La revue des transformations RH par Abaka - 2024 - **N°1**

SONAR

Plongée au coeur des RH

« Cadres expérimentés » : déconstruire les stéréotypes et repenser leur place au travail



abaka.

SOMMAIRE



ACTUALITÉS

Les DRH face à l'intelligence artificielle générative : comment accompagner la transformation des entreprises en 2024 ? 04

Télétravail : quelles pratiques chez les cadres ? 05

La QVCT : un moteur de croissance ? 05

Lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail : la Fédération Syntec annonce un accord inédit 06



DOSSIER

Mon Sénior, de quoi es-tu le nom ? 10

Comment les DRH peuvent accompagner les réalités de leurs entreprises ? 15

Faut-il opposer les générations ? 21

Quelles perspectives pour les cadres expérimentés ? 26



RENCONTRE

Groupe Créative : faire le choix de recruter un profil expérimenté 32

Interaction Team Voile : deux générations, une ambition commune 37



RESSOURCES

Agenda des évènements RH 41

Entropie - Karim Duval 42

Le siècle des égarés - Julia de Funès 43

EDITO



Cécile MARTIN
Directrice Abaka

Plongée au cœur des Ressources Humaines

Chers Dirigeants d'Entreprise,
Responsables et Directeurs des Ressources Humaines,

C'est avec une immense fierté que je vous présente le tout premier numéro de SONAR, notre nouvelle revue dédiée aux enjeux des ressources humaines.

En tant que Directrice d'Abaka, cabinet Conseil en Ressources Humaines, je suis animée par une conviction profonde : celle de l'importance vitale d'une réflexion approfondie et éclairée sur les défis complexes qui jalonnent le monde du travail.

SONAR incarne notre engagement à offrir un espace-temps d'analyse et de découverte pour les professionnels en quête de solutions innovantes et de perspectives nouvelles sur les défis RH contemporains.

Rédigée par des consultants expérimentés en Ressources Humaines, notre revue se distingue par son approche holistique et systémique du sujet RH. En tant que témoins privilégiés et accompagnateurs des transformations humaines et managériales, nous avons à cœur de partager avec vous notre expérience et notre expertise, au service d'une réflexion stimulante.

Pour ce premier numéro, nous avons choisi une thématique qui résonne particulièrement avec les défis actuels et les opportunités à venir : la place des cadres seniors, ou devrait-on dire, la place des cadres expérimentés dans la société du travail.

Dans un monde où les perspectives d'emploi sont plus favorables pour ces profils, il est crucial de poursuivre et d'accompagner cette transformation de notre société. C'est pourquoi nous avons décidé d'explorer en profondeur les enjeux spécifiques liés à cette thématique.

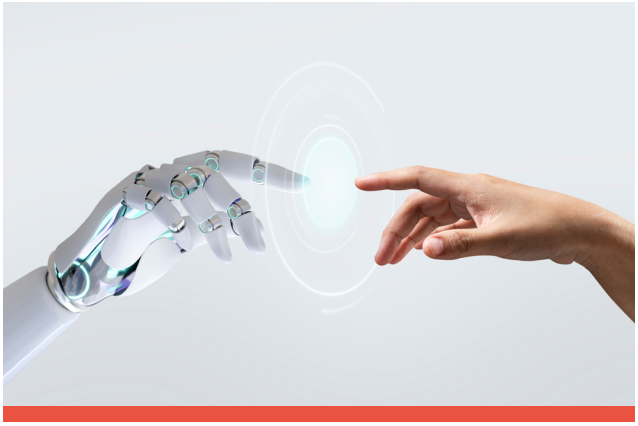
Au fil des pages de ce numéro inaugural, vous découvrirez une variété de contributions, des articles de recherche et d'analyse, ainsi que des rencontres avec des professionnels pour éclairer la question de l'emploi des cadres expérimentés.
À travers ce numéro, nous prenons position et affirmons notre volonté de faire bouger les lignes sur cette thématique, en contribuant activement à une réflexion collective sur l'avenir du monde du travail. Nous vous invitons donc à plonger avec nous dans les pages de SONAR, à explorer les défis et les opportunités qui se présentent à nous, et à contribuer activement à la construction d'un avenir professionnel plus inclusif et plus dynamique pour tous.

Bienvenue dans notre univers, celui d'Abaka.

Cécile Martin

ACTUALITÉS

Les actualités RH marquantes de ce début d'année 2024



Les DRH face à l'intelligence artificielle générative : comment accompagner la transformation des entreprises en 2024 ?

Dans un contexte d'incertitude économique, marqué par des avancées technologiques rapides et une prise de conscience croissante des enjeux sociaux et environnementaux, 2024 est une année charnière pour les entreprises.

Selon le baromètre de WTW[1], 81% des DRH ont placé l'accompagnement à la transformation au sommet de leurs priorités. Pour répondre à ces défis, l'intégration de l'intelligence artificielle générative est envisagée comme un levier pour favoriser l'agilité et l'efficacité organisationnelle.

Pourtant, 71% des DRH estiment que leur entreprise accuse un retard dans l'adoption de cette technologie.

Pour les accompagner dans cette transition, Cegid[2] propose aux DRH *les 10 commandements de l'intelligence artificielle générative* visant à encadrer et sensibiliser l'entreprise à cette nouvelle réalité technologique, abordant les aspects techniques, humains et organisationnels de cette transition inévitable.

[1]Baromètre des DRH – Découvrez les tendances 2024. (2024, 19 mars).WTW.
[2]Cegid. (2024, 22 avril). Les Directeurs des Ressources Humaines et l'Intelligence Artificielle Générative. Cegid France.



Télétravail : quelles pratiques chez les cadres ?

Désormais bien ancré dans l'organisation du travail, selon l'Apec[3], le télétravail est pratiqué au moins un jour par semaine par deux tiers des cadres. Principalement apprécié pour sa contribution à la qualité de vie et à la flexibilité, le télétravail apparait comme un symbole d'attractivité puisque 51% des cadres affirment qu'ils ne rejoindraient pas une entreprise qui ne permettrait pas cette pratique. Malgré ces avantages, une part significative des cadres estime que le travail hybride impacte les relations sociales et réduit notamment les interactions et la cohésion d'équipe.

Ils sont également 40% à rencontrer des difficultés pour séparer leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Il incombe alors aux entreprises de ce saisir de ces points de vigilance pour optimiser l'organisation du travail hybride, tout en veillant au bien-être de leurs salariés.

Toutefois, cela ne remet pas en cause la volonté des cadres à pérenniser cette pratique puisque 69% estiment que le télétravail présente plus d'avantages que d'inconvénients.

337 000

recrutements de cadres sont prévus pour 2024

Selon l'Apec[4], cette année encore, le volume des recrutements de cadres poursuit une légère progression (+2%) principalement portée par les cadres informaticiens, d'études-R&D et les commerciaux qui représentent 53% des embauches prévues. De leur côté, les secteurs de la construction et du commerce afficheraient des intentions d'embauches à la baisse, influencées par la conjoncture économique.



La QVCT : un moteur de croissance ?

D'après le dernier baromètre Qualisocial[5], la montée du désengagement des salariés et les préoccupations croissantes concernant la santé mentale font de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail un enjeu crucial pour les entreprises. En effet, 88% des actifs français jugent la QVCT comme prioritaire ou importante.

L'étude indique également que les entreprises les plus avancées en matière de

[3]Télétravail des cadres. (2024, 12 mars). Apec.
[4]Prévisions APEC 2024. (2024, 2 avril). Apec.
[5]Baromètre QVCT Qualisocial ipsos (2024). (2024, 28 février). Qualisocial.

développement de la QVCT observent que leurs salariés sont quatre fois plus engagés et 61% d'entre eux se sentent mentalement en forme, contre 37% dans les autres organisations. De plus, celles investissant fortement dans cette démarche sont deux fois plus susceptibles de croître que celles qui ne le font pas. Pour maximiser ces avantages, l'étude recommande de promouvoir un environnement de travail positif, d'impliquer les employés dans les décisions stratégiques et de veiller à leur bien-être tout au long de leur carrière.

Ainsi, la QVCT émerge comme un levier stratégique essentiel pour les entreprises, afin de garantir leur compétitivité et leur succès à long terme.



Lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail : la Fédération Syntec annonce un accord inédit

La Fédération Syntec[6], représentant les secteurs du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événementiel, a récemment signé avec la CFTC, la CFDT, LA CFE-CGC et FO, un accord de branche novateur pour combattre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes en entreprise.

Cette initiative visant à améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être des salariés s'appuie sur deux principaux objectifs :

- Améliorer la sensibilisation, la compréhension et la prise de conscience des employeurs, des salariés et de leurs représentants à l'égard de ces phénomènes.
- Apporter des outils favorisant l'identification, la prévention et la gestion des situations de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes.

Cet accord prévoit également une série d'outils prêts à l'emploi, notamment des formations, des guides pour le DUERP, des campagnes de sensibilisation et un support pour définir et identifier les situations problématiques. Avec plus d'1.2 million de collaborateurs et de collaboratrices, la Fédération Syntec devient la première branche de cette taille à se doter d'un accord dédié à la lutte contre ces comportements.

700

start-up sont aujourd'hui signataires du Pacte Parité

85% des entreprises signataires s'engagent pour l'égalité homme femme avec des objectifs concrets sur cinq axes : la gouvernance, le recrutement, le management, la représentation et la parentalité. Une avancée pour l'écosystème entrepreneurial.[7]

Elsa DROUET
Chargée de Marketing Digital

[6]La Fédération Syntec annonce un accord inédit pour lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail. (2024, 19 mars). Fédération Syntec.
[7]La Mission French Tech et son écosystème pleinement engagés pour la parité et les droits des femmes. (2024, 5 avril). La Mission French Tech.

DOSSIER

Une réflexion collective pour l'avenir du monde du travail

« Cadres expérimentés » : déconstruire les stéréotypes et repenser leur place au travail

Avec le décalage progressif d'âge de départ à la retraite, les discussions autour de l'emploi des cadres expérimentés se multiplient. Entre gestion des compétences, cohabitation générationnelle et stéréotypes, un travail de déconstruction s'impose pour repenser la place de ces profils au sein des entreprises et sur le marché du travail afin de valoriser leur plein potentiel.

08
Statistiques - Les chiffres clés

10
Mon Sénior, de quoi es-tu le nom ?

15
Comment les DRH peuvent accompagner les réalités de leurs entreprises ?

21
Faut-il opposer les générations ?

26
Quelles perspectives pour les cadres expérimentés ?

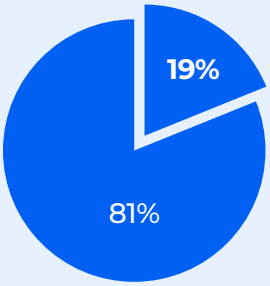
19%

de cadres parmi les salariés du secteur privé[8]

Dans le paysage du secteur privé, les collaborateurs avec un statut « cadre » représentent une part significative de la main-d'œuvre, totalisant 19% des salariés.

Leur présence dynamique et leur expertise jouent un rôle crucial dans la gestion et le développement des entreprises.

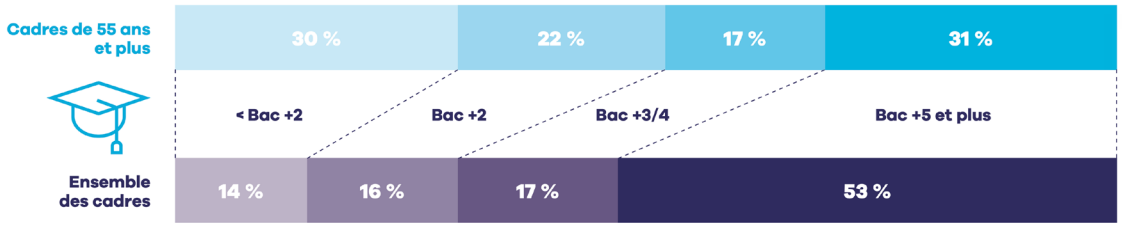
Nous pouvons alors nous interroger sur l'évolution de la fonction managériale au regard du concept de la pyramide des places.



Ensemble des salariés du secteur privé

[8]Laidet-Ratier, S. (2023, 13 novembre). Les chiffres-clés sur les cadres français en 2023. Cadremploi.

> Répartition par niveau de diplôme



Champ : cadres en emploi dans le secteur privé
Source : Insee, enquête emploi 2021, traitement Apec

31%

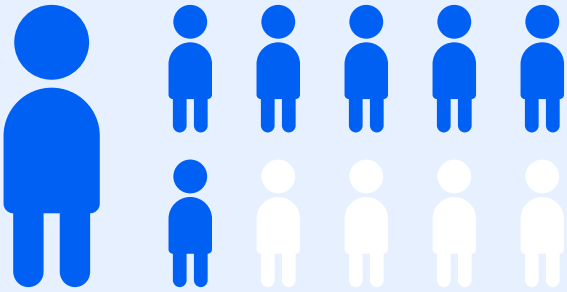
des cadres de plus de 55 ans sont diplômés d'un bac+5 et plus[9]

Les données révèlent une divergence notable dans les niveaux d'éducation entre les cadres de 55 ans et plus et l'ensemble des cadres.

Cette distinction éclaire l'importance des voies de développement professionnel alternatives, révélant que de nombreux cadres de plus de 55 ans ont accédé à des postes de direction par d'autres leviers que le parcours académique traditionnel.

Pour assurer une harmonie dans les entreprises de demain, il sera essentiel de valoriser ces deux approches en reconnaissant leur richesse respective sans les opposer.

[9]Portrait statistique des cadres seniors. (2023, 26 septembre). Apec.



6 dirigeants sur 10

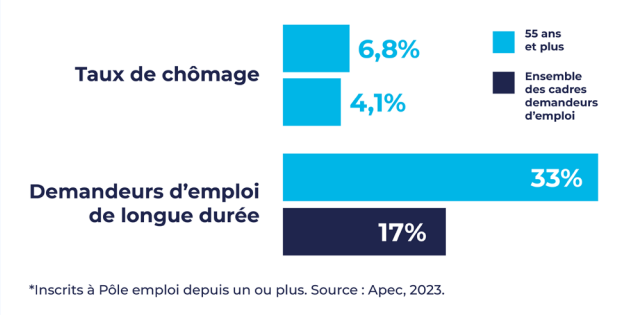
souhaiteraient être accompagnés dans la mise en œuvre de dispositifs pour leurs salariés de 55 ans et plus[10]

Cela souligne un besoin manifeste parmi les dirigeants d'entreprises en matière de soutien pour la gestion des salariés âgés de 55 ans et plus.

Ces accompagnements pourraient inclure des programmes de formation continue axés sur les compétences numériques, des politiques de flexibilité du travail pour tenir compte des besoins de santé et de famille, ainsi que des initiatives de mentorat favorisant le transfert de connaissances intergénérationnelles.

Cette demande démontre une prise de conscience croissante de l'importance de répondre aux besoins spécifiques des travailleurs plus âgés, tant sur le plan professionnel que sur celui de la gestion des ressources humaines. Malgré les réponses disponibles, l'incertitude des dirigeants quant à la meilleure façon d'aborder cette problématique semble persister.

[10]Emploi des seniors, comment accompagner les entreprises ? Focus sur un levier d'action, la formation. (2024, 11 avril). Malakoff Humanis.



6,8%

des cadres demandeurs d'emploi âgés de 55 ans et plus sont au chômage[11]

Les cadres seniors sont confrontés à des défis spécifiques sur le marché du travail, se trouvant plus fréquemment confrontés au chômage et pour des périodes prolongées par rapport à d'autres cadres.

Cette réalité découle de divers facteurs, tels que la perception de coûts salariaux plus élevés, la préférence des employeurs pour des profils plus jeunes, ainsi que des obstacles à la reconversion professionnelle.

Ces tendances mettent en exergue la nécessité d'initiatives ciblées visant à soutenir l'employabilité et l'intégration professionnelle des travailleurs seniors.

[11]Portrait statistique des cadres seniors. (2023, 26 septembre). Apec.

Manon LAFORET
Chargée de Grands Comptes



Mon Sénior, de quoi es-tu le nom ?

Dans une société où la prépondérance des « seniors » va continuer de modifier l'aspect de la pyramide des âges, quelle place s'accorde-t-on à leur laisser ?

Que nous dit l'emploi du terme de « senior » et quelle réalité recouvre-t-il ?

Comme le disaient les Romains, *Senectus ipsa morbus est*, autrement dit la vieillesse était une forme de maladie. Aujourd'hui, on entend souvent qualifier de *fléau*[12] une société qui vieillit car on lui associe un fardeau économique.

C'est là une affiliation quasi immanquable. Il est associé aux « vieux » tout un tas de caractéristiques basées sur un ensemble de stéréotypes qu'il convient d'interroger pour mieux les déconstruire.

Et si nous sortions de la vision binaire du vieillissement qui oscillerait entre deux pôles, à savoir l'un ultra négatif (la vieillesse dépendance) et l'autre ultra positif (le vieillir jeune) ? Entre ces 2 faces se trouve la réalité d'un processus par essence évolutif et très disparate d'un individu à un autre.

La dérive d'une catégorie statistique devenue une catégorie objective

Constatons au préalable que quand vous parlez de « senior », quand je parle de « senior », on ignore en réalité quelle figure est invoquée. Sa définition dépend de là où on parle.



[12] Pellissier, J. (2023, 7 juin). À quel âge devient-on vieux ? Le Monde Diplomatique.

Un terme aux multiples facettes

La qualification de « senior » est attribuée à une personne ayant :

- **23 ans** dans le milieu du sport,
- **45 ans** pour les entreprises (loi 2009 sur l'entretien professionnel de milieu de carrière),
- **50 ans** sur un poste de commercial et pour l'INSEE,
- **55 ans** pour France Travail, la Direction Générale du Trésor et l'ANDRH,
- **57 ans** pour les « Dispositifs spécial sénior »,
- **60 ans** pour la Sécurité Sociale,
- **70 ans** pour les professionnels de la santé.

La catégorisation permet d'associer à des groupes ainsi constitués des caractéristiques que nous pensons partagées par les membres. Dès lors sont reliés à l'âge des compétences sociales et un processus biologique pensé comme invariable. L'âge fait partie de ces *formidables abus de langage* et de chiffrage : *on peut subsumer sous le même concept des univers sociaux qui n'ont pratiquement rien en commun*[13]. Un glissement a fini par considérer que si une loi et des décrets fixaient un seuil à 45-50 ou 55 ans, c'est que ce seuil définissait la notion de senior et en justifiait la réification en tant que catégorie en tant que telle. C'est oublier que ces seuils n'ont eu de vocation que de constituer un ordre d'idée et une base pour la réflexion. D'ailleurs, rappelons-le : **il n'existe pas de seuil légal dans le droit du travail, ni de définition de ce qu'est un « senior ».**

Naissance d'une discrimination et des stéréotypes associés dans le monde du travail

Le mot « senior », souvent utilisé dans un esprit de respect, peut malheureusement véhiculer des stéréotypes négatifs. Notons, sans peine de commenter, qu'il partage la même origine latine que le mot sénile (senex).

Voici quelques exemples de stéréotypes :

- Il serait difficile de les intégrer à des équipes plus jeunes et de les manager.
- Ils auraient des salaires plus élevés et coûteraient plus cher[14].
- Ils démontreraient une faible capacité d'adaptation aux nouvelles technologies / voire seraient même technophobes.
- Ils seraient moins productifs, moins impliqués, plus fatigués et plus fragiles.
- Il semble difficile de s'investir sur le long terme, puisqu'ils ne resteront que quelques années.

Cela prouve que, bien que la société change de visage et le rapport au travail aussi, nos représentations, elles, n'évoluent pas aussi vite.

Les chiffres tendent à indiquer qu'une discrimination existe à l'endroit des seniors, de même qu'il semblerait sévir, au sein de certaines entreprises, un phénomène

[13] Bourdieu, P. (1992). La jeunesse n'est qu'un mot. Questions de sociologie. Éditions de Minuit. (Œuvre originale publiée en 1984)
[14] Sève, M.-M. (2011, 21 janvier). Quand doit-on accepter de gagner moins ? Capital.

de « placardisation », mais également des promotions rendues inaccessibles ou un moindre accès aux formations. On relève également, selon un des effets du stéréotype développé ci-dessous, que les personnes dites « senior » ont tendance, elles même, à s'auto-censurer en termes d'emploi.



Quelques mécanismes et effets du stéréotype

- **L'effet Pygmalion inversé :** La menace du stéréotype ou la prophétie auto réalisatrice : c'est comment, lorsque j'énonce ou que je suggère un stéréotype, je provoque sa réalisation.
- **L'effet Elder Speak** étudié par les linguistes ou la suradaptation (le « parler Vieux ») que l'on active de manière non consciente dès lors que l'on découvre que son interlocuteur affiche un certain âge sans même que celui-ci en ait manifesté le besoin (parler plus lentement et plus simplement) (Masse, M. & Meire, P. 2012).
- **L'auto-incapacitation :** Mécanisme d'auto-censure.

Les traits négatifs exposés par les stéréotypes vont tendre à être assimilés à des traits de personnalité. (internalisés ou incorporés). S'agissant des stéréotypes liés à l'âge, les choses sont néanmoins quelque peu différentes, car, contrairement aux stéréotypes sexués ou raciaux, on ne naît pas vieux.

La définition et les visages de l'âgisme

Parler de « senior » n'est qu'une façon de voiler le regard que la société pose réellement sur la frange extrême de sa pyramide des âges et qui cherche à se sublimer à travers 3 grandes postures possibles :

- Un regard qu'on ne pose pas : le déni, l'indifférence. Le sujet est ennuyant, il représente une charge.
- Un regard infantilisant ou humiliant : « nos ainés », « nos seniors », renvoyant à leur vulnérabilité.
- Un regard d'émerveillement : envie qu'elles transmettent, envie de les écouter.

L'enjeu ici n'est pas tant de fustiger un mot pour en préférer un autre, en faisant l'économie de tenter de comprendre ce qui frictionne, à savoir des représentations communes encore largement dépréciatives de la vieillesse et de l'avancée en âge.

L'état de celui qui est perçu comme « vieux » est peu enviable car nous le voyons avant tout sous l'angle du déclin, de la perte et du déficit et dont la prise en charge pèse lourd sur le collectif.

L'âgisme est apparu en 1969 dans le discours du gérontologue Robert BUTLER pour parler du mépris social envers les personnes âgées. Il évoque carrément un trouble psychosocial : une peur et un déni collectif du vieillir.
La vieillesse, dans les sociétés occidentales, c'est le temps de la finitude avec la phase de déclin qui caractérise pour beaucoup l'imaginaire social de la vieillesse. Comme si l'âge venait avec toute une série de codes,

de règles et de limites à respecter.

L'âgisme que nous regardons aujourd'hui sous le prisme des seniors englobe également les discriminations à l'endroit des jeunes.

Entendons alors par âgisme, tous phénomènes de discriminations liés à l'âge.

Relevons quelques contextes dans lesquels ce phénomène s'observe :

- Le discours médiatique autour du vieillissement de la population qui emprunte au champ lexical de la catastrophe naturelle : tsunami gris, poids démographique ; déclins...
- L'âgisme s'exprime sans gêne dans la publicité, le cinéma (on parle du « tunnel de la comédienne de 50 ans »), les campagnes marketing (l'expression « anti-âge » qui pose le vieillissement comme une condition qu'il nous faut combattre).

Signe d'un enjeu majeur, le magazine américain ALLURE s'est engagé à ne plus employer ce terme dans ses pages.

À notre tour, et au même titre que l'ANDRH, nous proposons d'adopter le terme de « travailleur expérimenté » au profit de « travailleur senior », qui reconnait davantage la diversité des parcours et met l'accent sur les compétences et l'expertise.

Les chiffres de l'âgisme dans l'emploi

L'âgisme est la première discrimination aujourd'hui dans le monde du travail. Particularité française : nous sommes particulièrement touchés par rapport à la dynamique européenne.

Quelques chiffres :

- **56% en France vs 65% sur la moyenne européenne** : le taux d'emploi des 55-64 ans (selon la DARES).[15]
- **63 % des recruteurs** estiment qu'il existe des freins à la présentation de candidats « seniors » à des décisionnaires.[16]
- **4 dirigeants français sur 10** assument ne jamais recruter de salariés de plus de 45 ans (selon une étude Indeed début 2023).[17]
- **600 milliards /an, soit 0.5 %** du PIB de l'UE : le coût de la masse salariale (6%) de la discrimination par l'âge (mesuré par l'OIT et l'OCDE).[18]
- **45 000 euros et jusqu'à 3 ans** d'emprisonnement : le risque encouru d'une discrimination fondée sur le critère de l'âge.

[15] Les seniors sur le marché du travail en 2022. (2023, 6 septembre). DARES.
[16] Les seniors et l'accès à l'emploi 2022. (2022). A Compétence Égale.
[17] Quelle place pour les seniors au travail ? (2022, 26 octobre). Indeed.
[18] Larher, Y. (2023, 28 février). Pourquoi l'âgisme en entreprise est un fléau ? Forbes France.

Une angoisse enfouie

Nous fuyons la mort et ses représentations. Avant, la mort faisait partie intégrante de la vie et se montrait : les cérémonies se faisaient à cercueil ouvert et le deuil se portait publiquement à travers toute une série de codes. Aujourd'hui, la mort se vit de façon privée, voire cachée, reléguée à un presque tabou.

Et si ce phénomène d'âgisme nous renvoyait à notre propre finitude et à notre angoisse de la fin de vie ?

Soyons optimiste

En 2022 nous avons franchi ce cap où les plus de 60 ans sont devenus plus nombreux que les moins de 20 ans. Pourtant les chiffres indiquent une sous-représentation de cette catégorie dans les chiffres de l'emploi, bien trop évidente pour l'ignorer.

Chaque salarié à une représentation individuelle de la séniorité, qui dépend elle-même de la représentation collective de la séniorité.

Il semble alors utile et vertueux de vulgariser la déconstruction de représentations éculées et de convaincre les parties prenantes autour de l'emploi, du caractère arbitraire du nombre. Pour Bourdieu (1980) *l'âge est une donnée biologique, socialement manipulée et manipulante*[19].

Il serait sans doute également sage pour les organisations de se saisir des multiples dimensions de l'âge pour réintégrer toute la richesse et la complexité du salarié dans une logique de gestion des « richesses humaines ». En prenant le temps de réfléchir à la place de l'individu et à la prise en compte de sa multi-dimensionalité dans l'organisation, il pourrait être possible de favoriser le vieillissement au travail.

Ici loge de formidables défis pour nos entreprises : le choc démographique, la tension sur le marché du recrutement et la reconfiguration totale du paysage des ressources humaines que va provoquer le vieillissement de la population.

> **Le vieillissement de la population nous impose de réfléchir aux moyens de fidéliser les « juniors » tout en réintégrant les « seniors ».**

Najat FADLI
Consultante en chasse & sourcing

[19]Bourdieu, P. (1992). La jeunesse n'est qu'un mot. Questions de sociologie. Éditions de Minuit. (Œuvre originale publiée en 1984)



Comment les DRH peuvent accompagner les réalités de leurs entreprises ?

Avec l'allongement de la durée de la carrière professionnelle, les entreprises vont devoir employer des profils expérimentés plus longtemps. Les négociations sociales joueront probablement leur rôle dans le courant de l'année 2024 pour encadrer et encourager l'embauche des salariés dits « seniors ». Si des mesures obligatoires et incitatives sont très certainement importantes, elles ne constituent qu'un levier du changement dans les organisations.

Ainsi, dans cette évolution de la sociologie du travail, de vastes chantiers s'ouvrent, au milieu de tous les autres qui alimentent le quotidien des DRH... Attractivité, fidélisation des collaborateurs, digitalisation RH... Les équipes en charge du Développement RH vont donc s'atteler à un nouvel ouvrage, celui de la conduite du changement pour normaliser l'embauche de profils expérimentés et leur maintien dans l'emploi jusqu'à leur départ en retraite.

Pour initier cette démarche, nous explorons des pistes d'actions concrètes à destination des équipes RH, de manière à avancer rapidement sur une évolution majeure du futur du travail. Ces pistes sont issues de nos réflexions ou d'initiatives mises en place dans les entreprises que nous accompagnons.



Repenser les parcours de carrière et les compétences nécessaires à la compétitivité de l'entreprise

En analysant les politiques de Ressources Humaines au prisme des grands enjeux démographiques et sociétaux, il est possible de dégager quelques tendances.

Avec les départs en retraite massifs des baby-boomers (catégorie de la population née entre 1946 et 1960), les équipes en charge des parcours professionnels et des compétences critiques pour les organisations (GEPP) ont mis depuis une quinzaine d'années la priorité sur la transmission des savoir-faire et le renouvellement des compétences.

En effet, les populations des générations nées après-guerre et jusque dans les années 60 sont détentrices de savoir-faire de haute technicité, valorisés notamment dans l'industrie nucléaire, de l'armement ou des aciéries.

En parallèle, depuis 10 ans, les travaux en matière de prospective RH se sont majoritairement orientés sur l'intégration et le développement des compétences digitales pour accompagner les transformations.

A présent, en complément des deux premiers sujets qui sont toujours d'actualité, c'est à nouveau un phénomène démographique conjugué à la décision politique de l'allongement de la durée de la carrière professionnelle, qui invite à se reposer la question des parcours et des compétences.

Les outils classiques de la prospective (études, cartographies) seront ainsi utiles pour objectiver l'état des lieux et les besoins à court et moyen terme :

- Qui sont les travailleurs expérimentés dans notre organisation ?
- Quelles compétences « hard » et « soft » détiennent-ils ?
- Quelles pourraient être les voies d'évolutions possibles /souhaitables ?

Maintenir dans l'emploi des collaborateurs créateurs de valeur passe par la création de parcours professionnels alternatifs à la classique ascension hiérarchique.
En effet, comme le développe Sophie Péron dans son article, dans des organisations de type conventionnel, la pyramide des places est une réalité.



Ainsi, pour rendre accessibles ces parcours à des salariés qui cumulent plus de 30 ans d'expérience, on peut dégager deux orientations concrètes, qui nous paraissent importantes :

- Le développement et la valorisation des soft skills telles que l'intelligence relationnelle et la coopération qui sont particulièrement important pour partager des bases de collaboration commune.
- L'accompagnement des collaborateurs cadres et managers au courage managérial pour mener une analyse

objective de l'adéquation entre les projets de l'organisation et ceux de la personne, exposer les constats avec humanité avant d'explorer les solutions imaginables, au-delà parfois, de l'ascension traditionnelle verticale.

Si l'on prend un peu de hauteur sur ces actions, leur ensemble traduit une réalité incontournable : l'entreprise et tous ses acteurs doivent cultiver leur capacité à apprendre et à remettre en question les normes et croyances établies sur la séniorité.

Adapter les conditions de travail aux conditions physiques des collaborateurs expérimentés

Premiers témoins des évolutions de notre société contemporaine, les RH ont vu arriver successivement des populations entrant sur le marché du travail, avec des comportements et des attentes différentes.

Ces réalités nécessitent alors d'être intégrées dans la réflexion stratégique RH. Encore une fois, sans faire de généralités, des macro-tendances se dégagent, qui touchent potentiellement plus fortement les populations expérimentées :

- La plus grande visibilité du statut d'aidant et la volonté de pouvoir continuer à travailler tout en prenant soin de ses parents. En 2021 en France, près d'un quart des aidants a entre 60 et 65 ans, soit plus de deux millions de personnes.[20]
- Les altérations de l'état de santé (apparition de TMS, maladies professionnelles et une fatigue accrue)

Partant de ces réalités, et face à un phénomène qui ne fera que croitre, de nombreuses organisations ont déjà fait le choix de prendre des mesures pour adapter leurs conditions de travail tout en maintenant des niveaux de performance élevée.



Anticiper les besoins liés à l'avancée en âge

Parmi les actions concrètes qui ont déjà cours, voici quelques initiatives pour passer du mode empirique à la génération de politiques RH qui anticipent les besoins liés à l'avancée en âge, plutôt que d'y réagir dans l'urgence.

- Opérer des modifications du temps de travail et permettre la flexibilité des horaires : temps partiel, télétravail, horaires décalés.
- Aménager les postes de travail : adaptation des postes en réponse à des besoins spécifiques (casque anti-bruit, matériel informatique adapté, assises et matériel de bureau...).
- Développer les interventions en santé au travail : prévention des risques professionnels, séances de sport ou de relaxation ou services de soutien psychologiques. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la mise en place de ces initiatives de façon ponctuelle ou régulière permet de créer de nouvelles routines de forme physique et mentale.

[20] 9,3 millions de personnes déclarent apporter une aide régulière à un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie en 2021 | Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques. (2023, 2 février).

Pour terminer sur le volet des actions opérationnelles RH, nous partageons le point de vue du réseau Anact-Aract : une stratégie vertueuse associera des mesures RH et de santé au travail. Ce dernier sujet est encore trop souvent vu comme une obligation réglementaire, sans valeur ajoutée.

Les sujets de santé au travail font partie des données d'entrée pour une réflexion utile et peuvent donner lieu à une politique d'entreprise vertueuse pour toutes les populations de l'entreprise.

Communiquer pour sensibiliser et impulser au plus haut niveau pour faire bouger les systèmes organisationnels

Si le changement passe d'abord de manière opérationnelle par les Ressources Humaines, c'est l'ensemble du corps social de l'entreprise -des dirigeants aux collaborateurs- qui doit faire évoluer son regard sur les travailleurs expérimentés. Dans cette conduite du changement, les RH impulsent les évolutions, mobilisent les CODIR et associent les expertises complémentaires, parfois intégrées, que sont la Communication Interne et le Change Management.

En coopération avec les RH, la Communication Interne joue pleinement son rôle dans la déconstruction des clichés et dans la mise en avant d'initiatives remarquables. La lutte contre l'âgisme, c'est-à-dire toutes les discriminations vis-à-vis des travailleurs seniors, est l'un des premiers leviers de la normalisation. L'article de Najat Fadli met en évidence les stéréotypes et les discriminations liées à l'âge et propose de commencer par changer de vocabulaire et de sémantique, en employant le terme de travailleurs expérimentés plutôt que le mot « senior ». Un changement simple, promu par l'ANDRH, tant que le mot senior n'a pas une acception a minima neutre ou positive dans nos sociétés.

Dans tout changement, la communication est un élément important pour faire émerger un sujet et montrer à tous son importance.

> **Un sujet n'en devient un que si on le donne à voir**

Campagne choc à l'image de la campagne de l'APEC, lancée en 2023 sur le thème des *seniors périmés ?* ou campagne positive de valorisation de la Marque Employeur, avec des témoignages vidéo de senior en emploi. Le ton peut varier, mais l'objectif reste le même : banaliser le recours aux professionnels de plus de 60 ans. Parmi les bonnes pratiques de communication, on note la valorisation des compétences de tous : juniors comme expérimentés, en veillant à ne pas les opposer, ni à véhiculer des clichés, qui sont autant de généralités plaquées sur des individus.

Accompagner les managers, parties prenantes du recrutement

Transformer les perceptions et les a priori sur les profils expérimentés se joue sur des moments-clés comme les analyses de CV ou les entretiens de recrutement. Dans ces contextes, très spécifiques des actions impulsées par les équipes RH et celles en charge de la conduite du changement

sont possibles pour accompagner les responsables métiers qui recrutent. L'objectif sera alors de guider les managers en situation de recrutement dans une évaluation des compétences objective.

Comment ? En partageant aux managers de manière pédagogique la technicité requise pour le recrutement. Par exemple, la formalisation d'un cahier des charges centré sur les connaissances et compétences attendues est une pratique systématique en cabinet de conseil en recrutement comme Abaka. Elle peut être aisément dupliquée en entreprise. Ce document facilite l'évaluation objective d'une candidature. Il s'agira donc de définir clairement les compétences et les qualifications requises pour le poste pour mieux évaluer un profil expérimenté.

Lors d'un entretien de recrutement, le questionnement peut mettre l'accent sur des mises en situation réelles, à l'aide de questions du type : « Avez-vous déjà été amené à gérer une situation x ? Quelle a été votre approche ? » et ainsi faire parler le candidat sur des exemples concrets issus de ses expériences passées et les succès obtenus dans des contextes professionnels similaires.



Valoriser les compétences transversales et transférables des cadres

Autre possibilité : l'évaluation des compétences transversales et transférables constituent un atout. Par exemple, l'analyse des compétences en gestion du temps, en résolution de problèmes, en leadership, en communication ou en gestion des conflits.

La capacité des travailleurs expérimentés à s'adapter à un nouvel environnement et à apprendre de nouvelles compétences est un réel enjeu. C'est sans doute l'une des clés majeures de la réussite d'un recrutement d'un profil expérimenté.

On pourra dans ce cas poser des questions sur leur expérience antérieure de changements organisationnels, de développement de compétences, ou d'utilisation de nouveaux outils digitaux, par exemple : *comment avez-vous géré le changement d'outils/ la digitalisation de votre activité ?* en veillant à formuler une question ouverte, qui invite à apporter des témoignages et éloigne les recruteurs des stéréotypes liés à l'âge.

L'ensemble de ces actions peut s'accompagner d'une formation de sensibilisation aux biais cognitifs en situation de recrutement comme le

propose l'association À compétence égale.[21] En adoptant ces approches, les managers évitent les stéréotypes liés à l'âge et se concentrent sur ce qui fera la différence : les compétences, les réalisations et le potentiel des candidats, indépendamment de leur âge.

Au delà d'un challenge organisationnel, une réponse au défi du vivre ensemble

L'embauche et le maintien des cadres expérimentés dans l'emploi représentent un impératif pour l'équilibre économique de notre société. C'est aussi une condition du vivre ensemble et son importance dépasse le cadre des organisations.

La contribution de tous les actifs à la santé économique d'un pays met fin de manière naturelle aux oppositions et aux stigmatisations entre générations, entre actifs et inactifs.

Ainsi, dans les organisations, ce sujet mérite certainement une démarche de planification et d'actions pragmatiques de terrain. Ces pratiques sont accessibles à toutes les organisations, à condition de les prioriser et de les adapter selon la taille de la structure, ses typologies d'emploi et ses ressources RH !

Pour les RH, cela nécessite sans doute de revoir sous un nouveau jour les politiques de QVCT, et de s'intéresser aux sujets de santé au travail sur ces populations et plus généralement, l'ensemble des collaborateurs. La dimension de co-construction permet de réfléchir avec les personnes à leurs parcours et aspirations.

> **A ce titre, les dispositifs existants comme l'entretien obligatoire d'évolution professionnelle peuvent prendre une tournure particulièrement intéressante, s'ils sont bien préparés par les parties.**

Cela serait pour l'entreprise le moment de partager ses besoins en compétences, d'étudier les passerelles possibles.
Et s'il n'en existe pas, de proposer un accompagnement vers une sortie des effectifs.

Il s'agit d'un changement profond à accompagner dans nos habitudes d'emploi et nos réflexes. Mais il ne fait pas de doute qu'un cadre légal adéquat, prolongé par des actions concrètes implémentées dans nos sociétés du travail et portées à la connaissance de tous auront un impact positif sur l'ensemble de la population active.

Céline GALLAIS
Directrice conseil

[21] À Compétence Égale. (2024, 12 février). Formation non-discrimination Recrutement - À Compétence Égale.



Faut-il opposer les générations ?

Avez-vous remarqué la place que nous donnons au mot « génération » pour décrire notre monde social ?

Il existerait des catégories qui segmentent les individus en fonction de leur âge et les différencient en termes de ressources, de besoins et de motivations.

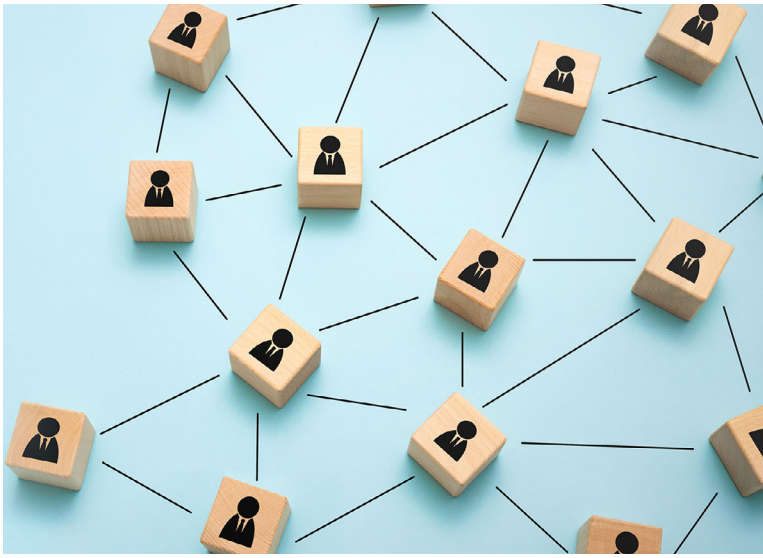
Cette modélisation (Baby-boomers, générations X, Y, Z et maintenant Alpha*), venue au départ d'outre-Atlantique, comporte un travers qui est d'alimenter une vision erronée et conflictuelle entre les âges.

Utiliser le terme générations dans le monde professionnel, et y associer des stéréotypes liés aux catégories d'âge, renforce les préjugés, créé des injustices, limite la diversité et l'égalité des chances, compromet les collaborations voire réduit l'efficacité organisationnelle.

De surcroît, cette approche tend à masquer les véritables causes des tensions vécues au travail, et notamment l'évolution des pratiques de gestion et d'organisation, que nous mettrons en perspective avec les pratiques parentales.

En effet, l'entreprise évolue vers plus d'engagement relationnel et de coopération, ce qui nécessite des compétences que semble favoriser l'éducation que nous promulguons aujourd'hui à nos enfants.

En outre, il apparaît que la transformation reste à opérer dans les pratiques managériales, qui en seront la pierre angulaire, en évoluant de concert avec ces réalités.



*Digne du roman d'anticipation dystopique « Le Meilleur des Mondes » d'Aldous Huxley, écrit en 1931

À regarder de plus près notre histoire sociale contemporaine, qui s'illustre notamment par la volonté de se libérer de déterminismes (sociaux, culturels, psychologiques...), nous pouvons décemment indiquer que nous partageons tous un même socle de valeurs de progrès et d'humanisme.

C'est pourquoi, plutôt qu'opposer les générations, il semble plus opportun de reconnaître et de s'appuyer sur la richesse de la diversité individuelle, tout en valorisant le sens du collectif.

Et pour cela, de concentrer nos efforts au développement de nos capacités à dialoguer, se comprendre et coopérer sans stéréotypes ni préjugés.

Une notion de génération au travail limitante et aux externalités négatives fortes

La notion de « génération » est complexe, polysémique et sujette à interprétation, en raison de son caractère multidimensionnel, de son évolution historique et de ses diverses typologies établies[22].

A ce jour, aucun résultat ni fondement ne permettent d'anticiper que des valeurs au travail, des attentes en termes de conditions de travail, un comportement ou une attitude puissent s'expliquer uniquement par le fait d'appartenir à une génération.

Pourtant, le terme est largement admis, et de nombreux écrits tentent de décrire des comportements et modes de fonctionnement qui seraient l'apanage d'une classe d'âge.

Lorsque nous utilisons les stéréotypes générationnels, nous simplifions et généralisons les caractéristiques d'une « génération ».
Par exemple, les « milléniaux » (Y) sont qualifiés comme étant accros à la technologie et peu enclins au travail acharné, tandis que les baby-boomers sont considérés comme conservateurs et résistants au changement.

Cette simplification a deux conséquences :

- Elle nous conduit assez inévitablement à des jugements hâtifs, ce qui peut renforcer la résistance au changement, et notamment par le biais d'une prophétie autoréalisatrice[23] où les individus adoptent des comportements conformes aux stéréotypes qui leur sont attribués. Par exemple, un employeur peut être moins enclin à promouvoir un employé plus âgé en raison du stéréotype selon lequel les travailleurs plus âgés sont moins adaptables, ce qui peut inciter cet employé à réellement montrer moins d'enthousiasme pour de nouvelles initiatives, confirmant ainsi le stéréotype initial.

- Elle néglige également les multiples influences sociales qui façonnent les comportements individuels : expériences, éducation, culture, contexte socio-économique, valeurs...

En conséquence, nous observons dans nos pratiques de recrutement, de conseil et

[22]Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. Gérontologie et société, 39(153), 27-41.
[23]Qu'est-ce que l'effet Pygmalion ? 5 façons dont il peut nous affecter. (2022, 15 décembre). Psychologue.

d'accompagnement, que les stéréotypes générationnels dans le monde du travail alimentent les aspects suivants :

- Aprioris sur des typologies de candidats.
- Baisse de productivité et de créativité par manque de diversité dans les perspectives et idées.
- Tensions relationnelles entre personnes de différents âges (sentiments d'être marginalisés ou maltraités / manque de reconnaissance et de respect), qui nuisent à la collaboration.
- Insatisfaction au travail affectant la culture organisationnelle et les performances de l'entreprise.

Des causes aux tensions en entreprise

Les entreprises évoluent dans leurs pratiques de gestion et d'organisation, pour faire face à un environnement pouvant être qualifié de volatile, incertain, complexe et ambigu*.

Il est ici question de passer d'un contexte qui globalement valorise la compétition, la conformité et une culture organisationnelle axée sur la performance individuelle, la hiérarchie et la productivité, à des attendus en termes d'adaptabilité, d'engagement relationnel, de coopération et par voie de conséquence de connaissance de soi.

Ce changement de paradigme semble tenir une place centrale dans les tensions perçues entre les âges[24]. Le management a alors un rôle à jouer pour accompagner ces transformations « comportementales »,



médiatisées notamment par le biais de la notion de SoftSkills (compétences psychosociales).

En parallèle de la sphère professionnelle, et depuis déjà quelques décennies, nous observons une évolution des pratiques parentales caractérisées par le fait de donner une place à part entière à l'enfant, une communication plus empathique, une discipline non-violente, l'expression des besoins et des émotions, et une recherche de compréhension mutuelle.

Par ce biais, sont encouragées des compétences en termes d'autonomie, de collaboration, de créativité et de développement personnel.

De façon concomitante, l'augmentation des familles monoparentales et recomposées, ainsi qu'une place plus égalitaire entre les sexes, renforcent globalement les compétences sociales et l'autonomie des enfants, la perception positive de la diversité et la remise en question des stéréotypes traditionnels.

De fait, des décalages existent encore mais tendent à se réduire entre les compétences

*De l'acronyme VUCA en anglais Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.

[24]Ndoye, S. (2014). AFMD | Du contrat de génération au management intergénérationnel. AFMD.

et valeurs encouragées à la maison, et ce qui est attendu au sein l'environnement de travail.

À ce titre, les pratiques managériales semblent devoir encore opérer une bonne partie de leur transformation pour répondre aux nouveaux enjeux de l'entreprise, mais aussi pour accompagner une population (tous les âges) qui s'est, quant à elle, transformée au travers de pratiques parentales quelques peu « disruptives ».

Sur quel socle de valeurs s'appuyer ?

Depuis l'après-guerre, la France a connu de nombreuses transformations dans ses modes de vie, ses valeurs et ses normes sociales : renforcement des droits (civiques, des travailleurs...), expansion de l'accès à l'éducation, modernisation économique, évolution des structures familiales, libéralisation des mœurs, émancipation des femmes, pluralisme culturel, préoccupations environnementales, montée du numérique et des réseaux sociaux... Tous ces évènements ont été porteurs d'idées et de croyances qui ont influencé et continuent d'influencer notre société, et notamment au travers de nos comportements et pratiques sociales.

Développer nos relations et capacités de coopération entre les âges

Serge Guérin et Gérard Fournier[25] suggèrent *une approche constructive axée sur le dialogue intergénérationnel à savoir de développer une compréhension mutuelle qui favoriserait ainsi la coopération et atténuerait les tensions.*



Notre socle de valeurs

D'une certaine façon, nous sommes tous animés par un même socle de valeurs qui sous-tendent ces transformations et transcendent les âges :

- **Recherche de contrôle** sur notre propre vie et parcours professionnel
- **Liberté** individuelle
- **Démocratisation** de la société
- **Coexistence** pacifique
- **Solidarité et justice sociale**, égalité des chances
- **Respect** des droits de l'homme, tolérance
- **Responsabilité** environnementale
- **Valorisation** de la diversité culturelle
- **Apprentissage mutuel** et technologie comme connecteur entre nous

[25] Guerin, S., & Fournier, G. (2011). Le management des seniors : Les dernières mesures pour l'emploi des seniors. Editions Eyrolles.

Quels moyens pouvons-nous alors mettre en œuvre pour dépasser les stéréotypes et prendre en compte la diversité des visions ?

Opérer notre transformation à l'échelle individuelle et collective, en considérant un individu à la seule lumière de ses compétences et expériences, et qu'ainsi chacun, avec le soutien de l'entreprise, oriente ses efforts sur le dialogue avec les personnes pour favoriser les coopérations.

Pour y parvenir, il nous faut reconnaître que nous pouvons tous progresser en matière de partage d'expériences, d'écoute active, de reconnaissance des divers points de vue et au global de capacités à collaborer.

Et ainsi de déployer en entreprise au travers de la culture managériale :

- Des pratiques de leadership inclusives qui encouragent la diversité d'âge dans les équipes dans un climat de confiance.
- L'alignement sur des objectifs communs et des valeurs partagées qui crée une base solide pour la coopération, et transcende les différences d'âge.
- Un dialogue ouvert et transparent qui permet de résoudre les malentendus potentiels et de construire des relations de confiance dans une dynamique de compréhension mutuelle.
- La reconnaissance des différences et des apports de chacun : comprendre que chaque individu apporte des perspectives uniques et des compétences différentes favorise une attitude positive et ouverte.
- La célébration de la diversité, y compris la diversité des âges, qui renforce le sentiment d'appartenance et d'unité.
- Les programmes de mentorat qui favorisent l'échange de connaissances et d'expériences entre les personnes, contribuant à développer des relations positives et à transférer des compétences de manière constructive.

En gardant à l'esprit l'importance d'un cadre sécurisant pour tous : on ne peut pas tout faire car l'on doit tenir compte des autres et des règles, on ne peut pas tout avoir et on ne réussit jamais sans effort.

C'est sur cette base que les organisations pourront créer des environnements de travail où les individus apportent leur contribution tout en partageant un objectif commun : bâtir un avenir professionnel harmonieux et inclusif.

Sophie PERON
Consultante en transition professionnelle



Quelles perspectives pour les cadres expérimentés ?

Il ne vous aura pas échappé que nous allons travailler jusqu'à 64 ans minimum.

Pour ce faire, nous espérons nous maintenir en emploi dans des conditions décentes et satisfaisantes, tant sur le plan individuel que collectif.

Pourtant, les cadres expérimentés en transition professionnelle font face à des obstacles pour réintégrer le marché du travail : faible volumétrie d'offres d'emploi, inadéquation avec les profils de cadres recherchés, mobilité sectorielle réduite, accès difficile à des postes moins dimensionnés, discriminations sur le critère de l'âge et sur la non-linéarité des parcours, moindre mobilisation du levier formation, mobilité géographique qui tend à se réduire, modes de vies contraints...

Dans ce contexte, œuvrer à une société durable et viable implique de revoir nos façons de penser et d'agir. Il nous incombe alors de dépasser les stéréotypes entourant leurs profils et les relations intergénérationnelles, ainsi que de reconnaître l'existence, l'augmentation et la nécessité des parcours professionnels non linéaires ; plus seulement basés sur des évolutions verticales et ascendantes.

Et si l'avenir résidait dans des récits alternatifs aux parcours professionnels traditionnels ?

Sommes-nous prêts à les voir, les considérer et les accompagner ?



Une valorisation de l'expertise sectorielle[26]

Les employeurs sont en quête d'un candidat qui maîtrise leur environnement professionnel : expertise sectorielle, connaissance approfondie du marché, de l'historique du secteur d'activité, des réseaux d'acteurs et circuits de décision.

Le recrutement d'un cadre expérimenté répondrait donc majoritairement à des enjeux qui apparaissent clés pour l'entreprise, à savoir de croissance et de développement.

Et dans de moindres proportions, au départ d'un salarié qui mettrait en péril le maintien de l'activité, ainsi qu'à un besoin de recrutement ciblé sur un profil rare.

Dans toutes ces situations, le cadre expérimenté doit posséder une multitude de compétences, acquises en grande partie grâce à une expérience professionnelle conséquente et perçue comme variée, à savoir dans différentes entreprises et contextes de « transformation » (versus monoentreprise).

Les entreprises semblent ainsi rassurées quant à la capacité du cadre à assumer immédiatement des responsabilités opérationnelles ; sans avoir à le former au préalable, ou tout au plus avec une période de tuilage lorsque le contexte s'y prête.

Une moindre volumétrie de postes et des secteurs d'activités porteurs

Une étude APEC[27] indiquait qu'en 2019, seulement 5 % des recrutements de cadres dans le secteur privé concernaient des cadres ayant plus de 20 ans d'expérience. Information confirmée par 62% des cadres de plus de 55 ans, qui constataient le peu d'offres correspondant à leur profil.

Dans les prévisions APEC[28] 2023, sur l'ensemble des embauches prévues, les entreprises du secteur privé envisageaient de recruter 24 % de cadres de plus de 10 ans d'expérience professionnelle. Les cadres de 1 à 10 ans d'expérience étaient les profils les plus recherchés : 61% des embauches globales dont 28% pour ceux entre 6 et 10 ans d'expérience et 33% entre 1 à 5 ans d'expérience.



Au-delà de la durée d'expérience, les besoins en recrutement se situaient dans les secteurs dits « moteurs » de notre économie que sont les énergies, eau, gestion des déchets, les activités informatiques et télécommunications, juridiques et comptables, et l'ingénierie-R&D, pour lesquels les cadres les plus expérimentés seraient sous-représentés.

[26] Les cadres seniors : recrutement et intégration en entreprise. (2017, 1 mars). Apec.
[27] Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi : pratiques et difficultés de recherche d'emploi. (2022, 24 janvier). Apec.
[28] Prévisions APEC 2023. (2023, 4 avril). Apec.

En parallèle, des décalages existent entre l'offre et la demande (compétences recherchées / compétences sur le marché) ; 65%[29] des demandeurs d'emploi cadres en transition en 2022 ont trouvé un métier différent de celui recherché en priorité, lors de leur sortie de Pôle emploi (50% dans un autre domaine professionnel).

Des obstacles liés à la mobilité

Dans ce triple contexte du primat de l'expertise sectorielle, d'une moindre volumétrie d'offres et d'une inadéquation des profils avec les besoins du marché, les cadres expérimentés semblent réticents à élargir leur zone de recherche d'emploi : seuls 21% des 55 ans et plus en 2022 acceptaient de déménager dans une autre région pour retrouver un emploi [30], ce qui réduit les opportunités.

Ils font ainsi état d'un ancrage familial et social fort, et ne souhaitent pas s'éloigner de leur conjoint. De plus, certains d'entre eux, notamment ceux qui ont eu des emplois impliquant des déplacements réguliers, ne souhaitaient plus effectuer de trajets quotidiens trop longs ou trop fréquents.

De fait, au vu de ces données et de la nature des postes recherchés (statut cadre), qui sont par essence en nombre plus restreint par entreprise, une autre réalité apparaît que nous nommerons par « la pyramide des places » et pas seulement des âges. En effet, la réalité est donc de retrouver un emploi sur un territoire limité où les places sont en nombre restreint et la concurrence forte.

De façon concomitante, nous relevons que les personnes formées ne manquent pas dans la population active (voir Portrait social ci-contre) et qu'elles veulent et voudront légitimement évoluer ; ce qui en passe aujourd'hui, pour une partie, par des postes de cadres synonymes de plus de responsabilités et d'autonomie.

[29] Portrait statistique des demandeurs d'emploi cadres. (2023, 16 janvier). Apec.
[30] Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi : pratiques et difficultés de recherche d'emploi. (2022, 24 janvier). Apec.
[31] Femmes et hommes - France, portrait social. Insee. (2020, 3 décembre).



France, Portrait Social

Niveau d'éducation de la population

Le niveau de diplôme de la population résidant en France augmente au fil des générations[31].

Ainsi, en 2019, 13 % des personnes âgées de 25 à 34 ans n'ont aucun diplôme ou seulement le brevet des collèges, alors que c'est le cas de 31 % de celles âgées de 55 à 64 ans.

De même, les jeunes détiennent moins fréquemment un diplôme de niveau CAP, BEP ou équivalent que les plus âgés.

En revanche, ils sont beaucoup plus souvent bacheliers ou diplômés du supérieur que les personnes de 55 à 64 ans : la part de bacheliers ou plus est passée de 38 % à 69 % entre ces deux générations.

La différence entre les générations est particulièrement marquée pour les diplômés du supérieur long : 34 % des personnes âgées de 25 à 34 ans ont un niveau de diplôme supérieur à bac + 2, contre 13 % de celles entre 55 et 64 ans.

Néanmoins, l'augmentation du niveau de diplôme au fil des générations est moins marquée entre les 25-34 ans et les 35-44 ans qu'entre ces derniers et les 45-54 ans.

Des mentalités et pratiques à transformer

Des pratiques de recrutement influencées par l'âge existent et, selon toute vraisemblance, dans une proportion plus importante que ce qui est communiqué. Dans ces pratiques dites *à la marge*[32], il est relevé une préférence pour l'homogénéité des profils et l'image projetée.



Concrètement, il s'agit de recruter une personne du même âge que celle de l'équipe, avec pour croyance que son intégration en sera favorisée ; renforçant l'idée d'une appartenance « générationnelle » et ainsi une logique stéréotypée des ressources et des possibles.

Une autre configuration fréquente est de faciliter le manager en place avec l'idée qu'il peut être plus difficile de manager une personne plus expérimentée (et son corollaire pour le candidat qu'il est plus difficile d'être managé par une personne plus jeune) ; cloisonnant ainsi les espaces et les possibles entre les âges.

Sur le plan de l'image qu'elles projettent, les entreprises qui recrutent des profils plus jeunes associent jeunesse à dynamisme et innovation ; au détriment notamment d'autres critères comme la diversité des clients, partenaires et usagers.

Ces approches peuvent mettre en difficulté le système pour le priver de ses ressources, dégradent les relations intergénérationnelles et retardent vraisemblablement les transformations à opérer et notamment en matière de management.

Les voies empruntées par les cadres expérimentés

Les cadres expérimentés s'orientent de plus en plus vers le management de transition[33], marché en croissance depuis quelques années, ainsi que le consulting comme voies professionnelles alternatives ; en réponse à des entreprises favorables à leurs profils sur ces activités (hors gestion de la masse salariale).

Par ce biais, ces cadres expérimentés se maintiennent en emploi (sous différents statuts juridiques) en répondant à leurs besoins de flexibilité, de défis et d'opportunités de croissance professionnelle.

De nombreux cadres expérimentés font quant à eux le choix de créer leur propre société ou de reprendre une entreprise, et ainsi de déployer leurs expertises, se réaliser dans l'entrepreneuriat, accéder à une plus grande liberté et autonomie dans leur travail.

Des récits alternatifs à imaginer

En parallèle de ces voies empruntées, il nous semble important de regarder de plus près les parcours non linéaires (non verticaux et ascendants). En effet, contraintes ou volontaires, il s'agit des personnes qui ne

[32] Les cadres seniors : recrutement et intégration en entreprise. (2017, 1 mars). Apec.
[33] Baromètre France Transition S1-2023 - FranceTransition. (2023, 19 septembre). Francetransition.

cherchent pas à se maintenir à un niveau de responsabilité équivalent ou à gravir les échelons verticalement, mais à se réorienter, se reconvertir vers les possibles en termes de mobilité horizontale, voire inférieure.

Les aspects auxquels elles se heurtent sont :

- **Une mobilité sectorielle** difficile voire impossible, alors même que 82%[34] des cadres au global aspiraient en 2022 à changer de secteur d'activité,
- **Une offre insuffisante** de postes transversaux ou intermédiaires,
- **Des réserves, de la frilosité** de la part des employeurs et des recruteurs à s'ouvrir positivement à une logique non ascendante : « Il, Elle va rapidement s'ennuyer » « ça ne tiendra pas dans le temps » etc...

L'étude de l'APEC en 2022 sur la reconversion professionnelle stipule que 31% des cadres en 2022 indiquaient avoir un projet de reconversion ; cette intention était plus répandue chez les cadres au chômage (60 %) et chez les cadres de moins de 35 ans (45 %).

Ce désir de reconversion restait néanmoins au stade de simple idée pour une grande



majorité. Seuls 8 % des cadres affirmaient avoir véritablement entamé des démarches pour un projet de reconversion. Ce désir signifiait certes un changement de métier, mais pas nécessairement un changement radical : dans plus de 6 cas sur 10, le choix du cadre était de s'orienter vers un métier proche de son métier actuel.

Cependant, 54 % des cadres pensaient qu'il leur serait difficile de convaincre les différents interlocuteurs qu'ils auraient à rencontrer.
La perception de la difficulté du processus de reconversion correspond aussi pour les cadres à certains sacrifices auxquels consentir. Ainsi, environ 4 cadres sur 10 affirmaient être prêts à accepter une rémunération plus faible (42 %) ou des horaires de travail plus importants (41 %) dans le cadre d'une reconversion.

Une partie encore plus importante d'entre eux était même prête à renoncer à certains avantages comme le statut de cadre (50 %), un poste à responsabilités (63 %) ou des fonctions managériales (66 %).

[34] Reconversion professionnelle des cadres. (2022, 15 décembre). Apec.

Afin de favoriser le repositionnement à l'emploi et la mobilité des cadres expérimentés, il est important de reconnaître la valeur de la diversité intergénérationnelle, d'accompagner de nouvelles formes organisationnelles et managériales, et de promouvoir des pratiques de recrutement fondées sur les compétences et le potentiel, indépendamment de l'âge.

Et plus encore, les récits alternatifs aux parcours linéaires méritent d'être reconnus et intégrés à nos logiques en tant qu'employeurs, acteurs de l'emploi et par les cadres expérimentés eux-mêmes.

Car ces parcours répondent à la nécessité de retrouver un emploi, de parfois préserver sa santé physique et psychologique, de trouver de meilleures conditions de travail et de vie, de retrouver un second souffle et une nouvelle dynamique en raison d'une lassitude, d'exercer sur un emploi qui a du sens en écho à ses valeurs, voire de se reconnecter à une passion ou une vocation abandonnée.

Sophie PERON
Consultante en transition professionnelle

RENCONTRE

Des récits du présent, des parcours inspirants



Raphaël DOYEN

Président Groupe Créative



Clotilde BIGNON

Directrice Conseil Abaka



Marc GOMMEZ

Directeur Administratif et Financier Groupe Créative

Rencontre avec le Groupe Créative

Faire le choix de recruter un profil expérimenté

En 2023, Raphaël Doyen, fondateur du Groupe Créative, a fait appel à Abaka pour l'accompagner dans le recrutement de son Directeur Administratif et Financier.
A l'origine, il pensait recruter une personne destinée à évoluer dans son domaine, au fil du développement de l'entreprise. Mais c'est finalement un tout autre profil que lui a présenté Clotilde Bignon, Directrice Conseil Abaka : Marc GOMMEZ.

Raphaël Doyen, Clotilde Bignon et Marc Gommez reviennent pour SONAR sur un recrutement audacieux.

Raphaël, pouvez-vous nous présenter le Groupe Creative en quelques mots ?

Raphaël Doyen :

« J'ai créé le Groupe Creative en mars 2008. Nous sommes une société d'expertise et de conseil en technologies avancées, implantée à Rennes, Nantes, Bordeaux et Paris. Elle compte aujourd'hui un peu plus de 300 salariés sur nos différents sites. »

Dans quel contexte avez-vous initié la procédure de recrutement dont nous parlons aujourd'hui ?

« Ma directrice administrative et financière sortante avait quitté brutalement l'entreprise avant l'été. J'avais besoin de procéder à ce recrutement rapidement. J'ai donc à nouveau fait appel à Abaka, qui m'avait accompagné sur ce précédent recrutement.

Je cherchais une personne capable de piloter une ETI, sur de nombreux sujets. Il fallait pouvoir assurer l'établissement des comptes, le contrôle de gestion, gérer la trésorerie, piloter les relations avec les prestataires, faire l'interface avec les partenaires bancaires, administrer les ventes, récupérer les flux de données commerciales. »

Clotilde, quel a été votre cadre de recherche, suite à la demande formulée par Raphaël ?

Clotilde Bignon :

« Initialement, la volonté de Raphaël était de coupler une expérience audit et une première expérience finance en entreprise. Nous avions ciblé des profils avec des parcours liés avec 5 à 8 ans d'expérience. L'idée, c'était de permettre à la personne de monter en compétences au fil de sa prise de poste. Et puis le profil de Marc Gommez a été identifié et j'ai immédiatement perçu le potentiel de sa candidature.

Pourtant, son expérience ne correspondait pas à ces premières intentions de recherche. Mais, il possédait une expérience diversifiée et une séniorité, qui me semblaient bénéfiques pour le Groupe Créative. Son profil s'est imposé à l'issue de notre première rencontre pour accompagner le groupe dans leur contexte.

J'ai donc proposé à Raphaël son CV, ses atouts, sa vision 360, aux côtés d'une autre candidature plus conforme à ses recherches exprimées. »

Marc, pouvez-vous vous présenter à nos lecteurs à votre tour ?

Marc Gommez :

« Bien sûr. Je suis donc l'actuel DAF du Groupe Creative. A l'origine, je viens de l'expertise comptable, mais j'ai rapidement pris des responsabilités élargies sur le volet administratif et financier. J'ai travaillé dans de nombreuses entreprises, dans des secteurs très différents : le retail, la food, le digital, les médias ou l'industrie du Pet Food.

J'ai également accompagné des contextes et des problématiques d'entreprises très variés qui m'ont permis d'appréhender le métier sous des angles différents. »

Qu'est-ce qui vous a amené à postuler à l'offre présentée par Abaka ?

« Je travaillais sur Paris, mais je cherchais à me rediriger vers la Bretagne. J'avais eu un premier point de contact non conclusif avec Abaka, pour un poste sur Nantes. Quand j'ai analysé l'offre d'emploi, le profil de l'entreprise, son chiffre d'affaires, cela

m'a paru cohérent au vu de mon niveau d'expérience et sur le potentiel périmètre d'action. J'avais en tête aussi de découvrir un nouvel univers, celui des Entreprises de Services du Numériques. L'offre de Raphaël tombait plutôt bien. »

Clotilde, qu'est-ce qui vous a convaincue de présenter la candidature de Marc à Raphaël ?

Clotilde Bignon :

« Mon analyse de la situation du poste. Raphaël l'a dit, je l'avais déjà accompagné sur le recrutement précédent et sur d'autres postes. Je connaissais donc bien les enjeux pour l'entreprise. Je suis quelqu'un qui aime bien sortir du cadre. Nos échanges avec Raphaël me laissaient penser qu'il y avait du possible pour un profil plus capé.

J'ai donc retenu la candidature de Marc Gommez pour la diversité de son expérience en PME, sa personnalité plus challengente et sa vision 360 du métier. Et pour bien connaitre Raphaël désormais, je projetais bien la compatibilité des valeurs et des softskills de Marc ! »

Raphaël, comment avez-vous reçu cette proposition de Clotilde, décalée par rapport à votre première demande ?

Raphaël Doyen :

« Avec ouverture. Clotilde a immédiatement assumé que c'était un profil atypique, qui l'avait convaincue à l'entretien de changer de perspective. Clotilde connaissant bien l'entreprise, j'ai accepté de rencontrer Marc. Je suis ingénieur de formation, je ne suis pas capable d'évaluer les compétences d'un DAF. Mais je suis pragmatique, j'avais besoin d'une solution à mon problème. L'expertise de Clotilde a fait de cette rencontre une évidence. »

Marc, de votre côté, comment vous êtes-vous préparé à ce premier entretien avec Raphaël ?

Marc Gommez :

« A partir de mon premier échange avec Clotilde Bignon, j'ai pu élaborer des arguments sur ce que je pouvais apporter au Groupe Créative en tenant compte des enjeux que j'avais saisis. Il me semblait que des profils tels que le mien, expérimentés et engagés dans une dynamique business et financière, pouvaient vraiment connecter avec un profil de dirigeant entrepreneur. »

Raphaël, comment se passent donc ces deux entretiens ?

Raphaël Doyen :

« Le premier profil proposé avait tout pour me rassurer vis-à-vis de mes attentes.

Marc lui, n'avait pas mes codes, ce qui a donné un entretien radicalement différent.

> **Je l'ai trouvé cash, confrontant, et j'ai apprécié cela.**

On perçoit souvent la finance comme un univers codé, guindé, technique. Lui n'était pas comme cela. Je l'ai senti immédiatement pragmatique et atypique. Je comprends bien qu'il a les compétences attendues lui aussi, mais plus orientées business, solutions et actions.

Pendant l'entretien, Marc m'a beaucoup plus confronté que le précédent candidat.

Je me suis même demandé un instant qui passait l'entretien. [Rires] Cela demande un peu d'humilité, quand on est patron depuis quinze ans.

Il me parlait de trajectoires, d'aspirations des collaborateurs, au regard de l'évolution de Creative. Il avait déjà identifié nos forces et faiblesses sur son périmètre, et me proposait un plan d'action à 30, 60 et 90 jours, intégrant même la gestion des priorités et les besoins humains… ».

Pourquoi parliez-vous d'humilité nécessaire, pour cet entretien ?

« Quand on est créateur d'une entreprise, que l'on a toujours dirigé la même structure, on a une faiblesse. On ne connait que son écosystème. Mais lui, avec son expérience, offrait des points de vue différents, à la fois sur les problèmes qui étaient déjà les nôtres, et sur ceux que nous pourrions avoir à l'avenir. C'est vraiment là que la différence s'est faite. »

Clotilde, quel regard portez-vous sur ce processus de recrutement, de votre position ?

Clotilde Bignon :

« Raphaël s'est montré très à l'écoute, pour les deux candidats. Et alors que Marc constituait une candidature «outsider», il l'a reçu de manière très ouverte. L'autre candidat a aussi bénéficié de deux entretiens, mais il m'a semblé que le processus avait fait évoluer Raphaël. Même si Marc Gommez n'avait pas convenu, je pense que Raphaël serait resté sur un profil expérimenté.

Cette évolution, cela a été aussi pour moi une source de satisfaction. La preuve que je ne m'étais pas trompée sur le besoin non exprimé de mon client, que j'avais bien compris la complexité interne de la situation.

> **J'ai été aidée par la qualité et la proximité de la relation partenariale que nous entretenons, entre Creative et Abaka.**

Raphaël, quel bilan faites-vous de la prise de poste de Marc, presque un an après ce recrutement ?

Raphaël Doyen :

« Clotilde m'a fait recruter le business partner dont j'avais besoin. Quand il est arrivé, il a posé énormément de questions, parfois bonnes, parfois moins. Mais même quand il est en désaccord avec ses interlocuteurs, il sait adapter la réponse à apporter. »

Promesse tenue donc ?

« Au-delà même. Je ne pensais pas que Marc allait autant changer l'entreprise, notre contrôle de gestion, notre vision des choses. Oui, il est arrivé sans expérience de notre métier ESN. Mais il est arrivé sans aucun à priori. Avec des convictions, aussi.

Il nous a beaucoup challengés sur les questions d'automatisation, pour permettre de recentrer les personnes sur les tâches à valeur ajoutée, pour elles comme pour l'entreprise. Il a beaucoup poussé pour valoriser les salariés et leurs compétences.

Pour lui, manager, c'est offrir de nouvelles trajectoires aux collaborateurs. Et ça, je ne l'aurais jamais imaginé en deux entretiens.

Mais il s'est aussi trompé, évidemment.

Pour autant, par ses questions, il nous a poussés à expliquer, à nous justifier et donc à réévaluer la qualité de nos actions. »

Et pour vous Marc ?

Marc Gommez :

« C'est conforme à ce que j'avais pu cerner, sur les personnes autant que sur la richesse du projet. Je pense que cela montre qu'il a eu raison de recruter un profil plus senior en termes d'expérience. Nous nous challengeons mutuellement, c'est une situation profitable pour tous.

Pour ma part, j'ai évidemment très envie de continuer, de pousser au développement du Groupe Creative. J'ai envie de mettre à profit l'expérience acquise, de rejouer certaines expériences préalables, dans de nouveaux contextes. J'ai envie d'être moteur plutôt qu'accompagnant, et jusqu'ici, je pense que cela convient à Raphaël, donc je suis ravi. »

Raphaël Doyen :

« Et pour l'anecdote, les entretiens initiés par Clotilde sont une fausse rencontre. Nous avons découvert avec Marc, que nous venions de la même ville quand nous étions enfants, en région parisienne. Nous avons joué dans le même club de foot et il y a même une photo où nous sommes présents tous les deux, sans vraiment nous connaître alors, à 16 ans.

Sacrée coïncidence ! »



Yaneck CHAREYRE
Chef de projet communication digitale



Yannig LIVORY

Skipper et Responsable Foncier et Immobilier Audelor



Louise COMONT

Skippeuse et étudiante en STAPS à Brest



Erwan LIVORY

Skipper et Consultant en Solution CGI

Rencontre avec Interaction Team Voile

Deux générations, une ambition commune

La cohabitation entre générations au sein d'un même projet peut prendre des visages différents. Elle s'incarne en entreprise, dans le monde associatif, mais elle peut aussi prendre place dans le monde sportif.

SONAR a fait la rencontre de Louise Comont, et des frères Erwan et Yannig Livory. Ils sont tous trois skippers et porteur du projet Interaction Team Voile.

Voici comment deux générations et trois niveaux d'engagement peuvent se fédérer au sein d'une même dynamique. [NDLR : Interview enregistrée avant le départ de la Niji40]

Quelles sont les ambitions et l'essence du projet Interaction Team Voile ?

Yannig Livory :

« Interaction Team Voile est un projet de course au large porté par trois skippers : Louise, Erwan et moi-même, incarnant les valeurs d'Interaction. Le projet a évolué sur deux ans, avec l'intégration de plusieurs jeunes navigatrices pour explorer la possibilité d'une équipe mixte.

Aujourd'hui, dans une perspective de transmission des connaissances, avec Erwan, nous avons choisi d'accompagner Louise pour lui partager notre expérience en gestion de projet, en vue de sa participation à une grande course en 2025.

Le projet se concentre sur un seul aspect sportif, la course au large, mais avec deux ambitions distinctes :
la Mini-Transatlantique pour Louise en 2025, sur son bateau de 6 mètres 50 ; la Globe 40 pour Erwan et moi la même année, un tour du monde en double avec escales sur le

Class40 Interaction.

En préparation de ces objectifs, nous participons à des courses telles que la Niji40, une course transatlantique en équipage de trois dont le départ est le 7 avril. »

Louise, qu'est-ce qui vous a décidée à rejoindre le projet Interaction Team Voile ?

Louise Comont :

« Ce qui m'a motivée, c'est la confiance qu'Erwan et Yannig m'ont accordée. Nous avions déjà navigué ensemble, et lorsqu'ils m'ont proposé de rejoindre le projet Interaction, j'ai vu cela comme une chance unique. Pour moi la voile c'est plus qu'une passion, c'est un potentiel avenir professionnel.

C'était donc le tremplin que j'attendais pour me lancer dans la course au large, avec en prime une équipe aussi formidable. Je n'avais donc aucune hésitation à rejoindre ce projet, la motivation était présente dès le départ. »

Quel regard portez-vous sur votre relation avec les frères Livory ?

« Travailler avec eux m'apporte énormément parce qu'ils possèdent une expérience et un savoir-faire que je n'ai pas. Leurs connaissances me permettent de découvrir de nouvelles façons de fonctionner et de gérer un projet de manière autonome, ce qui est très enrichissant.

Je pense que ce qui fait la force de notre équipe c'est que nous avons chacun des expériences différentes et c'est ce qui nous permet de nous compléter. »

Erwan et Yannig, quel sens donnez-vous à cette relation de mentorat et de partage d'expérience ?

Yannig Livory :

« Pour ma part, c'est essentiel de tout faire pour passer le relais et de partager toute l'expérience accumulée, tant les réussites que les échecs, qui nous permettent de tirer des leçons et d'anticiper les obstacles à venir.

> **La transmission est importante, et ne pas partager serait purement égoïste.**

Erwan Livory :

« En proposant ce projet à Louise, nous avions fixé un principe fondamental avec Yannig : nous voulions à tout prix éviter d'adopter une attitude paternaliste. Notre intention est plutôt d'être accélérateurs et facilitateurs de ce qu'elle souhaite entreprendre.

Accélérateurs grâce à la transmission de notre expérience afin que Louise ne reproduise pas les erreurs que nous avons pu faire. Facilitateurs, en l'aidant à construire son réseau et en la faisant bénéficier de nos contacts.

Cette relation nous permet également d'apprendre de Louise, qui apporte son regard et sa propre expérience à bord, nous incitant ainsi à nous remettre en question. »

Vous allez passer trois semaines ensemble en mer sur le même bateau à l'occasion de la Niji40. Comment gérez-vous la différence d'expérience à bord ?

Louise Comont :

« Pour ma part, je ne trouve pas que cela soit particulièrement difficile à gérer. La différence d'expérience se ressent naturellement et contribue à établir une certaine hiérarchie, mais chacun a ses forces et en cela nous nous complétons naturellement. Ce qui nous unit, c'est notre objectif commun, celui de traverser l'Atlantique et cela même si notre expérience diffère. De mon côté, je n'ai jamais effectué de telle traversée. Ma plus longue expérience en mer c'est une navigation en double de sept jours. Donc je m'appuie en grande partie sur leur expérience. »

Erwan Livory :

« Ce qui nous rassemble, c'est que nous allons tous découvrir ce bateau ensemble lors de cette traversée transatlantique. Bien que nous ayons déjà navigué tous les trois sur le Figaro, cette expérience sur le bateau de 40 pieds sera nouvelle pour nous tous. »

Yannig Livory :

« Ayant déjà passé plusieurs années à naviguer à trois, nous avons constaté en général la permanence du « deux plus un », dans les relations sociales et les prises de décision. Le danger est alors de se retrouver à « deux contre un », où deux personnes s'allient, laissant ainsi la troisième personne isolée ou en désaccord. Cela peut alors rapidement compliquer la dynamique à bord, mais c'est une chose sur laquelle nous avons beaucoup travaillé. »

Pour anticiper cela, avez-vous déjà établi une organisation avant la course pour déterminer qui est responsable de quoi sur le bateau ?

Erwan Livory :

« Comme l'a évoqué Louise, nous avons convenu d'une certaine hiérarchie à bord, c'est-à-dire qu'il y a un skipper et deux co-skippers. En cas de désaccord entre nous trois, c'est le skipper, Yannig, qui prend la décision finale parce qu'il est le plus expérimenté. En cas de divergences dans la stratégie ou les choix, nous sommes tous d'accord pour reconnaître le rôle décisionnel du skipper. C'est d'autant plus important d'être en accord avec ce principe, car en mer, des décisions engageant la sécurité de tous, doivent être prises dans l'urgence.

Concernant l'organisation à bord, elle se fait naturellement et au fur et à mesure. Par exemple pour les manœuvres, Louise et moi travaillons ensemble à l'avant du bateau parce que nous sommes plutôt complémentaires sur cet aspect et que nous alternons efficacement. Jusqu'à présent, cela s'est déroulé de manière assez fluide, même si nous savons déjà que l'on va se bagarrer pour le petit fauteuil à bord, car Louise a décrété que c'était le sien [rires]. Blague à part, nous trouvons rapidement nos repères et le dialogue est bien établi. »

Yannig, vous avez fait partie de l'équipe de France de voile quand vous étiez plus jeune, comment est-ce que vous viviez alors le rapport junior-expérimenté ?

Yannig Livory :

« Honnêtement, assez difficilement. J'intégrais un collectif de deux personnes

très qualifiées, doublement médaillées aux Jeux Olympiques, qui avaient leur propre routine et une parfaite connaissance du fonctionnement de l'équipe. Je me souviens que cela avait été compliqué de parvenir à m'intégrer, ça m'a pris presque deux ans pour me faire ma place.

C'est une expérience que je ne voulais pas reproduire avec Louise. Si nous l'avons choisie avec Erwan, c'est parce que nous estimons qu'elle a pleinement sa place dans l'équipe et nous faisons en sorte de l'intégrer, qu'elle soit écoutée et entendue comme n'importe lequel d'entre nous. Elle n'a pas besoin de prouver quoi que ce soit. »

Erwan Livory :

« Il n'y a pas de test d'aptitude à passer. La transatlantique n'est pas un rite de passage ni un bizutage. C'est un projet que nous menons tous les trois, et Louise n'a rien à prouver particulièrement. Son rôle est simplement de participer et d'être avec nous. Nous sommes une équipe soudée, tous les trois, ensemble. »

Quand on a des grands noms dans la voile comme Charlie Capelle ou Philippe Poupon qui courent encore à plus de 77 ans, est ce que c'est plus facile de gagner en âge dans un tel sport ?

Yannig Livory :

« Je vais prendre l'exemple de Jean Le Cam, honnêtement je ne sais pas du tout comment il fait vu son âge et les efforts physiques qui sont à produire sur son bateau. Je suis très admiratif parce qu'avec l'âge on peut rapidement se faire dépasser. La voile est un sport où l'on peut avoir sur une même ligne de départ des personnes de 20 ans et d'autres de 60 ans, et ce n'est pas pour autant que celui qui a 60 ans fera moins de performances que celui qui a 20 ans. »

Erwan Livory :

« Cette remarque est aussi valable pour la mixité. La voile est un des rares sports où il n'y a pas de catégorie d'âges ni de classement fille ou garçon. Peu importe l'âge et le sexe, le classement est le même. »



Yaneck CHAREYRE
Chef de projet communication digitale

RESSOURCES

Notre sélection de rendez-vous et de ressources à (re)découvrir

Rentrée 2024

Les évènements à ne pas rater

11-12 SEPT

Forum économique breton

Lieu : Saint-Malo
Dates : 11 - 12 septembre

24 SEPT

Human Day

Lieu : Lille
Date : 24 septembre

17-18 OCT

Unleash World

Lieu : Paris
Dates : 17 - 18 octobre

Nos recommandations de ressources



Entropie - Karim Duval

Il fait le choix de devenir humoriste pour le plus grand bonheur des spectateurs et internautes !

Formé à Centrale pour être ingénieur informatique, Karim Duval a pratiqué l'entreprise et le management, et le partage avec introspection et observation.

Très présent sur Youtube et après un premier spectacle « Melting-pot » puis « Y », il vient bousculer le monde professionnel à travers une analyse fine dans son nouveau spectacle *Entropie*.

Il y reprend les grandes thématiques du moment : travail, écologie, éducation, engagement, innovation, technologie et dresse avec beaucoup d'humour et d'autodérision les dérives de notre époque. La thématique du travail et de l'humour au bureau y reste très présente, mais toujours avec un message de fond impactant, la quête de sens, la question de l'utile et l'inutile. On se délecte d'anecdotes où open spaces, start-up, novlangue managériale ou autre consulting sont mis en scène !

Un spectacle plein d'esprit où l'on rit avec finesse des situations de vie quotidienne.

01

Ses prochaines dates :

- Mercredi 3 juillet à Avignon
- Jeudi 19 septembre à La Grand Croix
- Jeudi 10 octobre à Paris
- Vendredi 8 novembre à Nice
- Vendredi 13 décembre à Toulon

Découvrir plus de dates



Le siècle des égarés - Julia de Funès

« À l'échelle individuelle, le développement personnel étend son marché et la narcissisation du « moi » s'épanche sur les réseaux. En faisant de l'identité une priorité, notre siècle s'égare. »

On ne présente plus Julia de Funès, Docteure en philosophie, diplômée d'un DESS en RH, conférencière, et auteure, avec Nicolas Bouzou, du best-seller La Comédie (in)humaine (2018) et de Développement (im)personnel (2019), publiés aux Editions de l'Observatoire.

Dans son ouvrage *Le siècle des égarés*, la philosophe s'intéresse à la question de l'identité : race, origine, couleur de peau, milieu socio-culturel... les égarés s'arc-boutent sur des revendications identitaires, enfermés dans des conventions sociales qu'on ne pourrait pas changer. Ainsi, nous partons à la rencontre de 10 portraits contemporains : du lycéen woke, à l'homme anti-viriliste, en passant par la femme hyperféministe, à la grand-mère hyperactive, sans oublier le jeune homme racisé.

A la reconquête *des égarés*, Julia de Funès s'affranchit de l'identité, par le désir d'être authentique avec soi-même, préférant un joyeux melting pot d'identités. Un livre pour nous retrouver avec nous-même et ne pas passer à côté de ce que l'on est vraiment !

Clotilde BIGNON
Directrice Conseil

RÉFÉRENCES

Les DRH face à l'intelligence artificielle générative : comment accompagner la transformation des entreprises en 2024 ?

[1]Baromètre des DRH – Découvrez les tendances 2024. (2024, 19 mars). WTW. https://www.wtwco.com/fr-fr/insights/2024/03/barometre-des-drh-decouvrez-les-tendances-2024

[2]Cegid. (2024, 22 avril). Les Directeurs des Ressources Humaines et l'Intelligence Artificielle Générative. Cegid France. https://www.cegid.com/fr/lp/hcm-talent-gated-ebook-ressources-humaines-et-intelligence-artificielle-generative/

Télétravail : Quelles pratiques chez les cadres ?

[3]Télétravail des cadres. (2024, 12 mars). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres.html

337 000 Recrutements de cadres sont prévus pour 2024

[4]Prévisions APEC 2024. (2024, 2 avril). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/previsions-apec-2024.html

La QVCT : un moteur de croissance ?

[5]Baromètre QVCT Qualisocial ipsos (2024). (2024, 28 février). Qualisocial. https://www.qualisocial.com/barometre-qvct-qualisocial-ipsos-2024/

Lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail : la Fédération Syntec annonce un accord inédit

[6]La Fédération Syntec annonce un accord inédit pour lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail. (2024, 19 mars). Fédération Syntec. https://www.syntec.fr/actualites/action-publique/la-federation-syntec-annonce-un-accord-inedit-pour-lutter-contre-le-harcelement-sexuel-et-les-agissements-sexistes-au-travail/

700 start-up sont aujourd'hui signataires du Pacte Parité

[7]La Mission French Tech et son écosystème pleinement engagés pour la parité et les droits des femmes. (2024, 5 avril). La Mission French Tech. https://lafrenchtech.gouv.fr/fr/la-mission-french-tech-et-son-ecosysteme-pleinement-engages-pour-la-parite-et-les-droits-des-femmes/

19% de cadres parmi les salariés du secteur privé

[8]Laidet-Ratier, S. (2023, 13 novembre). Les chiffres-clés sur les cadres français en 2023. Cadremploi. https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/les-chiffres-cles-sur-les-cadres-francais

31% des cadres de plus de 55 ans sont diplômés d'un bac +5 et plus

[9]Portrait statistique des cadres seniors. (2023, 26 septembre). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/portrait-statistique-des-cadres-seniors.html

6,8 % des cadres demandeurs d'emploi âgés de 55 ans et plus sont au chômage

[10]Portrait statistique des cadres seniors. (2023, 26 septembre). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/portrait-statistique-des-cadres-seniors.html

6 dirigeants sur 10 souhaiteraient être accompagnés dans la mise en œuvre de dispositifs pour leurs salariés de 55 ans et plus

[11]Emploi des seniors, comment accompagner les entreprises ? Focus sur un levier d'action, la formation. (2024, 11 avril). Malakoff Humanis. https://www.malakoffhumanis.com/groupe/lecomptoir/barometre-emploi-seniors/

Mon senior, de quoi es-tu le nom ?

[12]Pellissier, J. (2023, 7 juin). À quel âge devient-on vieux ? Le Monde Diplomatique. https://www.monde-diplomatique.fr/2013/06/PELLISSIER/49157

[13]Bourdieu, P. (1992). La jeunesse n'est qu'un mot. Questions de sociologie. Éditions de Minuit. (Œuvre originale publiée en 1984)

[14]Sève, M.-M. (2011, 21 janvier). Quand doit-on accepter de gagner moins ? Capital. https://www.capital.fr/votre-carriere/quand-doit-on-accepter-de-gagner-moins-569163

[15]Les seniors sur le marché du travail en 2022. (2023, 6 septembre). DARES. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-séniors-sur-le-marche-du-travail-en-2022

[16]Les seniors et l'accès à l'emploi 2022. (2022). A Compétence Égale. https://acompetenceegale.com/wp-content/uploads/2022/10/ETUDE_EMPLOI_SÉNIORS_A-COMPETENCE-EGALE116007.pdf

[17]Quelle place pour les seniors au travail ? (2022, 26 octobre). Indeed. https://fr.indeed.com/lead/quelle-place-pour-les-séniors-au-travail

[18]Larher, Y. (2023, 28 février). Pourquoi l'âgisme en entreprise est un fléau ? Forbes France. https://www.forbes.fr/societe/pourquoi-lagisme-en-entreprise-est-un-fleau/

[19]Bourdieu, P. (1992). La jeunesse n'est qu'un mot. Questions de sociologie. Éditions de Minuit. (Œuvre originale publiée en 1984)

Comment les DRH peuvent accompagner les réalités de leur entreprise ?

[20]9,3 millions de personnes déclarent apporter une aide régulière à un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie en 2021 | Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques. (2023, 2 février). https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/etudes-et-resultats/93-millions-de-personnes-declarent-apporter-une-aide-reguliere-un

[21]À Compétence Égale. (2024, 12 février). Formation non-discrimination Recrutement - À Compétence Égale. https://acompetenceegale.com/entreprises/formations/

Faut-il opposer les générations ?

[22]Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. Gérontologie et société, 39(153), 27-41. https://doi.org/10.3917/gs1.153.0027

[23]Qu'est-ce que l'effet Pygmalion ? 5 façons dont il peut nous affecter. (2022, 15 décembre). Psychologue. https://www.psychologue.net/articles/quest-ce-que-leffet-pygmalion-5-facons-dont-il-peut-nous-affecter

[24]Ndoye, S. (2014). AFMD | Du contrat de génération au management intergénérationnel. AFMD. https://www.afmd.fr/du-contrat-de-generation-au-management-intergenerationnel

[25]Guerin, S., & Fournier, G. (2011). Le management des seniors : Les dernières mesures pour l'emploi des seniors. Editions Eyrolles.

Quelles perspectives pour les cadres expérimentés ?

[26]Les cadres seniors : recrutement et intégration en entreprise. (2017, 1 mars). Apec. https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%c3%a9tudes/pdf/Cadres-seniors-recrutement-integration-en-entreprise.pdf

[27]Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi : pratiques et difficultés de recherche d'emploi. (2022, 24 janvier). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-séniors-de-55-ans-et.html

[28]Prévisions APEC 2023. (2023, 4 avril). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/previsions-apec-2023.html

[29]Portrait statistique des demandeurs d'emploi cadres. (2023, 16 janvier). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/portrait-statistique-des-demandeurs-demploi-cadres.html

[30]Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi : pratiques et difficultés de recherche d'emploi. (2022, 24 janvier). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-séniors-de-55-ans-et.html

[31]Femmes et hommes - France, portrait social. Insee. (2020, 3 décembre). https://www.insee.fr/fr/statistiques/4797580?sommaire=4928952#:~:text=Au%201er%20janvier%202020,24%20ans%20(figure%201)

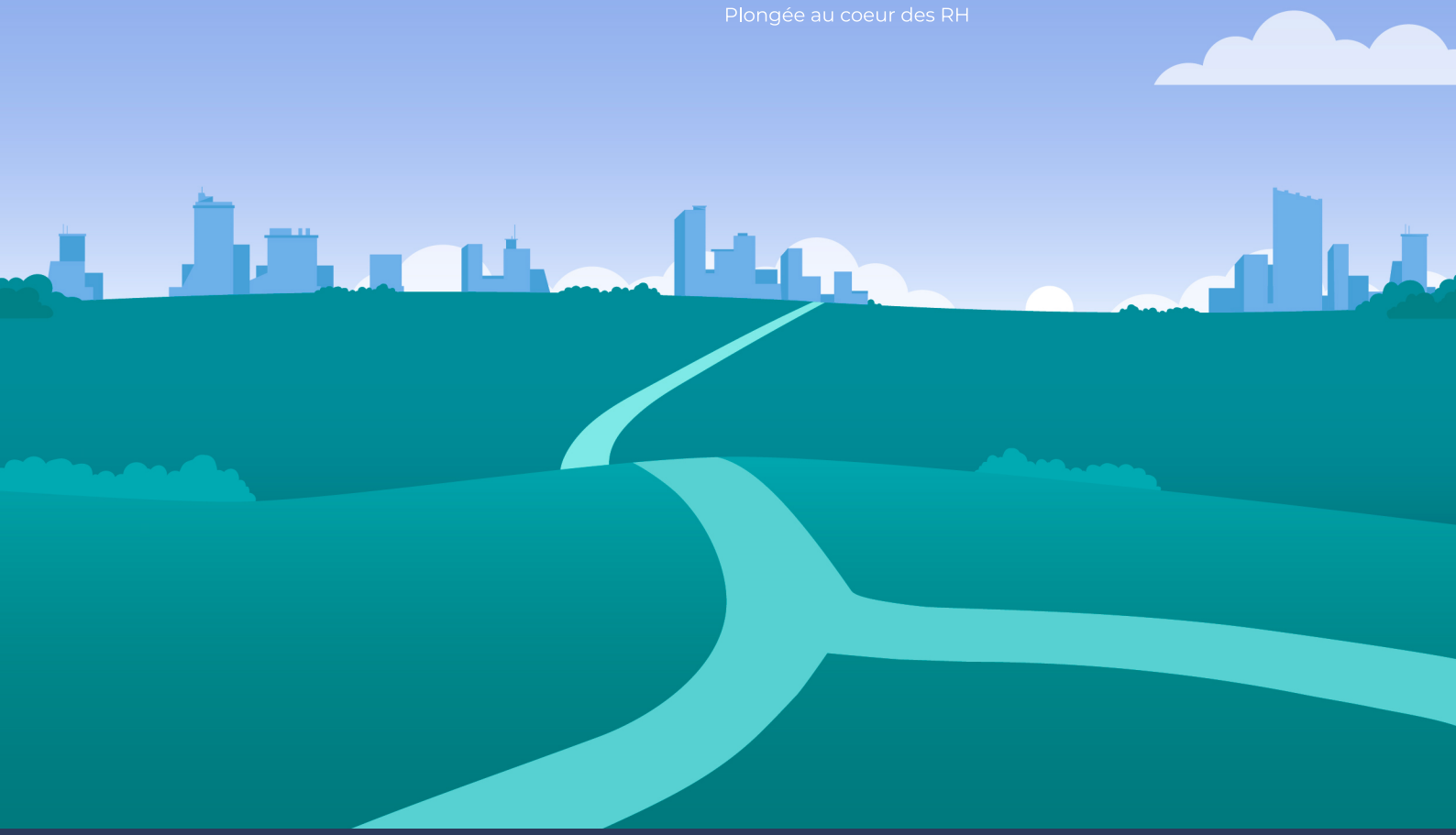
[32]Les cadres seniors : recrutement et intégration en entreprise. (2017, 1 mars). Apec. https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%c3%a9tudes/pdf/Cadres-seniors-recrutement-integration-en-entreprise.pdf

[33]Baromètre France Transition S1-2023 - FranceTransition. (2023, 19 septembre). Francetransition. https://www.francetransition.org/barometre-france-transition-s1-2023/

[34]Reconversion professionnelle des cadres. (2022, 15 décembre). Apec. https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/reconversion-professionnelle-des-cadres.html

SONAR

Plongée au coeur des RH



Executive Search & Talent Management

Abaka, cabinet de Conseil en Ressources Humaines, né il y a plus de 20 ans autour de l'executive search, rassemble des experts du recrutement et de la chasse, des consultants RH et des psychologues du travail, tous développeurs du capital humain.

RÉDACTION

Directeur de la publication :
Cécile Martin

Graphisme :
Groupe Interaction

Crédit photo :
Adobe Stock

Date de parution :
Juin 2024

CONTACT

Siège : 15 Av. Germaine Tillion cedex, 35136, Rennes

Tél : 02 99 52 56 74

Courriel : abaka@abaka.fr

Site web : https://www.abaka.fr/

Linkedin : https://www.linkedin.com/company/abaka-conseil

Présence nationale : Paris, Lyon

Toute reproduction, intégrale ou partielle est strictement interdite sans mention de l'œuvre. ©