



Une approche spécifique des seniors ? Témoignage d'un DRH

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, bonjour.

La tâche va être rude de maintenir votre attention tant la qualité de vos débats a été riche au cours de ces 2 journées, si j'en crois vos témoignages, et parce que se retrouver dans un tel cadre un vendredi à 17 heures suscite des envies d'évasion vers la plage.

Je suis toutefois particulièrement honoré d'être parmi vous car cette invitation témoigne de votre volonté de nous associer DRH d'entreprises pour avancer sur ce sujet d'actualité qu'est le travail après 50 ans.

Je crois en notre collaboration, et ce n'est pas le Docteur BOSCHER, notre médecin du travail présent dans cette assemblée qui me démentira.

Le titre de mon exposé « *Une approche spécifique des seniors ?* » est sous forme de question. Comme souvent, les exposés posent plus de questions qu'ils n'apportent de réponses. J'essaierai toutefois d'être concret.

Pour l'espèce, cela montre que le sujet est nouveau pour les DRH, on va dire qu'il nous préoccupe sérieusement depuis 5 ans environ.

Cette date correspond à un croisement de 3 données essentielles en matière RH :

- ✓ Le départ massif de la génération du baby boom d'après guerre,
- ✓ Les Lois FILLON qui prévoient le rallongement du nombre de trimestres cotisés pour bénéficier d'une retraite à taux plein,
- ✓ La bonne santé du BTP qui nous a conduit à recruter fortement alors même que le marché est pénurique, sans doute car le secteur souffre encore d'une mauvaise image et que nos écoles n'ont pas formé dans les années 90 les collaborateurs que nous cherchons aujourd'hui.

Les faits sont là : les quinquagénaires devront travailler plus longtemps. D'ailleurs lors du sommet de Stockholm en 2001, décision a été prise au niveau européen de remonter à 50% d'ici 2010 le taux d'emploi des plus de 55 ans, actuellement de 37% en France contre 80% en 1970.

Poser de la sorte, les enjeux sont énormes pour nos entreprises : nous n'avons pas d'autre choix que celui d'accompagner nos seniors. Or cela bouleverse nos pratiques professionnelles. En effet, l'investissement était plutôt porté sur le recrutement, et le développement des compétences des juniors, source de dynamisme pour une entreprise. Par ailleurs, le départ anticipé des seniors constituait une des réponses à la pénibilité au travail.

L'allongement de la durée du travail appelle donc une politique RH nouvelle qui trouve sa réponse d'une part dans l'anticipation car le cycle va durer, mais aussi dans l'urgence car il a déjà démarré.

Nos actions prennent trois directions :

- ✓ Savoir garder les compétences, l'expertise des seniors, et veiller à la transmission des savoirs,
- ✓ Reconsidérer les processus de gestion des RH et entretenir la motivation des seniors,
- ✓ Améliorer les conditions et l'aménagement du travail.

Même si nous sommes conscients que les problématiques ne sont pas les mêmes chez un ouvrier de 57 ans qui a connu 40 ans de chantier et chez un cadre étudiant de 25 ans, nous avons fait le choix de ne pas catégoriser nos collaborateurs. En effet, les processus sont les mêmes pour tous, ce ne sont que les réponses qui parfois différeront.

A/ Sur le thème des compétences et des transmissions des savoirs

Notre métier est marqué par une forte culture de transmission des gestes et d'une compétence forgée par l'expérience.

Le patrimoine de nos seniors est immense et il ne se transmettra pas avec un manuel qualité.

Nous avons dans un premier temps identifié les compétences à transmettre en associant les seniors à nos groupes de travail.

Nous avons ensuite recensé dans nos entreprises des tuteurs dont les compétences sont à la fois techniques et pédagogiques.

Nous les avons formés à cette mission complexe et nous leur avons confié des jeunes, le plus souvent en alternance école / entreprise. Le constat pour les compagnons est que les quadras constituent de meilleurs tuteurs que les quinquas, car le fossé générationnel est trop important entre ces derniers et les jeunes.

Cette remarque ne s'applique pas au public maîtrise / encadrement.

Nous devons donc lever cet obstacle en faisant évoluer les représentations communes (manque d'écoute des jeunes X tolérance des plus anciens) et en transmettant rapidement aux jeunes une culture du travail car ils ont souvent connu des périodes de précarité.

Pour l'anecdote, un tuteur a proposé que l'on offre aux jeunes à son arrivée une gamelle, objet symbolique de nos chantiers, qui favorisera l'intégration du jeune pour partager le temps du repas.

Quand les expériences fonctionnent, les témoignages sont forts : un binôme « senior / junior » me disait l'autre jour : « *Je suis sa tête pour lui expliquer la technique, il est mes jambes pour « grimper » et « courir » !* »

Au-delà du tutorat, notre groupe a créé depuis plusieurs années des centres de formations internes dont les formateurs sont des collaborateurs experts d'un sujet. On répond à la fois à la transmission des savoirs et pour certains salariés, leur statut de formateur est une solution de reclassement professionnel.

Cela m'amène naturellement vers le 2^{ème} axe.

B/ Reconsidérer les processus de gestion des RH et entretenir la motivation des seniors en proposant une 3^{ème} carrière

1 - Nous recrutons des seniors.

Dans mon entreprise de 450 salariés, nous avons recruté depuis un an 4 collaborateurs âgés de plus de 55 ans pour des postes d'encadrement : leur recrutement s'est fait sur la base de leur compétence. C'est une démarche nouvelle facilitée en cette période de croissance et de pénurie de candidats.

2 – Nous réintégrons les seniors dans les cycles de formation. 58% des jeunes de moins de 35 ans bénéficient de formation contre 30% des plus de 45 ans. Ce chiffre doit évoluer.

3 – Nous devons veiller à maintenir l'employabilité de nos salariés les plus âgés tant au point de vue de leur état de santé que des compétences développées.

Nous avons au sein de VINCI travaillé sur les transferts des expériences au sein des différents métiers et de ce fait sur les reconversions possibles.

Nous avons mis en place des entretiens individuels annuels. Nous devons encourager à présent les bilans de compétences à mi carrière qui sont riches d'enseignement et nous devons instaurer un entretien spécifique vers 55 ans pour réfléchir avec le salarié à sa troisième carrière, terme préférable à celui de fin de carrière. Nous serions alors en mesure d'évaluer son degré de motivation, ses compétences transférables afin de construire avec lui un plan personnalisé pour réussir ses dernières années de vie professionnelle.

Les DRH ont coutume de s'intéresser majoritairement aux hauts potentiels et aux cas difficiles qui à eux deux ne représentent que 30% d'une population. 70% des salariés peuvent être oubliés. Nos seniors en faisaient partie. Cela doit changer.

C/ Enfin, la troisième piste vise à améliorer les conditions et l'aménagement du travail

Permettre à un salarié de travailler après 50 ans c'est dans un premier temps lui donner les moyens d'arriver à 50 ans en bonne santé physique et mentale.

C'est une évidence, mais c'est aussi un devoir pour nous employeur et un projet enthousiasmant.

Il nécessite une politique ambitieuse de prévention en luttant contre les risques d'accident du travail et en prévenant l'usure professionnelle.

Les exemples de réussite s'ils sont insuffisants existent réellement, parmi eux :

VINCI a instauré un prix de l'innovation qui récompense les salariés qui ont développé dans leur entreprise un projet novateur. Il existe une catégorie « prévention » qui regorge de bonnes pratiques. Certaines ont été mises en œuvre à une échelle nationale.

Par ailleurs, nous venons de recruter notre premier ergonome au sein de VINCI CONSTRUCTION France, signe de notre détermination.

CONCLUSION

Il est temps d'aborder la conclusion de ces propos.

Vous l'aurez compris, nous devons réussir ce nouveau défi qu'est l'accompagnement de nos seniors.

Je vous ai épargné un exposé juridique mais je peux vous assurer que la batterie d'outils existe pour œuvrer en ce sens.

Pour ma part, je considère que l'engagement des dirigeants d'entreprise, la concertation avec les partenaires sociaux et la collaboration avec les différents acteurs compétents sur ce sujet, et vous en faites partie, sont des clés de réussite.

VINCI a fortement amélioré ses résultats en matière d'accident du travail, au point que certains parlent aujourd'hui d'un objectif « 0 accident ». Nous avons banni le terme « fatalité ». Depuis 10 ans, notre engagement d'un bout à l'autre de la chaîne a été sans relâche. Le discours est explicite allant même jusqu'à la sanction.

Cet exemple montre que « *quand on veut, on peut y arriver* ».

En 2006, notre Directeur Général Xavier HUILLARD a rédigé un manifeste, paru dans la presse, dont un des engagements est « *l'égalité des chances* », parmi les populations visées : celles des seniors.

Souhaitons qu'à l'instar de la prévention, nous nous engagions dans une dynamique vertueuse d'accompagnement des plus de 50 ans. Rendez-vous est pris !

Je vous remercie.