
Une approche d'audit de GRH dans un service public, en gestion des seniors

Sihem Anne Essayah

IUT de Reims

Département Logistique et Transport - Rue des Crayères-BP 1035 51687 Reims Cedex 2

sihem.anne@univ-reims.fr

Section de rattachement : 6 (gestion)

Secteur : Tertiaire

RESUME. Organisation sous la tutelle de l'Etat, la sécurité sociale doit faire face au vieillissement de ses effectifs et à l'accroissement en nombre de ses quinquas.

L'intérêt de notre étude tient aux enjeux liés aux missions de ce service public, employant environ 160.000 personnes et à la gestion de ses salariés seniors.

Face à des critères d'appréciation de la performance privilégiant le court ou moyen terme, des freins à une performance durable apparaissent. Cependant, des leviers sont perceptibles.

Problématique liée à notre approche : les pratiques de GRH à la sécurité sociale sont-elles en congruence avec les mesures gouvernementales visant l'augmentation de l'emploi des seniors ?

Est visé, à travers l'analyse, un management de la diversité étendu aux seniors et intégrant des leviers comme la santé au travail et le système de développement des compétences.

MOTS-CLES : sécurité sociale, GRH, salariés seniors, performance, mesures gouvernementales, emploi, freins, leviers, management de la diversité, compétences.

Introduction

La crise actuelle fait ressurgir la tentation de faire des seniors la variable d'ajustement de l'emploi. En France, le taux d'emploi de ceux âgés de 55 à 64 ans n'est que de 38% alors que l'objectif européen de Lisbonne est de 50% pour 2010.

A cet effet, l'exemplarité de l'Etat, pour l'emploi et la gestion des seniors dans ses services, constitue un enjeu majeur. L'audit ciblé dans une organisation comme la sécurité sociale trouve tout son sens au regard de ses missions, dont celle de la gestion du système de retraite par répartition. La pérennité de ce système nécessite l'allongement de la durée d'activité et le maintien dans l'emploi des seniors.

La sécurité sociale représente un secteur d'activité employant plus de 160.000 salariés¹ pour le régime général. L'Etat n'y est pas l'employeur direct mais de tutelle.

Notre approche a pour objet d'identifier et d'analyser certains freins à la sécurité sociale pour une gestion des seniors cohérente avec ses missions, puis de faire ressortir des leviers d'action pour la ligne managériale et les conditions de performance durable.

1. Des freins pour la gestion des seniors à la sécurité sociale

L'organisation administrative de la sécurité sociale² est complexe. La gestion globale des effectifs et de la masse salariale est exercée par la Direction de la Sécurité Sociale en tant que Service de l'Etat. L'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale, UCANSS, a pour mission la gestion sociale du personnel et exerce par délégation le rôle d'employeur.

1.1. Gestion des seniors et performance

En France, les seniors sont souvent stigmatisés, confondant souvent âge et vieillissement au poste de travail. Tel que l'indique Loos-Bardoin (2004)³, il existe des « stéréotypes fondés sur des problèmes de santé, une moindre rapidité, une résistance aux changements, des difficultés d'apprentissage et une moindre créativité ».

A la sécurité sociale, ces représentations sont confortées par des besoins d'économies, suite à la modernisation du système d'information.

1.1.1. Performance à court et moyen termes et cadrage budgétaire

La politique budgétaire s'imposant aux organismes de base privilégie dans ses projections le scénario des départs à l'âge de 60 ans.

¹ Au 31.12.07 - www.ucanss.fr - site de l'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale - même source pour les données chiffrées sur la sécurité sociale, présentées dans cet article

² Présentée sur le site www.ucanss.fr

³ « De la gestion des seniors à la gestion des âges : les enseignements de travaux de recherche comparatifs », Etude de l'Université de Marne la Vallée

Dans la gestion des moyens, les ajustements par les effectifs sont opérés par les directions nationales et territoriales. La performance obtenue pour les périodes de référence conditionne les dotations budgétaires pour les périodes suivantes.

A travers ce système encadré, la gestion des seniors apparaît comme secondaire.

Cela relève pourtant d'une performance à caractère plus durable, avec une dimension qualitative en matière de GRH. Calisti et Karolewicz (2005)⁴ mettent en avant le fait que « la notion de performance ne peut être séparée de celle de la responsabilité ».

1.1.2. Une transposition limitée des mesures incitatives, à la sécurité sociale

La représentation sur l'emploi des seniors freine l'évolution des pratiques.

Il en va ainsi à travers l'affichage des projections de départs axées sur le droit à la retraite à 60 ans. Ainsi, l'UCANSS précise que « d'ici 2012, 17% des effectifs sont susceptibles de faire valoir leurs droits à la retraite, dans l'hypothèse d'un départ à 60 ans ». Il s'agit là d'une logique passive de flux, avec un risque de perte prématurée de compétences et de la mémoire de l'entreprise.

Il n'y a pas de préparation des managers pour avoir dans leurs équipes des collaborateurs de plus de 60 ans, la culture ne le favorisant pas.

Cela n'est pas en congruence avec le plan gouvernemental 2006-2010 en faveur de l'emploi des seniors.

Plus généralement, les actions affichées⁵ pour la diversité occultent ce volet.

1.1.3. GRH et performance - une logique technicienne de l'efficience

La politique de GRH est relativement protectionniste pour les personnes, compte tenu d'une forte culture syndicale attachée au droit pour la retraite à 60 ans. Les directions privilégient aussi ce schéma, confortant les différentes parties concernées.

Dans les pratiques managériales, une part importante est donnée à la valorisation de la technicité dans l'évaluation des performances individuelles, à tous les niveaux.

Cependant, des compétences comme le tutorat par des pairs ou les qualités relationnelles du manager ne sont pas autant valorisées dans le dispositif d'avancement. Dans la culture de l'entreprise, c'est le résultat qui prime sur les moyens mis en œuvre.

Ainsi, un système de *scoring* classant les organismes selon les résultats mène les directions d'organismes à apprécier leurs collaborateurs en fonction de ce schéma.

⁴ Dans leur ouvrage en référence, p. 21

⁵ « Des actions pour la diversité » - Revue Service Public - Juin 2007 - pp.16-23

1.2. La politique de GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à adapter les qualifications des effectifs aux exigences et aux orientations nationales de branche.

1.2.1. Une approche passive des projections de départs en retraite

A partir de l’affichage national des projections de départs basées sur l’âge de 60 ans, il est naturel que l’entité de base établisse et affiche ses prévisions sur ce modèle. Il s’ensuit une politique anticipatrice de recrutement, préparant surtout en interne les recrues potentielles d’encadrement, ce qui stigmatise indirectement les seniors.

Cette politique de GRH permet aussi de fidéliser ceux estimés les meilleurs mais ne favorise pas un brassage de la culture d’entreprise. Ne pas recruter aussi ponctuellement en externe des moins jeunes, au profil atypique ou non linéaire, constitue un risque de « syndrome de clonage » selon l’expression de Calisti et Karolewicz (2005)⁶.

1.2.2. Des dispositifs limités concernant les secondes parties de carrière

Après la signature en 2005 d’un accord de branche sur la formation professionnelle, le dispositif de professionnalisation proposé, à partir de l’âge de 45 ans ou après 20 ans d’activité, a été mis en avant, ainsi que celui du tutorat valorisant l’expérience acquise.

Toutefois, la mise en œuvre reste limitée pour les cadres et techniciens en seconde partie de carrière, en l’absence de politique de mobilité pour les plus âgés.

Cela laisse au second plan la question des parcours professionnels pour la tranche d’âge 50-60 ans, ne favorisant pas ainsi la poursuite d’activité au-delà de cet âge.

Les conditions d’accès à la catégorie des cadres supérieurs n’ont pas intégré de passerelles, à travers le dispositif de professionnalisation indiqué ou celui de la Validation des Acquis de l’Expérience, en prévention du vieillissement au poste.

Pour l’enjeu de l’exemplarité, il est utile de faire le rapprochement avec la notion de responsabilité en gestion des personnes, chère à Thévenet (2001)⁷, visant à favoriser l’implication des collaborateurs. Cela est d’autant plus souhaitable qu’en France, on devient senior en entreprise souvent dès 45 ans, âge devant représenter la mi-carrière.

La perspective de départ précoce de la vie active favorise en amont la baisse d’implication et entraîne en aval un coût d’opportunité en termes de performance.

⁶ Dans leur ouvrage en référence, p. 88

⁷ Dans son ouvrage en référence, p. 265

La place des quinquas dans la vie active, avec une espérance de vie moyenne de 30 ans, constitue un enjeu majeur, comme le confirme l'Eurogip dans une note de 2008⁸.

Cette première partie a permis d'identifier et d'analyser les principaux freins à une gestion des seniors au sein de la sécurité sociale.

La seconde partie vise à faire ressortir les leviers à développer et les conditions de mise en œuvre d'une gestion des âges favorisant une performance durable.

2. Des leviers à la sécurité sociale pour la gestion des seniors

Les seniors sont un patrimoine de compétences, fonction des conditions de travail.

Le maintien en activité au-delà de 60 ans pourrait favoriser une performance durable. Calisti et Karolewicz (2005)⁹ soulignent « l'importance pour un développement des ressources humaines durable ou DRHD, tout en valorisant le potentiel humain ».

Thévenet (2001)¹⁰ précise qu'« il y a toujours une composante du changement ou des évolutions qu'on oublie de mentionner, tellement on est focalisé sur les résultats et leur attribution aux personnes : ce sont les ressources qui ont permis de les atteindre ». A tout moment, les résultats acquis l'ont été pour une grande part par les plus anciens.

C'est cette vision qu'il est nécessaire de développer auprès du management.

2.1. Voies de développement à travers le management de la diversité

Les seniors représentent une ressource organisationnelle si les qualifications et les talents sont valorisés tout au long de la carrière.

2.1.1. Diversité et exemplarité dans le management de la différence

Les travaux d'un groupe du CEREGE à l'IAE de Poitiers (2006)¹¹ ont abouti au consensus suivant : l'éviction des seniors constitue un risque pour l'entreprise.

Or, l'audit de l'organisation mène à établir que des leviers sont perceptibles.

⁸ www.eurogip.fr - « L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe », - septembre 2008, Eurogip-32/F

⁹ Dans leur ouvrage en référence, p. 14

¹⁰ Dans son ouvrage en référence, p.238

¹¹ De S. BELLINI, J.Y DUCK, F. LAVAL, E. RENAUD, S. VAUCIN, du CEREGE, « une typologie des pratiques de gestion des seniors »

- Les savoirs sont une richesse et leur transmission en préserve la mémoire

A la sécurité sociale, une culture altruiste s'est développée de longue date, à travers des missions construites sur des valeurs de solidarité. Les agents en seconde partie de carrière en sont imprégnés. *Un transfert de savoirs auprès de nouvelles recrues doit inclure ce savoir-faire comme facteur d'enrichissement du métier.*

- La connaissance du potentiel d'une personne conduit à adapter son évaluation

C'est à travers la mobilité professionnelle que le potentiel peut être stimulé et le management marquerait par ce processus sa confiance envers le collaborateur et les indicateurs de performance seraient à adapter aux nouvelles situations. *Pour le personnel en seconde partie de carrière, ce mode de management est à développer.*

2.1.2. Professionnalisation nécessaire du management de la diversité

Il importe de développer chez les DRH une prise de conscience que la diversité est présente par le caractère intergénérationnel des équipes et qu'il n'y a pas lieu de la rechercher nécessairement à travers des opérations de recrutement à forte visibilité.

Tel que le définit Barth (2007)¹², en tant que phénomène plébiscité, le discours sur le management de la diversité joue un rôle important dans le processus managérial.

Le management de la diversité peut être développé à travers une gestion des seniors présents dans l'entreprise, en agissant progressivement sur les représentations ; *la formation professionnelle étant pour cela un levier important.*

Cette diversité a des avantages quand elle est en cohérence avec la réalité sociale qui entoure l'organisation, par exemple à l'égard des attentes de « clients » seniors.

La politique de l'Etat employeur cible des actions pour la diversité en faveur de catégories relativement discriminées : les personnes handicapées, les femmes ou celles issues de l'immigration¹³. *Il est urgent d'y intégrer les seniors. Cela éviterait aussi de mettre précocement à la charge de la collectivité des effectifs grandissants de retraités.*

2.2. La santé au travail, une voie de GRH durable

Pour le management, la performance doit inclure des composantes qualitatives :

- Veiller aux effets de l'usure au travail

Des mesures préventives de pathologies liées à l'usure au travail sont nécessaires.

¹² Dans une communication à la XVIème Conférence de l'AIMS, 6-9 juin 2007, « le management de la diversité : axe stratégique urgent et important »

¹³ Dossier « Des actions pour la diversité » - Revue Service Public, juin 2007, p 16-23

Une réforme en cours des services de santé au travail vise à développer le rôle des médecins du travail dans la prévention et pour le *maintien dans l'emploi, face au risque d'inaptitude*. Les seniors y sont plus exposés en raison des phénomènes d'usure.

Ces praticiens peuvent jouer un rôle actif. En concertation avec les DRH, ils peuvent définir des adaptations à apporter aux postes de travail.

A la sécurité sociale, *ces critères méritent d'être valorisés dans la politique de GRH, à travers le système d'évaluation du management.*

- Etre attentif aux signes du stress au travail

Les plus âgés y sont plus exposés face aux évolutions incessantes, si leur parcours professionnel n'a pas stimulé leurs facultés d'apprentissage ni de défi à relever.

Selon la plupart des modèles d'analyse de ce phénomène, « de fortes sollicitations conjuguées à une latitude faible en (auto) contrôle et un contexte de mauvaise gestion du changement, constituent des situations à risque pour la santé de l'individu »¹⁴.

A la sécurité sociale, *la prise de conscience de l'enjeu de la santé au travail pour les performances attendues doit se traduire par des actions conjuguées* comme des parcours de réintégration pour des salariés au retour d'absence de longue durée pour raison de santé.

2.3. La gestion des seniors, un levier pour le dialogue social

Les organismes ayant entrepris des actions significatives sont peu nombreux.

Pourtant, les enjeux relatifs aux seniors à la sécurité sociale nécessitent leur prise en compte dans les négociations nationales et devraient viser un accord inter branches.

2.3.1. Des expériences prometteuses à la sécurité sociale

- La branche vieillesse est concernée à un double titre par la gestion des seniors : comme gestionnaire et comme employeur.

Ainsi, *la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, a pour objectif d'embaucher, d'ici 2012, 5% de personnes de plus de 45 ans parmi ses recrutements.*

Cela est à développer au sein des autres branches de la sécurité sociale.

- Certains organismes, comme la Caisse d'Assurance Maladie de la Moselle, ont mis en place le télétravail. Cela peut favoriser de nouvelles formes d'organisation, plus attractives pour les seniors, par une évolution des attentes de la hiérarchie.

¹⁴ In « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » de P. NASSE et P. LEGERON, mars 2008, p.12

2.3.2. Voies innovantes à développer à la sécurité sociale

- Des formes de contrats à la carte pour les seniors peuvent être négociés

A l'instar des retraites progressives, des formules incitatives permettraient de favoriser l'allongement de la durée d'activité et de satisfaire des besoins de mission. Ceux-ci correspondent souvent à des *profils de seniors confirmés*.

- Le mécénat de compétences peut trouver sa place en gestion des seniors

Cela consiste à mettre à la disposition d'organismes à but non lucratif, ponctuellement ou à temps partagé, des agents volontaires et attirés par le volet social ou humanitaire, notamment en seconde partie de carrière.

Des partenariats pourraient être conclus auprès d'organisations à caractère social ou humanitaire, permettant à des agents de la sécurité sociale, ayant les compétences recherchées, d'être valorisés dans un nouveau contexte.

Une fois de tels dispositifs mis en œuvre, il y aura lieu d'intégrer des critères qualitatifs dans l'évaluation du management des seniors et/ou de managers seniors.

2.4. L'apprenance, un levier aux effets durables

Pour un développement optimal des ressources humaines au sein des organisations, les dispositifs d'apprentissage sont les déterminants essentiels pour la capacité d'innovation, mais également comme facteur d'implication et de motivation.

En tant qu'outil de management, l'*apprenance* représente la propension à apprendre et à transformer les savoirs en compétences. C'est le management qui est à même d'activer, au profit de l'organisation, le potentiel du collaborateur.

Une déclinaison de ce processus par la transmission du savoir permet d'en démultiplier les effets, dans la mesure où un tuteur senior et un apprenant développent simultanément leurs compétences respectives, ce qui permet de cristalliser les savoirs.

Pour les seniors la capitalisation peut être plus fructueuse si le processus d'apprenance est stimulé à travers des systèmes d'évaluation des compétences. Cela revient à mettre les différents dispositifs d'apprentissage, dont la formation professionnelle, au service de la gestion de carrière pour chaque catégorie d'agent.

Ainsi, seule la compétence est au cœur des parcours professionnels¹⁵.

Il importe de réunir les conditions nécessaires pour que le processus d'apprentissage de tout salarié soit au service d'un projet professionnel.

¹⁵ Site de l'ANACT - www.gestiondesages.anact.fr - portail plate-forme GDA « Propositions de la mission parlementaire sur la pénibilité au travail »

Conclusion

Le renouvellement de la GRH de toute organisation passe par sa capacité à faire évoluer ses collaborateurs tout au long de la vie professionnelle. Il y a lieu de viser ainsi une performance durable, intégrant la dimension qualitative du développement des ressources humaines, à travers une gestion des âges.

Il serait utile que l'Etat intègre ces critères dans le dispositif d'allocation de ressources aux organismes sociaux, pour l'appréciation de leurs performances. Pour cela, une évolution de la culture d'entreprise peut être favorisée par les cadres supérieurs à travers le sens du contrat social interne et celui qu'incarne le service public.

Notre étude a donné lieu à l'analyse de la gestion des seniors sous l'angle d'une typologie d'audit appliqué, dans une perspective rénovée de la GRH.

Dans cette logique, l'exploration pourrait être élargie à la plus-value des seniors au sein des organisations, par référence à un indicateur de patrimoine social.

Bibliographie

- Barth I. et Falcoz C. (2007), *le Management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan
- Bellini S., Duck J.Y, Laval F., Renaud E. et Vaucin S. (2006), Une typologie des pratiques de gestion des seniors, *CEREGE - IAE de Poitiers*
- Calisti B., Karolewicz F. (2005), *Ressources Humaines et Développement Durable, Une Autre Vision de la Performance*, Paris, les Editions d'Organisation
- Guérin S., Fourrier J. (2004), *Manager les quinquas*, Paris, Editions d'Organisation
- Peretti J.M. (2004), *les Clés de l'Équité dans l'Entreprise*, Paris, Editions d'Organisation
- Point S. et Singh V. (2005), Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites Internet des grands groupes européens, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre, pp 14 à 30
- Rassoloto-Distler F. (2008), Conception d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise, *Entreprise Ethique*, n° 28, p. 115-134
- RepèrAge, (2008), Age et performance durable de l'entreprise, comment faire, *ARACT Franche Comté*, juin, www.anact.fr
- Thévenet M. (2001), *le Plaisir de Travailler*, Paris, les Editions d'Organisation
- Woot (de) Ph. (2005), *la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Paris, Economica