

VADÉMÉCUM – MENER LES NÉGOCIATIONS SUR LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

- e Un document à destination des parties-prenantes du dialogue social et des politiques RH dans les entreprises.
- e Un outil pour anticiper au mieux les évolutions démographiques et générationnelles.
- e Des leviers d’actions pour mener une transformation culturelle de l’emploi et du travail des « séniors ».

- Novembre 2024 -



SOMMAIRE

| | |
|--|---------|
| Introduction | PAGE 3 |
| 1. Les thèmes à revisiter au regard de l'allongement des carrières | PAGE 5 |
| 2. Comment négocier ? Proposition de méthode | PAGE 8 |
| 3. Faire vivre l'accord : accompagner la transformation culturelle | PAGE 12 |
| Conclusion | PAGE 14 |

Introduction

Le défaut d'un cadre légal facilitant

Les effets cumulés des récentes réformes des retraites (recul de l'âge légal, allongement de la durée de cotisation pour l'obtention du taux plein, alignement des régimes fiscaux des indemnités de rupture du contrat de travail) et de l'assurance-chômage (baisse de la durée d'indemnisation des demandeurs d'emploi "seniors") sont de nature à bouleverser le paysage du travail en France. Les conséquences de ces évolutions sont encore mal appréhendées par la plupart des entreprises et les parties prenantes du dialogue social en leur sein. De manière générale sur ce sujet, l'attentisme prévaut et ce n'est souvent qu'au pied du mur — et donc trop tard — que les acteurs se mobilisent.

Les entreprises sont aujourd'hui peu encouragées à agir par le cadre légal. Depuis la suppression en 2017 du contrat de génération, « *on est ainsi passé d'une surréglementation - bridant toute velléité d'adaptation par la négociation locale - à un Code du Travail qui donne toute liberté aux acteurs du dialogue social en entreprise, y compris celle de ne rien faire* » écrivaient les auteurs du rapport sur l'emploi des travailleurs expérimentés en janvier 2020¹. En 2024, à défaut d'être réellement incitées ou contraintes d'agir par le droit, les entreprises le sont par les conditions économiques qu'elles rencontrent, mais aussi par les difficultés croissantes à recruter, à fidéliser et à gérer la cohabitation des générations en leur sein. Autant d'opportunités de réinventer le dialogue social sur le sujet.

Une approche à 360 degrés plébiscitée

L'allongement de la vie professionnelle met au défi les entreprises de rompre avec une démarche souvent trop défensive du « maintien en emploi » et de développer les conditions d'une plus grande « durabilité au travail », pour agir en anticipation sur tous les leviers pertinents : développement et transmission des compétences, santé au travail, accompagnement des parcours et des mobilités, aménagement du temps de travail et des fins de carrière. Plutôt que de segmenter les collaborateurs en fonction de l'âge, les entreprises gagneraient à intégrer toutes les générations dans une même stratégie globale, anticipant ainsi les évolutions organisationnelles à venir. En particulier, les salariés expérimentés doivent être valorisés pour leurs connaissances tout en bénéficiant d'un soutien adapté à leurs besoins spécifiques.

L'approche par dispositif selon les âges a montré des limites et les acteurs témoignent plutôt d'un traitement très individualisé des fins de carrière. La prise en compte de la diversité des parcours professionnels et des situations individuelles favorise la prévention des préjugés et des discriminations âgistes d'une part, et la reconnaissance de l'engagement des salariés fidèles d'autre part. Les politiques sociales pourraient alors s'adresser à l'ensemble des collaborateurs. À la décharge des entreprises et des acteurs du dialogue social, il faut souligner qu'en se refusant à aborder le sujet de l'emploi et du travail des séniors autrement que comme un ingrédient du problème plus vaste de l'équilibre du régime des retraites, les pouvoirs publics ne les ont jamais réellement encouragés à traiter le sujet dans toute sa complexité.

¹ [Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés – Rapport au Premier ministre](#), remis le 14 janvier 2020 par Sophie Bellon, Olivier Mériaux, Jean-Manuel Soussan

Cet encastrement du « maintien en emploi des seniors » dans le champ des politiques sociales a en particulier l'inconvénient majeur de focaliser l'approche sur le critère de l'âge physique. Or sur le marché du travail, la variable d'âge n'est pas forcément prédictive de la capacité à durer en emploi. Cette dernière se construit tout au long de la vie professionnelle, que ce soit sur le plan de la santé ou sur celui des compétences. Se préoccuper du « maintien en emploi » des salariés une fois qu'ils sont âgés est donc à la fois inefficace pour les entreprises et coûteux pour la collectivité.

Dépasser la question de l'âge : La frontière de l'âge à partir duquel les personnes sont considérées « seniors » est poreuse. Quelle tranche définit la séniorité : 45, 50, 55 ans ? Edgar Morin, Meryl Streep, Zinedine Zidane, du sociologue centenaire au footballeur cinquantenaire, la séniorité est relative ! L'âge biologique ne représente ni l'âge ressenti de la personne, ni ses projets ou ses attentes. Se distancier de l'âge chronologique et de ses propres représentations permet d'être plus ouvert lors des discussions à mener directement avec les personnes concernées.

La négociation d'un accord d'entreprise, lorsqu'elle est bien préparée et conduite, peut devenir le creuset d'une réflexion stratégique qui éclaire une situation encore peu explorée comme celle de l'emploi des travailleurs expérimentés. Dans ce cadre, le dialogue social déploie toute sa force en créant un espace d'échanges, où employeurs et représentants des salariés œuvrent ensemble pour anticiper l'avenir du travail. L'enjeu est ambitieux : il ne s'agit pas seulement d'apporter des solutions immédiates, mais d'accompagner des transformations organisationnelles de fond, pour préparer les entreprises aux défis du vieillissement de la population active. Prenons l'exemple des fins de carrière : ce sujet sensible appelle un engagement collectif de tous les acteurs, afin de repenser le travail et de faciliter des transitions harmonieuses pour les collaborateurs expérimentés. Ce travail d'adaptation et de soutien ne répond pas seulement aux besoins de cette population, il vise à instaurer une gestion des talents véritablement intergénérationnelle, où chaque génération peut s'appuyer sur l'autre et où les expériences s'enrichissent mutuellement. Dans cette perspective, la négociation ne se contente pas de poser des règles ou des accords, elle contribue à une vision d'avenir où les organisations peuvent valoriser l'apport des seniors tout en construisant un cadre de travail qui profite à tous.

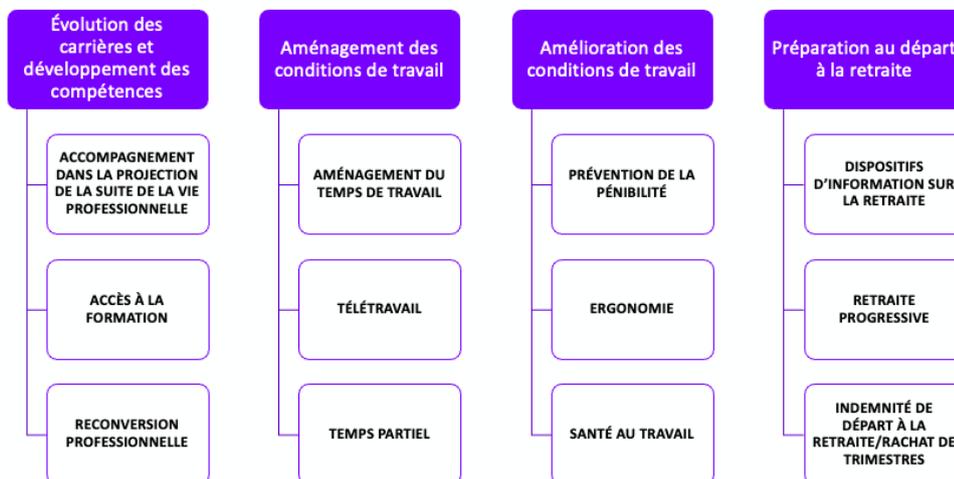
Méthodologie

Ce document vise à fournir des pistes pour mener au mieux les négociations liées aux travailleurs expérimentés. Il s'appuie sur les discussions menées entre les participants aux trois Cercles d'échanges organisés par Réalités du dialogue social, entre le 26 avril et le 2 juillet 2024, regroupant des membres de diverses entreprises, organisations professionnelles et syndicales. Ces réunions ont été animées et cadrées par Olivier Mériaux, co-auteur du rapport sur l'emploi des seniors remis au gouvernement en janvier 2020², directeur des études & synthèses de Plein Sens.

Réalités du dialogue social remercie Olivier Mériaux ainsi qu'Emmanuelle Soumeur, présidente et fondatrice de SAISON3, spécialiste de l'Offboarding retraite, qui ont été particulièrement investis dans la rédaction de ce vademécum aux côtés d'Annabelle Botea, chargée de mission de Réalités du dialogue social.

² Cf supra

1. Les thèmes à revisiter au regard de l'allongement des carrières



Source : Plein sens – 2024

Redynamiser les parcours de carrière

L'allongement des carrières ouvre des réflexions sur les trajectoires professionnelles avec, pour objectif, de prévenir la stagnation professionnelle des salariés et de maintenir la motivation des collaborateurs. Face au ralentissement des opportunités observé en troisième partie de carrière, des solutions comme la mobilité interne, l'évolution de carrière ou la reconversion peuvent être des leviers intéressants à explorer. Le développement professionnel des salariés expérimentés peut également être soutenu par des dispositifs tels que la formation continue, le mentorat ou l'accompagnement personnalisé, favorisant ainsi la progression tout au long de la carrière.

Aménager des organisations accueillantes pour tous

Avec le changement des attentes vis-à-vis du travail, les entreprises peuvent explorer des pistes pour mieux répondre aux besoins de tous les collaborateurs, y compris ceux des plus expérimentés. Cela peut passer par une réflexion régulière sur l'organisation du travail afin de soutenir l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, d'adapter les postes de travail en fonction des capacités des salariés, et de promouvoir une culture qui valorise la diversité des âges.

Des mesures telles que l'aménagement des conditions de travail (télétravail, temps partiels, ergonomie...) offrent des possibilités pour améliorer la durabilité des carrières, en tenant compte des besoins spécifiques à différents moments du parcours professionnel (salariés éloignés de leur lieu de travail, rencontrant des problèmes de santé, jeunes parents, aidants...).

« Il est utile d'avoir une approche ciblée sur des populations déterminées mais qui s'inscrive aussi dans une stratégie pour l'ensemble des salariés, afin que les actions bénéficient à tous, y compris aux seniors. » - Olivier Mériaux (Plein Sens)

Prévenir l'usure professionnelle et garantir la santé des travailleurs

Alors que le recul de l'âge légal de la retraite va mécaniquement engendrer une augmentation du taux d'emploi des salariés âgés, les états d'altération de la santé vont également être plus nombreux et plus fréquents. Très visible depuis quelques années, la montée des maladies chroniques évolutives parmi la population active et de l'absentéisme de longue durée se traduit par des coûts associés importants pour les entreprises et les comptes publics.

Prolonger la carrière professionnelle ne peut être un objectif en soi si cela se fait au détriment de la santé et du bien-être des travailleurs. Pour que le « vieillissement actif » soit une véritable avancée, le soutien à l'activité des plus âgés passe par une action volontariste pour développer la qualité de vie au travail et maintenir en bonne santé tous les collaborateurs, quelles que soient leurs caractéristiques (âge, sexe, trajectoire, niveau de qualification...).

Assurer les transitions de l'emploi à la retraite

Les dispositions de fin de carrière seront corrélées aux enjeux d'emploi des entreprises. Certaines auront un besoin impératif de maintien des compétences nécessitant une transmission anticipée et organisée, d'autres devront gérer un volume important de départs en retraite avec un processus *d'offboarding* automatisé, d'autres encore auront des difficultés à fidéliser leurs salariés jusqu'à la fin de leur carrière. Dans tous les cas, l'employeur devrait considérer la transition vers la retraite comme un moment clé du parcours professionnel et prendre en considération l'impact des conditions du départ sur la motivation de toutes les générations de salariés.

« Il y a un vrai moment à saisir autour du départ à la retraite. Cela devrait être un moment de passage de relais et de célébration. [...] Il serait utile de davantage dialoguer et accompagner ces moments-clés pour les salariés. » - Emmanuelle Soumeur (SAISON3)

La transition entre l'emploi et la retraite devrait donc être soigneusement gérée pour éviter de fragiliser le salarié et les équipes. En fin de carrière, les entreprises peuvent mettre en place des dispositifs originaux dont voici quelques exemples :

- Utilisation et valorisation de l'expertise de la séniorité sur des fonctions différentes, interventions en renfort des équipes,
- Dispositifs de tutorat ou de mentorat pour permettre aux salariés de transmettre leurs compétences ou d'accompagner l'intégration de nouveaux venus,
- Session d'information sur les droits retraite, mise à disposition d'experts retraite pour l'aide à la décision et le dossier administratif, programmes de préparation à la retraite,
- Mise en place d'un processus *d'offboarding* intégrant des actions de reconnaissance,
- Création et soutien à une amicale des anciens, en lien avec les actifs³.

³ Source : Benchmark MISCEO / SAISON3 pour BPACA



Les pistes d'accompagnement des salariés expérimentés et des fins de carrière varient fortement en fonction des ressources financières et de la culture d'entreprise, exigeant des stratégies sur mesure pour chaque organisation.

Par exemple, dans une grande entreprise disposant de moyens financiers substantiels, il est possible de proposer des plans de départs progressifs, des formations à la reconversion ou des dispositifs de transmission des savoirs, comme des tutorats rémunérés. En revanche, dans des PME aux ressources plus limitées, l'accent pourrait être mis sur des solutions plus économiques, telles que des ajustements horaires ou des aménagements de poste, ainsi que sur l'optimisation des droits individuels (Compte Personnel de Prévention) et des dispositifs de droit commun (retraite progressive, cumul emploi-retraite). Une approche différenciée et adaptable permet ainsi de respecter la situation de chaque organisation tout en assurant une réponse aux besoins spécifiques des travailleurs expérimentés.

2. Comment négocier ? Proposition de méthode



Source : Réalités du dialogue social - 2024

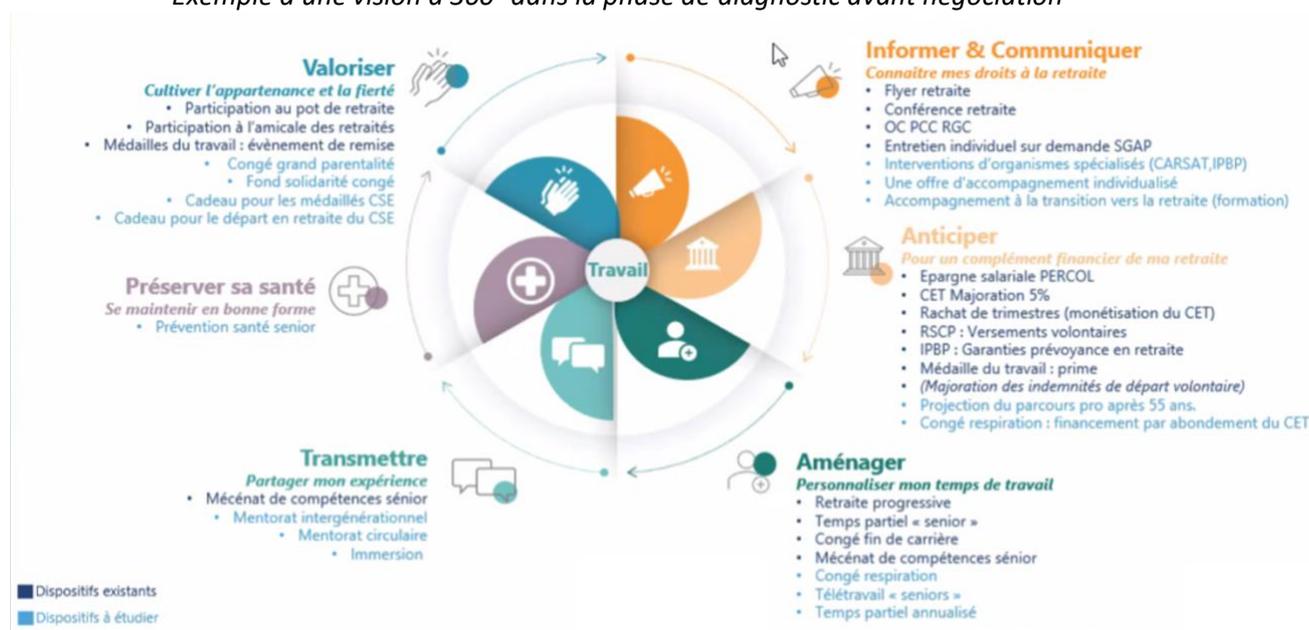
Analyse des données sociales et diagnostic des dispositifs RH

Dès le départ, il est crucial de définir les enjeux et les objectifs du projet en s'appuyant :

- d'une part, sur une analyse objective des données. Celle-ci doit être assez fine pour identifier des sujets particuliers⁴. Par exemple, les spécificités de genre sont à prendre en considération comme facteur différenciant du déroulé de carrière ;
- d'autre part, sur une cartographie des différents dispositifs proposés ou envisagés pour accompagner les salariés (cf. infra exemple Banque Populaire Aquitaine Centre Atlantique).

« Dans une démarche de benchmark, il est important d'aller au-delà des données initiales en menant des interviews avec des DRH pour avoir de la créativité dans la recherche de solutions. » - Patrick Pierron (ex secrétaire général CFDT Chimie, administrateur de Réalités du dialogue social)

Exemple d'une vision à 360° dans la phase de diagnostic avant négociation



Source : BPAKA

⁴ [Questionnaire](#) de l'ANACT à consulter.

Dispositif d'écoute

Dans un second temps, l'écoute des salariés est essentielle. Mettre en place un dispositif *ad hoc* ou mobiliser les éléments collectés dans le cadre d'entretiens individuels permet de recueillir des données qualitatives sur le ressenti des employés et de mieux comprendre leurs aspirations. Des dialogues avec des travailleurs expérimentés et des « *focus groups* » intergénérationnels, mêlant seniors et juniors, peuvent être organisés pour enrichir cette étude. Les managers pourraient être spécifiquement impliqués pour intégrer la dynamique collective et les enjeux de performance et d'organisation.

« Le point de départ de notre projet a été la constatation que l'on accueille très bien les nouveaux recrutés, alors que les salariés qui partent à la retraite n'étaient pas accompagnés de manière adéquate. » - Ludovic Favarette (Directeur Général Adjoint - BPACA)

Identification de profils types

La définition des profils parmi les travailleurs expérimentés en préalable à la négociation peut être effectuée par la méthode des *persona*. Celle-ci consiste à cerner divers profils au sein des travailleurs expérimentés, en tenant compte de leurs parcours professionnels, aspirations et contraintes personnelles. L'objectif est de mieux cibler les besoins de chaque groupe en adaptant les propositions RH et les mesures d'accompagnement. Cette approche par « *persona* » permet de mieux articuler les dispositifs d'accompagnement RH avec les attentes individuelles, favorisant ainsi une intégration harmonieuse dans le plan d'action global.

« Réfléchir en termes de profils types permet d'adapter l'accompagnement car les seniors ont des besoins très différents selon leur parcours de vie et leurs responsabilités. En effet, il est possible de se trouver dans plusieurs profils types à la fois. Par exemple : être dans une situation où l'on s'occupe de ses parents tout en ayant envie d'évoluer professionnellement. » - Cherifa Messaoudi (Responsable RH Diversités et Inclusion - UP Coop)

En pratique, l'**exemple Schneider** : l'entreprise s'est appuyée sur quatre profils types pour adresser les besoins des seniors. Ces cas peuvent être distingués de la manière suivante,

- a) Certaines personnes souhaitent continuer à s'investir dans leur emploi,
- b) D'autres préfèrent transmettre leurs connaissances,
- c) Pour certains la priorité est d'accélérer leur carrière,
- d) Tandis que pour certains salariés, il s'agit de préparer le départ en retraite.

Ce profilage peut résulter de la phase d'écoute des salariés, basée sur la confiance, et conduite avec des méthodes éprouvées. Deux voies s'ouvrent à ce stade: concevoir un plan d'action RH et ensuite négocier ce qui doit l'être dans ce cadre déjà constitué, ou définir un agenda de négociation sociale pour ensuite élaborer le plan d'action RH. Ce choix stratégique, crucial, doit être évalué au cas par cas, en fonction notamment du positionnement des parties prenantes syndicales. Ensemble, ces éléments forment une stratégie cohérente, prête à guider l'entreprise vers une meilleure gestion des départs en retraite.

Des questions pour structurer la négociation

Une première matière à discussion se pose aux partenaires sociaux : le périmètre de négociation. Faut-il une démarche *ad hoc* sur les travailleurs expérimentés ou inscrire cette réflexion dans un champ de négociation plus large et / ou déjà cadré, en l'occurrence par la négociation annuelle obligatoire (NAO) ou triennale ? En fonction des résultats du diagnostic partagé, le sujet « seniors » peut être intégré dans l'un des trois blocs de la négociation obligatoire sur :

1. le temps de travail,
2. l'égalité professionnelle femmes / hommes et la qualité du travail,
3. la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)⁵.

Ou encore, d'autres thèmes de négociation, non obligatoires, comme le télétravail ou l'accompagnement des salariés aidants se révèlent particulièrement pertinents pour les travailleurs expérimentés.

Quelle que soit la porte d'entrée, une négociation thématique permet de répondre à des problématiques pour l'ensemble des salariés mais qui trouvent une résonance spécifique pour les plus expérimentés.

Il en est ainsi de la qualité de vie au travail et la santé ; avec des mesures concrètes d'accompagnement (ergonomie des postes, conditions de travail, prévention de la pénibilité...), il devient possible d'assurer une meilleure soutenabilité des carrières des seniors, tout en créant un cadre de travail favorable pour l'ensemble des collaborateurs.

Il apparaît aussi essentiel de tenir compte du prisme du genre car les trajectoires professionnelles diffèrent souvent entre femmes et hommes, notamment à cause des interruptions liées à la maternité. Aborder la question des seniors dans cette perspective assure que les mesures proposées répondront de manière équitable aux carrières de chacun, tout en renforçant la cohérence des actions pour les plus âgés.

Les NAO sur le temps de travail peuvent inclure des accords sur la réduction du temps de travail (RTT) ou l'utilisation des comptes épargne temps (CET) pour ajuster les rythmes de travail des collaborateurs seniors.

Enfin, la négociation triennale sur la GEPP constitue une occasion d'encadrer les parcours de vie professionnelle des seniors. Plutôt que de se limiter à des ajustements annuels, cette stratégie permet de structurer une gestion proactive, en anticipant les évolutions des métiers et l'adaptation des compétences des travailleurs expérimentés.

⁵ A noter que l'Accord National Interprofessionnel du 14 novembre 2024 (soumis à la signature des organisations syndicales et patronales représentatives à date) « en faveur de l'emploi des travailleurs expérimentés » prévoit de rendre obligatoire dans les branches et dans les entreprises de plus de 300 salariés une négociation triennale sur « l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail des salariés expérimentés », distincte de la négociation sur la GEPP. L'accord liste une série de thèmes sur lesquels la négociation peut porter : recrutement, aménagement des fins de carrière, transmission des compétences, santé au travail et risques professionnels, conditions de travail...

L'accompagnement des séniors ne peut être un sujet à traiter à un instant t, et lorsqu'il est jugé sensible ; il requiert anticipation et repérage des besoins prioritaires, tels que la transmission des compétences, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, ou les aménagements de poste.

« Ce que nous apprennent les travailleurs expérimentés, c'est qu'une insuffisante anticipation aboutit à des situations de fin de carrière problématiques. » - Olivier Mériaux (Plein Sens)

Techniquement, le choix d'une négociation thématique peut aboutir à un accord dit « à tiroirs » qui permet d'isoler le traitement spécifique aux travailleurs expérimentés et de prévoir une clause de revoyure. Si une évolution est nécessaire pour ces derniers, la clause pourra être ajustée sans revoir l'accord dans sa totalité.

Quel que soit le choix d'un accord *ad-hoc* ou à tiroirs, l'idée d'accords à durée déterminée avec des clauses de revoyure apparaît comme une piste à étudier. Ce type d'accord permettrait d'évaluer régulièrement les mesures et d'ajuster les actions selon l'évolution des nécessités des travailleurs les plus âgés et des impératifs organisationnels.

Un autre champ de questionnement concerne les pratiques sectorielles ; un benchmark des approches séniors par d'autres entreprises peut enrichir le cadre de négociation.

Enfin, comme pour toutes négociations, les partenaires sociaux doivent comprendre les mandats respectifs, chacun devant être clair et précis sur les objectifs, les priorités ainsi que sur les lignes rouges à ne pas franchir. La préparation à la négociation doit inclure une réflexion sur les zones de compromis possibles.

3. Faire vivre l'accord : accompagner la transformation culturelle

Former et accompagner les managers pour soutenir les transitions vers la retraite

Si l'*offboarding* commence à prendre sa place dans les sujets "tendances RH", il est très souvent associé au phénomène dit "boomerang". Cette dénomination décrit le retour de salariés dans l'entreprise qu'ils avaient quittée, après une autre expérience professionnelle. L'*offboarding* retraite est rarement pris en considération. Une forme de malaise, voire un tabou au sujet de la retraite persiste chez les managers et chez les salariés expérimentés eux-mêmes. Il n'est pas rare que le manager soit informé au moment de la demande, quelques mois seulement avant le départ effectif. Cette situation se traduit concrètement par des difficultés managériales et organisationnelles. Les managers manquent de connaissances et d'outils pour aborder le sujet sereinement et perdent en capacité d'anticipation faute de dialogue. La mise en place d'une formation ou d'un accompagnement type "échanges de pratiques" s'avère essentiel pour amorcer un changement culturel et soutenir la mise en place de pratiques managériales adaptées aux situations individuelles et collectives pour faire de la fin de carrière un moment clé du parcours professionnel.

« Dire au revoir est tout aussi important que dire bonjour, même quand il s'agit de la retraite. C'est un message pour ceux qui partent et pour ceux qui restent. » - Emmanuelle Soumeur (SAISON3)

Aider les différentes générations à mieux travailler ensemble

Ancrés dans la culture populaire, les préjugés âgistes (envers les jeunes comme les vieux) sont très répandus dans la société et donc dans l'entreprise. Ils sont pourvoyeurs de difficultés relationnelles qui impactent le bien-être et la performance et peuvent amener à des situations de discrimination. La première étape est d'en prendre conscience. C'est pourquoi les politiques Diversité & inclusion commencent à déployer des actions de prévention de l'âgisme, comme elles le font pour les autres critères de discriminations. Mais le principal levier pour nourrir les dynamiques intergénérationnelles est de travailler ensemble et de dialoguer à propos des situations de travail réelles. Savoir organiser et animer cette coopération et ces espaces de dialogue est une des compétences managériales les plus prometteuses dans un contexte où cohabitent plusieurs générations.

Pour considérer que chaque personne, quel que soit son âge, apporte aux autres et au but commun, les travaux sur les dynamiques de don au travail menés par des chercheurs en science de gestion sont une ressource particulièrement inspirante.⁷

« Le don⁶ est partout, y compris dans l'entreprise. Sans don, il n'y a pas de coopération. Le plus difficile est de le voir et de le reconnaître. » - Emmanuelle Soumeur (SAISON3)

⁶ Le don est entendu comme étant multiforme (un sourire, du temps accordé, un café partagé etc) ; cela regroupe en réalité tous les aspects qui ne sont pas strictement prescrits contractuellement.

⁷ <https://chaireledonau travail.univ-nantes.fr/> - Pour télécharger la fiche d'auto diagnostic du don

Organiser une transmission des savoirs avant les départs en retraite

Sauvegarder le capital de connaissances accumulé par les travailleurs expérimentés, assurer la continuité opérationnelle, renforcer les compétences des générations montantes, les bénéfices de la transmission sont faciles à identifier mais sa mise en œuvre ne s'improvise pas.

« Il y a un enjeu d'anticipation des départs à la retraite dans les années à venir, notamment pour organiser la transmission des savoirs. Certains accords incluent des dispositifs qui incitent les salariés à déclarer leur intention bien en amont, ce qui permet à l'entreprise de s'organiser. » - Dominique Gilsanz (Directrice Transformation RH Engagement et Diversité - Groupe VYV).

C'est souvent après le départ en retraite d'un salarié que l'entreprise réalise les conséquences, parfois graves, de la perte de compétences et de savoirs. Une approche structurée peut inclure la mise en place de programmes de mentorat ou de tutorat, où les salariés expérimentés accompagnent les plus jeunes ou les nouveaux employés. Le mentorat porte plutôt sur la dimension implicite des savoirs professionnels tandis que le tutorat est relatif à l'exercice d'un métier, à travers les tâches concrètes réalisées. Là encore, favoriser la circulation des savoirs dans une entreprise est une question culturelle qui s'incarne au-delà du moment du départ en retraite. Permettre aux salariés de différents âges et fonctions de collaborer sur des projets concrets facilite le transfert de savoir-faire technique et le partage de meilleures pratiques au fil de l'eau. L'enregistrement et la documentation des procédures et des connaissances critiques est également l'une des dimensions de la transmission. De nouveaux outils numériques sont disponibles pour rendre cette pratique beaucoup plus fluide avec un effort considérable sur l'expérience utilisateur que ce soit du point de vue de celui qui transmet ou de celui qui apprend. Ces initiatives s'intègrent dans une politique globale de gestion des connaissances, soutenue par une volonté managériale forte et une reconnaissance claire de la valeur de ce partage intergénérationnel. Mais il faut rappeler que tout le monde n'a pas une appétence et/ou des qualités naturelles pour transmettre. Devenir manager, mentor, tuteur nécessite de la motivation et l'acquisition de compétences spécifiques par la mise en place de formation et de partage de pratiques.

Réinventer les marques de reconnaissance et célébrer les carrières

Avec ou sans accompagnement des fins de carrière, l'approche de leur départ est la dernière occasion de reconnaître l'engagement, la fidélité, les contributions et les résultats des salariés. C'est d'autant plus important au moment de la retraite puisqu'il s'agit de tourner une page majeure de l'existence pour inventer une nouvelle vie. Formaliser la reconnaissance de l'entreprise, par des mots ou des actions, est très utile d'une part pour accompagner les salariés qui partent à la retraite et d'autre part pour encourager l'engagement des salariés qui restent. C'est une brique de la "culture du feedback", sujet important des pratiques managériales. Elle peut se concrétiser par l'organisation d'un atelier collectif avec les salariés qui vont partir pour revisiter les moments forts de leur carrière et recueillir leurs feedbacks pour l'avenir de l'entreprise. Le point clé de cette démarche est qu'elle se terminera par un partage officiel avec des représentants de l'entreprise qui pourront recevoir ces contributions et dire merci, peut-être offrir un cadeau en retour.

« Il y aurait un enjeu à transformer les cérémonies de départ en retraite, d'organiser une manière pour l'entreprise de montrer sa reconnaissance. » - Dominique Gilsanz (VYV)

Certaines entreprises ont gardé l'habitude de célébrer les médailles du travail en y ajoutant une gratification supplémentaire et d'autres, qui avaient abandonné cette pratique un brin désuète, y reviennent, prenant conscience de sa forte dimension symbolique et émotionnelle.

Qui n'a pas entendu l'émotion de salariés qui découvrent qu'un tel ou unetelle est parti.e sans même un pot de départ, sans un cadeau, sans un merci, sans que les collègues n'en soient informés ? Encourager les célébrations pour les départs en retraite, offrir des témoignages de reconnaissance, et promouvoir les histoires de réussite au sein de l'entreprise sont autant d'outils pour renforcer les liens avec l'entreprise et la cohésion d'équipe. Cette forme de "prendre soin" gagnerait à être reconnue comme partie intégrante du travail du fait de ses conséquences positives et pour éviter de générer des inégalités entre ceux (souvent celles) qui se dévouent pour les organiser et les autres qui bénéficient de la "bonne ambiance" sans y investir de leur temps.

Conclusion

Alors qu'un nouvel Accord National Interprofessionnel a été négocié le 14 novembre 2024 — et dans l'attente d'une éventuelle transcription législative — la question du bon niveau de coercition à appliquer pour que les entreprises prennent leur part de l'effort collectif d'adaptation à la transition démographique va à nouveau être posée. Espérons que les compromis qui en sortiront manifesteront un esprit de responsabilité partagée. Quelles que soient les évolutions du cadre juridique à venir, l'attentisme ne peut plus être une option viable pour les entreprises et les acteurs des relations professionnelles de manière générale.

Une approche proactive et anticipatrice est non seulement nécessaire mais devient une condition impérative pour concilier les exigences de la performance et de la soutenabilité du travail. Dépasser la simple gestion des fins de carrière et se concentrer sur le développement d'une « durabilité au travail » implique de revoir en profondeur les pratiques de gestion des ressources humaines mais aussi la manière de considérer et de conduire le dialogue social sur le sujet : non pas comme une nouvelle obligation à laquelle il faudra se soumettre pour « cocher des cases » mais comme l'opportunité de transformer la culture des organisations en soutenant les dynamiques intergénérationnelles.