

## Gérer l'allongement du parcours professionnel *pour une prise en compte réussie des Séniors*



### La réalité...

- Aujourd'hui tous les acteurs se satisfont du départ anticipé des plus anciens salariés : les directions, les OS et les salariés eux-mêmes ... C'est le seul vrai outil d'ajustement des RCC
- Avec le recul du départ en retraite, la jonction par des primes entre la retraite et pôle emploi ne sera plus possible.
- Les entreprises souffrent dans le *sourcing* de salariés compétents et engagés.
- Les métiers pénibles resteront pénibles ...
- Être *sénior* au beau milieu de son parcours professionnel, est-ce raisonnable ?
- Il faut donc trouver des alternatives à la manière de penser l'emploi des séniors!

*La fonction RH au cœur des enjeux d'emploi et de compétences*

Plus que jamais, **l'allongement du parcours professionnel impose aux organisations professionnelles de faire évoluer leurs approches :**

- de la nature des emplois et de leurs charges physiques et mentales,
- des relations entre générations de collaborateurs
- des rôles et des contributions
- des principes de rémunération
- de la capitalisation et la transmission des savoir faire
- ...

### NOTRE PROPOSITION DE VALEUR

L'allongement de la durée du parcours professionnel et le recul de l'âge légal de départ à la retraite vont avoir des impacts réels sur la nature même de certains emplois, et sur la manière de penser la séniorité dans les organisations professionnelles, administrations comme entreprises.

Entre activités professionnelles, performances internes, obligations sociales, productions, revendications, bien vivre ensemble, QVCT, ... les experts de Sémaphores adoptent volontairement un parti pris iconoclaste :

- ✓ Partir d'une approche en questionnement de votre réalité, et non avec des solutions prédéfinies
- ✓ Analyser le Travail et les conditions de travail pour faire et donner envie de faire ...

En ligne de mire, la recherche de solutions opérationnelles co-développées avec les parties prenantes de l'entreprise en identifiant et en prenante en compte :

-1-

**Les contraintes, les obligations internes et externes** de l'entreprise, souvent liées aux métiers de l'entreprise et à son contexte légal et juridique.

-2-

**Les démarches sponsorisées et valorisées** par l'entreprise, par les accords d'entreprise et leurs déclinaisons effectives ... ou non.

-3-

**Les opportunités, les actions opportunistes** liées au business, aux besoins en compétences et en effectifs

-4-

**Les marges de manœuvre** encore inexploitées à ce jour, soit par culture, soit par temporalité.



## Une analyse sur 7 piliers pour un emploi des séniors et un management intergénérationnel réussi :

1. **Les accords de l'entreprise** qui prennent en compte les séniors pour :
  - la préparation ou accompagnement à la retraite
  - le transfert de compétences
  - la GEPP
 et leur **mise en œuvre** et leur **utilité**
2. **Les emplois et l'organisation du travail :**
  - charge mentale et physique des activités
  - pénibilité effective de certains emplois
  - pouvoir d'agir
3. **Les pratiques effectives de management et de la culture d'entreprise /**
  - dans la réalité, il se passe quoi pour les séniors ?
  - comment se passent les relations entre générations de salariés ?
4. **Les attentes des salariés, par population et génération, au regard :**
  - du Travail,
  - des modes de coopération,
  - des comportements attendus ...
5. **La démographie de l'entreprise :**
  - profil de la pyramide des âges,
  - évolution à court et moyen terme des évolutions des populations
6. **Les coûts complets et surcoûts en :**
  - recrutement
  - intégration et turnover des juniors
  - sursalaire et phénomènes de rente de certains séniors
7. **Les contributions directes et indirectes des séniors**
  - expertise ou expérience professionnelle
  - mémoire de l'entreprise
  - transfert des savoir faire techniques

## Une mise en œuvre à 4 niveaux, pour une Relation en soutien à l'organisation



### LES RAISONS D'ENTRER DANS CE TYPE DE PROJET

- ⇒ Départs à la retraite retardée pour un nombre significatif de séniors
- ⇒ Difficultés à recruter de nouveaux collaborateurs
- ⇒ Fort turn-over
- ⇒ Problème de capitalisation et transfert de savoir faire opérationnels
- ⇒ Relation juniors – seniors complexe
- ⇒ Démotivation de certains séniors
- ⇒ ...

*Une expertise éprouvée sur le terrain*



## Les domaines mobilisables :

- ☑ Travail sur le travail
- ☑ Pratiques de management
- ☑ Adaptation des postes de travail
- ☑ Pratiques RH
- ☑ Relations sociales

### Compétences

- Préparation anticipée à la reconversion d'un 3eme volet de carrière pour les emplois à forte pénibilité
- Politique de diversification et de montée en compétences pour les emplois faiblement qualifiés pénibles, à durée de vie limitée
- Développement de la logique de co-investissement dans les compétences
- Formation au management intergénérationnel et des diversités
- Abondement du CPF

### Ressources

- Equipement allégeant le portage de charges lourdes (exosquelettes, tables porteuses, ...)
- Equipement adaptation du poste pour les emplois tertiaires (chaises, écran, ..)
- Communication interne et externe

### Organisation

- Organisation apprenante pour capitaliser et diffuser les meilleures pratiques professionnelles

### Management

- Evolution du contrat de travail (salaire moindre pour durée de travail allégée ou moins de responsabilité)
- Mécénat de compétences auprès de PME pour des profils aguerris
- Mise en place d'un portefeuille des compétences, avec reconnaissance et prise en compte par l'entreprise
- Politique volontaire de recrutement de séniors
- Politique volontaire de maintien dans l'emploi de séniors
- Temps partiel
- Départ volontaire avec aménagement

### Activité

- Enrichissement des emplois avec missions de formalisation, capitalisation et transmission des savoir faire
- Organisation tournante pour des emplois 'exposés'
- Missions temporaires de conseil interne

## VOS CONTACTS



**Yvon GAY**  
Directeur de mission - Directeur associé  
Tél. : 06 08 71 39 45  
yvon.gay@semaphores.fr



**Philippe ERAY**  
Directeur de mission  
Tél. : 06 07 54 01 34  
philippe.eray@semaphores.fr