

PLAIDOYER POUR L'EMPLOI DES SENIORS

LETTRE À MON DRH

et à mon
Directeur Général

EMMANUEL GRIMAUD

MAXIMISRH

AVANT-PROPOS



J'aurais préféré ne pas avoir à écrire et publier ce livre. Mais tant de méconnaissances et préjugés sur les sujets de retraite, pré-retraite, cumul emploi retraite m'y invitent. Il existe de nombreuses solutions pour éviter d'imposer aux salariés et cadres, en fin de carrière, un coup d'arrêt tranchant, aussi désespérant que mortifère. L'avenir peut être radieux pour peu que les choses soient pensées et organisées, en amont.

Je voulais coucher toutes ces pistes et solutions noir sur blanc, les expliciter, et surtout les partager avec vous pour mobiliser autant qu'alerter. Comme je voulais mettre le holà à ces préjugés, injustes autant qu'infondés, sur les Profils Seniors.

Ces préjugés, quels sont-ils, sinon une « discrimination par l'âge » qui ne dit pas son nom ? La valeur d'une femme ou d'un homme ne peut pas se réduire à un nombre d'années !

Ce livre s'adresse donc à ceux qui conçoivent, déterminent ou influencent les politiques d'entreprise, car ce qu'ils ont en main, ce n'est pas moins que... la cohésion de la société, mais aussi une amélioration des résultats de leurs entreprises.

Le moment est venu de considérer différemment ces Profils Seniors qui ont encore tant à offrir - en plus de tout ce qu'ils nous ont déjà donné d'eux-mêmes. Ne leur renvoyons plus le message que la vie, telle qu'elle doit être vécue, dans l'action, l'estime, l'appartenance au groupe, s'arrête là. Le salarié, le cadre, ses compétences, ses idées, sa bonne volonté, méritent mieux que cela.

Offrons-leur, au contraire, la confiance et la sérénité !

Il est plus que jamais nécessaire, dans le contexte actuel, que le dialogue sur le sujet soit amorcé, instauré ou restauré avec les principaux intéressés.

Nos entreprises ont tant à y gagner.

À vous de jouer !

Emmanuel Grimaud

INTRODUCTION



On les voit, courir, faire du sport, s'entretenir. Prendre soin des autres et d'eux-mêmes. Ils ont traversé la première moitié de leur vie. Ils – et elles ! – ont rencontré des limites et ont appris à les dépasser, comme ils ont appris à gérer des crises, de nature et d'amplitudes variées, à trouver des solutions là où il semblait ne pas y en avoir. Ce sont des champions et des championnes de la résilience : la vie les a forcés à se montrer inventifs, déterminés, combatifs. Ils attendent qu'on les respecte pour ce qu'ils sont : des femmes et des hommes de bonne volonté, et pour ce qu'ils valent, à l'aune de leurs talents et de leur dévouement et loyauté à l'entreprise.

**Qui sont-ils ? Cette tranche d'âge dans laquelle on entre
dès 50 ans, au cœur de la vie.**

« FIFTY IS THE NEW THIRTY » comme on l'entend outre-Atlantique. Les plus de cinquante ans, désormais très actifs, sont plus résistants aux longues randonnées en montagne que les jeunes. Il suffit d'aller le vérifier par soi-même. Qui voit-on sur les crêtes, munis de casquettes et de gourdes, ne rien lâcher avant la tombée du jour ?

**Qui voit-on courir le week-end, et même parfois, à l'aube ?
Non, pas seulement des jeunes actifs.**

De plus en plus, les visages qui font la couverture des magazines grand public sont ceux de personnalités de 50 ans ou plus, alors que longtemps, dans la presse, c'était, particulièrement pour les femmes, un « no-go ». La mode, comme l'art, est toujours pionnière dans les révolutions. Évoquer Iris Apfel, icône de mode, devenue, notamment, égérie Citroën à 95 ans ? Les stars des années 80 (Inès, Carla, Claudia, Naomi, ELLE...) certaines ayant dépassé les 60 ans, qui (re)prennent leur place sur les podiums des défilés ?

Pourtant, dans l'entreprise, le sujet de l'âge appartient encore à la culture de l'exception. « Oui, il a plus de 60 ans, mais c'est un type formidable ». Comme on dirait, « oui, elle a plus de 60 ans, mais c'est Fanny Ardant ».

L'entreprise semble gênée par cet âge seniorial, sans que cela soit jamais admis, alors que celui-ci recèle de trésors et de talents. Mais comment en vouloir à l'entreprise alors que la société elle-même pratique au quotidien, encore trop souvent, cette discrimination ?

**Que cela nous dit-il de nous-mêmes, à titre individuel,
sinon nos propres craintes ?**

N'est-il pas temps de confronter ces préjugés aussi injustes que discriminants, qui font du tort à tous, à cette tranche d'âge... comme aux plus jeunes. N'oublions pas que ce sont leurs parents !

Nous le savons, il existe en vérité des jeunes déjà vieux et des « vieux » extrêmement jeunes. Seuls comptent l'état d'esprit et le dynamisme, la manière de se passionner pour quelque chose, de déployer de l'énergie, de nourrir des projets et de les mener à bien, de conserver cette gourmandise de la vie, de l'échange, ce regard pétillant, cet amour du travail, et cette capacité de lire dans chaque défi une occasion de se prouver à soi-même. Il est temps pour l'entreprise de réaliser qu'elle a devant elle non pas un verre à moitié vide, mais un verre plein. « Si tu trouves que le verre est à moitié vide, verse son contenu dans un verre plus petit » ! Il existe des solutions, et l'entreprise a tout à y gagner. Les Profils Seniors devraient être des rôles modèle naturels. Leur présence et leur considération témoignent de cette inclusion si bénéfique à tous; elle est aussi l'expression, pour l'entreprise, d'un pragmatisme lucide autant que salvateur.

**Comme toujours, la crainte est bonne vendeuse,
et nombreux sont ceux qui en font commerce, un commerce profitable.
Les Profils Seniors, dépassés ? Vraiment ?**

Toutes les études convergent pour affirmer le contraire. Alors que les difficultés de recrutement s'accroissent, il est temps de faire évoluer nos mentalités, et de dépasser enfin trop d'idées reçues, aussi ingrates que non fondées. Tout cela est en train de changer, mais c'est long. Cela se produit par petites touches, impressionnistes. L'enjeu est de taille, non seulement pour les Profils Seniors d'aujourd'hui, mais pour ceux de demain, dont nous serons, tous. L'entreprise, au cœur de la société, qui irrigue celle-ci autant qu'elle en est irriguée, ne devrait-elle pas montrer l'exemple ? N'est-ce pas à nous autres, entrepreneurs, managers, DRH, de lancer cette révolution, et d'ajouter sens, sérénité et confiance en demain ?

Et au-delà de ça, pour l'entreprise, de gagner en productivité !

CHAPITRE I

La seniorité en question(s)

“Au-delà de cette limite, votre ticket n’est plus valable”



PROFIL SENIOR

Le terme « Senior » ne devrait pas être un nom commun, mais un qualificatif, au mieux.

Un nom commun, c’est une étiquette plaquée sur quelqu’un, une définition, en l’occurrence décidée par d’autres, de qui il est.

Peut-être nous faudrait-il préférer l’appellation de « Profil Senior », comme on dit « Consultant Senior » pour exprimer une valeur ajoutée supplémentaire ?

Catégoriser la population des 50-64 ans, « à la louche », se faire une idée de leurs besoins comme de leurs capacités, semble aussi absurde que d’attribuer les mêmes besoins à des enfants de 10 ans et à des jeunes adultes de 24 ans.

Autant d’années, pourtant, séparent les 50 ans des 64 ans. Les aspirations varient grandement, selon l’histoire de chacun, son parcours professionnel et sa vie personnelle. Mettre tout le monde dans le même sac est un raccourci facile, propice à la méprise.

Une vaste majorité de Profils Seniors n’aspire qu’à continuer de s’accomplir, se réaliser et s’épanouir dans leur travail, mais parfois de façon différente. Être perçu comme moins utile ou déclinant semble non seulement une injustice pour les principaux intéressés, mais surtout une idée fausse.

La stigmatisation de ces Profils Seniors, quoi qu’on en dise assez négative, fait penser à ce titre d’un roman de Romain Gary, « Au-delà de cette limite votre ticket n’est plus valable ». Une société qui commence doucement à mettre à l’écart une partie de sa population est une société qui glisse doucement, mais sûrement vers une certaine inhumanité, et qui se prive d’une « Ressource Humaine » aussi riche de savoirs qu’abondante.

Dans de très nombreuses cultures, l'expérience est valorisée. Les « anciens » sont respectés, admirés, leur parole et leurs conseils recherchés.

En France, on ne sait pas quoi en faire, quoi en penser. C'est cru, c'est dur, mais c'est une réalité. Sur le sujet, nous sommes, les concernant, collectivement pétris de ces fameuses « croyances limitantes », voire de préjugés. À 50 ans, à 60 ans, on a encore beaucoup à donner, et sur tous les plans.

Rappelons que la durée des études s'étant allongée, les jeunes actifs entrent plus tard sur le marché du travail. Qu'ils se retrouvent après seulement 25 années de vie active dans cette « catégorie » de « senior », paraît au mieux déraisonnable. Nous allons devoir, et sans tarder, dans l'intérêt de tous, y compris des entreprises, réviser nos idées préconçues.

CONTRE LA SENIOROPHOBIE, LE RÔLE CLÉ DES RH

LE RECRUTEMENT

Seniorophobie – osons le néologisme – consciente ou inconsciente, directe ou indirecte ? Les plateformes de recrutement se révèlent, selon les témoignages des candidats concernés, inadaptées à ces profils, les écartant d'emblée. Pas seulement les algorithmes ! De nombreux chasseurs de têtes avouent, sous le sceau de la confidentialité, qu'ils ne peuvent simplement pas présenter à leurs clients des profils au-delà d'un certain âge.

Combien de forces vives ultra-compétentes, motivées, aux connaissances pointues autant que précieuses se retrouvent ainsi mis au ban de la vie active, et donc, d'une manière insidieuse, de la société ? Ils semblent ne plus être les bienvenus. Jugement ? Puniton ?

Le juste mot, c'est exclusion.

Les processus de recrutement doivent être transformés : il faut sortir d'un système normatif. Critères et canaux de recrutement doivent être repensés.

LE PROFIL SENIOR, UN ATOUT POUR L'ENTREPRISE

Dans l'entreprise, il est urgent de changer le regard que nous portons sur ces profils. Ce ne serait pas un luxe. La « grande démission », la difficulté à recruter (dont 69 % des chefs d'entreprise se plaignent en 2023), l'extrême volatilité des jeunes actifs sont autant de facteurs qui contribuent à fragiliser l'entreprise et sa bonne organisation. N'est-il pas temps que l'entreprise s'interroge ? Et si elle misait AUSSI sur les Profils Seniors ?

Le « aussi » a son importance.

« Si jeunesse savait, si vieillesse pouvait », dit le proverbe. Ces profils intermédiaires, entre 50 ans et 64 ans, SAVENT et PEUVENT.

Il est temps pour chacun d'entre nous d'ouvrir notre esprit à cette réalité, de faire évoluer les mentalités, à sortir des rails de vieilles idées qui ne correspondent plus à rien.

La manière de percevoir les femmes, les jeunes, les handicapés, la diversité, même la manière de se nourrir, de s'habiller, de vivre et de se divertir a évolué depuis les années 80-90. Si tout a évolué, alors pourquoi pas cette vision-là ?

Dans les Conseils d'Administration, l'âge moyen dépasse aisément les 60 ans. Est-ce que quelqu'un aurait l'idée de mettre en doute l'expertise de ces décideurs ? Faudrait-il mettre à la direction et à la présidence des plus grandes entreprises et des plus grands groupes français des profils exclusivement âgés de moins de 45 ans ?

Quand on fait appel à des consultants, l'âge n'a aucune importance : on cherche des experts. Au contraire, entre deux profils, le client choisit le plus généralement le plus... senior ! Pourquoi, au moment de recruter, la démarche serait-elle différente ?

CHANGER DE REGARD POUR CHANGER LE MONDE

Ne dit-on pas, « La valeur n'attend pas le nombre des années » ? Pourquoi, à l'inverse, le nombre des années affecterait-il nécessairement la valeur ?

La compétence n'a rien à voir avec les années. Le recul, la connaissance intime de l'entreprise, mais aussi une conscience croissante de l'intérêt général plutôt que d'une focalisation sur soi, sont autant d'atouts précieux.

La vérité est qu'il faut un équilibre entre jeunes actifs et Profils Seniors, pour un enrichissement durable de l'entreprise, tant sur le plan économique qu'humain.

Cela semble un poncif, mais il est important de le rappeler : chacun a beaucoup à apprendre de l'autre.

Les Directions des Ressources Humaines, pour peu qu'elles se saisissent du sujet, ont toutes les cartes en main pour changer la donne. C'est naturellement à elles qu'incombe prioritairement cette nécessaire (r)évolution. Elles doivent en être, plus que quiconque, les fers de lance.

Changer de regard et changer le monde... pour le mieux ! Même au niveau de notre périmètre, n'est-ce pas ce dont nous avons, un jour, tous rêvé ? Et quelle fierté !

ET LES FEMMES ?



LES FEMMES ET LA RETRAITE

Les femmes ont-elles, comme cela est souvent dit, une retraite inférieure aux hommes de 50 % ? C'est partiellement vrai, mais pas tout à fait, dans la mesure où les bases ne sont pas comparables. Dans la population des femmes à la retraite, il y a beaucoup de femmes de 70 à 90 ans, qui, dans ces générations-là, ne travaillaient pas ou travaillaient peu : les carrières complètes constituaient de très rares exceptions. L'écart de retraites Hommes/Femmes est donc en grande partie liée à des bases statistiques non comparables et à l'organisation en vigueur de la société dans la deuxième moitié du vingtième siècle.

Cela étant, il faut néanmoins souligner le fait que le système de retraite est particulièrement défavorable aux carrières « hachées », au temps partiel, aux carrières incomplètes, atypiques, ou précaires. Il suffit d'avoir travaillé 37 ans plutôt que 42 ans pour connaître une chute de 25 % du montant de sa retraite. La forme de calcul est incroyablement pénalisante pour

tous ces profils. Et le premier bataillon de ces profils, ce sont les femmes. Cela explique pourquoi les montants de retraite sont à ce point inférieurs surtout pour les femmes qui ont eu des carrières « presque » complètes. La troisième explication, sans surprise, est l'écart de revenus entre les hommes et les femmes pendant leur carrière.

LA DOUBLE CARRIÈRE DES FEMMES

Nous le savons tous, et les études en attestent, les femmes mènent une double carrière. En plus de leur carrière au bureau durant la journée, elles prennent en charge une part prépondérante dans les tâches domestiques et familiales, l'une des raisons de la fameuse « charge mentale ». Cette nécessité de mener de front vie professionnelle et organisation familiale – foyer, enfants, suivi scolaire, logistique générale – explique les parcours plus hachés ou les difficultés à faire carrière. Encore une fois, le temps partiel demeure très pénalisant dans le calcul de la retraite.





L'ESPÉRANCE DE VIE, UN FACTEUR À PRENDRE EN COMPTE

Il convient de prendre en compte l'espérance de vie, supérieure de 5 ans pour les femmes cadres, et davantage pour les non-cadres, même

si le différentiel tend à se réduire. Autrement dit, les femmes touchent moins, mais elles vont toucher plus longtemps. Sur la durée totale de la retraite, elles ne seront pas nécessairement autant perdantes que l'on peut le penser au premier abord.

LES TROIS PROFILS DE FEMMES

Les femmes à carrière complète

On en compte de plus en plus – ce qui n'était pas le cas il y a encore 15 ans. Parmi celles-ci, certaines ont eu plusieurs enfants; elles arrivent alors à la retraite avec un nombre de trimestres très excédentaire. Elles se retrouvent facilement avec 170 ou 180 trimestres à 62 ans.

La réforme de 2023 les oblige à travailler 2 ans de plus.

Les carrières mises sur pause pendant une dizaine d'années

Certaines femmes ont arrêté leur carrière pendant une dizaine d'années pour s'occuper de leurs enfants, se consacrer à leur éducation ou pour privilégier la carrière d'un conjoint. Elles seront généralement pénalisées, ne parvenant pas à accumuler suffisamment de trimestres.

Les femmes aux carrières très incomplètes, très atypiques

C'est le cas des femmes de commerçants qui ont travaillé mais sans nécessairement cotiser, des femmes qui se sont arrêtées pour leurs enfants et ont surtout fait du temps partiel, ou qui ont suivi leurs conjoints. Celles-ci sont très pénalisées. Le système universel aurait été une réforme très avantageuse pour elles, mais cela n'a pas été compris.



Petit tour des préjugés en vigueur



PREMIER PRÉJUGÉ : JUNIORS/SENIORS, L'IMPOSSIBLE ENTENTE ?

Les deux groupes d'âge ne s'opposent pas, au contraire. Dans un monde en mal de rôles modèle, le Profil Senior est précieux. Il permet au junior de se projeter, et d'avancer, dans la confiance.

La vie est une longue conquête de soi, un apprentissage lent. Les plus de 50 ans ont majoritairement réglé toutes ces questions qui tourmentent tant la jeunesse.

Cette expérience de la vie, qui leur a appris à s'adapter à un vaste éventail de situations, et à la meilleure façon d'y répondre, cette connaissance des rapports humains, cette manière d'appréhender les crises, les rend admirables aux yeux de la jeunesse.

Il suffit de parler avec des jeunes hommes et femmes de 30 ans pour le découvrir.

Dans la relation juniors/seniors, cette expérience est un phare. Pour les jeunes qui ne savent parfois pas comment faire ou naviguer, malgré leurs études, la présence de Profils Seniors s'avère d'un grand réconfort. Ces jeunes, malgré tous leurs atouts, et leur préparation au monde actuel, sont heureux, et même soulagés de savoir à qui s'adresser en cas de doute. Ils apprécient la longueur de vue, la maturité, le recul de leurs aînés, mais aussi leur connaissance du métier, de l'entreprise, de sa culture et de ses rouages. Il leur faut, en effet, savoir s'adapter en permanence, à toutes sortes de défis, notamment humains, parfois complexes, dans l'entreprise.

Beaucoup de brillants Dirigeants ayant eu des carrières rapides expliquent qu'avoir eu un « mentor » leur a permis de prendre de l'avance.

À 30 ans on manque parfois un peu d'humilité, on pense avoir tout compris : normal, on est jeune. S'il y a des avancées constantes, il se produit parfois des déconvenues, des incompréhensions, des frustrations. Les gens plus expérimentés peuvent beaucoup apporter à cette jeunesse en leur expliquant, en les guidant. Cette « guidance » est fondamentale en ce qu'elle constitue, à la fois un mentorat et une transmission, augmente le bien-être des juniors au travail et peut aussi favoriser leur loyauté à l'entreprise, en voie de disparition ces dernières années.

Regardez tous ces jeunes qui admirent leurs parents, qui parlent de leur mère comme d'une femme extraordinaire, un exemple de dynamisme, de résilience. Qui parlent de leur père comme d'une inspiration. Ces Profils Seniors sont autant de modèles aspirationnels et rassurants.

L'entreprise qui équilibre sa démographie se fait alors un juste reflet de la population ; elle est à ce titre sécurisante, y compris pour le monde extérieur.

Il semblerait que les entreprises qui conjuguent jeunes actifs et Profils Seniors (comme celles qui appliquent une vraie parité Hommes/Femmes) soient les plus performantes : une équipe mixte constitue non seulement un atout pour l'entreprise mais un exemple pour la société.

À l'inverse, le jeunisme pour le jeunisme est anxigène, tant il fait planer une menace, silencieuse. Les jeunes, qui ont observé le destin de leurs aînés, commencent à s'inquiéter dès l'approche de leurs 40 ans, au lieu d'aborder cette nouvelle décennie sereinement. Ils saisissent qu'un compte à rebours qui ne dit pas son nom a commencé. Comme un début de bascule.

Le désengagement relatif d'une partie des plus jeunes vient aussi de là : « Mes parents se sont engagés toute leur vie pour leur entreprise et ils finissent poussés vers la sortie ! Je ne veux pas reproduire ce schéma ».

DEUXIÈME PRÉJUGÉ : INADAPTÉS À LA TECHNOLOGIE ?

C'est un cliché qui perdure, depuis un constat établi... il y a 30 ans ! Ce sont nos logiciels qui ne sont pas à jour.

Les Profils Seniors d'aujourd'hui sont calés, voire très calés en nouvelles technologies, et opérationnels.

Et si certains ne le sont pas, ils ne demandent, pour la plupart, qu'à apprendre, et progresser, pour mieux maîtriser les outils de l'entreprise.

Il n'y a pas de limite d'âge pour la formation. Misons sur la formation, qui bénéficiera à l'entreprise, longtemps !

Longtemps : il est peu probable qu'à 55 ans, un salarié prenne la poudre d'escampette. Former un salarié de 55 ans, c'est s'assurer de profiter de ses nouvelles compétences pendant une dizaine d'années. Un investissement plus que pertinent, rentable.

Pourquoi la formation à la technologie est-elle si peu proposée aux Profils Seniors ? En Islande, le taux de formation des 60 ans est de 80 %. Ce taux passe à 60 % pour les 65 ans et plus. S'inspirer des pays nordiques, une fois de plus... N'hésitons plus.

Le monde français de la Tech, en la matière, est un bien mauvais exemple. Ce secteur qui se réclame à grands cris d'être une génération inclusive, si pleine de belles intentions, voulant abolir tous les murs et toutes les frontières, pratique, face aux Profils Seniors, trop souvent, la discrimination et l'exclusion.

1,3 % de Profils Seniors dans la Tech, contre 30 % en moyenne dans les entreprises non-tech. Qu'arrive-t-il à ces petits génies des start-ups ?

Peut-être une question à se poser ?

Leur rappeler que Xavier Niel est un Profil Senior ? Personne n'aurait l'idée de douter de ses compétences, de sa vision, de sa capacité d'entreprendre, encore moins de son énergie. « Oui mais c'est Xavier Niel ».

Il n'y a pas de « mais ».

TROISIÈME PRÉJUGÉ : LES PROFILS SENIORS, TROP CHERS ?

C'est une évidence, au fur et à mesure qu'ils ont avancé dans leur carrière, leur rémunération a évolué et progressé. Soit.

Mais entre subir le couperet d'une mise à pied et s'adapter, la plupart d'entre eux, particulièrement à l'approche de la soixantaine, sont prêts à s'adapter. Soit en baissant légèrement leur rémunération, soit en réduisant leur temps de travail.

L'emprunt de la maison est remboursé, les études des enfants sont terminées, une belle épargne a été constituée. Ils sont le plus souvent d'accord pour revoir et réduire leurs prétentions salariales, renoncer à un bonus par exemple.

Encore faudrait-il leur poser la question ?

Pourquoi se priver de l'expertise des Profils Seniors, alors que l'on pourrait, d'un commun accord avec le salarié, solliciter celle-ci seulement trois ou quatre jours par semaine ?

Une vie professionnelle aménagée pour le bénéfice de tous, finalement assez idéale, où l'on donne le meilleur de soi-même dans le cadre de son travail, et qui permet de profiter d'une vie personnelle longtemps mise de côté.

La semaine de 4 jours (ou la semaine « en » 4 jours) n'est-elle pas l'un des débats qui occupe et parfois divise les entreprises et les DRH depuis quelque temps ?

QUATRIÈME PRÉJUGÉ : PEU DYNAMIQUES. VRAIMENT ?

C'est évidemment une idée fautive, comme évoqué dans notre introduction. Nous ne sommes plus en 1960 ou 1970 !

Les nouveaux Profils Seniors, pour la plupart, s'entretiennent, soignent leur apparence autant que leur forme, ont une activité sportive et surveillent leur alimentation. Non seulement ils tiennent à leur bonne santé, mais ils veulent continuer à s'accomplir, se réaliser, donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils font partie intégrante de la société des actifs. Plus que jamais, ils mordent la vie à pleines dents.

Certes, il existe des métiers difficiles et usants, notamment sur le plan physique. Ceux qui ont commencé à travailler très tôt, et œuvré toute une vie, dans des secteurs difficiles et à des postes éreintants, n'aspirent qu'à lever le pied.

Pour ces métiers pénibles, une réflexion sur des reconversions plus en amont est nécessaire.

Mais mettre tous ces salariés dans le même sac est une aberration, certainement pas à la hauteur d'une société qui se veut progressiste et inclusive.

À nous de jouer sur l'organisation du travail : « Future of Work ? » Construisons-le.

Quant à l'absentéisme, autre préjugé qui revient en cinquième position dans différentes études, il est strictement égal à celui des jeunes actifs.

CINQUIÈME PRÉJUGÉ : UN SENIOR SUR DEUX EST AU CHÔMAGE JUSTE AVANT LA RETRAITE ?

C'est probablement l'affirmation la plus répétée à longueur d'antennes (en particulier pendant la dernière réforme des retraites) par les politiques, journalistes, économistes, experts en tous genres. Et pourtant, c'est complètement faux !

La réalité est que seulement 11 % des personnes prenant leur retraite sont préalablement au chômage. C'est toujours trop ! Mais on est loin des 50 % répétés inlassablement, par naïveté, par absence de vérification des journalistes, économistes ou « spécialistes », ou tout simplement par calcul politique.

Certes, le chômage des seniors est plus long et il est beaucoup plus difficile pour eux de retrouver un travail.

Mais le taux d'emploi des 55-59 ans en France est de 74 %, meilleur que celui de nos voisins européens. Nous n'avons donc pas à pâlir des comparaisons de ce côté-là, au contraire.

Le taux d'emploi des 60-64 ans dans notre pays, en revanche est effectivement beaucoup plus bas, mais pour une raison très simple, c'est que dans cette tranche d'âge, les Français sont majoritairement... à la retraite, et non au chômage !

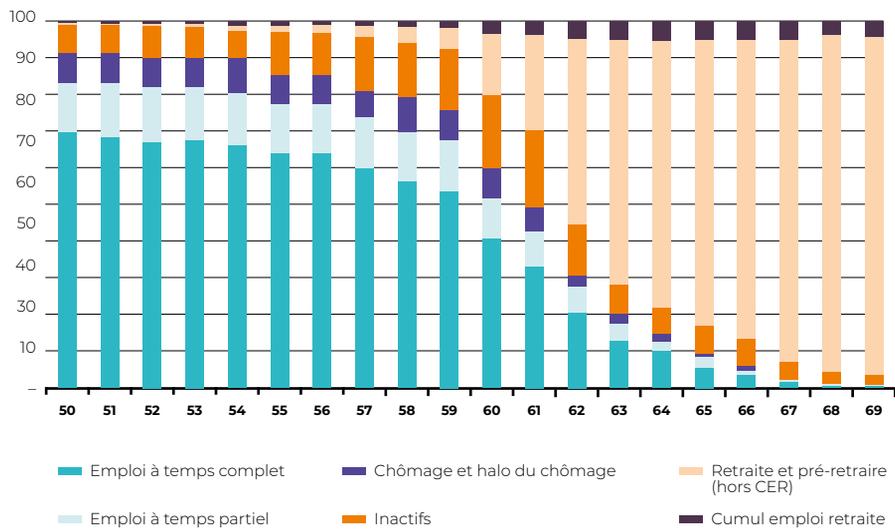
On pourrait imaginer qu'il s'agit d'une simple erreur d'analyse ou d'un calcul politique (Pas une journée sans que l'on entende : « À quoi bon nous demander de travailler plus longtemps puisque de toute façon, la moitié est au chômage »).

La répétition de cette désinformation installe dans l'inconscient collectif le fait qu'il est, sinon normal, à tout le moins habituel qu'un senior ne travaille pas avant la retraite :

- Chez le salarié, un certain fatalisme à se dire qu'il ne pourra pas retrouver un job.
- Chez le potentiel recruteur, une justification aux préjugés précédents « si personne ne les embauche, il doit bien y avoir une raison, je ne suis pas le seul à pratiquer cette ségrégation ».
- Dans l'entreprise qui prépare un Plan de Départs avec les seniors concernés en premier lieu, l'excuse du « si tout le monde le fait, pourquoi pas moi » ?

Cette information trompeuse a donc pour effet d'accentuer l'absence de chance donnée aux Profils Seniors par certains employeurs.

VENTILATION DES SITUATIONS VIS-À-VIS DU MARCHÉ DU TRAVAIL PAR ÂGE DÉTAILLÉ DE 50 À 69 ANS EN 2021



Sources : INSEE, DARES

ET L'ÉCONOMIE FRANÇAISE DANS TOUT ÇA ?

La retraite c'est 350 milliards d'euros versés par an, le premier poste de dépenses, en France, très très loin devant la Santé, l'Éducation, la Justice ou la Sécurité.

Si la population des 50-64 ans était maintenue dans l'emploi un peu plus longtemps, de manière adaptée à chacun, la retraite arriverait plus tard, allégeant d'autant ce montant faramineux. C'est indispensable alors que nous sommes confrontés aux défis de la dette, de la démographie et de la transition écologique.

En dehors des considérations d'inclusion, de respect, de considération des femmes et des hommes de plus de 50 ans, cette réflexion s'impose, dans une vision économique globale de notre pays.

Si la réforme 2023 des retraites fait travailler les Français en moyenne une année de plus, le coût pour les entreprises sera dans quelques années de 35 milliards d'euros par an !

Quel est l'intérêt des entreprises ?

Évidemment, que les Profils Seniors demeurent engagés le plus longtemps possible plutôt que laissés de côté ou renvoyés chez eux à coups de chèques de départ.

Un chèque, quel qu'en soit le montant, ne compensera jamais l'effet négatif sur l'estime de soi ou la frustration ressentie par le salarié exclu.

**Un Profil Senior considéré et écouté est un salarié serein, engagé,
productif, qui peut jouer un rôle moteur.**

La part des plus de 60 ans dans la population française va continuer à croître rapidement dans les années à venir. L'inquiétante chute de natalité en France (plus de 10 % depuis 2012) devrait susciter une réflexion de fond sur une diminution de la population en âge de travailler dans les prochaines décennies.

Il est temps de changer notre mode de pensée.

Investir dans l'avenir des Profils Seniors, c'est investir dans notre avenir, en tant qu'entreprise, et, collectivement, en tant que société.

Changeons donc notre regard.

CHAPITRE III

La nécessité d'un dialogue constructif



Comment réconcilier, pour l'entreprise et ses ressources humaines, le juridique, le financier et l'humain ? Comment savoir ce qui convient le mieux à ces Profils Seniors, où ils se situent, non seulement dans leurs fameux « trimestres de retraite », mais aussi et surtout dans leurs envies, leurs aspirations ? Comment leur faire une meilleure place, et leur assurer, le moment venu, un atterrissage en douceur vers le temps, plus ou moins lointain, de la retraite ?

C'est dans l'intérêt de tous.

ÉCOUTER, DIALOGUER, RESPECTER

C'est la seule manière de trouver des solutions adaptées pour chacun.

C'est là que Maximis intervient, en faisant du sur-mesure, du cas par cas, soulageant ainsi une Direction des Ressources Humaines accaparée par une multitude d'autres préoccupations, et ne pouvant pas toujours répondre, malgré toute la bonne volonté du monde, à ces particularités, et les aspirations d'une population pour le moins hétérogène.

Les équipes de Maximis, en proposant un relais, soulagent l'entreprise, la délestent de ce sujet, parfois vécu comme lourd et contraignant. Elles jouent le rôle de tiers de confiance, neutre et bienveillant.

L'enjeu, véritable enjeu de société, est de taille et va prendre de l'ampleur dans les années qui viennent. Plus vite qu'on ne le croit. En effet, l'étude de la population nous montre que le sujet ne peut plus être mis de côté ou traité de manière secondaire, accessoire.

L'urgence est là. Les chiffres et l'évolution de la population sont autant de « warning », criants, qui exigent de nous tous d'être à la hauteur du défi.

Attachons-nous davantage à l'humain, en écoutant, vraiment.

L'humain, c'est le cœur battant de nos métiers.

D'un bout à l'autre de l'organigramme, chez le dirigeant comme le simple ouvrier, subsistent la même confusion, méconnaissance, et finalement la même crainte : celle d'un couperet qui s'abattrait soudain sur eux, d'un déclassement financier et social. Tout cela pourrait être en grande partie évité, et plutôt simplement. C'est le défi que s'est fixé Maximis.

Réinjecter un peu de sérénité dans un environnement angoissant.

Atterrissage en douceur, mais aussi, pour ceux qui en expriment le souhait, possibilité de redécoupage !

L'enjeu n'est pas le calcul de la retraite, purement mécanique, même si des erreurs sont parfois à corriger. Il est beaucoup plus large.

L'enjeu, c'est de rassurer les salariés et parfois même les dirigeants à avoir une vision rationnelle de leur avenir, et à les aider dans leur décision. Il leur faut un architecte, qui comprenne et connaisse les contraintes autant que les possibilités, et soit ainsi en mesure de les éclairer, voire de les aiguiller.

Qu'ont-ils, chacun, individuellement, envie de faire dans les 2, 5, 10 prochaines années ?

Éprouvent-ils l'envie d'arrêter de travailler, ou au contraire, de continuer le plus longtemps possible ? De trouver une situation intermédiaire ? De mettre en place un « decrescendo » ?

Quels sont les besoins de l'entreprise ?

Comment faire coïncider les aspirations des salariés avec les contraintes de l'entreprise.

OUVRIR L'HORIZON

Maximis, du coaching ? Plutôt une écoute, une réflexion, un accompagnement et un suivi, au plus près de chacun.

La dimension financière n'est pas la seule, la composante psychologique est essentielle.

Parfois, certains clients reviennent, pour faire un point, ajuster leur projet, et avoir le plaisir d'être écouté, d'échanger sur leurs choix, leurs perspectives.

Ce dialogue leur est essentiel et précieux. Un DRH de banque lui confiait « Monsieur B. a rajeuni de 20 ans depuis qu'il est passé chez vous ».

LE PIRE N'EST MÊME PAS CERTAIN

Accompagnés par Maximis, la plupart des salariés constatent que leurs scénarios pessimistes sont souvent erronés.

Maximis se bat contre la légende perpétuée d'une retraite misérable, voire inexistante. Certaines croyances sont profondément ancrées.

TANT QUE POSSIBLE, ÉVITONS LES PLANS DE DÉPARTS !

La gestion des Profils Seniors de l'entreprise a évolué ces dernières années. Le recours trop facile aux Plans de Départs ne peut plus aller de pair avec la volonté d'une entreprise à mission, engagée sur la qualité de vie au travail.

Un Plan de Départs à l'horizon ? Qu'évidemment personne ne souhaite, ni les syndicats, ni les salariés concernés ?

Cela représente forcément des tensions voire des conflits.

- Pour les DRH, c'est une expérience longue et difficile, et souvent en contradiction avec leurs valeurs. Lors d'un Plan de Départs, il y a beaucoup de perdants.
- Pour le salarié, comme dans la chanson « Il ne rentre pas ce soir », d'Eddy Mitchell – et il faut l'écouter pour comprendre – c'est une humiliation. Il va devoir l'annoncer à sa famille, à ses enfants, ses amis...
- Pour son ou ses collègues, c'est inquiétant. « Aujourd'hui lui, demain, moi » ? Par ailleurs on constate parfois un « syndrome de l'imposteur » chez celui qui reste.
- L'image de l'entreprise est mise à mal en interne comme en externe : un Plan de Départs ne présage, pour l'extérieur et en particulier les clients, rien de bon.

Une partie des Plans de Départs ne seraient-ils pas en partie évitables ?

Outre le désarroi, l'incompréhension, le sentiment d'injustice, la colère qui suivent l'annonce de la fin de l'aventure avec l'entreprise, la seconde brutalité, pour le salarié, c'est la crainte d'une dégradation de sa situation financière.

Dans un Plan de Départs, on ne demande jamais, au préalable, aux salariés, quand ils souhaiteraient partir, ni quand ils pourraient partir. La question des sureffectifs peut, au moins en partie, être gérée de cette façon.

Il y a trois dates à considérer :

- **L'âge légal**, aujourd'hui 62, demain 64 ans (même si les prévisions des caisses de Retraite annoncent que la moitié des salariés pourront partir en « carrière longue » avant l'âge de 64 ans). C'est la seule chose que l'employeur connaît de son salarié, avec sa date de naissance.
- **La date** à laquelle la personne PEUT partir. Cela varie grandement. On peut partir parfois à 60 ans ou devoir travailler jusqu'à 67 ans si l'on ne dispose pas de tous ses trimestres. Un écart de sept ans ! Ce que l'employeur ne peut PAS savoir, le salarié l'ignorant souvent lui-même.
- **L'âge auquel** un salarié VEUT partir. Une personne peut avoir le droit de partir à 60 ans mais souhaite pouvoir continuer de travailler quelques années de plus. Ou, au contraire, partir avant d'avoir acquis tous ses trimestres, par exemple à 62 ans plutôt que 65.

50 % des salariés n'ont aucune idée de leur possible date de départ, ni du montant de leur retraite. Ce sont des données sur lesquelles l'employeur ne peut pas l'aider, il n'en a pas connaissance. C'est ce flou, salarié-employeur, qui est générateur de stress, d'incompréhension et finalement de malades, voire pire.

Pour commencer, il faudrait poser la toute première question : de quoi le salarié a-t-il envie ? Quel est son projet ? Doit-il continuer parce qu'il a eu des enfants tardivement ? Souhaite-t-il s'arrêter pour un motif qui lui appartient ? Ou continuer à travailler, mais différemment ?

La pire chose qui puisse arriver, c'est un Plan de Départs assorti d'une interdiction de reprendre un autre emploi, ailleurs. Certains « conseils » le proposent encore. Le salarié est alors assigné à résidence, parfois dès 55 ans. On ajoute une troisième brutalité, « l'inutilité » après celle de la séparation et de l'angoisse financière.

Aucun Plan de Départs ne devrait être prévu pour des seniors sans avoir fait au préalable un état des lieux de la situation de chacun.

CHAPITRE IV

Le protocole Maximis pour déployer une gestion des seniors raisonnée



Maximis intervient sur la peur économique, intime, en l'atténuant, voire en la faisant disparaître, par un examen détaillé de la situation de chacun, une mise en perspective des schémas possibles et de leur impact. Le protocole de Maximis est structuré en plusieurs étapes, comme celui d'un tiers de confiance, indépendant de l'entreprise, pour permettre un échange neutre et bienveillant.

LE PROTOCOLE MAXIMIS

Comprendre la stratégie et les contraintes de l'entreprise dans ce domaine et les solutions à mettre en place avec la direction des ressources humaines

Les outils à disposition de l'entreprise sont multiples et souvent mal compris et peu déployés. Qu'il s'agisse de politique de subvention de rachats de trimestres, de conditions d'exercice d'un temps partiel senior, ou de cumul emploi retraite, il est important de faire un bilan. Cet audit rapide donne une première idée de la maturité de l'entreprise et de ses enjeux.

Quelles sont les cohortes de populations ? par âge et par métier ? Quelle infrastructure d'accords est en place ? Sont-ils justes formels ou réellement appliqués ?

La pédagogie envers les salariés : le pré-requis pour réfléchir

D'abord le temps pédagogique : expliquer ce qui est possible, rationaliser et dédramatiser. L'approche se distingue par un message disruptif et empathique, loin des formations existantes. La liberté de chacun de participer suscite un engouement et une confiance, même dans les environnements tendus où l'accueil initial semblait froid.

L'analyse du dossier individuel : les faits et la certification

Une analyse personnalisée, fine et rigoureuse du dossier de retraite permet au salarié de sortir enfin du flou. Les 500 bulletins de salaires d'une carrière n'ont, eux, jamais été flous. Il est fondamental pour le salarié d'avoir une « certitude » sur sa situation pour pouvoir se projeter. On n'a jamais construit un projet sur des sables mouvants.

L'entretien individuel de restitution avec le salarié : le début du chemin de la décision

Enfin, pour ceux qui le souhaitent, un « Entretien de Restitution » pour poser leurs questions et disposer de tous les éléments de leur prise de décision. Comprendre les multiples dispositifs existants et souvent méconnus (Temps Partiel Senior, Rachat de Trimestres, Cumul Emploi Retraite, Surcote...). Il est indispensable d'avoir un panorama complet de la situation pour digérer et envisager cette décision qui séquence une partie importante du chemin de la vie. Certains salariés vont passer plus de temps à la retraite qu'en activité !

LA SÉRÉNITÉ RETROUVÉE

Les salariés, écoutés par les équipes de Maximis, retrouvent leur sérénité. Informés, ils peuvent choisir parmi les solutions proposées. Prendre le temps de la réflexion, en famille, avec leurs proches, et décider. Les syndicats, comme les DRH, le constatent : l'approche Maximis n'a pas son pareil pour désamorcer les crises, mettre un terme à la confrontation, souvent expression d'une angoisse, parfois d'un profond sentiment d'injustice, d'un stress financier.

L'un des plus beaux compliments que j'ai reçu venait d'une syndicaliste, responsable des retraites dans son entreprise, « Vous devriez être un Service Public ! »

Notre mission fait d'autant plus sens quand on entend cela. Un salarié a derrière lui une famille. Ce qui lui arrive impacte directement non seulement son mode de vie, mais celui d'une famille entière, voire même les relations à l'intérieur de la famille.

On peut faire tous les tableaux Excel du monde, rien ne remplace l'humain.

LES SOLUTIONS

Rien ne doit être imposé, tout doit être proposé. Lorsque le choix est mis entre les mains du salarié, il ressent les choses bien différemment que lorsqu'une décision lui est imposée par sa hiérarchie.

Il est meilleur pour l'entreprise d'avoir des salariés engagés, pro-actifs, confiants et sereins, plutôt que des placards ou des plans de départ.

Encore une fois, tout réside dans le nécessaire dialogue et l'écoute.
Qu'avez-vous envie de faire des prochaines années ?

**Comment peut-on faire coïncider d'un côté les aspirations du salarié,
de l'autre les besoins et contraintes de l'entreprise ?**

Des solutions existent, depuis 20 ans ou plus. Et pourtant elles sont toujours trop peu utilisées.

LIBERTÉ, LIBERTÉ CHÉRIE : LE TEMPS PARTIEL

De même que les jeunes générations aspirent à plus de liberté, de flexibilité, leurs aînés aspirent à une vie professionnelle qui leur convienne mieux, qui soit plus en phase avec leurs envies. Tous apprécient désormais de travailler un peu différemment.

Le temps partiel est une solution qui peut à la fois convenir au salarié, et aider l'entreprise dans son organisation. Tous ne sont pas intéressés, mais certains peuvent apprécier, autour de la soixantaine, d'avoir un peu plus de temps, exercer davantage l'une de leurs passions, profiter de leurs proches, parcourir la France ou le monde.

Plus question, ni chez des jeunes de 30 ans, ni chez leurs aînés de vingt ans ou trente ans de plus, de ne pas trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cela revêt d'autant plus de pertinence, et d'avantages, lorsque ce temps partiel peut s'intégrer dans le cumul emploi-retraite ou la retraite progressive.

Certes, cela oblige l'entreprise à remettre en cause son mode d'organisation. Mais tôt ou tard, elle y sera contrainte.

Il vaut donc mieux pour elle être du côté des innovateurs que des suiveurs.

Dans certains cas, cela peut même être favorable pour gérer au mieux une saisonnalité par exemple.

LE CUMUL EMPLOI-RETRAITE, LE BEL INCONNU

Le Cumul Emploi-Retraite, loi promulguée en 2003, est trop peu connu et largement sous-utilisé.

Or, cette possibilité de cumuler une pension de retraite avec une activité à temps plein ou temps partiel dans l'entreprise, est souvent une solution idéale pour les deux parties.

L'entreprise est confrontée depuis quelques années à une pénurie de main-d'œuvre, quel que soit le secteur. Le cumul emploi-retraite permet d'aller piocher dans le vivier de ses anciens salariés, une connaissance de l'entreprise, la maîtrise immédiate d'un métier spécifique, et la disponibilité.

D'autant que le salarié est souvent ravi que l'on fasse appel à lui, et à double titre. D'une part, c'est valorisant – « ils ont encore besoin de moi ». Ensuite, c'est une reprise de travail, un travail qu'ils ont souvent aimé. Enfin, ce sont des heures payées. Qui n'est pas heureux de ces « extras » qui viennent s'ajouter à la pension de retraite ?

L'entreprise réduit ses coûts; elle peut encore bénéficier de l'expertise du salarié, et l'appeler en renfort dans des moments de tension. C'est son intérêt, une opportunité qu'il serait dommage de ne pas saisir.

Quant au salarié, cumulant retraite et jours de travail, il peut dans certains cas, à mi-temps par exemple, gagner davantage que lorsqu'il était à plein temps. C'est une aubaine. L'occasion, même pour les bas salaires, d'améliorer de façon substantielle leur qualité de la vie et, depuis la réforme de 2023 d'augmenter également leur retraite.

Le cumul emploi-retraite, c'est, à une heure où l'on pense que les choix s'amenuisent, une perspective qui renaît. Le cumul emploi retraite présente beaucoup de vertus. Pourtant, cette solution intéressante pour tous demeure ignorée, trop peu y ont recours.

L'INSEE estime à 580 000 le nombre de personnes en cumul emploi-retraite. Et cela ne concerne pas que les « cadres-sup ».

Cet « emploi » peut-être aussi bien l'ancien employeur ravi de faire appel à cette expertise, mais aussi une activité créée, à l'initiative des principaux intéressés. À chacun de réfléchir à ce qui lui tient le plus à cœur, ce qui lui fait le plus envie.

Pourquoi ne pas leur offrir cette chance, qui profite tout autant à l'entreprise ?

Baisse des coûts, hausse du chiffre d'affaires, qui dit mieux ?

LA RETRAITE PROGRESSIVE, OU COMMENT BIEN GÉRER LA TRANSITION

La retraite progressive peut être mise en place entre 60 et 62 ans, 2 ans avant l'âge légal. Efficace pour ceux qui veulent lever le pied mais ne sont pas encore prêts à faire le grand saut.

Toute personne ayant atteint l'âge autorisé peut demander à passer à temps partiel. Elle touchera alors, en plus de son salaire à temps partiel, une partie de sa retraite (Exemple, pour un 3/5^e, 60 % du salaire et 40 % de la retraite).

LA RETRAITE : UNE MONTAGNE D'IDÉES REÇUES



La retraite a mauvaise presse. Combien de fois avons-nous entendu cela de nos parents, ne souhaitant pour nous que le meilleur : « Tu n'auras rien à la retraite, il faut que tu épargnes » ?

Cette crainte de se retrouver démunie nous a été transmise, elle fait partie de l'inconscient collectif. À la moindre évocation de la retraite, elle surgit.

Il faut dire que certaines publicités ne nous aident pas, surfant sur ces peurs archaïques, bien ancrées.

Désespérant, alors qu'en vérité, les retraités français sont les mieux lotis d'Europe. Leur niveau de vie est supérieur à celui du reste de la population française (*source INSEE*).

Pourquoi l'idée que tout puisse bien se passer, pour une vaste majorité d'hommes et de femmes à la retraite, est si peu répandue ? Pourquoi choisir et cultiver ce pessimisme, voire ce fatalisme ?

Nous devrions, au contraire, nous réjouir de ce système (trop ?) généreux.



Pour l'entreprise, la retraite progressive ne présente que des avantages.

- Le salarié est satisfait, il travaille moins mais la perte de revenus est contenue.
- Le successeur peut être promu plus tôt.
- L'expertise et/ou le réseau sont préservés.
- L'entreprise envoie le message qu'elle est soucieuse du bien-être de ses salariés.
- Dans la plupart des cas, cela représente une économie de masse salariale.
- Dans tous les cas, c'est un choix meilleur que la rupture du contrat ou le Plan de Départs.
- Dans les filières à très fortes expertises – le nucléaire, l'aéronautique, l'énergie, l'automobile, la finance, la liste est longue – cela permet le maintien du savoir-faire, et l'assurance que le salarié expert n'ira pas au premier jour de sa retraite chez un concurrent.
- Dans les métiers à forte saisonnalité (Tourisme, commerce de détail...) lors de tensions, notamment pendant la période des fêtes, pourquoi ne pas piocher dans le vivier des anciens vendeurs, très expérimentés et souvent passionnés ?

Les salariés, bien informés, rassurés par ce champ des possibles, partent, au moment qui leur convient le mieux, le moment qu'ils ont choisi, avec le sourire.

Voilà un exemple d'ouverture d'une perspective sur cette transition incertaine.

Ce sourire est précieux, en ce qu'il rejaillit sur l'entreprise et participe à la bonne ambiance générale, comme il impacte le niveau de confiance qui irrigue ses couloirs, et finalement, la société dans son ensemble.

La retraite progressive et le cumul emploi-retraite sont plus appréciés qu'un gros chèque de sortie, suivi du chômage. Ils proposent une continuité de vie, généralement plus agréable qu'auparavant. Il suffit de faire le calcul. Tout en ayant plus de temps libre, les revenus augmentent, même pour les plus modestes, pour atteindre parfois un niveau supérieur à ce que gagnait l'employé, à temps plein.

**Fierté et sérénité plutôt que frustration et peine
d'un départ brutal de l'entreprise.**

COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES PARVENIR À CE « SCHÉMA IDÉAL » ?

Certaines entreprises pensent que la connaissance de la date de départ du salarié (parfois sans même donner le montant de la retraite, ni faire de pédagogie, ou entamer un dialogue) suffit amplement à celui-ci. C'est une erreur !

Le salarié a besoin d'avoir une vue d'ensemble du process pour se sentir à l'aise.

- Comprendre le fonctionnement d'un système opaque et complexe, y compris et surtout ce qu'il n'avait pas saisi jusqu'alors ou ne connaissait pas.
- Connaître avec certitude le montant de ses revenus futurs et non plus être dans le flou, que le résultat de l'analyse soit une bonne ou une mauvaise nouvelle.
- Avoir pu échanger pour tester le champ des possibles et se projeter.
- Créer, dans l'écoute et l'échange, son parcours personnalisé de fin de carrière.

Mais le plus grand gagnant de cette « approche holistique », c'est l'entreprise.

D'un flou certain, elle en vient à connaître la possibilité de première date de départ du salarié, mais surtout les intentions et les projets de ce dernier. Elle a pu en discuter avec lui pour décider, ensemble, de la meilleure solution pour les deux parties.

Cela permet à l'entreprise :

- Une gestion prédictive de la « pyramide des départs ».
- D'anticiper les recrutements de compétences précieuses ou rares.
- De préparer les successions.
- De négocier un format de cumul emploi retraite ou retraite progressive, lorsque l'expertise est cruciale.
- D'éviter un départ à la concurrence sur des expertises stratégiques.
- D'éviter l'inconvénient majeur des Plan de Départs (en plus de leur coût énorme) : ce sont souvent les plus compétents (et plus « bankables ») qui risquent de quitter l'entreprise.
- De remettre de la sérénité dans l'entreprise.

**Avoir des Profils Seniors engagés demande une entreprise engagée
vers ses Profils Seniors.**

CHANGEONS NOTRE VISION

Les Profils Seniors ne sont pas « un poids à traîner », mais une richesse.

Changeons de vision, modernisons collectivement notre approche face à cette tranche d'âge, plus vaste que le terme « senior » ne pourrait le laisser croire.

Faisons en sorte que les années concernées ne constituent pas un angle mort.

L'entreprise doit s'appropriier ces dispositifs et les utiliser. Elle ne peut pas faire l'économie d'une vision prédictive des flux de départs de ses salariés dans les cinq ou dix prochaines

années, ni de leurs souhaits. Que ce soit pour recruter les postes nécessaires à un horizon de 1 à 4 ans, ou pour accompagner au mieux les métiers déclinants.

Les solutions doivent se trouver ensemble, dans le meilleur intérêt de tous. Il y a tout à y gagner, temps, énergie, atmosphère de travail et respect mutuel. C'est maintenant que cette (r)évolution doit être enclenchée. Certaines entreprises l'ont compris et en tirent déjà les bénéfices. Toutes devront, à terme, y venir.

Au-delà des Ressources Humaines, c'est un enjeu de Direction Générale !

Au même titre que l'égalité Hommes/Femmes, la décarbonation, la RSE, une politique Seniors ne peut être vraiment efficace que s'il y a conviction et engagement personnel des plus hauts dirigeants dans le projet.

Au-delà des Ressources Humaines, la Direction Générale a une responsabilité et un rôle à jouer dans la lutte contre les préjugés, principal facteur qui gangrène l'image des Profils Seniors en entreprise.

Le rôle de la Direction Générale ne peut pas se limiter à une simple implication. Elle doit être l'impulsion initiale et continue pour l'adoption de pratiques plus inclusives. Cet engagement au plus haut niveau est crucial, car il façonne la culture d'entreprise.

En plaçant l'emploi des seniors au cœur des stratégies de gouvernance, nous adoptons une approche stratégique qui stimule l'innovation et favorise une croissance durable. En démontrant un engagement sincère et visible, elle inspire l'ensemble des collaborateurs à reconnaître et à exploiter le potentiel considérable des seniors, contribuant ainsi à démanteler les préjugés persistants.

En définitive, traiter la question de l'emploi des seniors comme une priorité stratégique au niveau de la Direction Générale n'est pas juste une obligation morale ou sociale, mais une décision stratégique qui sert l'entreprise et la société dans son ensemble.

LES DIX POINTS CLÉS D'UNE STRATÉGIE DES PROFILS SENIORS



1

Lutte contre les **préjugés**
sur les seniors

2

Pédagogie pour rassurer les salariés
et invalider les idées reçues

3

Écoute (pas à un an de la retraite,
mais dès 55/57 ans) et **considération**

4

Formation à tous les âges
de la vie active

5

Sincérité et **transparence**
dans le **dialogue**, recherche
des solutions, **ensemble**

6

Utilisation des **dispositifs** de Retraite
Progressive, Cumul Emploi Retraite,
Temps Partiel

7

Personnalisation maximale
des parcours et actions concrètes
(plutôt que mise en place
de grands « plans de gestion
des seniors » ou GEPP) : **chaque
situation est unique !**

8

Reconversions précoces pour
les métiers pénibles

9

Anticipation et **vision prédictive**.
État des lieux systématique
avant toute velléité de
Plans de Départs

10

Accepter qu'au-delà d'un certain âge,
des salariés (les cadres en particulier)
**ne placent pas le salaire
en haut de la liste** de leurs priorités
et soient prêts à ajuster leur
rémunération avec une approche
différente de leur travail



CHAPITRE V

Qui sommes-nous ?



EMMANUEL GRIMAUD

Emmanuel Grimaud est un entrepreneur influent, expert en finance et gestion des ressources humaines, spécialisé dans les stratégies de carrière et la Gestion Prédictive des RH (Workforce Planning) pour les entreprises. Fondateur et président de plusieurs entreprises, dont MaximisRH, Maximis Retraite et Simul-retraite.fr, il a largement contribué à transformer la vision sur la fin de carrière et les retraites en France.

Depuis sa création en 2004, Maximis a accompagné la majeure partie des dirigeants des grandes entreprises françaises dans leurs réflexions et organisation sur leur troisième partie de carrière.

Avec MaximisRH, Emmanuel se concentre désormais sur l'accompagnement des entreprises dans la gestion des salariés de plus de 50 ans. La plateforme offre une vision prédictive de la pyramide des départs, aidant ainsi les entreprises à anticiper les besoins de recrutements et de successions et surtout à éviter les Plans de Départs au coût élevé, financier autant qu'humain et réputationnel.

Lorsque les départs sont inévitables, MaximisRH joue un rôle crucial en apaisant les tensions et en réduisant l'anxiété des employés, permettant des transitions plus sereines.

Emmanuel a également lancé Simul-retraite.fr en octobre 2010, un simulateur en ligne qui aide des millions de Français à calculer précisément leur retraite, devenant ainsi une ressource essentielle pour les individus, les entreprises et les professionnels du patrimoine.

Diplômé de Neoma Business School, Emmanuel débute sa carrière dans la Finance au sein du Groupe Saint-Gobain, en France, puis 4 ans en Italie avant d'effectuer un MBA à l'INSEAD. Il rejoint alors le groupe LVMH, en tant que Directeur Financier et DRH de Christian Lacroix Couture. Il rejoint au début des années 2000 en tant que CFO et DRH

Altitude Software où il sera notamment en charge de la préparation de l'IPO sur Euronext Amsterdam, avec Goldman Sachs, UM Rothschild, UBS, etc.

Régulièrement consulté par les autorités sur les projets de réforme des retraites, Co-Président de la Commission Sociale de Croissance Plus de 2005 à 2007, Membre actif de la Mission French Tech Grand Paris sur la task force sur l'emploi des plus de 50 ans dans la TECH, Intervenant en Master en droit de la Protection Sociale à la Sorbonne, Membre du G20 des jeunes entrepreneurs, Emmanuel est un entrepreneur engagé et dévoué à l'entrepreneuriat et à l'impact sociétal.

Emmanuel est également un intervenant privilégié et reconnu expert de la retraite et de l'emploi des seniors par différents médias dont Les Échos, BFM Business, TF1, FranceTV, RTL, Europe1, Bsmart... Son expertise et ses initiatives continuent de façonner les pratiques de gestion des ressources humaines en France.

MAXIMISRH

Fondée en 2004 par Emmanuel Grimaud, Maximis est spécialisée dans le conseil en ressources humaines, avec une expertise particulière sur la retraite et la gestion des carrières des seniors. Basée à Paris avec des bureaux à Compiègne et Toulouse, Maximis sert un large éventail de clients, dont une grande partie des entreprises du CAC 40 (Capgemini, BNP, Société Générale, Crédit Agricole, LVMH, Saint Gobain, Pernod Ricard entre autres...) ainsi que de nombreuses ETI. Initialement concentrée sur les enjeux de retraite, rebaptisée MaximisRH, la société a évolué pour adopter une approche holistique de la gestion des ressources humaines/seniors.

La mission de MaximisRH est de fournir aux directions générales et aux départements RH des solutions stratégiques pour gérer efficacement les carrières de leurs employés seniors. Maximis aide à aligner les aspirations des salariés avec les objectifs stratégiques et la transformation de l'entreprise, offrant ainsi une vision claire et sécurisante tant à l'entreprise qu'au salarié. Cela permet aux employés de prendre des décisions éclairées pour leur carrière, tout en évitant les Plans de Départs douloureux et onéreux pour l'entreprise.

Grâce à son approche ultra-personnalisée et son expertise inégalée, MaximisRH équipe les entreprises avec les outils nécessaires pour valoriser et intégrer les seniors comme une ressource précieuse. Cela contribue à une gestion des ressources humaines plus inclusive et productive, favorisant un environnement de travail où l'expérience est non seulement reconnue mais activement recherchée pour le dynamisme et l'innovation qu'elle apporte.



REMERCIEMENTS

En conclusion de ce plaidoyer, je tiens à adresser mes plus vifs remerciements à ceux qui ont rendu ce travail possible.

Tout d'abord, un immense merci à toutes les équipes Maximis, dont l'engagement, la capacité d'innovation et la quête constante de solutions humaines et efficaces sont le moteur de notre réussite. Leur passion et leur dévouement ne cessent de m'inspirer et sont le fondement de tout ce que nous accomplissons.

Je souhaite également remercier Caroline Bongrand pour son soutien et sa collaboration précieuse tout au long de ce projet. Sa capacité à saisir et à exprimer avec élégance et précision les enjeux complexes que nous rencontrons a été essentielle à la réalisation de ce plaidoyer. Sa contribution a été un pilier de cette publication.

Enfin, un remerciement spécial à nos clients - ouvriers, employés, directeurs des ressources humaines et directeurs généraux. Votre confiance et votre collaboration sont primordiales. Vous nous challengez et nous poussez vers l'excellence, nous permettant de défricher ensemble cette problématique si importante de l'emploi des seniors. C'est avec vous et grâce à vous que nous continuons à innover et à faire progresser ces questions essentielles pour l'avenir de notre travail et de notre société.

MAXIMISRH