

## LA GESTION DES SENIORS ET LA RSE DE LA SECURITE SOCIALE

### Résumé

*Organisation sous la tutelle de l'Etat*, la Sécurité Sociale doit faire face au vieillissement de ses effectifs et à l'accroissement en nombre de ses quinquas.

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

Face à des critères d'appréciation de *la performance* privilégiant le court ou moyen terme, des freins au développement d'une *Responsabilité Sociale d'Entreprise ou d'Organisation* dans la *gestion des seniors*, apparaissent.

Cependant, des leviers relatifs à la *gestion des âges* sont perceptibles. Il est essentiel d'en identifier les enjeux et les moyens d'action des parties prenantes.

La problématique attachée à notre approche est celle de la qualité de la *gestion des âges* à la Sécurité Sociale, pouvant mettre en cohérence la *RSE* et une *performance à caractère durable*. Cela vise un *management de la diversité* aux contours élargis, intégrant des leviers comme *la santé au travail, le système de développement des compétences* et *l'employabilité*.

### Introduction

En France, le vieillissement de la population active, conjugué à un niveau d'emploi des seniors relativement faible et au déséquilibre financier<sup>1</sup> grandissant du système de retraite par répartition, nécessite des mesures par les pouvoirs publics. Ainsi, l'Etat a engagé depuis 2003 une réforme visant l'allongement de la durée d'activité, ce qui a donné lieu à la loi du 17 décembre 2008, suivie du décret du 20 mai 2009.

C'est la tranche d'âge des 55-64 ans qui est visée, conformément à la politique de l'Union Européenne. En mars 2000, le Conseil de Lisbonne a fixé la stratégie d'emploi à l'horizon 2010, visant 50% d'actifs chez les seniors.

Les données Eurostat d'avril 2008<sup>2</sup> font état pour 2007 d'une moyenne de 44% pour l'Union Européenne et de 38% en France.

La loi du 17 décembre 2008, en faveur de l'emploi des seniors, impose aux entreprises d'au moins 50 salariés, d'avoir un accord ou un plan d'actions d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Le non respect de cette obligation donnera lieu à une amende égale à 1% de la masse salariale.

Le cheminement vers ce dispositif mérite une analyse ciblée en amont.

Il se dessine tout d'abord un schéma inverse de celui des années 80 et 90 où prédominaient en France des dispositifs de préretraite légales ou « maison », dans plusieurs secteurs.

Par ailleurs, une approche défavorable, quant à la performance des salariés vieillissants, prévaut en France.

Il est nécessaire de passer d'une gestion par les âges à une gestion des âges au sein des entreprises. La logique de réduction des coûts de fonctionnement par les effectifs, comme variable d'ajustement visant la cessation précoce d'activité, trouve à présent ses limites.

*L'analyse de la gestion des seniors au sein de la Sécurité Sociale mène à poser une question fondamentale : y retrouve-t-on une gestion des âges répondant par ses caractéristiques à la responsabilité sociale de l'organisation ?*

Ce service public est gestionnaire du système d'assurance obligatoire contre les aléas de la vie, avec comme socle fondamental la solidarité. Il représente aussi un secteur d'activité employant plus de 160.000<sup>3</sup> salariés, pour le régime général concernant 85% de la population assurée en France.

L'Etat n'y est pas l'employeur direct mais de tutelle.

Le choix du secteur de la Sécurité Sociale trouve tout son sens dans la mesure où, parmi ses missions, la gestion des retraites de base est liée à un allongement des carrières.

Il s'agit d'analyser la cohérence entre la politique publique pour l'emploi des seniors et celle de la gestion des âges au sein de cette organisation.

*Notre témoignage a pour objet d'identifier et d'analyser certains freins à la Sécurité Sociale pour une gestion des seniors au regard de ses missions, puis de faire ressortir des leviers d'action émergents ou potentiels pour la ligne managériale.*

*Pour cette seconde partie, la typologie consiste à mettre en avant les conditions nécessaires pour une performance durable.*

## **1. Des freins à la gestion des seniors à la Sécurité Sociale**

L'organisation administrative de la Sécurité Sociale<sup>4</sup> est complexe et ne peut être intégrée à ce développement. Celle du régime général constitue un environnement professionnel diversifié. Le personnel y est employé dans le cadre d'une convention collective nationale du travail, donnant lieu à un statut différent de celui des agents de l'Etat.

La gestion globale des effectifs et de la masse salariale est exercée par la Direction de la Sécurité Sociale en tant que Service de l'Etat

L'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale, UCANSS, est la fédération d'employeurs du régime général. Elle a pour mission la gestion sociale du personnel et exerce par délégation le rôle d'employeur. Cependant, la gestion budgétaire des effectifs est sous la responsabilité des directeurs nationaux de branches, nommés par le Premier Ministre.

### **1.1. Gestion des seniors et performance**

Le terme *seniors* ne fait l'objet d'aucune définition précise, avec toutefois la barre symbolique des 50 ans. Pour l'INSEE, il s'agit des salariés âgés de 55 ans et plus, seuil correspondant également à la tranche d'âge des 55-64 ans visée par les mesures indiquées supra.

En France depuis les années 80, suite au mouvement de restructurations de grandes entreprises et des dispositifs de préretraite, les seniors sont stigmatisés dès l'âge de 50 ans, confondant souvent âge et vieillissement au poste de travail. Tel que l'indique Loos-Bardoin (2004)<sup>5</sup>, il existe des « stéréotypes fondés sur des problèmes de santé, une moindre rapidité, une résistance aux changements, des difficultés d'apprentissage et une moindre créativité ».

A la Sécurité Sociale, ces représentations sont confortées par les besoins d'économies et par là même de réduction d'effectifs. Des gains de productivité avaient fait suite à la modernisation du système d'information, par les télétransmissions et l'échange de données informatisées.

Ainsi, la priorité pour la tutelle est la réduction des effectifs, notamment pour la branche maladie, employant environ 80.000 agents. Cela s'intègre au schéma de politique publique, prévoyant une réorganisation de la gouvernance au sein de cette branche, incluant la mise en place des Agences Régionales de Santé à partir de 2010.

Il est attendu que cette réorganisation contribue à l'efficience de l'Assurance Maladie.

### **1.1.1. Performance à court et moyen termes et cadrage budgétaire**

La politique budgétaire, s'imposant aux organismes de base, privilégie dans ses projections le scénario des départs à l'âge de 60 ans. Cela est techniquement tenable vu les caractéristiques des effectifs : au 31.12.07, un âge moyen des salariés de 45 ans, avec une proportion de 41,4 % ayant 50 ans et plus.

Une COG, Convention d'Objectifs et de Gestion, est établie par l'Etat pour chaque branche. Elle est déclinée ensuite en Contrats Pluriannuels de Gestion par les directions de branche auprès des caisses de base, privilégiant l'efficacité dans les critères de performance, par l'amélioration continue du ratio résultats/ressources, ou du moins sa stabilisation.

La gestion des moyens se situe dans une perspective triennale et les ajustements par les effectifs sont opérés par les directions des entités territoriales, tout en effectuant les recrutements d'encadrement, autant que possible par mobilité interne.

Par ce mode de gestion, la performance obtenue pour les périodes de référence conditionne les dotations budgétaires pour les périodes suivantes.

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

Sur le plan de la RSE, notre raisonnement mène à faire le constat que les critères indiqués de performance budgétaire à court ou moyen terme ne sont pas en cohérence avec la responsabilité sociétale relative à l'emploi des seniors et mis en avant par les pouvoirs publics. L'amélioration du rapport entre les actifs et les retraités, visée par les mesures gouvernementales, passe aussi par la gestion des effectifs sous la tutelle de l'Etat. Cela relève d'une performance à long terme, à caractère plus durable et fait référence à une dimension plutôt qualitative, en matière de GRH. Calisti et Karolewicz (2005)<sup>6</sup> mettent en avant le fait que « la notion de performance ne peut être fondamentalement séparée de celle de responsabilité ».

### **1.1.2. Une transposition limitée des mesures incitatives, à la Sécurité Sociale**

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

Il en va ainsi à travers le mode d'affichage des projections de départs axées sur le droit à la retraite à 60 ans. Ainsi, l'UCANSS indiquait en 2007 que « d'ici 2012, 17% des effectifs sont susceptibles de faire valoir leurs droits à la retraite, dans l'hypothèse d'un départ à 60 ans ». Il s'agit là d'une logique passive de flux, avec un risque de perte prématurée de compétences et de la mémoire de l'entreprise.

Cela n'est pas en congruance avec le plan gouvernemental 2006-2010 en faveur de l'emploi des seniors visant à inciter, voire contraindre les employeurs à agir dans ce sens

De ce fait, il n'y a pas de préparation des managers pour avoir dans leurs équipes des collaborateurs de plus de 60 ans. Les collaborateurs ne se projettent pas non plus dans cette situation, la culture ne le favorisant pas.

A travers ce processus, l'organisation ne prépare pas le changement pour une gestion des seniors. L'impulsion et l'exemplarité de l'Etat sont nécessaires pour ce volet où des mesures réglementaires s'imposent à présent aux entreprises, à partir de 50 salariés.

Plus généralement, dans le secteur public les actions affichées<sup>7</sup> pour la diversité occultent le volet relatif aux seniors, malgré l'objectif européen pour 2010.

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

La politique de GRH est à la fois administrative - par application stricte du règlement en vigueur, sans préparation de certains changements - et protectionniste pour les personnes, vu que les partenaires sociaux privilégient l'âge légal de la retraite à 60 ans en le liant à juste titre à la pénibilité au travail. Les directeurs et DRH privilégient aussi ce schéma, confortant les différentes parties concernées.

Sur le plan des pratiques managériales, de la formation des techniciens de base à celui des cadres supérieurs, une part importante est donnée à la valorisation de la technicité.

L'évaluation des performances individuelles tient compte essentiellement, pour les techniciens et l'encadrement, de la maîtrise des processus de production vu la certification ISO 9001 quasi généralisée et pour les niveaux de direction, des performances budgétaires ; les dotations demandées devant être relativement stabilisées.

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

Ainsi, un système de *scoring*, classant les organismes selon les résultats, après *reporting* ou remontée périodique d'indicateurs, mène les directions d'organismes à apprécier leurs collaborateurs en fonction de ce schéma. Cela ne fait pas exception par rapport au secteur concurrentiel, mais s'agit-il de missions comparables ?

Les schémas directeurs de GRH intègrent bien des volets de RSE, mais ceux-ci ne seront intégrés, à un niveau significatif, dans le système de scoring qu'à partir de 2010.

## **1.2. La politique de GPEC**

Tenant compte du schéma présenté ci-dessus, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à adapter les qualifications des effectifs aux exigences et aux orientations nationales de branche selon les besoins de la clientèle de chaque entité.

### **1.2.1. Une approche passive des projections de départs en retraite**

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

Cette politique de GRH permet aussi de fidéliser ceux estimés les meilleurs mais ne peut favoriser un brassage de la culture d'entreprise. Ne pas recruter aussi ponctuellement en externe des moins jeunes, au profil atypique ou non linéaire, ne mène-t-il pas à un risque de « syndrome de clonage » selon l'expression de Calisti et Karolewicz (2005)<sup>8</sup> ?

Par ailleurs, afin de bénéficier d'une retraite à taux plein voire d'une surcote, des salariés plus nombreux de ce secteur devront ou feront le choix de travailler au-delà de 60 ans, sachant qu'ils ne représentaient à fin 2007 que 2,10% de l'effectif total.

Les DRH et le management auront alors des collaborateurs en moyenne plus âgés, pour lesquels il faudra avoir des modes de gestion adaptés.

Dans une préoccupation de RSE, il est urgent de développer des conditions suscitant l'envie de poursuivre son activité au-delà de 60 ans, surtout par une conduite du changement auprès du management et une politique de formation favorisant la mutation culturelle.

### 1.2.2. Une mise en oeuvre limitée des dispositifs pour les secondes parties de carrière

Depuis la loi de 2004, sur « la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social », un accord a été conclu en juin 2005.

Le dispositif de professionnalisation proposé, à partir de l'âge de 45 ans ou après 20 ans d'activité, a été mis en avant ainsi que celui du tutorat valorisant l'expérience acquise. Toutefois, la mise en oeuvre reste limitée. Il n'y a pas de bilan sur les avancées effectives, ni de négociations sur des parcours de mobilité transversaux pour les cadres et techniciens en seconde partie de carrière.

Par ailleurs, en matière de GPEC, une politique de mobilité favorisant l'employabilité des plus âgés n'est pas ciblée.

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

Ainsi, les conditions d'accès, sur concours, à la catégorie des cadres supérieurs n'ont pas intégré de passerelles à travers le dispositif de professionnalisation indiqué ou celui de la Validation des Acquis de l'Expérience visant à éviter le vieillissement au poste de travail.

L'évolution par ces deux voies demeure exceptionnelle, alors que 28% des cadres supérieurs auront 60 ans d'ici 2012. Mais tous les départs ne seront pas remplacés, d'où un risque de plafonnement et de désinvestissement dans le travail pour les cadres intermédiaires.

Pour l'enjeu de l'exemplarité, il est utile de faire le rapprochement avec la notion de responsabilité en gestion des personnes, chère à Thévenet (2001)<sup>9</sup>, visant à favoriser l'implication des collaborateurs.

Interrogé sur la politique de développement durable définie en 2006 et sur la question de l'exemplarité des pouvoirs publics, le directeur représentant de l'Etat<sup>10</sup> a souligné la difficulté d'action en la matière, tout en confirmant que les avancées doivent être cohérentes.

N'y a-t-il pas lieu à présent d'*oser l'exemplarité*, contribuant ainsi aux objectifs européens ?

Cela est d'autant plus souhaitable qu'en France, on devient senior en entreprise souvent dès 45 ans, âge devant représenter pourtant la mi-carrière. La perspective de départ précoce de la vie active favorise en amont la baisse d'implication et la démotivation, ce qui entraîne en aval un coût d'opportunité en termes de performance.

La place des quinquas en entreprise et dans la société, avec une espérance de vie moyenne de 30 ans, constitue un enjeu majeur, comme le confirme l'Eurogip dans une note parue en septembre dernier<sup>11</sup>. Des voies de changement sont à développer afin de faire évoluer le regard à l'égard des seniors au travail et au sein de la sécurité sociale.

Cette première partie a permis d'identifier et d'analyser les principaux freins à une gestion des seniors au sein de cette organisation. Pourtant, la mise en cohérence entre sa mission sociétale pour la solidarité intergénérationnelle contextuelle ou temporelle et sa responsabilité sociale d'employeur, devient incontournable.

La seconde partie de cet article vise à faire ressortir les leviers à développer et les conditions de mise en oeuvre d'une gestion des seniors.

## 2. Des leviers à la Sécurité Sociale pour la gestion des seniors

Les seniors représentent un patrimoine de compétences, fonction du mode de management, des conditions de travail et de la prévention en santé au travail.

Le maintien en activité au-delà de 60 ans pourrait favoriser une performance durable. Calisti et Karolewicz (2005)<sup>12</sup> soulignent « l'importance, pour un développement des ressources humaines durable ou DRHD, de développer les compétences dans la durée tout en valorisant le potentiel humain en tant que capital immatériel. Ce développement prône la responsabilité individuelle comme base de la responsabilité collective ».

Thévenet (2001)<sup>13</sup> précise qu'« il y a toujours une composante du changement ou des évolutions qu'on oublie de mentionner, tellement on est focalisé sur les résultats et leur attribution aux personnes : ce sont les ressources qui ont permis de les atteindre ». En effet, à tout moment, les résultats capitalisés l'ont été pour une grande part par les plus anciens.

C'est cette vision qu'il est nécessaire de développer auprès du management à tous les niveaux, tout en s'assurant du leadership nécessaire pour porter de telles valeurs.

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

Dans la gestion de la diversité, les seniors représentent une ressource organisationnelle si les qualifications et les talents sont valorisés tout au long de la carrière.

#### 2.1.1. Diversité et exemplarité dans le management de la différence

Les travaux d'un groupe du CEREGE à l'IAE de Poitiers (2006)<sup>14</sup>, à partir d'éléments de synthèse ont abouti au consensus suivant : l'éviction des seniors constitue un risque pour l'entreprise, alors que la valorisation de leur apport est facteur de progrès. En effet,

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

A la Sécurité Sociale, une culture altruiste s'est développée de longue date, à travers des missions construites sur des valeurs de solidarité et d'équité sociale.

Les agents en seconde partie de carrière en sont imprégnés, ce qui apporte une dimension forte au sens du travail. *Un transfert de savoirs auprès de nouvelles recrues doit inclure ce savoir-faire relationnel comme facteur d'enrichissement du métier.*

- ce sont les caractéristiques du travail qui sont les déterminants essentiels des différences d'efficacité productive et non l'âge chronologique

Dans les organisations, les phénomènes d'usure au travail sont fortement liés au caractère répétitif et au vieillissement au poste de travail, ce qui peut générer une pénibilité avérée.

A la Sécurité Sociale, l'âge moyen de départ en retraite est plus précoce pour les techniciens, par l'effet de carrières longues, que pour l'encadrement. 49% de l'effectif est à un niveau d'exécution, avec une ancienneté moyenne de 20 ans.

*Ainsi, réduire cette proportion devrait être un objectif stratégique.*

- la connaissance du potentiel d'une personne conduit à utiliser des indicateurs liés à l'aptitude pour de nouvelles situations

C'est à travers la mobilité professionnelle que le potentiel d'un agent peut être stimulé. De nouvelles situations de travail, par rotation ou enrichissement de poste, permettraient d'élargir le champ d'activité. Le management marquerait par ce processus sa confiance envers le collaborateur, ce qui est un facteur de motivation. Les indicateurs de performance méritent alors d'être adaptés aux nouvelles situations.

Une forme cognitive s'enclenche à travers ces évolutions, par ce qui est appelé « l'effet Pygmalion », où la motivation et la performance d'un individu sont avant tout le reflet des attentes de ses supérieurs<sup>15</sup>.

### **2.1.2. Professionnalisation nécessaire du management de la diversité**

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

Tel que le définit Barth (2007)<sup>16</sup>, en tant que phénomène plébiscité, le discours sur le management de la diversité joue un rôle important dans le processus managérial.

Les organisations publiques sont également confrontées aux phénomènes de mode et leur pouvoir sur les actes et les représentations cognitives.

Le management de la diversité peut être développé à travers une gestion des seniors présents dans l'entreprise, en agissant progressivement sur les représentations par la formation et la promotion de l'exemplarité.

*Des parcours professionnels favorisant le développement de potentiel et des entretiens de seconde partie de carrière sont des pratiques à promouvoir, par exemple à travers des accords d'entreprise ou des chartes d'engagement.*

*La vision de l'apport de la diversité par les âges passe par l'acceptation, à construire, par l'ensemble des parties prenantes.*

Par ailleurs, la diversité a des avantages quand elle est en cohérence avec la réalité sociale qui entoure l'organisation. Avoir affaire à des « clients » âgés peut rendre plus aisées la communication et la compréhension des attentes quand l'interlocuteur est un collaborateur senior. Le Groupe la Poste visant la diversité culturelle avait formulé ainsi en 2007 un message de communication : « la clientèle est tellement diversifiée que chaque client se retrouve en nous ». Ce raisonnement est transposable à la Sécurité Sociale, vu également la proportion croissante de clients ou usagers seniors.

La politique de l'Etat comme employeur direct ou de tutelle cible des actions pour la diversité en faveur de catégories relativement discriminées, comme les personnes handicapées, les femmes ou celles issues de l'immigration<sup>17</sup>. *Il est à présent urgent d'y intégrer le volet relatif aux seniors. Cela éviterait aussi de mettre précocement à la charge de la collectivité des effectifs grandissants de retraités.*

## **2.2. La santé au travail, une voie durable de RSE**

Des pratiques de management sont à privilégier en gestion des seniors.

### **2.2.1. Veiller aux effets de l'usure au travail**

Le vieillissement des salariés, lié au recul de l'âge de départ en retraite, nécessitera des mesures de prévention de pathologies liées à l'âge ou à l'usure au travail.

*Une gestion anticipatrice de ce risque pour les salariés vieillissants est nécessaire, dans une logique systémique. Cela revient à définir en amont des parcours de mobilité et à optimiser des dispositifs de formation, favorisant l'employabilité et la plus-value des plus âgés.*

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

Ces praticiens peuvent jouer un rôle actif et adapté aux situations. Ainsi, en concertation avec les DRH et le management, ils peuvent définir des adaptations à apporter aux postes de travail.

A la Sécurité Sociale, *ces critères méritent d'être valorisés dans la politique de GRH, à travers le système d'évaluation du management, s'inscrivant ainsi dans une démarche de RSE.*

### **2.2.2. Savoir être attentif aux signaux de stress au travail**

Un autre facteur de risque est lié aux manifestations du stress, comme source de pénibilité.

Les plus âgés sont plus exposés à ce risque face aux évolutions incessantes, si leur parcours professionnel n'a pas stimulé en eux leurs facultés d'apprentissage ni de défi à relever, permettant de développer des capacités d'adaptation permanente.

Selon la plupart des modèles d'analyse de ce phénomène, « de fortes sollicitations conjuguées à une latitude faible en (auto) contrôle et un contexte de mauvaise gestion du changement, constituent des situations à risque pour la santé de l'individu »<sup>18</sup>.

A la Sécurité Sociale, il importe de *sensibiliser le management aux manifestations du stress et à leurs conséquences possibles.*

*Ainsi, la prise de conscience en amont de ces facteurs de risque et de l'enjeu de la santé au travail pour les performances attendues doit se traduire par des actions conjuguées entre les services RH et les médecins du travail - construire par exemple des parcours de réintégration personnalisés pour des salariés au retour d'absences de longue durée pour raison de santé.*

*Ces mesures préventives peuvent optimiser le maintien dans l'emploi des seniors.*

Dans ce schéma, la plupart des situations peuvent évoluer favorablement s'il est visé *de développer l'autonomie d'apprentissage ainsi que le plaisir d'apprendre et de travailler au-delà de 60 ans*. Soulignons que dans plusieurs pays occidentaux, comme le Japon et les pays scandinaves, il est usuel de travailler jusqu'à l'âge de 70 ans et les conditions de travail y sont adaptées.

### **2.3. La gestion des seniors, levier commun pour le dialogue social et le management**

Certains organismes ont entrepris des actions significatives mais encore isolées.

Les enjeux relatifs aux seniors à la Sécurité Sociale nécessitent leur prise en compte dans les négociations nationales. Menées par la fédération d'employeurs qu'est l'UCANSS, elles devraient viser prochainement un accord national inter branches.

#### **2.3.1. Des expériences prometteuses à la Sécurité Sociale**

- La branche vieillesse est concernée à un double titre par la gestion des seniors : comme gestionnaire de l'assurance retraite de base et comme employeur. Les organismes de cette branche sont à la fois confrontés au vieillissement de leurs salariés et à un surcroît de travail dû aux départs massifs en retraite des assurés du régime général. La réduction d'effectifs n'y est pas souhaitable.

*Ainsi, la CNAV, Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, a eu comme objectif fixé par l'Etat depuis 2005 de favoriser l'intégration des seniors. Pour la période 2009-2012, l'objectif est*

plus ciblé pour une embauche de 5% de personnes de plus de 45 ans, parmi les recrutements, mais cela reste lié à des projections démographiques de la population des assurés.

Toutefois, une dynamique apparaît par le fait que des organismes de cette branche déclinent dans leur plan de RSE l'intégration des seniors.

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

- Certains organismes ont mis en œuvre une conduite du changement, par la mise en place du télétravail ou télé salariat. Cette alternative à la présence en entreprise peut favoriser de nouvelles formes d'organisation et de management, plus attractives pour les seniors.

Certains organismes l'expérimentent, comme la Caisse d'Assurance Maladie de Mulhouse ou la Caisse d'Allocations Familiales de Belfort, ce qui permet de concilier vies familiale et professionnelle, notamment en seconde partie de carrière.

*Cela revient aussi à lisser toute différenciation liée à l'âge par une mutation des attentes de la hiérarchie à travers l'adaptation des conditions de travail.*

*De telles avancées méritent d'être discutées avec les partenaires sociaux puis de faire l'objet de plans d'action RH.*

### **2.3.2. Voies innovantes à développer à la Sécurité Sociale**

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

A l'instar des retraites progressives ou les contrats de mission, des formules incitatives par leur souplesse permettraient de favoriser l'allongement de la durée d'activité et de satisfaire des besoins ponctuels de mission. Ceux-ci relevant de la gestion de projet correspondent souvent à des *profils recherchés de seniors confirmés*, comme pour la fonction de conseil.

- Des critères de recrutement adaptés sont à définir pour des salariés seniors

Le recrutement pour un poste donné fait référence à un diplôme pour tout candidat, quand l'offre est en externe.

Or pour un senior, une compétence détenue peut compenser la non détention du diplôme. Aussi, un dispositif visant à attirer, ne serait-ce que ponctuellement, des candidats seniors permettrait de lisser le critère de diplôme et en amont de promouvoir celui de la VAE, favorisant l'employabilité du senior auprès des secteurs visés.

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

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

Des initiatives d'organismes de la branche maladie ont été entreprises auprès et à la demande d'organismes similaires dans des pays d'Afrique ou du Maghreb<sup>19</sup>.

*Des partenariats plus durables pourraient s'inscrire dans une RSE élargie en France auprès d'organisations humanitaires ou à caractère social, permettant à des agents de la sécurité sociale ayant les compétences recherchées de les valoriser dans un nouveau contexte tout en portant les valeurs de solidarité de l'organisation.*

L'ensemble de ces voies, négociables avec les partenaires sociaux, pourrait s'inscrire dans un label de la diversité permettant d'ancrer concrètement la RSE dans les pratiques.

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

Le schéma global présenté ci-dessus s'inscrit dans un *management pluri générationnel*, en congruance avec les caractéristiques socio démographiques de notre société, au sein de laquelle la Sécurité Sociale est un acteur majeur.

#### **2.4. L'apprenance, un levier aux effets durables**

Dans le domaine de la gestion des compétences ou celui de la RSE, certains auteurs, comme Peretti ou Calisti et Karolewicz, mettent l'accent sur les effets des dispositifs d'apprentissage dans les organisations, tant sur le plan collectif pour la capacité d'innovation et de compétitivité, qu'au niveau individuel comme facteur d'implication et de motivation.

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

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

Par ailleurs, *pour les seniors la capitalisation peut être plus fructueuse si le processus d'apprenance est stimulé à travers des systèmes d'évaluation des compétences.*

Cela revient à mettre les différents dispositifs d'apprentissage, dont la formation professionnelle, au service de la gestion de carrière et du potentiel de chacun, sans que cela soit l'apanage de la catégorie des cadres supérieurs.

Ainsi, ce n'est plus l'âge mais la compétence qui est au cœur des parcours professionnels<sup>20</sup>.

A la Sécurité Sociale, compte tenu du niveau moyen de dépense pour la formation professionnelle atteignant près de 5% de la masse salariale et bénéficiant également aux plus de 45 ans, on peut considérer que le potentiel d'apprenance pour les seniors est présent.

*Il importe alors de réunir les conditions nécessaires pour que le processus d'apprentissage de tout agent, quelque soit son niveau dans la hiérarchie, soit au service d'un parcours et d'un projet professionnel, tenant compte, de ses aspirations, de son potentiel et des besoins de l'organisation.*

## **Conclusion**

Au sens de la RSE, la durabilité de toute organisation passe aussi par sa capacité à faire évoluer ses collaborateurs tout au long de la vie professionnelle.

Il appartient ainsi à la Sécurité Sociale de viser une performance durable, intégrant à la fois la dimension socio-économique de ses missions et celle qualitative du développement de ses ressources humaines au bénéfice des personnes, par une gestion des âges et celle des seniors.

Il serait utile que l'Etat intègre, dans le dispositif d'allocation de ressources aux organismes sociaux et pour l'appréciation des performances réalisées, des critères liés à la responsabilité sociale incluant la gestion des seniors.

Cela reviendrait à inclure progressivement ces critères au système de scoring ou de notation, au-delà des schémas directeurs ou des rapports de RSE<sup>21</sup>.

C'est par l'anticipation et une vision d'avenir à caractère durable que certaines mesures coercitives, comme la discrimination positive par quota de seniors, pourraient être évitées.

Une évolution de la culture d'entreprise peut être favorisée par les cadres supérieurs à travers le sens du contrat social interne et celui qu'incarne ce service public.

Cet article a donné lieu à l'analyse de la gestion des seniors à la Sécurité Sociale sous l'angle de la cohérence entre la performance et la RSE.

La première partie a permis de déceler les freins à la cohérence visée.

En seconde partie, la mise en exergue de leviers émergents ou à développer au sein de l'organisation a donné lieu à une typologie appliquée de gestion des seniors.

Le schéma préconisé pourrait être complété par l'analyse comparée avec des pays du nord de l'Europe, quant aux effets sur le niveau général de l'emploi. Dans ces pays, où le taux d'emploi des seniors est plus élevé qu'en France, le taux de chômage moyen est moindre.

Par ailleurs, cette étude peut trouver un prolongement, à travers une exploration élargie à la plus-value des seniors au sein des organisations, par référence à un indicateur de bien-être économique et dans une logique de patrimoine social<sup>22</sup>. Le sens des valeurs non marchandes, comme la solidarité et l'équité, mérite d'être au cœur des missions de gestion de service public

La recherche de cette plus-value peut trouver tout à fait sa place dans le contexte économique difficile ayant des retombées sur l'emploi, dont celui des seniors, d'autant plus que l'indicateur de croissance qu'est le PIB ne diminue pas les inégalités.

---

<sup>1</sup> Estimé pour 2009 à près de 8 milliards d'euros, par les pouvoirs publics

<sup>2</sup> Site [www.ifen.fr](http://www.ifen.fr)

<sup>3</sup> Au 31.12.07 - [www.ucanss.fr](http://www.ucanss.fr) - site de l'Union des CAisses Nationales de Sécurité Sociale - même source pour les différentes données chiffrées sur la sécurité sociale, présentées dans cet article

<sup>4</sup> Présentée sur le site [www.ucanss.fr](http://www.ucanss.fr)

<sup>5</sup> « De la gestion des seniors à la gestion des âges : les enseignements de travaux de recherche comparatifs », Etude de l'Université de Marne la Vallée, p. 10

<sup>6</sup> Dans leur ouvrage en référence, p. 21

<sup>7</sup> « Des actions pour la diversité » - Revue Service Public - Juin 2007, pp.16-23

<sup>8</sup> Dans leur ouvrage en référence, p. 88

<sup>9</sup> Dans son ouvrage en référence, p. 265

<sup>10</sup> Entretien avec le directeur de la sécurité sociale, lettre du développement durable, n°1, 1er trimestre 2008, [www.ucanss.fr](http://www.ucanss.fr)

<sup>11</sup> [www.eurogip.fr](http://www.eurogip.fr) - « L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe », - Note thématique Eurogip-32/F

<sup>12</sup> Dans leur ouvrage en référence, p. 14

<sup>13</sup> Dans son ouvrage en référence, p.238

<sup>14</sup> De S. BELLINI, J.Y DUCK, F. LAVAL, E. RENAUD, S. VAUCIN, du CEREGE, « une typologie des pratiques de gestion des seniors »

<sup>15</sup> Par référence à divers travaux de sociologues de l'Ecole de Chicago, sur « l'étiquetage et la vie socio professionnelle », dont les travaux de Becker et Goffman sur les phénomènes de stigmatisation - Revue des Sciences Humaines, 1999, pp 20-25

<sup>16</sup> Dans une communication à la XVIème Conférence de l'AIMS, 6-9 juin 2007, « le management de la diversité : axe stratégique urgent et important »

<sup>17</sup> Dossier « Des actions pour la diversité » - Revue Service Public, juin 2007, p 16-23

<sup>18</sup> In « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » de P. NASSE et P. LEGERON, mars 2008, p.12

<sup>19</sup> Dans le cadre de l'ouverture à l'international, la C.P.A.M des Bouches du Rhône a mené en 2005, une mission d'assistance technique en Tanzanie, visant la mise sur pied d'un système d'Assurance Maladie. Par ailleurs, depuis 2007, une coopération similaire est menée par la C.N.A.M près du Maroc

<sup>20</sup> Site de l'ANACT - [www.gestiondesages.anact.fr](http://www.gestiondesages.anact.fr) - portail plate-forme GDA « Propositions de la mission parlementaire sur la pénibilité au travail »

<sup>21</sup> Selon POINT S. et SINGH V., dans leur article indiqué ci-dessous

<sup>22</sup> Préconisation de Corinne Lepage, ancien ministre de l'environnement et présidente de Cap21, en ouverture d'une réunion annuelle sur le développement durable de la Sécurité Sociale, en octobre 2008 – site ucanss indiqué supra

---

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- Barth I. et Falcoz C. (2007), *le Management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan
- Calisti B., Karolewicz F. (2005), *Ressources Humaines et Développement Durable, Une Autre Vision de la Performance*, les Editions d'Organisation
- Capron M., Quairel – Lanoizelée F. (2004), *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, Editions La Découverte
- Guérin S., Fourrier J. (2004), *Manager les quinquas*, Editions d'Organisation
- Peretti J.M. (2004), *les Clés de l'Equité dans l'Entreprise*, les Editions d'Organisation
- Rosé J.-J. (2006) (sous la responsabilité de), *Responsabilité Sociale d'Entreprise*, Editions de Boeck Université
- Thévenet M. (2001), *le Plaisir de Travailler*, les Editions d'Organisation
- Woot (de) Ph. (2005), *la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Economica

### Articles, Rapports

- Bellini S., Duck J.Y, Laval F., Renaud E. et Vaucin S. (2006) « une Typologie des pratiques de gestion des seniors », *CEREGE – IAE de Poitiers*
- Moreau I., Rey F. (2005) « Plombés à 45 ans ! », *Liaisons Sociales*
- Ninni C. et Tapiol A. (2002), « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières Synthèses*, n°15.1, DARES
- Point S. et Singh V. (2005) « Promouvoir la gestion de la diversité : radioscopie des sites Internet des grands groupes européens », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre, pp 14 à 30
- *Rapport de la Cour des Comptes sur la Sécurité Sociale*, (2004) Chapitre IV « Les stratégies de gestion et les outils de pilotage » et Chapitre VIII « La gestion des ressources humaines », septembre
- Rassoloto-Distler F. (2008), « Conception d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise », *Entreprise Ethique*, n° 28, p. 115-134
- RepèrAge, (2008), « Age et performance durable de l'entreprise, comment faire », *ARACT Franche Comté*, juin, [www.anact.fr](http://www.anact.fr)