvements fiscaux spécifiques dont les retraités bénéficient disparaissent eux aussi, ils auront de plus en plus besoin de travailler pour maintenir un mode de vie auquel ils n'entendent pas renoncer. Déjà « les retraités-actifs », selon la terminologie de l'IGAS

42 - Source : Ministère de l'Economie et des Finances.

(Inspection Générale des Affaires Sociales), les acteurs du cumul emploi-retraite, disposent de plus de disponibilités. « Les données du régime général confirment ce constat établi pour l'ensemble des retraités-actifs en 2008. La pension moyenne des retraités-actifs est supérieure de 30 % à la pension moyenne des nouveaux prestataires de 2009, pour les hommes comme les femmes. »[43] Par ailleurs, le cumul emploi-retraite représente un bénéfice pour l'individu mais aussi pour les régimes de retraite : « l'impact financier du cumul emploi-retraite est positif pour les régimes de retraite, même s'il pèse sur la trésorerie à court terme » dans certains cas.

Michel Noir, la réussite entrepreneuriale dans la rédemption

On aurait pu croire qu'à 33 ans, Michel Noir, futur maire de Lyon (1989-1995) et ministre du commerce de Jacques Chirac, avait écrit la Bible de sa vie avec *Réussir une campagne électorale : suivre l'exemple américain*[44]. Il s'agissait d'un essai sur l'application des techniques du marketing en politique.
Noir fondait son analyse sur la campagne électorale de Jimmy Carter en 1976. Carter fut battu par Reagan en 1981, mais Noir et lui ont survécu, voire transcendé leurs échecs. Carter, qui est l'initiateur des accords de Camp David et sur le canal de Panama, est devenu un médiateur intercontinental de la paix. Michel Noir est un homme de marketing. Mais le marketing et les conditions de sa médiatisation à outrance par le truchement de son gendre Pierre Botton ruineront vite sa carrière. Il a 51 ans lorsqu'il démissionne de ses mandats de député, de maire et de président de la Communauté urbaine

43 - Inspection Générale des Affaires Sociales, op.cit., p. 37.

44 - NOIR M., *Réussir une campagne électorale, suivre l'exemple américain ?*, Editions d'Organisation, 1977.

du fait de sa condamnation à cinq ans d'inéligibilité pour abus de biens sociaux. Alors, il reprend les études et passe une thèse de doctorat en sciences de l'éducation, à 58 ans, sans avoir renoncé à l'ambition de faire prospérer ses acquis et son expérience dans les affaires. Il a donc créé, avec un neurologue, *Scientific Brain Training*, une société d'ingénierie cognitive. Ses produits ciblent jeunes et adultes, grand public et secteur hospitalier, avec des outils destinés à entraîner et à développer la mémoire[45]. Michel Noir, à qui son parcours politique a enseigné les aléas de la stratégie, est aussi devenu un auteur à succès dans la didactique des échecs (Marabout) et une référence universitaire dans le domaine des sciences cognitives (McGraw Hill).
Sa thèse, disponible sur le site de l'université de Lyon[46], a pour sujet : « Le développement des habiletés cognitives de l'enfant par la pratique du jeu d'échecs ». Un autre exemple de transfert d'habiletés.

45 - Sources : www.sbt.fr, www.happy-neuron.com, www.sbtpro.com

46 - Pour consulter le PDF : http://bit.ly/1e4ZWGx

5

Accommodants. Assidus. Calmes. Compétents. Confiants.Constants. Conviviaux. Disponibles. Éclairés. Efficaces. Entrainés. Érudits. Exercés. Exigeants. Expérimentés. Experts. Fermes. Fiables. Fidèles. Flexibles. Forces de proposition.

En France, faire travailler les seniors appelle une « révolution culturelle »

Méticuleux. Mobiles. Motivés. Objectifs. Ouverts. Pédagogues. Perfectionnistes. Performants. Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi. Proactifs. Productifs. Professionnels. Raisonnables. Rapides. Réceptifs. Réfléchis. Résistants. Rigoureux. Sereins. Serviables. Soigneux. Solides. Souples. Stables. Sûrs.

Les seniors de France ne bénéficient pas forcément d'autant de considération professionnelle que leurs homologues japonais ou américains auprès des responsables de ressources humaines. Héritage de clichés. Mais ces derniers connaissent-ils vraiment les seniors, leur degré de fiabilité, d'implication et d'expertise ? Ou faut-il le leur faire découvrir ?

VAINCRE LES IDÉES REÇUES QUI ONT ÉCARTÉ LES SENIORS DU TRAVAIL

Les contrats de génération sont-ils une idée concrète ou bien le fruit d'une certaine nostalgie ? « Le contrat de génération va permettre d'augmenter le nombre d'embauches. Une fois le jeune recruté, il faudra porter une attention toute particulière à la mise en place du parrainage et à la qualité de la formation dispensée. » Jean-François Roubaud, président de la CGPME (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises), est un pragmatique. Les petites et moyennes entreprises tireront tout le parti possible de la mesure phare de la présidence Hollande en faveur de l'emploi.

Mais en France chaque gouvernement semble obligé d'inventer une nouvelle politique. Le plan Borloo (2005), qui parlait des seniors en s'attachant principalement au sort des cadets, stipulait qu'il fallait « accompagner 800 000 jeunes en difficulté vers l'emploi durable avec des référents, choisis parmi les professionnels du service public et les seniors expérimentés dans le champ éducatif ». Or, comment faire reconnaître la compétence de leurs aînés par les cadets après les avoir disqualifiés, voire écartés précocement du système productif depuis plus de 30 ans ? En 2009, le gouvernement Sarkozy lançait le « Plan d'Action Senior », obligeant les entreprises de plus de 300 salariés à mettre en place des actions

concrètes et mesurables favorisant l'intégration de travailleurs âgés, leur formation, leur transition vers la retraite ou encore la transmission des savoirs. Ces orientations supplémentaires et contraignantes (sous peine de se voir pénaliser d'un montant équivalent à 1 % de la masse salariale) ont eu pour vertu de mettre le projecteur sur l'emploi des seniors. Et si dans les faits le plan d'action senior a eu peu d'impact sur l'emploi, son principal succès réside dans l'amélioration de la préoccupation des responsables de ressources humaines au sujet de cette population souvent délaissée. Il y a eu un impact psychologique très positif. L'objectif du contrat de génération est cette fois l'embauche, à terme, de 500 000 jeunes accompagnés chacun par un senior. Le senior serait ainsi maintenu dans l'emploi jusqu'à son départ à la retraite. Le but est bien de répondre aux difficultés d'insertion des jeunes tout en luttant contre le chômage des seniors.

Comme les précédentes, cette mesure est assortie d'avantages fiscaux, mais la plus innovante des mesures est celle qui porte sur la transmission de petites entreprises par des dirigeants âgés. Car chaque année, l'absence de transmission est à l'origine de la disparition de milliers de petites PME. Un patron ne sait pas forcément comment transmettre. Le jeune dispose rarement du capital voulu. Les banques sont le plus souvent réticentes à les soutenir. Le contrat de génération est animé d'une excellente intention mais l'application de l'idée du tutorat – l'aîné transmettant son savoir au jeune – ne va pas de soi. En effet, entre aînés et jeunes, la transmission peut être à double-sens lorsqu'elle fonctionne !

Or, « le choc des générations provoque des conflits tant pour la transmission des savoirs (difficultés de la pédagogie, crainte d'une éventuelle perte de pouvoir) que pour l'esprit d'équipe (refus de la discipline chez les plus jeunes confiés aux seniors ; difficultés pour les seniors d'accepter des jeunes supérieurs

hiérarchiques). »[47] Rien ne peut fonctionner réellement sans une embellie durable et forte de l'économie. La sociologue du travail Éléonore Marbot a consacré sa thèse de doctorat au « sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans »[48] et à l'amertume que suscite leur médiocre traitement. Elle avoue que le problème ne se règlerait sans doute que si le volume et l'intensité de l'activité économique l'exigeait. Cette condition est nécessaire, de même qu'il est indispensable de créer les conditions d'une réappropriation du travail par les seniors. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer les rémunérations, mais plutôt l'accès à la formation, les parcours professionnels, l'organisation du temps de travail. Les seniors peuvent avoir besoin d'un accueil de jour pour des parents en perte d'autonomie et les cadets, de crèches. Mais les conditions favorisant le bien-être au travail et son attractivité sont identiques ou presque pour toutes les catégories.

S'exprimant en 2007 sur les perspectives de plans pour le travail des seniors à la française[49], le prix Nobel d'économie 2006 Edmund Phelps expose son idée sur le sujet[50]. Il l'a communiqué avec un diagnostic carabiné de la situation française, soulignant les préjugés à vaincre et les conditions à instaurer. Les seniors, comme beaucoup auraient tendance à le penser, sont-ils réticents au travail ? Il faut faire de l'activité post-retraite un outil de stimulation mentale, effectif pour toutes les catégories, y compris pour les métiers modestes.

47 - MORA-CANZANI F. et EQUAL, *L'Expérience est capital(e) / Equal France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité*, Racine, 2005.

48 - MARBOT E., *Le Sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de 50 ans : définition, mesure et déterminants*, Thèse de Doctorat, ESSEC-IAE, Aix-en-Provence, 2001.

49 - « Pas de bonne vie sans travail », *Le Monde*, 24 février 2007.

50 - PHELPS E., *Rewarding Work, How to Restore Participation and Self-Support to Free Enterprise*. Harvard University Press, 1999.

Les seniors sont-ils trop chers comparés aux jeunes ? C'est aux aides publiques, notamment au crédit d'impôt, de compenser pour rendre les uns et les autres concurrentiels. Une mesure plus saine que les mesures d'assistance à l'exclusion. Les aînés sont-ils trop peu productifs ? Réponse d'Edmund Phelps cisaillant le préjugé sous-tendant la question : « la productivité n'est pas le tout de la performance économique. Celle-ci s'apprécie aussi – et peut-être même surtout – par les taux de participation et d'emploi et la satisfaction au travail, ainsi que par le degré d'engagement des salariés dans leur emploi (...) ; se réaliser au travail et avoir un parcours professionnel source de satisfaction personnelle sont essentiels dans la vie. » Par ailleurs, « plus un pays est dynamique, plus les emplois requièrent de la part des salariés un engagement important. » Le reconnaître et récompenser le travail est primordial. Le Nobel d'économie note que le taux de satisfaction au travail est assez bas en France par rapport aux États-Unis, au Canada ou au Royaume Uni. Les retraités qui retravaillent le font essentiellement pour leur satisfaction intellectuelle, le plaisir de transmettre et le sentiment d'utilité qu'ils en tirent. Qu'il s'agisse de seniors ou de jeunes, « si l'Europe veut de bons emplois et de la prospérité, elle doit rendre ses institutions économiques favorables à l'innovation, ce qui, j'insiste, n'a rien à voir avec le néolibéralisme naïf qui veut en finir avec l'État-providence. »

VAINCRE LES PRÉJUGÉS ET REDYNAMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La cohabitation entre les âges et les cultures n'est pas affaire forcément aisée. Les responsables de ressources humaines et les managers vont donc devoir renouveler une partie des concepts et des pratiques de leur métier pour s'adapter aux seniors.

Le maintien et le développement du travail senior appellent la reconfiguration de l'organisation, de la formation et de la finalité des ressources humaines, en amont et en aval du salariat. Quelques suggestions ont été faites en ce sens pour la formation et le renouvellement des pratiques des gestionnaires de ressources humaines.

- **UNE CONNAISSANCE** approfondie des métiers, pas seulement livresque (masters professionnels juridiques), et vraisemblablement un parcours d'entreprise avant d'intégrer le département RH. Une connaissance de base des outils primaires de la RH également, tels que les contrats de travail et la paie.
- **UN MOINDRE FORMALISME** des modes de recrutement (éviter la standardisation des CV avec une survalorisation du diplôme) au profit d'une approche ressemblant davantage aux certifications des Validations des Acquis de l'Expérience (VAE).
- **UNE MEILLEURE LISIBILITÉ** des délégations de responsabilité, en limitant leur dilution au sein du service RH. Les experts plaident souvent pour le retour à un vrai « chef de personnel » ayant autorité, pas à une escouade de RH insuffisamment (in)formés.
- **CONSIDÉRER L'ÂGE** comme un facteur de développement, notamment dans des postes à responsabilités.
- **L'INTÉGRATION DE LA NOTION** de « développement durable » au sein du travail de RH. Cela signifie un maintien voire un développement des compétences et une gestion fine des parcours au sein de l'entreprise ; un suivi individualisé réel ; un choix de formations réellement adaptées au futur des métiers et à l'actualisation des connaissances des aînés pour éviter de les laisser en plan pour une raison simplement technique.
- **L'ENCOURAGEMENT** à la transmission des jeunes vers les aînés (nouveaux modes de communication et d'échanges) et des

aînés vers les jeunes (méthodologie, retour d'expériences, approche critique des outils techniques qui ne peuvent se substituer à la conceptualisation des procédures).

• **L'INTÉGRATION TOTALE** du travail à temps partagé, salarié ou non, dans le management d'équipes.

• **LE MAINTIEN DE LA RELATION** avec les anciens salariés, au-delà du « banquet annuel de l'amicale des anciens », par le biais notamment d'activités favorisant le bien-être, notamment mental, et créant les conditions pour un re-travail ponctuel.

Pierre-Henri Suatton, le routard des RH

Ex DRH chez Danone, ex patron d'Aralis, une entreprise de logement social de la région lyonnaise, ex DRH chez Alstom… Pierre-Henri Suatton, 66 ans, aime les gens.

Il aime aussi travailler. Travailler, c'est son hygiène mentale, son remède à l'angoisse qui l'étreint dès 6 heures le matin – une habitude de lève-tôt – les jours vides. « Se plonger dans un dossier, reprendre l'historique d'une question, imaginer des solutions, puis se confronter avec les gens, c'est mieux que les mots croisés ! » Mais cet actif vétéran des ressources humaines aime aussi le baroud, celui des missions en Afrique du Sud.

A-t-il une méthode universelle ? « Si on applique quelques règles simples – apprendre à connaître les personnes, réfléchir avant de faire valoir sa propre expérience, maîtriser les règles, l'histoire de l'entreprise… – on arrive à fonctionner très bien en respectant des principes élémentaires. » Un homme tout-terrain, du fait même de la multiplicité de ses expériences et de son empathie avec sa mission. « On peut me balancer sur une société électronique, dans le social… Partout, les gens sont intéressants, y compris les dockers de Marseille. » Du coup, il est parti en Russie à la demande d'Alstom. « Ils avaient besoin d'un professionnel en qui ils avaient confiance. La vie est courte, j'avais envie de voir de nouveaux horizons ! » Deux ans à Moscou, la soixantaine passée. Une absence de connaissance du droit du travail russe, mais une parfaite maîtrise

de la grammaire internationale des ressources humaines et une belle ouverture d'esprit. Depuis, il est reparti en Algérie, en Afrique du Sud. L'avantage du vétéran devenu un routard des RH ? « L'habitude de négocier, le recul ». L'expert senior, dont la mission est forcément brève, apporte des solutions que ses successeurs s'approprieront. Ainsi a-t-il passé 15 jours à transmettre les orientations retenues, les perspectives dégagées au DRH nommé à sa suite en Afrique du Sud.

L'avantage du senior est double dans le management de transition. Il apporte son expérience, son histoire, sa connaissance des multiples cas qu'il a eu à dénouer, car ce sont autant d'équations à multiples inconnues. Il arrive aussi sans histoire, sans contentieux avec la boîte qui a requis son expérience, sa médiation. « On n'a ni casseroles, ni lauriers. Il n'y a plus d'enjeux, je peux donc approfondir plus aisément qu'un jeune. On peut en dire davantage au commanditaire puisqu'on ne dépend pas de lui pour l'avancement. On peut éviter la langue de bois et rédiger une feuille de route de manière indépendante. » Un vrai bonheur professionnel.

CHECK-LIST DES POINTS À AMÉLIORER POUR LE MAINTIEN DES SENIORS AU TRAVAIL

DISCRIMINATION

A-t-on vérifié si les clichés concernant le manque d'adaptation des aînés chez les jeunes employés ou managers ont été abolis ? A-t-on évalué si les seniors se sentaient bien dans l'entreprise ou si, au contraire, ils se sentaient discriminés pour l'avancement, la rémunération, la formation ? Ont-ils le sentiment d'être « ghettoïsés » et d'être plus « tolérés » qu'appréciés ?

FORMATION

Dispose-t-on de modules de formation adaptés à l'acquisition des nouvelles technologies par les aînés ? Toutes les formations leur sont-elles réellement ouvertes, accessibles ? Les taux de personnels admis en formation représentent-ils bien la diversité des âges et l'esprit du « droit à la formation tout au long de la vie » ? Notamment aux langues, à des techniques innovantes et au management ? Encourage-t-on les bilans de compétences et la validation des acquis de l'expérience ? A-t-on organisé le recueil des savoirs informels ? A-t-on évalué les lacunes de connaissances et d'expérience à combler avec les cessations d'activités ?

GPEC

L'entreprise a-t-elle signé un accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) qui anticipe son évolution, fait un diagnostic sur l'organisation et les compétences clés ?
A-t-on identifié les métiers de l'entreprise, établi les référentiels des métiers ou des emplois, préparé l'encadrement professionnel, évalué les compétences des salariés, résolu les problèmes d'écarts en matière de développement des carrières, de formation, de mobilité ? Le diagnostic et l'accord sont-ils connus,

acceptés et partagés de façon effective, non seulement par la direction et les partenaires sociaux, mais aussi par l'ensemble du personnel ?
A-t-on évalué l'adéquation des pratiques des ressources humaines avec l'évolution du marché de l'emploi ?

TRANSMISSION

Fait-on en sorte de valoriser l'échange des compétences et des savoirs de toutes les générations en présence ? A-t-on développé des formations à la transmission ? Encouragé le travail collaboratif entre générations ? L'entreprise a-t-elle mis au point ou adopté des procédures de management facilitant la direction de seniors par des plus jeunes si nécessaire ? Veille-t-on à la transmission des savoirs et des compétences avant le départ à la retraite ? Évalue-t-on le coût et les aléas d'un recrutement au regard d'une prolongation d'activité et de la transmission des acquis ?

TRANSITION

A-t-on mis en place un programme dédié à la transition vers la retraite et des formules de souplesse pour inciter les gens à réfléchir à leur vie au-delà de leur carrière de salarié ? A-t-on invité tous les salarié, vers 55 ans, à prendre le temps de se projeter sur les 20 années suivantes ?

TRAVAIL POST-RETRAITE

A-t-on constitué un vivier de talents retraités ? Comment l'entretient-on ? Un gestionnaire de ressources humaines est-il chargé du contact ? Envisage-t-on d'encourager la poursuite d'activité des retraités ? Dispose-t-on d'informations suffisantes pour les aider à mettre en place leur projet d'activité professionnelle ?

LA « POLITIQUE SENIORS » CHEZ AREVA : UNE DÉMARCHE INNOVANTE DANS UN SECTEUR EN MAL DE COMPÉTENCES POINTUES

L'accident nucléaire de Tchernobyl, le 26 avril 1986, a donné un coup d'arrêt aux constructions de nouvelles centrales. En conséquence, on a conservé et formé du personnel pour la maintenance des installations existantes, mais moins pour imaginer les réacteurs du futur. Les besoins en énergie et les problèmes de réchauffement climatique ont malgré tout relancé l'intérêt pour le nucléaire au début des années 2000. Il fallait ainsi retenir les salariés âgés qui avaient participé à la construction des centrales dans les années 1970 et 1980, pour ne pas réinventer la roue sur des projets de réacteurs. Le groupe Areva a donc instauré en 2008 une « politique seniors » innovante qui permet à l'entreprise de gérer les retraités, de s'assurer de l'adéquation de leurs compétences, de garantir la disponibilité des talents et des expertises au-delà du départ à la retraite en mettant en place un processus RH de collaboration post-retraite.

C'est la nécessité de pouvoir compter sur l'appui des salariés expérimentés pour professionnaliser ses jeunes recrues qui a conduit le groupe à réfléchir à un accompagnement spécifique des seniors afin de préserver leurs compétences. En même temps, l'allongement des durées de vie active amène à se pencher davantage sur les aspirations spécifiques des seniors et sur les conditions de valorisation des talents tout au long de la vie. Il s'agit d'un véritable programme d'action s'appuyant sur un triple processus de gestion des carrières, de transmission des connaissances et de fertilisation des expertises.

Celui-ci est constitué d'une part d'un entretien de carrière, d'autre part d'un entretien d'expérience. Cette politique fait partie du plan d'actions seniors et du contrat de génération, qui prévoit des engagements sur cinq axes :

- **ANTICIPATION** de l'évolution des carrières professionnelles ;
- **DÉVELOPPEMENT** des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
- **TRANSMISSION** des savoirs et des compétences et développement du tutorat ;
- **AMÉNAGEMENT** des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- **AMÉLIORATION** des conditions de travail et prévention de la pénibilité.

Le groupe Areva s'est mobilisé pour l'animation et le conseil aux seniors en créant un réseau de référents professionnalisé, « Carrière / Expérience ». Il a mis en place le volet de collaboration post-retraite, géré par Experconnect. Cette politique de gestion des ressources humaines innovante a permis à l'entreprise de s'assurer de la mobilisation des seniors dans l'entreprise et de conserver l'accès à des compétences clés provenant de retraités pour l'exécution de projet et la transmission des savoirs.

Michel Lecomte, le nucléaire pour lutter contre le réchauffement climatique

Michel Lecomte, ancien directeur R&D chez Areva, 66 ans, dispose de tous les atouts voulus pour devenir le héros d'une histoire de science-fiction où les sbires d'un magnat menaceraient l'inventeur d'un carburant produit sans pétrole, comme le professeur Le Gall[51], un carburant qui combinerait eau de mer et gaz en usage libre dans l'atmosphère. Afin de lutter contre le réchauffement climatique, Michel Lecomte, lui, pense à la re-transformation du CO2 en pétrole ou kérosène avec le concours de l'atome. Le retraité, devenu expert-consultant, se

51 - MARTIN J., *L'Ouragan de feu*, Casterman, 1959.

présente aujourd'hui comme un « écolo du nucléaire ». Il a même construit une maison autonome en énergie, avec toit solaire et pompes à chaleur – car elles posent moins de soucis que les foyers à bois. Le docteur-ingénieur, passé par le prestigieux Massachusetts Institute of Technology (MIT), a donc glissé en douceur dans la retraite. Il répond aux sollicitations de ses anciens collègues. Il a même été sollicité pour piloter une implantation en Russie. Pourquoi lui ? Parce qu'en plus des Américains, il avait travaillé avec les Russes.

Les experts seniors maîtrisent l'histoire de leur technique, erreurs comprises. Ils les ont commises, ou d'autres les commettre, et savent comment éviter de les reproduire. « Le senior peut tempérer les intentions de dépenses, permettre d'avancer en limitant les risques de se tromper qui peuvent avoir des coûts élevés. » Encore un atout ? Ils ont la culture de la coopération. La durée et l'étendue de leur expérience font qu'ils savent « comment travailler avec des organismes de recherche dont les règles de fonctionnement et les coutumes varient selon les pays ». Voici pourquoi l'expert apprécie de travailler désormais à temps choisi. D'où le regain de son goût pour la recherche, le développement et l'intérêt de son ancienne entreprise. Les jeunes seraient-ils dépourvus de qualités ? « Ils sont meilleurs que nous dans les technologies de l'information » répond l'expert nucléaire. En revanche, la longue durée donne du recul. « Un des soucis principaux est que la conception initiale d'une centrale nucléaire a encore des incidences, 100 ans après sa construction. Mieux vaut que trois ou quatre générations après, les opérateurs soient au courant des méthodes de construction et de gestion des matériaux et des déchets. »

Un conseil aux entreprises ? Oui, maintenir les talents dans une posture opérationnelle car c'est la clé de leur efficacité et de leur réactivité. « J'ai vécu une période où Framatome donnait des ponts d'or aux quinquagénaires pour partir. On a ainsi remercié des gens qui étaient les meilleurs au monde pour réaliser des cuves de réacteurs. Plus tard, comme on ne disposait plus de soudeurs capables de souder sans défaut, il a fallu renvoyer des gens en formation. Or, les gens qui les formaient n'avaient plus la formation voulue ! Résultat : des équipements ont dû être refaits plusieurs fois. Il faut aussi maintenir la qualification chez les sous-traitants, donc les employer suffisamment pour que la compétence se maintienne entre deux commandes ». La preuve par l'exemple que la mémoire professionnelle est une valeur économique.

AVEC 1,3 MILLION DE SALARIÉS, L'HÔPITAL BRITANNIQUE A FAIT SA RÉVOLUTION

Des entreprises se sont préparées aux échéances démographiques. Elles recrutent massivement mais par embardées, car ni l'Assistance publique ni l'Éducation nationale n'ont réellement anticipé ni fait leur révolution des âges. En revanche, le National Health Service britannique a traduit dans les faits son besoin de garder les seniors au travail et de maintenir le lien avec ses retraités.

Le National Health Service est au Royaume-Uni un monstre de l'emploi (1,3 million de salariés) – plus gros encore que l'Éducation nationale française (900 000 salariés). Conserver les aînés au travail y représentait un risque limité mais un bénéfice pour tous, par l'amélioration des conditions d'emploi et, par là même, de l'implication individuelle. Un tiers du personnel a plus de 50 ans. Ce tiers représente un ensemble de professions variées, parfois porteuses de fatigues accrues avec l'âge (infirmières, aide-soignantes), et parfois en pénurie. Pour mener à bien sa réforme, le NHS s'est appuyée de façon fructueuse sur les syndicats. En France, le taux de syndicalisation est inférieur à 8%. Ils sont donc marginaux ou de peu de poids au sein de l'entreprise. Au Royaume-Uni, les adhérents sont trois fois plus nombreux (27%). Cela offre – comme au Danemark, en Suède et en Norvège (50%), en Allemagne (25%) selon l'OCDE – la possibilité de les associer pour mettre en place des politiques performantes. C'est ce qu'a fait le NHS. Il a créé un environnement de flexibilité du travail, de temps partiel et de télétravail, prenant en compte les temps scolaires et les disponibilités des seniors. Sur le modèle des sociétés américaines primées par l'AARP (Association Américaine des Personnes Retraitées), le NHS a favorisé le maintien en activité des aînés, mais aussi la création

d'un vivier de retraités dans la perspective de coups durs. L'institution mène des campagnes de recrutement visant les seniors. On y pratique aussi la formation des managers à la gestion d'équipes transgénérationnelles. Le tutorat, le partenariat entre professionnels d'âges différents, le maintien en bonne forme des infirmières et aides-soignants sont des éléments de cette politique.

Le travail préserve donc la santé mais à condition de la conserver elle aussi. De nombreuses actions peuvent y contribuer. Le personnel peut être sensibilisé au bon geste, à l'hygiène de vie et de nutrition par des opérations d'information.

CHANGER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SENIORS, SOUVENT INADÉQUATES EN FRANCE

Le maintien, voire l'accroissement du chômage, marque la limite des politiques en vigueur et font obstacle à la contribution des seniors à l'essor du pays.

Le manque de fluidité du marché de l'emploi appelle à évaluer la performance des politiques menées, des instances accompagnant les recherches d'emploi et des synergies ou des substitutions possibles avec l'associatif. La pyramide de la population active de la Suède, de l'Allemagne et de l'Autriche présente un chômage des jeunes et des seniors qui, contrairement à la France, est faible et sans grosse anomalie pointant une discrimination. La France, en revanche, présente aux deux extrémités de la pyramide une proportion de demandeurs d'emploi deux fois plus importante de ce qu'elle est pour les 25-49 ans. Ceci questionne l'efficacité des politiques existantes et les pratiques relatives au recrutement. Nombre d'entreprises « prennent des mesures d'âge », se séparent de leurs seniors ou les contraignent dès 45 ans, et le premier accident de carrière, à devenir des prestataires extérieurs (journalisme, consultants, etc.). Ces entreprises font,

à l'année, vivre des postes avec des roulements de stagiaires longue durée faiblement indemnisés.

La mauvaise performance de Pôle Emploi est patente. La fusion de L'ANPE et des ASSEDIC n'a rien changé à la dualité des métiers – conseil aux demandeurs d'emploi, indemnisation. Une étude dévastatrice de l'IFRAP (l'Institut français pour la recherche sur les administrations publiques) a souligné son échec flagrant. « La fusion de l'ANPE et de l'Unedic, en 2008, a été un échec. Face à la montée du chômage, Pôle Emploi perd de plus en plus de son efficacité. » Le service public de l'emploi est aujourd'hui assuré pour moins cher, avec de meilleurs résultats, par les opérateurs du privé. Chiffres à l'appui, un dossier d'août 2012 de la Fondation IFRAP[52] révèle que le service public coûte près de 1 000 euros de plus par placement que le privé. Pourtant, les performances de l'institution Pôle Emploi peuvent être optimisées. L'État a un rôle moteur à jouer dans la restauration de cette capacité. La loi est l'outil, les institutions le levier. Ainsi, Pôle Emploi pourrait-il être un instrument majeur de l'emploi ou du réemploi des seniors. Plus de 500 000 d'entre eux sont actuellement au chômage[53] alors, que selon de nombreuses études, des centaines de milliers d'emplois souvent qualifiés demeurent non pourvus. Le problème français n'est pas celui des moyens mais celui de la performance et de l'accaparement par la sphère publique de missions où le privé peut le surclasser.

Fallait-il que Pôle Emploi abolisse les dispenses de recherche d'emploi pour les travailleurs âgés ? « Non, c'est un leurre car, en face de nous, les conseillers emplois de l'ex-ANPE ont juste considéré qu'on ajoutait un boulet à leur chaîne sans réelles

52 - Plus d'informations : www.ifrap.org

53 - Source : Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

possibilités de placement, pour une catégorie qu'ils considèrent souvent comme "invendable" ».

Pierre-Henry, 60 ans, ex-cadre dans la formation permanente, qui avait quitté son entreprise dans le cadre d'un PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi), juge sévèrement l'activité de Pôle Emploi. Il a fait le gros dos face à des conseillers débordés ou incompétents qui lui imposaient des contrôles tatillons sans toutefois s'intéresser aux preuves de recherche d'emploi qu'il apportait, l'aiguillant avec condescendance vers des emplois dans le marketing ou la communication dans la mode. « Des emplois visiblement destinés à des filles de moins de trente ans. Je crois que j'ai profondément vexé la conseillère lorsque je le lui ai fait observer. Elle aurait mieux fait de me parler des divers types de collaboration en indépendant que je pouvais créer avec les entreprises. Mais je ne pense pas qu'elle avait été formée à avoir une vision globale de la question, ni la curiosité voulue ». Sévère peut-être, mais le récent rapport de l'IFRAP, intitulé « Pôle Emploi, l'urgence d'une rénovation », conclut de manière encore plus tranchante : « Pôle Emploi dispose d'une expertise en matière d'indemnisation, d'accueil et d'orientation des demandeurs d'emploi mais échoue dans l'accompagnement personnalisé, et, *in fine*, dans le placement effectif ».

Le réquisitoire qu'Agnès Verdier-Molinier, la directrice de ce *think tank* (laboratoire d'idées) spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques, pointe, dans *Les Échos*[54], le sureffectif de Pôle Emploi au regard du service rendu : 62 000 ETP (équivalent temps plein) contre 52 000 pour son pendant anglais, un coût de placement supérieur de 1 000 euros par salarié, une mauvaise affectation des personnels puisque moins d'un tiers sont affectés au placement contre la moitié pour l'institution britannique.

54 - *Les Echos*, 27 août 2012.

À Pôle Emploi, « seulement 20% des effectifs sont polyvalents. Pire, près du tiers d'entre eux (19 600) ne verraient jamais un seul chômeur, étant affectés à des missions de supervision, des fonctions supports et autres. Une véritable armée mexicaine ! » Conclusion : le privé et les ONG sont plus efficaces. Le plus bel exemple repéré est celui de l'Australie où la mission est confiée au privé avec une proportion de 79 % d'ONG et un financement qui varie selon les résultats obtenus en matière de reclassement.

Les seniors ne sont évidemment pas la priorité de Pôle Emploi en dépit du vivier de compétences qu'ils représentent, puisque ses conseillers, avec plus de 160 dossiers par tête, sont bien au-delà de ce que l'expert Bernard Quintreau préconisait avec le Conseil économique social et environnemental : « 60 devait être un maximum ». Le langage tenu par ce militant de la CFDT – de même que celui de son ex-secrétaire général François Chérèque – est celui de l'efficacité. « Service public ne signifie pas obligatoirement gestion publique », souligne-t-on officieusement à la centrale syndicale. Le rapport IFRAP met justement en valeur la compétitivité des structures privées, souples et adaptables. Des initiatives efficaces peuvent exister en France. Citons par exemple « le droit à la formation tout au long de la vie » qui évite aux seniors d'être marginalisés ou rendus obsolètes dans les entreprises où la règle est appliquée loyalement. Un passeport « employabilité » individuel – une sorte de « carnet d'entretien des compétences » attestant que les entreprises ont veillé avec la personne à l'actualisation de ses connaissances comme le suggérait Bernard Quintreau – serait une mesure constructive.

La mauvaise organisation, le manque de préparation des personnels, la marée constante de nouveaux demandeurs d'emploi et la politique du chiffre font que le secteur associatif est souvent plus performant, notamment dans les cas difficiles. C'est le cas du travail de Solidarités nouvelles face au

“

TRAVAIL ET PLAISIR SONT DES NOTIONS IMBRIQUÉES QU'IL CONVIENT DE PRÉSERVER CHEZ LES SENIORS. C'EST DANS CE BUT QU'EXPERCONNECT MET EN PLACE UN MODE D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ, AU PLUS PROCHE DES ATTENTES DE SES EXPERTS.

chômage[55] (SNC) qui, avec de l'empathie, une écoute attentive, compétente, et du temps remet souvent en selle des juniors et des seniors, apparemment sans espoir. Ainsi, « certaines initiatives en France, comme celle de la fondation du Sport, Sport Emploi, montrent par ailleurs que le secteur associatif sans but lucratif est capable de remplir des missions d'accompagnement et de placement des chômeurs aussi bien, voire mieux, que l'établissement public »[56].

On pourra donc s'étonner que Pôle Emploi, dont l'action se superpose parfois sans coordination à celle des Maisons de l'Emploi Borloo et des Chambres de Commerce et de l'Industrie, continue à exprimer l'inadéquation des structures centralisées héritées du passé. La volatilité des situations actuelles appelle une diversification des structures valorisant les compétences des personnes.

LA CONVERSION PROFESSIONNELLE EST POSSIBLE APRÈS 50 ANS

L'aptitude à travailler et à effectuer une conversion professionnelle après 50 ans n'est pas l'apanage de quelques glorieuses individualités. Elle n'est même pas l'apanage des élites intellectuelles.

EXEMPLES Jacques Bernard avait 56 ans, en mars, lorsqu'il a sollicité l'aide de Solidarités Nouvelles face au chômage. Il était le patron d'une menuiserie de second œuvre employant 10 personnes. Il a déposé son bilan et depuis tourne en rond. Il doit travailler car il a encore à charge une fille de 13 ans. « Il se présente bien mais son CV était très mal construit, il ne

55 - Plus d'informations : www.snc.asso.fr
56 - Source : www.ifrap.org

faisait absolument pas ressortir ses compétences » indique l'un de ses accompagnants. L'accompagnement durera de mars à juillet. Les accompagnants l'aideront à sérier les difficultés qu'il doit affronter pour mieux se positionner. Ils l'aideront aussi à entrer dans la peau d'un candidat, à revoir sa communication et son CV en conséquence. En juillet, il est embauché par un fabricant d'huisseries en aluminium qui veut créer une nouvelle agence. Il lui en confie la direction.

À 54 ans, Henri Louis sort d'une communauté chrétienne fermée où il a servi pendant vingt ans d'homme à tout faire, de chauffeur, de surveillant des enfants… Il est un peu sauvage, il n'a pas l'expérience de la ville mais veut trouver l'âme sœur. Il n'a pas de diplôme. « On sentait quelqu'un qui se posait beaucoup de questions. Nous avons été obligés à plusieurs reprises de le recadrer sur le caractère professionnel de l'accompagnement car la discussion déviait sur les relations compliquées de sa communauté avec le Vatican. Un jour, je vois que La Poste recrute des chauffeurs. Il postule et obtient un CDD qui lui est renouvelé. Il assure une tournée de boîtes aux lettres d'entreprises. Il a pu développer son relationnel tout en bénéficiant d'une certaine autonomie dans le travail. » L'accompagnateur cite encore le cas de Charlotte, une graphiste d'exécution, quinquagénaire, qui, pour la première fois, prend progressivement confiance en elle. Elle découvre des possibilités qu'elle n'a pas exploitées jusque-là. L'accompagnement dure plus d'une année. Elle ne songe plus à retrouver un emploi mais se lance dans la création d'entreprise et propose une nouvelle esthétique pour ses documents de communication au patron de la société de HLM où elle habite. Il la fait travailler. Désormais, elle participe à un club de services de chefs d'entreprises pour gagner de nouvelles affaires.

Côtoyer les accompagnants de SNC montre ainsi que même un senior qui n'a pas été en situation de travail depuis

longtemps peut retrouver un emploi, avec la considération qui accompagne le statut.

Caroline est une mère de famille bourgeoise qui est passée par l'université. Trente ans et cinq enfants plus tard, elle voudrait travailler. Les accompagnants œuvreront avec elle sur son aspect et son relationnel. Elle ne veut pas se cantonner au bénévolat en dépit d'une absence de problème financier. En même temps, elle manque d'enthousiasme et d'apprêt. Son expérience de parent d'élèves l'aidera finalement à se faire recruter comme assistante de vie scolaire dans un lycée.

Avec le vieillissement en cours de la société, il en va de même que pour l'énergie : les sources d'approvisionnement se raréfient. Il faut donc travailler davantage pour extraire des ressources et des talents cachés. L'économie nouvelle, résultant du vieillissement, ne peut pas se résumer à l'économie de la dépendance et à une contraction de l'activité. En revanche, elle appelle un regain d'imagination des responsables de ressources humaines, à une nouvelle philosophie. Elle appelle à abandonner le concept d'une « dépréciation du cheptel » avec la carrière à pic, plateau et déclin. Un modèle prenant en considération tous les employés en qualité d'atouts « actualisables » sur la base d'un management d'expérience et de prospective est plus actuel.

Loïc Richard, l'apôtre pragmatique de l'emploi pour tous les âges

Aumônier d'étudiants, manutentionnaire en hypermarché, secrétaire national de la CFDT, monsieur Emploi de la ville de Rennes, père et grand-père, Loïc Richard vit toujours ses engagements comme un sacerdoce. Et ses expériences comme un profit pour la communauté. « Il faut modifier la représentation des plus de 50 ans et en finir avec les recrutements standardisés : 30 ans, bac+2 minimum, CV linéaire… » Retraité de la ville de Rennes où il a longtemps dirigé la cellule de

réinsertion, Loïc Richard peste toujours, à presque 70 ans, contre les imbécilités. Pour lui qui a créé l'association « 50 ans et compétents », arguer de la précarité de la situation économique pour se refuser à embaucher un quinquagénaire est une ânerie. Loïc Richard est devenu prêtre avec une licence de philo et un diplôme d'administration des entreprises. Cela lui permet de discuter salaires et rentabilité en connaissance de cause avec le patron de l'hypermarché où il devient manutentionnaire.

Cette expérience fera de lui un secrétaire national de la CFDT chargé des petites entreprises, puis un pragmatique monsieur Emploi de la municipalité de Rennes. « Dans mon travail d'insertion professionnelle, je cherche à agir sur les causes mais aussi de manière individuelle pour que chaque personne trouve sa place par du travail plutôt que par des minima sociaux. Ma motivation est de faire bouger l'économique et qu'on ne se satisfasse pas de distribuer des aides sociales. » C'est cette vision, inspirée par un syndicalisme non corporatiste, qui le pousse à monter des groupes de travail avec le cercle des jeunes dirigeants, puis à les mettre en contact direct avec les chômeurs afin de faire tomber les clichés à leur égard.

Derniers bénéficiaires en date de cette approche décloisonnée de la réinsertion : les seniors mal considérés. « J'ai toujours dans mon bureau une photo découpée dans un hebdomadaire. Elle représente un vieux monsieur voûté, coiffé d'un chapeau, assis à la terrasse d'un café devant un verre de vin. Elle est accompagnée de cette légende : Méfiance, cet homme a l'air au chômage depuis longtemps. L'homme en question, c'est… Prévert ! C'est pour moi le rappel permanent que, comme tout le monde, je suis en danger de classer et de stigmatiser les personnes » confiait-il à une journaliste de *Quart Monde*.

La connaissance de l'universitaire, additionnée au passage en entreprise et à l'expérience du syndicaliste, lui offre une vision globale. Elle manque souvent aux personnels chargés des demandeurs d'emploi pour effectuer un travail efficace, de même qu'aux responsables de ressources humaines parfois pris dans un carcan de concepts stéréotypés. Loïc Richard a amené les animateurs d'insertion à entrer dans l'entreprise pour comprendre les modes de pensée de leurs interlocuteurs.

Une de ses plus belles réussites a été l'embauche de plus de 350 CDD par Citroën en 2000. Il lui avait fallu organiser d'abord des réunions pour convaincre

les conseillers emploi et les animateurs d'insertion qui étaient trop souvent des distributeurs de RMI (Revenu Minimum d'Insertion), hostiles à la coopération avec l'entreprise. Privilégier le rapprochement a été favorable à tous.
Loïc Richard ou l'apôtre pragmatique : « La mobilisation territoriale peut profiter à tous, y compris aux entreprises. » Son chantier d'aujourd'hui est l'emploi des seniors pénalisés par les idées reçues. « Beaucoup d'entreprises ne trouvent pas de main-d'œuvre quand un grand nombre de cinquantenaires compétents sont sacrifiés uniquement à cause de leur âge ».
Peut-être sont-ils moins rapidement adaptables que des cadets « mais leurs compétences et leur fiabilité le compensent largement ». Coûteux ? Au contraire, puisqu'ils acceptent de redémarrer en dessous de leur rémunération antérieure et avec une forte implication. Loïc Richard a quitté l'Église mais il a ajouté la valeur de sa compétence à la solidarité dans son sacerdoce économique.

BIEN-ÊTRE, DÉSIR, IMPLICATION, PLAISIR : LES MOTS-CLÉS DE L'EFFICACITÉ DU PERSONNEL

Il est urgent et nécessaire d'instaurer un désir de travail afin de favoriser le bien-être de l'économie et de l'individu. Que l'appétence pour le travail, le bien-être, le sentiment de se réaliser soient les clés d'un bon travail sont des découvertes récentes. Que ces données soient les clés du désir de se maintenir au travail, d'une bonne santé et d'une bonne économie de la santé, et de la bonne santé de l'économie, sont des découvertes encore plus récentes. Le constat n'est pas le fruit d'une profession de foi angélique mais d'observations pragmatiques, comme celles de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Favoriser le retour au travail relève de mesures précises. Mais elles procèderont d'une réhabilitation du goût partagé d'innover, d'entreprendre et d'une recherche de sens sur toute la ligne. Même à 50 ans passés, même après des galères et des guerres, le goût du travail et de la création au travail

“

LA COLLABORATION POST-RETRAITE IMPLIQUE UN MODE DE TRAVAIL RENOUVELÉ FONDÉ SUR LA FLEXIBILITÉ. PLÉBISCITÉE PAR LES ENTREPRISES, CETTE SOUPLESSE RÉSULTE ÉGALEMENT DU DÉSIR DES EXPERTS RETRAITÉS CAR ELLE FAVORISE UNE TRANSITION SEREINE ET PROGRESSIVE VERS LA RETRAITE.

peuvent renaître. La résilience n'est pas une vertu exclusive des métaux. Les expériences qui illustrent cette constante sont nombreuses.

Le philosophe et sociologue Herbert Marcuse (1898-1979) a fait de cette relation au travail le cœur de sa pensée. Ses *Eros et Civilisation* et *L'Homme unidimensionnel*[57] ont été les lectures de chevet des étudiants de mai 1968. Selon Marcuse, la « société industrielle avancée » des civilisations occidentales est démocratique, mais elle repose sur un ensemble de contraintes organisationnelles et d'outils de répression qui en assurent la pérennité. La société contemporaine est fondée sur « une uniformisation économico-technique non terroriste qui fonctionne en manipulant les besoins au nom d'un faux intérêt général. » Ce sont ces besoins qui imposent à l'homme l'acceptation d'un travail dont la pénibilité s'oppose à tout ce qui y favoriserait l'épanouissement de l'individu. Il doit accepter la sublimation du plaisir en attendant que la société offre des « conditions qui relient des individus associés en vue d'aménager le milieu pour l'épanouissement de leurs facultés et de leurs besoins en développement ». On n'est pas ici sur la piste de l'amour libre cher aux soixante-huitards mais dans la perspective d'une organisation du travail où le plaisir d'œuvrer devient possible. Ce plaisir d'œuvrer est la condition même d'un réemploi satisfaisant des seniors français, car ils demeureront réticents aussi longtemps que les conditions de travail ne seront pas devenues plaisantes.

EXALTATION DU PLAISIR DANS UN TRAVAIL À TEMPS CHOISI

Il est impossible de restituer un goût au travail sans rompre avec le labeur taylorien standardisé (résumé par « travaille

57 – MARCUSE H., *Éros et Civilisation et L'Homme unidimensionnel*, Éditions de Minuit, 1955 et 1964.

et tais-toi ! »), parfois abrutissant et routinier, auquel une mauvaise gestion de la ressource senior la confine. L'appétit de travail qu'expriment de nombreux retraités est l'exemple même de cette exaltation du plaisir dans un travail à temps choisi. Se réaliser devient possible par le fait même d'avoir la maîtrise de la mission que l'on accomplit, la maîtrise de son acceptation ou de son refus, la maîtrise de son sens et des préconisations qui en résultent. La première motivation des retraités américains revenant au travail réside dans le besoin d'argent, la crainte de manquer résultant de l'effondrement de leurs retraites d'entreprises ou de leurs portefeuilles d'économies financières. Les Français bénéficient de retraites supérieures avec un taux de remplacement proche du double (65 % contre 33 %). Ils disposent aussi d'une épargne personnelle plus solide.
Les motivations des Américains au re-travail sont, dans l'ordre :

- **LE BESOIN D'ARGENT**
- **LA COUVERTURE SANTÉ**
- **RESTER MENTALEMENT ACTIF**
- **ÊTRE UTILE**
- **RESTER PHYSIQUEMENT ACTIF**

La couverture santé des retraités est un problème crucial aux États-Unis. Elle a même motivé la création en 1957 de l'American Association of Retired Persons qui compte aujourd'hui 40 millions d'adhérents pour leur permettre de se soigner. Mais, trois de leurs cinq motivations à re-travailler relèvent de l'équilibre de vie et non de la simple satisfaction d'un besoin matériel.

En France, le besoin de continuer à gagner sa vie passera peut-être en tête avec l'érosion possible des pensions publiques. Mais aujourd'hui, les retraités disent que leurs principales motivations ne sont pas d'ordre économique, mais social.

Les retraités cherchent à rester intégrés, à garder une identité grâce à un statut d'actif, à transmettre leur savoir, à être utiles, etc. En revanche, pouvoir ramener les Français au travail veut dire les ré-apprivoiser. L'objectif européen selon lequel 50 % des Français de 55-64 ans seraient au travail en 2010 est resté un leurre. Cette proportion stagne depuis plus d'une décennie autour des 40 %. Les lois de 1993, 2003 et 2010 sur les retraites vont diminuer les taux de pension. Elles en ont retardé le bénéfice sans pour autant provoquer un rush vers le travail.

C'est donc bien dans « l'érotisation du travail » qu'il faut chercher la solution. L'édition 2012 du baromètre « Les Seniors dans l'entreprise Notre Temps-Entreprise et Carrières » est une liste en creux (harcèlement, impression de mise à l'écart, dévalorisation, manque de flexibilité, exclusion de la formation, etc.) de ce qui manque pour que les seniors français désirent travailler. Les Scandinaves et les Américains ont su aborder la question de front, de même que les Japonais, les Australiens, les Finlandais, les Singapouriens et les Canadiens.

L'ÉTAT, UN RÔLE D'INCITATEUR ET DE CHEF D'ORCHESTRE AU BÉNÉFICE DE L'ÉCONOMIE

En étant initiateur d'innovations comme en Finlande, l'État se montrerait plus efficace qu'en voulant tout régenter et en peinant à y parvenir. L'exemple part du terrain et des collectivités locales. Élie Geffray, 73 ans, prêtre à la retraite et maire d'Éréac (Côtes-d'Armor), peut sourire ce 7 janvier 2010 à l'objectif du photographe du quotidien *Ouest France* qui relate l'installation du médecin généraliste roumain Caméla Ionita dans sa localité. Sa présence conforte celles du pharmacien, des auxiliaires médicaux, d'une maison de retraite qui a le statut d'EHPAD (Établissement d'hébergement pour personnes

âgées dépendantes). Elle concourt aussi à fixer la population résidente qui dort à Éréac et travaille à Rennes, Dinan ou Lamballe. Cette dernière éprouvera une certaine sécurité du fait de la présence locale d'un praticien succédant au Dr Fornier.

Claude Fornier a aidé le maire à trouver son successeur, comme l'explique le quotidien[58] :

« Le généraliste à la française semble être en voie de disparition. De quoi a-t-on peur à Éréac ?

– De ne pas avoir de vraie vie de famille, je suppose, avance Christian Fornier, de ne pas pouvoir aller au cinéma et manger une pizza en ville après.

Et à côté de quoi passe-t-on en ne s'installant pas là ?

– Du bonheur de soigner les nourrissons des enfants que l'on a soi-même vaccinés quand ils étaient petits. Les "défectueux" ratent surtout une occasion en or de s'installer dans un cabinet racheté par la municipalité et dont le loyer mensuel de 300 euros est à partager en deux. Ainsi qu'un rayon d'action de 30 kilomètres où vivent 3 000 patients potentiels. Sans parler du foyer-logement bientôt transformé en maison pour personnes dépendantes (EPHAD) de cinquante lits. »

Le médecin qui s'installe ici « gagnera fort bien sa vie au bout de trois mois » assure Abel Sleiman, l'autre médecin de la localité. Son propos illustre le manque de volonté de l'État (qui s'est contenté d'incitations dans la loi Bachelot de 2009) en faveur de l'implantation de médecins sur le territoire – alors que Paris ou Nice sont surmédicalisés.

La résorption des déserts médicaux et la recherche d'équilibre des territoires sont le manifeste d'une évolution sociale et des métiers. Le médecin s'appuiera de plus en plus sur les auxiliaires médicaux, au rôle revalorisé.

58 - SIMON F., « Le Médecin de campagne, cet oiseau rare », *Ouest France*, 13 mars 2009.

SENIORS AMERS EN FRANCE, REMOTIVÉS EN FINLANDE

Mais l'anecdote sur le déséquilibre des territoires illustre surtout les méfaits d'un trop grand laisser-faire de l'État et, par contraste, l'heureux effet de son intervention raisonnée lorsqu'elle existe.

Ainsi, la décision du gouvernement finlandais de relever l'âge de la retraite, accompagnée d'une importante série de mesures (contrats aménagés, encadrement, formation…) a fait passer la proportion de salariés de la tranche 55-64 ans de 35 à 55 % en 10 ans (1998-2008), alors que la France stagne autour de 40 %. Paris s'est contenté de mesures coercitives (allongement des carrières) avec la loi sur les retraites de 2010 et 2013 qui a engendré de l'amertume, sans régler en profondeur les problèmes.

Le gouvernement finlandais a tenté de donner envie aux seniors de demeurer à leur poste. Ils ont donc bénéficié d'aménagement de postes, de flexibilité d'horaires et d'emploi du temps, de formation, de bonification des retraites. En Finlande, tout le monde a été gagnant car le report des départs permet d'éviter la pénurie de compétences.

Les retraités ont gagné une ambiance de travail propice, la collectivité y a gagné la diminution de sa facture sociale et le commerce, une amélioration de la circulation des liquidités.

De la même façon que le président Roosevelt, inspiré par Keynes (économiste britannique), pratique une politique de relance efficace et profitable de l'économie entre 1933 et 1938, on pourrait voir l'État français se faire déclencheur d'initiatives d'avenir. Les territoires constituent un potentiel majeur de l'activité et de l'emploi.

LES 50 ATOUTS MÉCONNUS DES RETRAITÉS DANS UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Le principal atout des retraités actifs réside dans l'éventail de leurs motivations. Comme des samouraïs, ils allient sens du devoir et envie de se réaliser dans le travail. Les aînés américains traduisent leur goût pour la restitution à la société des bienfaits dont ils ont bénéficié pour se construire. Les sexagénaires japonais témoignent sans ostentation de leur abnégation-implication-sens et goût du devoir accompli : « le samouraï expérimenté ne pense ni à la victoire ni à la défaite, il se contente de se battre. » Le salarié japonais senior partage ce dévouement au travail. C'est son implication absolue qui lui donne son élan dans le travail. 64 % des Japonais placent les valeurs de la richesse spirituelle au-dessus de la richesse matérielle.[59]

ADAPTATION. Nouveaux patrons, nouvelles méthodes, nouveau mode de management, nouveaux compagnons de travail, nouvelles procédures... Le changement leur a apporté la souplesse nécessaire aux évolutions de stratégie, de procédures dans l'entreprise. Cette flexibilité s'étend à la gestion de leur existence puisque, les enfants élevés, ils peuvent se rendre plus facilement disponibles que leurs cadets pour répondre à une urgence conjoncturelle.

ARTISAN-CADRE. Un état d'esprit fréquent chez l'ingénieur animé par le goût de la « belle ouvrage ». Il ne veut pas partir avant d'avoir achevé sa tâche et bouclé tous ses dossiers. Que l'entreprise y prête attention est pour lui une forme de récompense.

ASSIDUITÉ. Moins de problèmes d'absentéisme qu'avec les cadets. Les vétérans déclarent moins de jours de maladie ou d'absences pour raisons familiales.

ASSURANCE QUALITÉ. Accepter une mission à la retraite, c'est être sûr de pouvoir la mener à bien. Le retraité ne se mettra pas en difficulté et n'acceptera une mission que s'il est certain de pouvoir la remplir à 200%.

59 - « Tokyo », Jiji Press, 27 août 2012.

CALME. L'expérience – le fait d'avoir déjà commis une erreur ou d'avoir transformé une procédure complexe en routine – permet des décisions plus avisées, des actions plus ciblées, plus adaptées, une aptitude contrôlée à prendre des risques mesurés. Elle aide aussi à rester calme dans une tempête, car les seniors en ont vécu beaucoup au cours d'une longue carrière. Ils ne paniquent pas, tentent moins de rejeter la responsabilité sur les autres et sont moins sujets à un comportement erratique. Ils ont acquis un usage des procédures qui permet de mener quoi qu'il arrive la mission à bien dans les délais prévus.

CAPACITÉ CONCEPTUELLE. « Ça aide de s'être trompé ; ça évite de refaire des erreurs de jeunes idiots. On sait aussi ce qui marche ou pas, les chemins que l'on peut prendre et ceux qui sont sans issue dans la conception d'une centrale électrique. » L'ingénieur qui parle continue, à 67 ans, de conseiller des équipes en France et à l'étranger. Il évoque l'âge et la multiplicité des expériences comme un outil de mise à distance pour relativiser l'usage d'une procédure, transformer une « impasse en voie carrossable ». On a la capacité de s'abstraire d'un projet pour le reconsidérer en son entier si nécessaire. L'âge n'invente pas la capacité conceptuelle mais lui donne une densité fonctionnelle. L'expérience professionnelle vécue donne corps aux connaissances et relativise le savoir livresque.

CAPACITÉ À TRANSMETTRE. Tutorer, mentorer, encadrer, coacher sont des attributs naturels du senior qui a connu une carrière progressive et épanouie. Ils incarnent même des modèles de comportement pour les jeunes qui doivent trouver leurs repères dans le monde du travail.

COMPÉTENCES (VIVIER DE). Les seniors constituent un vivier insuffisamment exploité de compétences, y compris pour un marché déprimé. Un vivier d'experts à disposition – alors que la retraite des boomers décime les effectifs qualifiés et disperse les savoirs dans la nature – est indispensable.

CONSOMMATEURS-EXPERTS. Un senior qui travaille est un senior qui fait tourner l'économie. Il faut se souvenir qu'une Française sur trois a plus de 50 ans et l'envie de mordre à pleines dents les saveurs de la vie. Elle veut voyager – seule, avec son conjoint ou un nouveau partenaire. Boomers et « seniorettes » sont parfois de jeunes amoureux aux moyens confortables. Un senior sur deux est un grand voyageur. Ils sont aussi les principaux acteurs du marché de l'immobilier, de la voiture neuve, des cosmétiques, des produits diététiques et naturels, de l'électronique. Ils disposent des deux-tiers du patrimoine et sont à l'origine de 60% des dépenses alimentaires.

CONVIVIALITÉ. Quinquas, sexagénaires et septuagénaires n'ont plus la pression de la carrière à bâtir. Ceci les rend plus détendus au travail si l'atmosphère le permet, s'il n'y règne pas une concurrence effrénée par exemple. Ceci en fait des collègues de travail plus prompts à partager leur connaissance des procédures, plus aptes à accepter les différences s'ils ne sont pas discriminés par un encadrement inadéquat.

CV VÉRIFIABLES. Un long parcours nourri de performances mesurables est plus aisé à vérifier que les fruits d'une expérience restreinte. L'employeur risque moins le coup de poker lorsqu'un CV est accompagné d'une liste de références.

DISPONIBILITÉ. Souvent, le retraité peut prendre davantage de recul et de temps sur un dossier dans la mesure où, notamment, ses enfants sont élevés et que son « nid » est vide. Partir en mission à l'étranger ou même s'expatrier le motive.

DYNAMISME. Poursuivre le travail ou s'impliquer dans la vie associative sont deux voies offertes aux seniors pour accomplir un de leurs principaux désirs : rester intégrés à la vie sociale. Mais encore faut-il pour cela que l'environnement de travail soit adapté aux formes de ce désir : flexibilité horaire, statut, emplois facilitant la transition, retraite progressive, etc.

ÉCONOMIQUES. Les quinquagénaires et sexagénaires d'aujourd'hui sont en meilleure santé que leurs parents au même âge. Ils ont gagné plusieurs années d'espérance de vie en bonne santé. Et lorsqu'après un chômage, ils veulent retravailler, ils sont parfois prêts à accepter une moindre rémunération. Ils recherchent avant tout un nouvel intérêt au travail, plutôt qu'une promotion hiérarchique ou économique.

ENTRAINÉS. Calendriers d'échéances rapprochées, paris à relever, exigences de qualité à tenir et à ériger en standard représentent des opérations familières et les jalons d'une longue carrière. Les seniors pourront affronter l'épreuve avec l'assurance du succès.

ENVIE. La personne qui reprend une activité professionnelle après la retraite le fait par envie. C'est un sentiment positif qui la guide et plus rarement la contrainte. Sa pension de retraite lui assure une sécurité financière qui lui permet de retravailler pour le plaisir uniquement.

ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE. Sens du devoir accompli, goût du travail bien fait, souci de mener une mission à son terme... Les seniors doivent le plus souvent leur carrière à un travail assidu voire acharné, mené parfois sans attendre de récompense autre que l'accomplissement personnel.

EXPÉRIENCE. Elle est un ingrédient majeur de succès puisqu'elle regroupe la durée, l'expérimentation, le tâtonnement, la mise au point. Elle permet de s'adapter plus vite à des situations variées sans avoir besoin d'une longue formation complémentaire.

EXPERTISE. La génération des baby-boomers possède en grand nombre des compétences techniques, délaissées par les générations suivantes. Les seniors sont une source de compétences pointues sans équivalent.

FERTILISATION CROISÉE. Les retraités sont très ouverts au fait de faire bénéficier d'autres secteurs de leur savoir-faire. Ainsi, l'application de leurs connaissances issues d'autres techniques peut être très bénéfique aux entreprises. Par exemple, un expert en radar de défense peut réaliser une mission de conseil sur un projet de radar de recul auprès d'une équipe de jeunes ingénieurs pour un sous-traitant automobile. Une expérience enrichissante et motivante pour tous !

FIABILITÉ. Que le travail soit fait avec précision et respect est une caractéristique senior. Il est plus rare chez les jeunes pousses. L'imprécision est souvent coûteuse – en termes de temps perdu à recommencer le travail tout autant qu'en dégât d'image auprès d'une clientèle insatisfaite.

FIDÉLITÉ. Le consultant est heureux de poursuivre son activité car il n'imagine pas laisser l'entreprise en difficulté par sa faute avec des dossiers qu'il n'aurait pas clos. Certains groupes ont permis une forte ascension sociale à des gens qui parfois ont débuté sans diplôme. Des entreprises telles que PSA Peugeot-Citröen, Renault et la SNCF suscitent souvent ce sentiment d'appartenance. Les entreprises avaient des ambitions pour leurs salariés et leur offraient de véritables parcours. Aujourd'hui, certains établissements se séparent mal de leurs cadres-dirigeants, pour lesquels ils n'ont plus de projet en fin de parcours.

FLEXIBILITÉ. La compétence est offerte au moment où elle est nécessaire sans l'obligation de la rémunérer sur la longue durée au-delà de la satisfaction du besoin et de la durée de la mission. « Recruter des ingénieurs retraités résoudrait un grand problème pour l'Éducation nationale, celui de la pénurie des enseignants dans les matières scientifiques, celui de l'autorité des enseignants devant les classes, celui de l'ajustement des effectifs enseignants à la démographie puisque leurs contrats pourraient être courts. »[60]

60 - Selon les propos d'un consultant Experconnect.

FORCES DE PROPOSITION. Lorsqu'ils n'ont pas été confinés à des postes d'exécution, les seniors apportent aisément des solutions aux difficultés rencontrées quel que soit leur rang hiérarchique. Leur carrière est désormais jouée, ils prendront avec plus de détachement et d'efficacité des décisions délicates.

GAIN DE TEMPS. Le consultant n'est pas forcément la personne qui n'a jamais commis d'erreurs au cours de sa carrière. En revanche, cette personne a appris. L'expérience permet au consultant de maîtriser l'historique des procédures qui sont fiables et de celles qui mènent dans une impasse coûteuse. L'apport de l'expérience se mesure ainsi dans les constructions d'équipements publics ou industriels, les barrages, la détermination et la vérification des résultats d'un protocole dans le domaine chimique, la connaissance approfondie et fonctionnelle de la jurisprudence...

IMPLICATION. Le goût de l'accomplissement de soi dans la mission engendre une sorte d'obligation de résultat que le consultant s'impose à lui-même. Passionné, il ne voit pas pourquoi il ne continuerait pas.

INDÉPENDANCE ET OBJECTIVITÉ. L'indépendance de la position du consultant lui permet de solliciter les responsables hiérarchiques et les compétences d'autant mieux qu'il n'y a pas de compétition. Le retraité est « hors concours ». Il formulera un avis dont le bénéfice sera attribué à ceux qui l'auront sollicité. Le missionné a même la capacité à mieux faire passer une « pilule amère » (exemples : réorganisation, plan de sauvegarde de l'emploi, etc.)

INNOVANTS-RÉFLÉCHIS. L'invention est le fruit d'un hasard longuement préparé, disait à peu près Bachelard, le philosophe des sciences. Les seniors motivés innovent aisément à partir de la palette que leur expérience leur fournit.

Fidélité, implication, focalisation sur leur mission… Les sexagénaires actuels ont été élevés par des parents issus de la génération qui a reconstruit la France au lendemain de la seconde guerre mondiale. Cette éducation les a prédisposés à une attitude moins individualiste dans le travail.

MANAGEMENT ÉCLAIRÉ. Dans un environnement technique, l'expérience permet de percevoir d'où vient le blocage et de proposer une réorganisation qui permettrait de lever l'obstacle (exemples : organisation industrielle centralisée ou étatisée de production de l'énergie).

MATURITÉ. Home Depot, la grande chaîne de magasins de bricolage américaine, à l'instar des opticiens français, recrute des seniors pour leur proximité « technique » avec la clientèle, leur expérience et leur savoir-être. À 18 ans, on ne sait rien d'un rangement dans une cuisine ; à 40 ans, on sait d'expérience. On a aussi plus de patience et un âge qui crée une sympathie naturelle entre le public et le vendeur, confrontés aux mêmes préoccupations.

MÉMOIRE OPÉRATIONNELLE. Les ingénieurs chevronnés comme les *Space Cowboys* du film de Clint Eastwood ont la connaissance des parcours et des particularités, des équipements à longue durée de vie (centrales nucléaires, centrales hydrauliques, trains, avions). Ils ont la connaissance de leur historique, de leur mode d'entretien et de leur actualisation sur 30 ou 40 ans. Un savoir qui fait défaut aux promotions récemment formées (exemple : analogique *versus* numérique).

MÉTICULEUX. Ayant souvent bénéficié d'une éducation plus structurée que leurs cadets, les seniors témoignent d'une vive attention au formalisme, à l'orthographe juste, ou repèrent les erreurs d'affichage de prix, évitent les gaspillages.

MOTIVÉS. Les études américaines (AARP) montrent un degré de motivation au travail de 78,4% chez les plus de 55 ans, contre 71,2% chez les 18-29 ans. Quel sens accorder à ce chiffre ? Ce score est-il transposable ? Il constitue incontestablement un indicateur de tendance, un marqueur de différence générationnelle. Études et sondages soulignent aussi qu'en France, les jeunes sont plus consuméristes. Ils sont moins prêts que leurs aînés à sacrifier beaucoup à l'entreprise et plus soucieux de leur équilibre de vie, de l'épanouissement de leur vie privée. L'argent ne représente qu'une fraction de la motivation ; rester actif, en bonne santé et socialement intégré sont des facteurs aussi importants pour les aînés.

NÉGOCIATION. Savoir-faire, savoir-être, connaissance des interlocuteurs et de leurs stratégies, façon d'agir, d'interagir et de réagir. Connaissance pragmatique et non livresque de l'éventail des solutions possibles pour arriver à un résultat – en évitant que quiconque ne « perde la face », ce qui est particulièrement productif à l'étranger (exemple : connaissance de la culture organisationnelle de pays fréquentés sur le long terme).

PATRIOTISME D'ENTREPRISE. L'histoire partagée que les seniors ont avec l'établissement qui les emploie est une assurance quant à leur fiabilité et s'appuie sur la fierté qu'ils éprouvent devant tout le travail qu'ils ont mené à bien dans de bonnes conditions.

PRÊTS À L'EMPLOI. Une longue carrière à des postes variés dispense d'une nouvelle formation pour répondre à une urgence ou aux exigences d'une nouvelle affectation, d'une commande imprévue…

RÉCEPTIFS. La longue culture du travail des seniors les rend davantage et plus rapidement réceptifs aux consignes. De la même façon, ils tirent un meilleur parti des formations.

RECONNAISSANCE. Les gens qui ont fait des belles carrières veulent éviter de perdre leur statut, leur raison de vivre. L'entourage familial les reconnaît comme des professionnels. Ils ne veulent pas perdre l'admiration que le regard des autres leur renvoie. Si un retraité a connu une nouvelle union et qu'il a des enfants jeunes, le consultant a besoin de son activité pour ne pas leur renvoyer l'image d'un individu déphasé, d'un inactif, alors qu'ils sont en pleine construction d'eux-mêmes. Sans oublier de prendre en compte sa nouvelle équation économique personnelle.

RÉSERVE. 40% seulement des 55-64 ans sont au travail. Le restant, ainsi que les retraités au-delà de cet âge, constitue donc une vraie réserve de main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.

RESSOURCES HUMAINES. Une capacité prédictive (diagnostic, solutions, dénouement de la crise à froid) par rapport aux conflits possibles. Elle est apportée par les seniors du fait de leur analyse de la situation hors hiérarchie et du fait de leur expérience antérieure.

SÉRÉNITÉ. « J'ai le privilège de prendre de la hauteur, de n'être emberlificotée dans aucune hiérarchie, aucun non-dit interne. Je peux traiter la question avec une totale liberté et en offrir un règlement dans la sérénité car une fois ma mission terminée, je m'efface. Mon indépendance vient aussi du fait que je ne redoute plus le chômage. »[61]

SÉRIEUX. Un senior sera souvent plus minutieux et attentif à la bonne exécution de sa tâche, aux vérifications d'usage avant d'entreprendre un nouveau projet.

61 - Selon les propos d'une consultante Experconnect.

SERVIABLES. Les règles de courtoisie ont été intégrées à l'éducation des seniors. Elles viennent renforcer la compétence que l'expérience de situations multiples donne pour répondre au mieux à l'attente d'un client.

STABILITÉ. Les aînés sont plus stables et moins sujets à la bougeotte que leurs cadets qui doivent faire une carrière. Le coût d'une rotation de l'emploi importante (turn-over) peut être évalué à une fraction substantielle d'une année de salaire par la perte de connaissance des produits entre deux salariés successifs, le manque d'un suivi de longue durée qui fidéliserait la clientèle.

TECHNOPHILES. Les seniors sont les Français les plus accros à la technologie. Les papes de la stéréo et de la Wii. Pas seulement parce qu'ils écoutent Johnny, Eddy et les Doors. Mais parce qu'ils adorent garder le contact via leurs écrits, leurs écrans, leur ordinateur, leur home cinéma. Internet tient la première place. Ils lui consacrent plus de temps que leurs cadets, notamment pour gérer leurs finances.

TRANSITION. Le consultant senior est l'individu idoine pour une transition. Il n'a pas l'ambition de faire souche. Il sait que pour l'entreprise, il est de passage. L'emploi d'un statut de consultant ou de prestataire est aussi, pour lui, une manière douce de faire ses adieux à la vie professionnelle en se permettant une transition qui est ainsi mieux acceptée. La collaboration post-retraite est un outil de dédramatisation et de gestion de ce passage à la retraite.

TRANSMETTRE. Le professionnel réussit à diffuser son message, c'est ce qui lui prouve son degré d'excellence. Il s'est toujours donné à fond dans son domaine. Ce serait pour lui une frustration que de ne pas pouvoir faire partager la richesse de son parcours. La retraite a libéré les seniors consultants car auparavant, en situation de concurrence avec des collègues, il leur était difficile de se dévoiler. Maintenant qu'il n'y a plus de rivalité, ils sont animés

d'un désir de dire et de transmettre, quelle que soit leur spécialité : « J'ai en mémoire le souvenir d'un expert en calcul de schémas électriques ferroviaires de Systra. Il exultait car il y avait trois jeunes autour de lui auxquels il transmettait tout son savoir-faire », rappelle l'un des conseillers retraite de l'entreprise.

TRANSMISSION. La transmission est l'art de coacher les jeunes pour qu'ils deviennent de bons professionnels à l'intelligence flexible et à l'adaptabilité appuyée sur l'expérience. Faire passer les savoirs et notamment la méthode, les savoir-faire et savoir-être. Le travail qualifié ne se réduit pas à la mise en œuvre de gadgets techniques. Il s'assimile plutôt à un questionnement résultant de l'expérience pour aborder des situations inédites.
Exemple : la vérification scientifique et systématique de l'information disponible sur Internet. La transmission ne concerne pas seulement les savoir-faire techniques mais aussi le risque de conflits potentiels pouvant être générés en secteur industriel lourd (aéronautique, ferroviaire, nucléaire) par des questions de sécurité, des modes de travail et de fabrication.
Cette transmission concerne encore la gestion des conflits de management, l'organisation d'un licenciement nécessaire, etc.

VALEUR TRAVAIL. Les seniors restent attachés à la bonne exécution d'un travail, à la « belle ouvrage », au sentiment du devoir accompli.

VISION PROSPECTIVE. C'est l'expérience qui autorise la vision à long terme. Ainsi, c'est notamment dans l'historique que la démographie puise ses données afin de dessiner l'avenir. Idem pour l'expérience et la leçon du passé.

Brigitte Lahaie, la reine du sexe devenue dame de cœur

L'ex-star sulfureuse est une femme d'expériences ; elle est co-auteur, avec le père Patrice Gourier, du livre *Parlez-nous d'amour*[62] dont l'hebdomadaire catholique *La Vie* a publié les bonnes feuilles.

La blonde animatrice de radio (RMC), Brigitte Lahaie, 57 ans, n'est pas toujours là où l'on attendrait une ancienne reine du porno. Ainsi, en 2012, elle a commenté une partie des épreuves olympiques d'équitation des Jeux olympiques de Londres pour RMC. L'une de ses compétences reconnues. « En 30 ans, j'ai été propriétaire de 50 chevaux. Quand je ne suis pas bien avec l'un d'eux, c'est comme avec un mec, je m'en sépare ! » a-t-elle confié à un reporter du *Parisien*.

C'est donc avec vécu, bon sens et savoir-être que s'exprime la reine du sexe devenue une dame de cœur. Même le subtil mais exigeant chroniqueur du *Nouvel Observateur,* Jean-Claude Guillebaud, reconnaît cette valeur à son émission ! Celui-ci s'est d'ailleurs reproché publiquement d'avoir commencé par mépriser l'émission. « À ces inconnus qui téléphonent pour exposer leurs soucis sexuels ou la nature bizarroïde de leurs fantasmes nocturnes, la dame répond avec une patience et une justesse estimables. Que s'ajoute à ses propos une ancienne compétence opérationnelle ne gâte en rien l'affaire. Les conseils qu'elle prodigue sont le plus souvent très d'aplomb, voire explicitement éthiques. » Une attestation qui vaut tous les diplômes !

Brigitte Lahaie est donc typiquement l'expert senior. Elle a su, 30 ans après ses derniers ébats cinématographiques, transcender son parcours. Elle l'a transformé en une connaissance conceptualisée et transmissible au plus grand nombre, avec un détour par Freud. Paradoxalement, l'ex-incarnation des fantasmes masculin était la vedette de la Journée des femmes de la Foire de la Rochelle en 2013. Elle y a prodigué à tous des conseils apaisants, après avoir étudié psychanalyse et sexologie. Elle sait s'entourer de spécialistes médicaux dans ses émissions, tout en évitant

62 -GOURRIER P. et LAHAIE B., *Parlez-nous d'amour : Deux regards sur le couple, le désir et la sexualité*, Flammarion, 2007.

de laisser aux théoriciens le monopole du discours – car elle veille à délivrer un message utile. Ce message se veut aussi déculpabilisant qu'apaisant, à l'opposé des exigences de performance du discours ambiant. « On n'est pas obligé de pratiquer dix positions du Kama Sutra. Si l'on aime le missionnaire et les bisous dans le cou, on ne fait que ça et c'est très bien » confiait-elle au *Figaro*.
Invitée de Bernard Pivot pour son autobiographie *Moi, la Scandaleuse*[63], elle est l'interprète de 36 films classiques et d'autant de films X. Elle s'assume, mais revendique son éducation catholique. C'est l'élément qui lui a donné le goût de construire. Ni son passé ni ses études de psychologie ne suffisent à expliquer l'intuition précise des situations qu'elle manifeste dans ses questions et les avis qu'elle formule. « Je n'ai pas l'impression d'être une grosse bosseuse. Mais ma carrière a commencé tôt, j'ai donc eu le temps de faire plein de choses » ajoute-t-elle avec humour et distance. Les Grosses Têtes (RTL) a été son école de la radio. Les Grosses Têtes, pas la grosse tête – juste une écoute empathique, attentive, documentée et expérimentée. Experte !

63 - LAHAIE B, *Moi, la Scandaleuse*, J'ai Lu, 1999.

6

Accommodants. Assidus. Calmes. Compétents. Confiants.Constants. Conviviaux. Disponibles. Éclairés. Efficaces. Entrainés. Érudits. Exercés. Exigeants. Expérimentés. Experts. Fermes. Fiables. Fidèles. Flexibles. Forces de proposition.

La collaboration post-retraite découle d'une fin de carrière convenable

Impliqués. Indépendants. Justes. Méticuleux. Mobiles. Motivés. Objectifs. Ouverts. Pédagogues. Perfectionnistes. Performants. Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi. Proactifs. Productifs. Professionnels. Raisonnables. Rapides. Réceptifs. Réfléchis. Résistants. Rigoureux. Sereins. Serviables. Soigneux. Solides. Souples. Stables. Sûrs.

“

SELON LES DERNIÈRES ÉTUDES, 7% DES RETRAITÉS FRANÇAIS TRAVAILLENT ET 19% DES FUTURS RETRAITÉS, TOUS NIVEAUX PROFESSIONNELS CONFONDUS, SOUHAITENT CONSERVER UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE RÉMUNÉRÉE APRÈS LEUR DÉPART À LA RETRAITE.

La retraite se prépare, car elle n'est pas toujours le paradis escompté, les fameuses « grandes vacances ». Elle est parfois vue comme une délivrance. Mais elle s'accompagne aussi de ruptures, de dépressions, d'un sentiment d'inutilité, de pathologies qui peuvent avoir un coût social et sanitaire. L'aménagement d'une transition entre travail et retraite aidera donc à éviter frustrations, pathologies et coûts sociaux.

LA RETRAITE, ÇA SE TRAVAILLE !

« Dans le métier, il faut des compétences et des convictions, sinon on ne fait rien de passionnant. J'ai eu la chance chez Schlumberger de pouvoir recruter et faire progresser les gens par la formation. À l'époque, dans les années quatre-vingt, on recrutait des bacs+2, on en faisait de véritables ingénieurs qui devenaient des managers. »

Jacques Génot, 64 ans, est un ancien responsable de ressources humaines. Il a fait ses classes dans l'action catholique et l'engagement social. Aujourd'hui, pour Solidarités nouvelles contre le Chômage, il coache des personnes en difficulté. Il aide à la réinsertion de chômeurs, souvent avec succès. Après avoir quitté son activité professionnelle, il a enseigné les ressources humaines dans un IUT et fait du conseil. Aujourd'hui, il poursuit son action sans négliger de beaux moments de vacances dans sa maison de Bretagne.

Sa trajectoire illustre une transition positive. Le chemin vers la retraite est aisé « quand le redéploiement d'activités nouvelles n'est pas trop en rupture avec les activités anciennes et permet de mobiliser des compétences jugées utiles et reconnues socialement » souligne le sociologue du travail Dominique Thierry, qui prend désormais le bénévolat pour sujet d'études. Selon ce dernier, plus de 85% des transitions vers la retraite s'effectuent sans souci, en dépit de la nécessité d'un travail de deuil

et d'un changement identitaire puisque « le passage d'un temps imposé, sous contraintes, à un temps choisi mais plus morcelé, est un véritable apprentissage ». Même si la personne continue à travailler, elle travaille en suivant d'autres modes, de même lorsqu'elle s'engage dans le bénévolat.
L'entrée dans la retraite[64] identifie quatre types de retraite :

- **LA RETRAITE-REPRODUCTION**, où l'individu, bénévole ou rétribué, continue sur sa lancée ;
- **LA RETRAITE-TRANSPOSITION**, avec le transfert des compétences sur un nouvel objet (exemple : un professeur de cardiologie se spécialisant en histoire de l'art) ;
- **LA RETRAITE-RUPTURE**, marquée par un changement brutal, par un déménagement, la maladie du conjoint, un départ de l'entreprise dans de mauvaises conditions ;
- **L'IMPOSSIBLE RETRAITE**, sanctionnant dans l'amertume un départ assorti de conditions brutales, voire traumatisantes, dont la compensation financière, même si elle a lieu, n'atténue pas forcément l'effet.

La « libération anticipée » du salarié, parfois de plus d'une année en raison d'un compte épargne-temps, ne favorise pas nécessairement non plus cette transition. La période de latence entre le travail et la retraite ressemble parfois à un séjour dans les limbes, ni enfer ni paradis, un entre-deux parfois assorti de l'impossibilité ou d'une interdiction d'avoir le moindre travail rémunéré. Le compte épargne-temps peut aboutir à des aberrations. On se réjouira pour lui qu'un cadre supérieur d'une grande entreprise de travaux puisse conserver pendant plus d'un an sa voiture de fonction après sa cessation d'activité effective. Mais est-il tout à fait légitime que sans activité

64 - THIERRY D., *op. cité*, p. 41.

professionnelle pour l'établissement, il puisse chaque semaine continuer à venir remplir gratuitement le réservoir dudit véhicule ? Impossible dans ce cas de faire son deuil de la forme d'activité que l'on a connue pendant 30 ou 40 ans.

Une étude a montré l'importance du pot de départ au moment de la retraite. Il est important d'avoir une rupture officielle pour que l'individu puisse commencer son travail de « deuil ». Mais quoi qu'il en soit, ce deuil dure d'un à trois ans selon les études. Or, très peu d'entreprises[65] préparent leurs salariés au départ. De surcroît, l'enquête ne prend pas en compte les salariés – les cadres en particulier – dépossédés du jour au lendemain de l'objet qui a animé leur vie et des prérogatives (secrétaire, bureau individuel, abonnements de presse, voiture, carte de crédit d'entreprise, billets d'avion) qui y étaient attachées. De plus en plus d'entreprises se sont rendu compte de l'importance d'accompagner les salariés vers la retraite. Experconnect définit et aide ainsi les entreprises à mettre en place des politiques d'accompagnement vers la retraite ou vers une activité choisie après le départ. Il faut permettre au quinquagénaire ou sexagénaire de réfléchir à l'orientation qu'il souhaite donner à sa vie sur les vingt prochaines années.

SUPPRIMER LES DISCRIMINATIONS ANTI-SENIORS À L'INSTAR DU JAPON ET DES ÉTATS-UNIS

Le travailleur senior reste fréquemment discriminé dans l'entreprise hexagonale. Alors, la France ne devrait-elle pas s'inspirer des USA ou du Japon pour la gestion des fins de carrière ? « C'est la partie chiffres de mon rapport de 2001 qui devrait être actualisée. J'ai été trop optimiste sur les embauches de seniors ou les créations d'emploi. La crise est venue. Pour

65 - Moins de 20% selon le baromètre semestriel Entreprises et Carrières, *Notre Temps*.

le reste et sur ce qu'il faudrait faire, je n'ai pas le sentiment qu'on soit allé très loin, qu'on ait beaucoup avancé, y compris lorsque je participe encore à des réunions de services publics sur le sujet, en province ! »

Pour Bernard Quintreau, ancien président de la section Cadre de vie au Conseil économique et social, inspirateur de la plupart des initiatives prises en faveur de l'emploi des seniors du gouvernement Jospin et jusqu'au Plan Borloo-Larcher de 2005, la France n'a pas fait de grand progrès en la matière depuis le début du millénaire. Gouvernement et parlementaires sont prompts à étoffer l'arsenal législatif mais le travail senior a moins titillé leur créativité. La loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie a été promulguée en 2004, mais elle n'est vraiment devenue effective qu'avec les modifications de 2009. Autrement dit, hier.

De la même façon, c'est la loi promulguée le 9 décembre 2009 qui a libéré pleinement la possibilité de cumul emploi-retraite. Le texte est si récent que les possibilités qu'il offre ne sont pas toujours connues et utilisées des salariés, comme des responsables concernés. Les études montrent que la discrimination envers les seniors demeure, de même que le manque de valorisation de leur apport à la marche de l'entreprise. Le baromètre annuel « Seniors au travail-Entreprises et carrières-Notre Temps » de juin 2012[66] montrait que seuls 13 % des établissements avaient organisé des opérations de tutorat pour la transmission des compétences. Pire, c'est seulement dans un des (rares) cas sur trois où elle a eu lieu que cette opération a été valorisée par une offre de formation, du temps libéré ou une rémunération. À la même date, 69 % des salariés, toutes catégories confondues, indiquaient qu'ils n'avaient pas bénéficié de la moindre formation depuis trois ans.

66 - Plus d'informations : www.notretemps.com

Soit un résultat aggravé depuis 2005 (62 %). Dans les trois-quarts des cas, le total des formations n'a pas dépassé trois semaines en trois ans. Moins d'un senior sur six (16 %) a pu obtenir un bilan de compétences ou une aide à l'orientation de sa fin de carrière. Réaliser ces entretiens et démarches ne constitue-t-il pas pour les RH une obligation formelle plus encore qu'un réel outil de management ? En effet, les résultats des entretiens ont été exploités dans moins de 40% des cas. Le faible chiffre relatif au changement de poste des seniors ou à leur affectation à un nouveau projet confirme cette hypothèse. Seuls 15 % des plus de 50 ans en ont bénéficié. 22 % des aînés ont obtenu une augmentation de salaire au cours des trois années écoulées. Moins d'un sur quatre. En bref, les seniors font l'objet de peu d'attention. Or, la réussite de leur fin de carrière conditionne ensuite celle de leur retraite, qu'ils poursuivent une activité ou qu'ils s'engagent dans le bénévolat. Seuls 22 % d'entre eux ont bénéficié d'une information retraite. En revanche, 42 % se plaignent de harcèlement.

Le Plan d'Action Senior initié par le gouvernement en 2009, qui oblige les entreprises de plus de 300 personnes à mettre en place des mesures pour favoriser l'emploi des travailleurs âgés, est un pas dans la bonne direction. Il est désormais encapsulé dans le contrat de génération. Ces mesures, même si elles ne débouchent pas forcément sur le nombre d'emplois souhaité, revalorisent l'image des seniors et leur donnent une place méritée dans les entreprises. Elles forcent également les responsables de ressources humaines à se poser les bonnes questions sur le maintien dans l'emploi de cette génération.

Néanmoins, la gestion des ressources humaines seniors reste en France un vrai chantier. Les États-Unis, la Finlande et le Japon ont créé un arsenal législatif anti-discrimination efficace. Il existe partiellement en France, mais a besoin d'être activé, unifié, extirpé du maquis des textes de lois, et clari-

fié. En attendant, la France pourrait au moins s'inspirer de ce qui a fait ses preuves dans ces pays. Le Age Discrimination in Employment Act (ADEA) américain, qui interdit la discrimination par l'âge, date de 1967. L'Elimination of Mandatory Retirement, l'acte d'interdiction de la mise à la retraite d'office américain, a été promulgué en 1986. Ajoutons encore l'existence des Senior Community Service Employment Program (SCSEP) qui ont pour mission depuis 1965 de promouvoir l'autosuffisance des seniors, de favoriser l'emploi et les créations d'entreprises seniors par la formation.

Au Japon, toute institution et tout travail doivent être accessibles à tous. La loi japonaise de 2006 oblige à faire place aux 60-65 ans dans l'entreprise. Les études montrent que les clichés négatifs visant les seniors y sont beaucoup moins répandus qu'en France, où le jeunisme idéologique sévit depuis les années trente[67]. La Finlande affirme depuis 1998 par la législation une volonté politique de garder les seniors au travail. À la fin des années 1990, il faut pallier l'insuffisance des recrutements car le pays connaît 80 000 départs annuels contre 50 000 entrées au travail. En 1998, 35 % des 55-64 ans sont au travail (40 % en France). En 2010, 56 % des seniors finlandais sont à l'œuvre en entreprise ou à leur compte ! La législation s'est d'abord appuyée sur une incitation à rester dans l'entreprise. Un âge flexible de départ à la retraite entre 63 et 68 ans a été institué en même temps qu'un programme gouvernemental pour les travailleurs vieillissants. Celui-ci comporte une bonification de 4,5 % par an de la retraite entre 63 et 68 ans (soit 22,5 % au total), des programmes de nutrition, une politique de santé au travail et 12 jours de congés annuels supplémentaires.

67 - CARREL A, *L'Homme, cet inconnu*, Plon, 1935.

Conséquence positive : l'absentéisme des aînés est tombé au même niveau que celui des jeunes.

L'AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP) : UN LOBBY EFFICACE EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES AÎNÉS.

« Ça n'a jamais marché en France. On a fait des petites mesures et ça n'a pas pris ». Claude Marchal, 64 ans, est un jeune retraité déçu par la gestion française de l'emploi des seniors. D'abord manager, il a ensuite dirigé une agence pour l'emploi des cadres (APEC). Rien pour lui n'est possible sans une approche globale de la question. En effet, les changements législatifs en France doivent être cohérents pour faire bouger les lignes : les législations sur le droit du travail et sur les retraites devraient être liées et non pas pensées de manière distincte. On ne voit pas de stratégie globale sur ces sujets de la part des gouvernements successifs.

Sans doute est-ce cette question de l'approche globale qui fait aujourd'hui la différence en France où 10 % des employeurs sont favorables à la poursuite de carrière des seniors contre 49 % aux États-Unis. Un sur dix dans un cas, la moitié dans l'autre ! Malgré un État fédéral faible (contre un État central fort en France), le résultat est meilleur aux États-Unis en raison d'une législation ancienne et claire mais surtout de l'important lobbying de l'Association des retraités américains[68].

L'American Association of Retired Persons est une association apolitique et sans but lucratif destinée à améliorer la vie des plus de 50 ans. Elle a été rebaptisée AARP en 2003 pour éviter le *retired* qui n'attirait pas les quinquagénaires. Elle a 40 millions d'adhérents à partir de 50 ans, acquittant une cotisation annuelle de 16 dollars. Douze millions de ses

68 - Plus d'informations : www.aarp.org

membres ont moins de 60 ans. L'AARP constitue une source permanente et multi-supports d'informations et de références dédiées. Avec son milliard de dollars de ressources annuelles, ses 2 000 salariés – dont un bon nombre de chercheurs et de lobbyistes souvent venus des cabinets ministériels –, l'AARP a constitué un outil de réflexion et d'action œuvrant à l'amélioration du travail législatif, des règlements… Parallèlement, elle offre son assistance à ses membres qui agissent au sein de leur communauté locale et un éventail de privilèges exclusifs, de produits dédiés et de services. Il s'agit d'une association de droit et de sociologie anglo-saxonne : elle est fondée sur des objectifs pragmatiques et un opportunisme politique. Elle intervient dans une société anglo-protestante décomplexée à l'égard de l'argent, dans un pays de protection sociale restreinte. Le manque de force incitative ou coercitive de l'État fédéral faible est compensé par des corps intermédiaires puissants. L'AARP établit un palmarès annuel des « Best Employers for Workers Over 50 ». Il est décerné aux employeurs favorisant le mieux la diversité d'âges et de provenances, l'intelligence des outils de management. Il distingue les politiques d'entreprises favorisant le recrutement, l'emploi, la mise à jour des connaissances, l'aménagement des postes pour le maintien des seniors au travail. Les gagnants sont en règle générale des institutions qui ont adopté une approche large de la question.

EXEMPLES Le Commonwealth of Massachusetts – Executive Branch. 43 % du personnel de l'administration de cet État a plus de 50 ans. 90 % des employés ont pu accéder à la formation continue au cours des 12 derniers mois. Par ailleurs, l'État du Massachusetts recrute spécifiquement des demandeurs d'emploi de plus de 45 ans. Un programme spécifique a été mis en place pour le travail des aveugles sur ordinateur.

Des temps partiels réversibles vers un temps plein, des horaires flexibles et le télétravail y existent. L'organisation

favorise et finance l'arrêt de la cigarette, les programmes de perte de poids contrôlée, les examens préventifs, la participation à des clubs de sport, etc. Les employés travaillant au moins 37 heures hebdomadaires bénéficient d'une assurance santé et d'une assurance vie. Le cumul emploi-retraite est possible jusqu'à 960 heures annuelles… Un staff est en charge des relations avec les 10 000 retraités. Recrutement, santé, formation, détection des talents experts, création d'un vivier supplétif… L'administration du Massachusetts a une approche véritablement globale de la question.

Il en va de même pour la réputée université Cornell. Elle a été primée elle aussi en 2009. 36 % de son personnel a plus de 50 ans, avec une ancienneté moyenne de 17 ans. Elle a élaboré un programme pour identifier les compétences des employés et les orienter en fonction. 42 % des employés ont utilisé chacun 28 heures de formation en 2009. L'université utilise les services d'une agence pour repérer des seniors demandeurs d'emploi. La flexibilité du temps de travail y existe avec des horaires comprimés, le partage d'emploi, du travail à distance, une prise de retraite progressive sur cinq ans. Le fichier des 3 800 retraités est tenu à jour. Des propositions de travail à temps partiel ou à plein-temps, des missions, une mise à jour des connaissances leur sont adressées.

Ces deux cas illustrent parfaitement la nécessité d'agir sur plusieurs points : recrutement, santé, connaissances, motivations. L'aller-et-retour retraite-travail pour s'acclimater existe de même que les cours de remise à jour des connaissances pour un retour à l'emploi.

L'AARP a également repéré des « bons élèves » au Canada qui pratiquent les entretiens par téléphone pour éviter le biais de l'âge sur le CV. D'autres montent des sessions gratuites pour rédiger des CV pour les chômeurs âgés qui ne sont pas *friendly* avec l'ordinateur. En Allemagne, le vieillissement est une cause nationale. Le gouvernement et les acteurs privés

travaillent ensemble pour permettre de conserver les travailleurs au-delà de la retraite. Il manquera 6,5 millions de travailleurs en Allemagne en 2025 ! Au Royaume-Uni, Centrica, avec « Age Awareness », a mis au point un programme Internet pour apprendre aux managers et employés à se familiariser à la proximité des seniors. La compagnie favorise aussi le travail des aidants de personnes âgées en aménageant leurs horaires. Certains employeurs favorisent le partage de travail, les horaires compressés ou au contraire répartis, l'adaptation des postes.

L'INITIATIVE EXPERCONNECT : POUR UNE BONNE TRANSITION ENTRE LA VIE ACTIVE SALARIÉE ET LA RETRAITE

Certaines entreprises qui ont mis en œuvre le modèle développé par Experconnect de collaboration post-retraite, souhaitent le compléter par un modèle d'organisation de la fin de carrière favorisant l'activité post-retraite. Ce modèle peut ramener aux affaires, conduire au bénévolat ou favoriser le panachage des deux, de manière équilibrée, en fonction des désirs perçus chez l'individu. Quelques années avant la retraite, Experconnect met en place un processus qui permet d'envisager sereinement la fin de carrière et le départ dans le respect des intérêts respectifs de la personne et de l'entreprise. On lui offrira d'abord de réfléchir à la suite de son activité. Parallèlement, on veillera à la sécurisation de sa fin d'activité dans l'intérêt de la société (succession, finalisation des dossiers, capitalisation et transfert de connaissances). L'objectif est que la personne demeure motivée pour une activité dont l'entreprise sera le bénéficiaire direct ou indirect.

La procédure débute donc avec un examen de situation. Quel intérêt puis-je encore développer pour mon activité actuelle ? Quel intérêt pour d'autres activités ? Puis-je et ai-je

besoin ou envie de poursuivre une activité professionnelle après mon départ à la retraite ? À quelle date puis-je partir à la retraite ? Quand ai-je intérêt à le faire ?

De son côté l'employeur a besoin de répondre aux questions suivantes : le groupe a-t-il toujours besoin des compétences de la personne au même poste jusqu'à son départ ? À un autre poste ? La personne doit-elle conserver la même charge de travail ou celle-ci doit-elle être modulée ? Autres questions : quand le salarié va-t-il partir à la retraite, jusqu'à quelle date peut-on compter sur lui ? L'entreprise a-t-elle besoin de ses compétences après son départ ?

Obtenir les bonnes réponses à ces questions requiert la médiation d'un tiers objectif. Il tentera d'obtenir les réponses pertinentes et de faire converger les points de vue. Cet examen cadrera la motivation de la personne et favorisera son employabilité par la compagnie. L'établissement d'un calendrier est aussi un élément d'appréciation des impératifs de la personne et des besoins de l'entreprise. Le départ et l'évolution du mode de collaboration se construisent en une approche spécifique.

Première étape : la présentation d'un éventail qui permet d'inventorier les possibilités existantes, leurs avantages et leurs contraintes, les conséquences – notamment financières – résultant du départ, mais aussi la poursuite d'activités, l'offre de la société, le consulting, le bénévolat. Cette phase est accompagnée de formations spécifiques et d'entretiens avec les responsables des ressources humaines. Elle débouche sur l'élaboration d'un projet professionnel de fin de carrière. Sa préparation fera l'objet d'entretiens avec des responsables des ressources humaines et d'une restitution méthodique, avec suggestions et informations sur l'ébauche de projet.

Dernière étape au cours des semaines précédant le départ : le salarié recevra une formation au métier de consultant. Elle lui fera prendre conscience de la différence de posture entre

“

CONTRAIREMENT AUX IDÉES REÇUES, LE TRAVAIL DES SENIORS NE DESSERT PAS L'EMPLOI DES JEUNES. LES PAYS OÙ LE TAUX D'EMPLOI DES SENIORS EST ÉLEVÉ POSSÈDENT ÉGALEMENT DES TAUX D'EMPLOI DES JEUNES AU PLUS HAUT.

un salarié et un intervenant hors hiérarchie – même s'il intervient chez son dernier employeur.

PENSER À LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE

La transmission des savoirs et savoir-faire ne résulte pas seulement de la compilation de procédures. Cela reviendrait à oublier la forte part des savoirs et procédures non écrites, des tissus relationnels patiemment construits qui viennent compléter et enrichir le savoir académique mais qui sont moins aisés à transmettre car relevant parfois de l'impalpable. Repérer les seniors experts et les intégrer à un vivier de compétences, comme le fait Experconnect, est l'une des meilleures voies pour assurer la conservation et la transmission des compétences – mais la tâche n'est pas des plus aisées. En effet, au regard du jeune ingénieur, le quadragénaire qui l'encadre et lui évite les erreurs que lui-même a déjà commises est déjà un expert alors qu'il est encore loin de la retraite.

Ailleurs, l'expert est un tuteur vétéran : « Chez Areva, les seniors-experts sont des ingénieurs en fin de carrière invités à prolonger leur activité au-delà de la retraite pour accompagner les projets de nouvelle génération technologique ».[69] D'autres experts seniors sont valorisés en qualité de stratèges. L'ingénieur qui a accompagné durant trente ans des projets de centrales thermiques ou nucléaires en Russie ou en Chine ne se réduit pas à un technicien. Les cas d'école qu'il a vécu, les embûches, tout autant politiques que techniques qu'il a

69 - « Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors », Rapport d'étude, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), 2009.

déjouées pour faire aboutir le projet, en ont fait un expert du jeu d'échecs grandeur nature. Alors comment préserver, développer, transmettre la compétence de ces experts ? D'abord, en veillant à ce qu'ils soient toujours en position de conforter leurs compétences, notamment en ayant accès aux outils électroniques d'information, en leur offrant des formations complémentaires – de langues par exemple – et en réalisant avec eux un bilan de compétences et de carrière afin d'anticiper la suite de leur activité y compris au-delà de la retraite.

Le futur retraité va bénéficier d'un entretien d'expérience, au cours duquel l'entreprise va valider ses compétences clés et voir dans quelle mesure il peut les transmettre avant son départ ou continuer à diffuser son savoir une fois sa retraite prise. Viendront ensuite les offres de collaboration sous forme d'essaimage ou via la direction d'une filiale, la création d'une société. Elles doivent être accompagnées de formations spécifiques à la nouvelle position, car un cadre ne devient pas dirigeant ou consultant par sa seule force d'âme. Sa tâche première est d'organiser le déblocage d'une situation inextricable dans une entreprise et de la transmission des clés qui permettront aux personnels de ne plus tomber dans le même piège.

Experconnect a donc mis au point une offre globale qui permet à l'entreprise de se constituer un *pool* de compétences pour assurer la transmission des savoirs et poursuivre l'accès à des savoirs essentiels pour ses activités.

MISER SUR LES SENIORS POUR ORGANISER LA PÉRENNITÉ DE L'ACTIVITÉ

L'histoire la plus simple est celle de la firme qui a besoin d'un ingénieur parlant des langues étrangères et connaissant la culture du pays visé pour y mener à bien une opération

conjointe d'implantation de centrale énergétique ou d'usine avec des interlocuteurs locaux. Elle peut être plus ponctuelle. Ou celle où l'on demande un technicien pour remettre d'aplomb des éléments de la machinerie d'un barrage. Dans les deux cas, l'apport du senior réside dans le fait qu'il est un bon ingénieur ou un bon technicien, mais surtout qu'il soit un senior et un pédagogue modeste. Son expérience fait qu'il ajoute le savoir-faire à la technique. Il évite à ses partenaires des erreurs de débutants. Un émirat peut aussi solliciter le spécialiste de la construction aérienne qui remettra en état le banc d'essai, en panne depuis plusieurs mois. La réparation permettra d'actualiser l'escadrille d'avions de chasse qui sont cloués au sol depuis, puisque nul autre qu'un vétéran ne peut comprendre leur type de train d'atterrissage. Parfois, il s'agira encore de résoudre un conflit de compétences et de territoire que les ressources humaines n'ont pas su gérer.

Imaginons un responsable des services généraux qui doit affronter le pire. Si l'entreprise n'a pas anticipé le fait que l'expert partait peu après en retraite, elle peut se trouver en grosse difficulté. En effet, admettons que, conjointement, elle doive gérer un déménagement de l'ensemble de ses services. Imaginons que ce déménagement s'accompagne de la réorganisation et de la redynamisation des services généraux employant 40 personnes, notamment à l'accueil, au courrier et à la manutention. Cas peu fréquent – mais plausible – où seul un mouton à cinq pattes repérés par Experconnect pourra sauver la situation ! Car le même responsable des services doit aussi prévoir de rendre l'immeuble intelligent, d'acheter et de faire accepter un nouveau mobilier porteur de l'identité graphique de la maison. Bref, il ou elle a pour tâche de faire en sorte que l'entreprise fonctionne sans bugs informatiques, humains ou logistiques. La femme ou l'homme de la situation sera un-une sexagénaire, ancien patron d'unité industrielle,

un ingénieur en organisation ayant déjà eu des responsabilités de ressources humaines. Comme un acteur puise dans les éléments de sa personnalité et de ses précédents engagements les ressources spécifiques à un rôle, il mettra en symbiose les acquis de sa longue carrière et ses expériences réussies à la fois dans la communication interne, la relation avec le comité d'entreprise et l'organisation du travail, ergonomie comprise.

Les toxicologues, dont très peu de représentants étaient encore formés à une date récente, sont subitement devenus les détenteurs d'une compétence très demandée dans le secteur industriel. Le programme REACH de l'Union européenne demande aux laboratoires des marques de désormais vérifier la non toxicité de chaque élément de leurs spécialités – l'emballage comme les composants chimiques du contenu. La même exigence frappe les fabricants de biberons. Ils devront prouver l'innocuité de leurs flacons. Le toxicologue doit nourrir la capacité d'établir la connexion entre contenant et contenu, se souvenir des interactions d'une molécule donnée avec un emballage ou un support. Ceci suppose un esprit aiguisé par la connaissance d'une multitude de cas que le spécialiste pourra relier afin d'établir son diagnostic et ses préconisations. Il doit être à la fois chimiste et juriste, mais surtout maîtriser l'historique des réactions des substances.

Il est impossible à un jeune pharmacien ou médecin toxicologue au savoir académique actualisé par des études récentes, mais pauvre en expérience, de pouvoir répondre à ce cas de figure. L'expérience du senior n'est pas forcément une routine. Bien construite, elle est un complément indispensable du savoir délivré par l'enseignement, lui offrant d'ajouter de la valeur aux années.

Jean-Paul Crochon, l'atomiste qui élaborait des normes et des référentiels

Un bosseur, modeste et opiniâtre. Jean-Paul Crochon, natif de Bressuire (Deux-Sèvres), affiche pourtant un vrai tempérament de Vendéen : « J'ai besoin de l'activité comme stimulation sinon je me laisse vivre. Mon intention est de travailler jusqu'au bout ! »

Ingénieur atomiste passé par le DEA (diplôme d'études approfondies) et l'université, Jean-Paul Crochon pensait à la recherche, « mais comme les doctorats n'étaient plus comme ceux du temps de Marie Curie, j'ai basculé dans l'ingénierie chimique, d'abord, puis j'ai élargi mon champ vers les réacteurs. » Aujourd'hui, consultant Experconnect, il s'est dirigé vers la fixation de normes et de référentiels. Ils représentent pour lui une manière de parachèvement de son activité, de condensation de sa riche expérience sous une forme qui sera utile à tous. « Je rédige pour mémoire et pour transmettre afin que ça serve ». Ce qu'il écrit sur les choix de matériaux, la conduite de projet, la construction de surgénérateur, est enrichi et éclairé par quarante ans d'expérience. Celle-ci débute au Commissariat à l'énergie atomique, « à une époque où l'on prenait les gens pour monter des équipes, sans clanisme, à l'américaine, sans trop se soucier de quelle école ils sortaient. » Il a travaillé à la conception de centrales à charbon en Chine. Puis il est allé en Russie, en Bulgarie, le plus souvent débloquer des chantiers qui végétaient dans une impasse. Bureaucratie, choc de culture, incompréhension technique… Première opération, identifier la source du blocage, puis y remédier. La stratégie dans l'électronucléaire est l'une de ses spécialités. Depuis, en dépit de la retraite, il n'a jamais décroché, « j'ai gardé le contact avec mon ancien bureau, je reçois la revue de presse, j'actualise mes connaissances afin de rester dans le coup. » Ce n'est pas la carrière d'un aventurier qu'il a mené, plutôt celle méthodique d'un chef de projet qui, comme le général de Gaulle, son modèle, s'assurait qu'il avait l'instinct, l'expérience et la méthode pour mener à bien son entreprise.

L'homme s'exprime de manière modeste mais les déblocages de situation qu'il évoque tiennent souvent à des questions d'organisation, comme en Bulgarie où les Français n'avaient pas dépêché une équipe d'ingénieurs mais de techniciens,

« alors que les Bulgares venaient des meilleures écoles ». Son propos sur les pays de l'Est évoque moins James Bond que l'univers gris, laborieux et feutré de John Le Carré, peuplé de personnages travailleurs, impliqués, des « délicatesses » de hiérarchie, des blocages indicibles, des susceptibilités qu'il doit subodorer pour amener une solution sans rien briser.
Jean-Paul Crochon s'accordera avec l'un des responsables, « un gars hors du commun », pour remettre l'organisation en place et veillera ensuite à ce que la France récupère le talent de cet ingénieur entreprenant que l'organisation de son pays a trop vite mis sur la touche.

L'ÂGE N'EST PAS UN FREIN À LA CRÉATIVITÉ NI MÊME AU RÉVEIL PROFESSIONNEL

La clé du maintien en poste des seniors et de leur compétitivité réside dans l'aménagement des postes à leur évolution physiologique, à leur accès à la formation et à l'actualisation de leurs connaissances, en Orient comme en Occident.

Avec le concours de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), une réflexion sur les tables de découpe, la posture des employés, la circulation des matières, la ventilation dans l'atelier industriel de découpe de viande Fantou à Dol-de-Bretagne, a limité le *turn-over* des opératrices. Succès et prix professionnels ont suivi. Souvent, dans l'entreprise industrielle, le senior est considéré comme fragile. Alors, soit on le pousse dehors, soit on essaie de limiter le port des charges – qui sont rédhibitoires pour les aides-soignantes et les infirmières effectuant les toilettes dans les maisons de retraite. L'indication sera parfois de diminuer le nombre de gestes répétitifs, de supprimer les heures de nuit. L'établissement industriel a, d'une certaine façon, fabriqué son senior fragile. Mais l'amélioration de l'ergonomie sur les chaînes de production réduit l'absentéisme et renforce l'intérêt mis au travail. Le maintien des

compétences est une autre clé. Les demandes des seniors portent sur l'organisation du travail (polyvalence, autonomie, marge de manœuvre, management, coopération…) et sur son contenu (enrichissement, sens du travail). On veillera aussi à l'accompagnement individuel des parcours des salariés, à les valoriser notamment par le reclassement-reconversion.

Le maintien des compétences est particulièrement crucial pour les salariés peu qualifiés, qui ont effectué une grosse partie de leur carrière dans la même entreprise. Parfois, cette entreprise est l'unique source de leur culture professionnelle. Ils y œuvrent pour certains depuis une trentaine d'années. Ils ont plus rarement que les autres eu accès à la formation et au développement des compétences. Ils peuvent donc être fragilisés, se sentir dépassés, rejetés, mis à l'écart. Ils peuvent craindre qu'on ne veuille leur substituer des jeunes. Leurs managers doivent être formés à l'encadrement d'équipes transgénérationnelles afin d'éviter conflits, rivalités et rancœurs. Ce sont ces personnels dont il importe de valider la compétence et de vérifier qu'ils n'ont pas perdu pied face à des procédures. Il s'agit aussi, dans la mesure du possible, d'examiner leurs possibilités de transferts d'habiletés. Ainsi a-t-on pu reclasser dans la région de Cholet d'ex-ouvrières du textile, venues de la découpe des pièces, en vérificatrices de la qualité dans la menuiserie.

ORGANISER L'ACCÈS DES SENIORS À LA FORMATION, AU MAINTIEN ET AU DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES

Avec une espérance de vie masculine qui dépasse les 80 ans et féminine qui tutoie les 86 ans, la population de Hong Kong jouit de l'une des plus belles longévités au monde. Comme ceux d'Okinawa, les gériatres et gérontologues ont mis en évidence la corrélation des facteurs entre une nourriture saine, un appé-

tit de relations sociales et une activité cérébrale soutenue. À la base de jeu complexe de mah-jong aux multiples stratégies et la poursuite d'une activité professionnelle chez les octogénaires. Constatation identique dans l'immense marché couvert d'Okinawa où, très souvent, trois générations adultes œuvrent ensemble en boutique.

Le travail fait vivre et l'efficacité, la créativité n'abandonnent pas l'individu de sitôt. Le mathématicien, physicien et philosophe Henri Poincaré (1854-1912) avait failli être éliminé au baccalauréat pour un zéro en mathématiques, mais il a fait sur le tard des découvertes révolutionnaires en appliquant ses théories à la télégraphie sans fil.

Benjamin Franklin perfectionne les lunettes à 78 ans pour soulager sa myopie. Giuseppe Verdi compose son *Ave Maria* à 85 ans. En 1952, à 63 ans, Charlie Chaplin crée *Les Feux de la Rampe*, l'une de ses œuvres maîtresses, et procrée encore. À 78 ans, en 1967, il conçoit et dirige *La Comtesse de Hong Kong*. Jacqueline de Romilly publie ses ouvrages majeurs après 80 ans. La danseuse et chorégraphe américaine Martha Graham se produit jusqu'à 75 ans mais, en 1990, à 96 ans, elle chorégraphie et crée *Maple Leaf Rag* sur une musique de Scott Joplin avec des costumes de Calvin Klein. La coopération intergénérationnelle est bien source d'innovation !

Trouver un avantage à l'emploi des seniors serait-il interdit à la France ? Non. Certaines entreprises ont su innover sans attendre ni la crise ni le retournement démographique, innover pour maintenir et développer l'employabilité de leur personnel. Sans pour autant qu'il s'agisse des élites.

L'employabilité à vie de chacun est possible, selon Serge Morelli, DRH d'Axa de 2006 à 2009, devenu depuis PDG d'Axa Assistance. Mais il faut accepter de changer de métier. Serge Morelli est un prototype d'adaptabilité lui-même : d'abord ingénieur de recherche dans les mines et l'énergie

fossile, il devient ensuite développeur de la banque à domicile, patron des services informatiques d'Axa. Chaque expérience nourrit la suivante de nouvelles compétences en mode mosaïque. Dans les années 2000, avec Cyrille de Montgolfier, Axa a fait jouer la mobilité interne des personnels mature pour recadrer sa stratégie en vue d'une plus grande proximité avec le client. Montgolfier, lui, est un énarque qui a dirigé le groupe de mécanique Legris Industries, avant de prendre la tête des RH d'Axa puis de devenir Directeur général Europe de l'Est de l'assureur. Sous sa gouvernance, entre 2002 et 2004, 2 700 agents d'Axa, quadras et quinquagénaires, auront changé de métier. Comme le soulignent alors *Les Échos*[70] : « Une secrétaire de direction qui devient conseillère commerciale, un administrateur du personnel qui élabore maintenant des comptes de résultats, une responsable du service courrier qui enfile un costume de gestionnaire de contrats… Axa France vit au rythme d'étonnants bouleversements de carrière. » L'objectif est synthétisé par Montgolfier : « Inciter les salariés, sur la base du volontariat, à changer de métier pour garantir l'emploi tout en permettant à l'entreprise de bouger. » Axa avait beaucoup de secrétaires et d'employés de bureau dont l'informatique et l'Internet vidait les postes de leur contenu.

Le pari du changement est pris dans cette entreprise qui emploie alors 16 000 salariés avec une moyenne d'âge de 44 ans et une ancienneté standard de 19 ans. Les salariés dont les postes sont devenus obsolètes se glisseront dans les nouvelles fonctionnalités voulues par la stratégie. Octobre 2003, quatre syndicats[71] signent un accord intitulé « Cap Métiers ». La personnalisation et la sécurisation du parcours sont la

70 - PERROTTE D., « Axa : la mobilité interne pour se réorganiser », *Les Échos*, 29 novembre 2004.

71 - CFE-CGC, CFTC, CFDT, UDPA-UNSA.

première raison de ce succès : maintien de la rémunération, crédits horaires pour compenser l'allongement du temps de transport, aides économiques à la garde d'enfant et parfois primes de mobilité en fonction de l'effort d'adaptation professionnel demandé. Mais c'est l'individualisation qui est la vraie clé de la réussite. Bilan personnalisé, évaluation, orientation, affectation, formation, intégration individualisées. Les managers eux-mêmes sont formés pour amortir le choc du changement. Retour à l'école du management pour faire passer la nouvelle stratégie, formation des responsables RH pour l'accompagner. Le salarié déplacé bénéficiera d'un tuteur et le transfert de compétences pourra s'effectuer.

Au bout de la route, un bel objectif : la focalisation sur le « vrai métier », l'assurance. La bascule se fait. Dès lors, plus de la moitié des effectifs sont dans la relation client alors qu'auparavant, les métiers de support dominaient.

L'innovation s'enracine encore en ceci : à côté d'une mobilité verticale vers des promotions existe une mobilité horizontale, le changement de dossier. Elle est la preuve de l'adaptabilité des seniors. La « mobilité horizontale » est l'outil majeur – le moins coûteux – mais trop rarement utilisé pour redonner un coup de fouet à une carrière. On se doute que rien ne s'est passé de manière idyllique. Mais l'opération montre, à grande échelle, la plasticité des compétences lorsqu'elles sont sollicitées. Les acquis de cette opération ont prouvé que la mutation d'une entreprise est possible quel que soit le profil et l'âge des collaborateurs.

60+ ACTIFS

CONCLUSION

NI LA COMPÉTENCE NI L'APPÉTIT D'ENTREPRENDRE NE SONT UNE AFFAIRE D'ÂGE.

Pourquoi faire travailler les retraités ? Oui, pourquoi ? Notre ouvrage reflète l'expérience et les compétences acquises par Experconnect aux côtés de ses 4 000 experts seniors. Conclusion : faire œuvrer les retraités est indispensable, c'est l'intérêt de tous – seniors, entreprises, institutions de protection sociale – alors que la Sécurité sociale continue à creuser son déficit. Les retraités constituent une main-d'œuvre compétente, motivée et flexible. À condition que l'on sache les tenir en alerte !

Intégrer toutes les générations à l'élan de l'économie n'est pas seulement une belle cause. C'est une évidence, une obligation, une nécessité aux antipodes de la culture ambiante frappée par l'individualisme et par le jeunisme. Les aînés sont le ciment intergénérationnel. Mille exemples collectés par Experconnect montrent qu'ils sont l'atout pour aider l'entreprise à poursuivre sa croissance. Souvent, le retraité est invité à se réaliser en donnant son temps et sa matière grise aux associations, qui n'en font pas toujours le meilleur usage. Souvent, elles ne suffisent pas à étancher sa soif de créer, ni son envie de partager, de redistribuer les enseignements reçus de la vie. Experconnect s'est positionné auprès des retraités et des entreprises pour établir une vraie complémentarité entre le business, l'économie sociale et le bénévolat. Mais pour réussir ce pari, mieux vaut oublier les barrières institutionnelles car le succès marie éthique et profit partagé.

Les réussites unissent les savoirs techniques et l'expérience, la capacité à transmettre, le talent des experts à désamorcer les conflits et les rivalités dans une équipe. Les histoires abondent en ce sens. Experconnect a enregistré des multitudes de cas d'espèce où les seniors, à la fois Superman et Sœur Emmanuelle, sauvent des situations des plus variées. Ces exemples montrent que la bonne marche de l'économie résulte aussi de la coopération de tous. Les exemples spectaculaires de la réussite d'équipes intergénérationnelles annoncent la formation – c'est nouveau ! – de vertueux et profitables cercles coopératifs. Un apport indispensable à un moment où l'initiative de l'État s'estompe au profit des interventions des acteurs économiques. Les pays anglo-américains sont des pionniers. Experconnect un devancier en France et en Europe continentale. La contribution accrue des aînés à l'économie comme à la vie civique et sociale, au bénévolat, relève des mêmes fondements. Les retraités sont le moteur d'une action altruiste, responsable et viable. L'équipe Experconnect dédie à sa mission son énergie créative et sa communication. Elle creuse le sillon de la collaboration post-retraite en inventant de nouvelles relations entre la main-d'œuvre et les firmes. Vive le re-travail flexible ! Dont il faut encore populariser la pratique. Mais, il ne s'agit plus d'adapter la société aux règles, aux lois, aux codes. Il faut d'urgence accorder les règles, les lois, les codes aux mutations de la société.

Les multiples rencontres avec des seniors et des retraités préludant à la réalisation de ce livre l'ont démontré. Ni la compétence, ni l'appétit d'entreprendre ne sont une affaire d'âge. Une utopie ? Le marché de la collaboration post-retraite connait chaque année une croissance à un ou deux chiffres ! L'histoire des 4 000 talents qu'Experconnect peut mettre à disposition des entreprises propose à l'infini une nouvelle version d'un unique message : un retraité heureux au travail est un senior en bonne santé qui contribue à la prospérité de l'économie. De manière durable !

Accommodants. Assidus. Calmes. Compétents. Confiants.Constants. Conviviaux. Disponibles. Éclairés. Efficaces. Entrainés. Érudits. Exercés. Exigeants. Expérimentés. Experts. Fermes. Fiables. Fidèles. Flexibles. Forces de proposition. Impliqués. Indépendants. Justes. Méticuleux. Mobiles. Motivés. Objectifs. Ouverts. Pédagogues. Perfectionnistes. Performants. Pertinents. Précis. Prêts à l'emploi. Proactifs. Productifs. Professionnels. Raisonnables. Rapides. Réceptifs. Réfléchis. Résistants. Rigoureux. Sereins. Serviables. Soigneux. Solides. Souples. Stables. Sûrs.

REMERCIEMENTS DES AUTEURS

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui ont contribué par leur témoignage à la réalisation de cet ouvrage.

Merci aussi à tous les retraités avec lesquels nous collaborons et qui nous inspirent chaque jour.

Création graphique : Patrice Renard

Imprimé par EMD (janvier 2014)
Zone d'activités Nord
53110 Lassay-les-Châteaux, France
pour le compte des éditions h'*A*rtpon

ISBN : 978-2-9534901-7-6
Parution : février 2014
Dépôt légal : février 2014