

« Les Seniors, atouts pour l'international »

par **Marc Raynaud**, associé InterGenerationnel©



Depuis janvier 2010, la nouvelle loi de financement de la sécurité sociale (art. 87) vise à favoriser le maintien dans l'emploi et le recrutement des salariés âgés avec la mise en place d'actions innovantes adaptées à la situation de chaque entreprise. En fait, la loi impose aux entreprises de garder leurs salariés jusqu'à 67 ans s'ils le souhaitent. Du coup, beaucoup de DRH se demandent ce qu'ils vont faire de leurs seniors dont le nombre va croissant dans l'entreprise. Comme on a pris l'habitude depuis 30 ans, en France en particulier, de les faire partir en pré-retraite à partir de 55 ans, on ne sait plus travailler avec les seniors. Le taux d'emploi des 60-64 ans en France est de 15% comparé à 60 % en Suède. Certains dirigeants éclairés voient pourtant dans les qualités spécifiques des seniors une opportunité comme, par exemple, leur capacité à transmettre la culture de leur société dans ses filiales dans le monde.

L'international ? Si señor !

Ainsi, à l'international, certains seniors s'avèrent des atouts majeurs pour leur entreprise. C'est ce que nous allons illustrer plus loin. Même si la génération des moins de 30 ans, plus souvent formée à l'étranger que ses aînés, est plus mobile qu'ils ne l'ont été au même âge. On la dit moins prête à s'engager à long terme pour son entreprise. Les jeunes de la génération Y peuvent apprécier des missions de courte durée ou même des emplois transfrontaliers mais, pour une expatriation de longue durée, l'investissement paraît plus risqué qu'auparavant pour l'entreprise. La fidélisation des jeunes recrues est aujourd'hui moins évidente. Beaucoup de politiques RH sont à revoir complètement pour prendre en compte la nouvelle donne générationnelle.

La classe d'âge des 30-50 ans, pour sa part, est plus compliquée à expatrier du fait du travail des conjoints, des enfants à scolariser, du coût du logement des familles entières et de la contrainte croissante des familles recomposées. C'est pourtant dans cette catégorie, « en pleine fleur de l'âge », que les talents sont les plus appréciés et suivis aujourd'hui.

Les plus de 50 ans, plus mobiles qu'on ne le croit...

Il s'agit alors de s'interroger sur les collaborateurs de plus de 50 ans, parfois déjà libérés des contraintes d'éducation de leurs enfants et désireux de retrouver une plus grande liberté de mouvement pour eux-mêmes. Si l'ancienneté des seniors peut rendre leur salaire plus élevé dans leur pays, leur coût complet à l'étranger n'est pas nécessairement supérieur, une fois pris en compte les frais de logement, de scolarité et de voyage par rapport à des familles plus jeunes.

Leur connaissance du métier, de l'entreprise et leur envie de transmettre leur expérience à de jeunes étrangers qui ont souvent une grande soif d'apprendre, font de certains seniors une population de choix pour l'expatriation. Encore faut-il que l'entreprise connaisse finement cette population et recense les situations personnelles et les motivations de chacun.

Il convient de distinguer, parmi les volontaires, ceux qui, vers 50 ans, voient dans un passage à l'international une opportunité d'accélérer leur carrière et ceux qui, plus tard, voient dans un poste à l'étranger une occasion d'enrichir leur fin de carrière sur le plan professionnel et humain. Enfin, il y a ceux qui prennent leur retraite et veulent encore « servir » après.

Des cas éloquents de seniors à l'étranger

- **Daniel.** A 62 ans, après une carrière d'industriel en France, il vient de prendre avec enthousiasme une mission de consultant auprès de son ancien employeur pour seconder le directeur d'une nouvelle usine en Algérie. Il profite de la nouvelle disposition légale du cumul emploi-retraite. Deux précautions s'imposent néanmoins dans son cas. Pour préserver l'équité avec ses collègues encore salariés, l'ensemble de sa rémunération, salaire de consultant plus retraite, ne doit pas dépasser sa dernière rémunération. Deuxièmement, le futur missionnaire doit bien comprendre qu'il est consultant pour le directeur d'usine et non plus directeur d'usine comme il l'a été auparavant. Ce changement de posture peut nécessiter un accompagnement personnalisé au départ et un rappel de la règle du jeu ensuite, en cas de dérapage.

De jeunes retraités peuvent donc constituer un capital intéressant pour les entreprises. D'où l'intérêt de bien les suivre.

- **Hervé.** Bientôt 60 ans. Il est revenu d'expatriation il y a deux ans. Depuis, il végète au siège où il s'efforce de donner des coups de mains à diverses équipes sur leurs projets internationaux. Après 14 années d'expatriation, il avait refusé une dernière proposition, il y a deux ans, vers une destination trop lointaine, pour raison familiale. Depuis, il rétrogradait. Jusqu'au moment où les autorités locales d'un pays où il avait noué de bonnes relations dans le passé, appellent son groupe et insistent pour ce soit lui le pilote du nouveau projet d'infrastructure en discussion. C'est un homme très engagé qui n'a pas peur d'aller au charbon, disaient ses collègues, et les autochtones s'en souviennent. Bien que l'international lui ait appris l'humilité, Hervé n'est pas peu fier aujourd'hui qu'on le rappelle et, pour son groupe, c'est une aubaine. Les seniors ont besoin de plus de reconnaissance qu'on ne le croit.

- **Dominique** est plus jeune. A 53 ans, il a vu son rôle modifié suite à un changement d'organisation et à l'arrivée d'un nouveau président. Après une belle carrière internationale, c'est le moment pour lui de se demander ce qu'il veut faire pour les 15 années à venir. Il veut encore servir et si possible une cause encore plus noble. Médecin tropical, il démissionne et s'engage dans une ONG pour éradiquer une des grandes

maladies en Afrique. Au seuil de leur troisième carrière, beaucoup de seniors s'interrogent sur le sens qu'ils veulent donner à leur prochaine activité. Si l'entreprise ne peut pas toujours répondre à ces motivations, elle peut trouver à l'extérieur un rôle dans lequel l'ancien collaborateur pourra continuer, même indirectement, à la servir et la promouvoir.

• **Bernard.** Son cas est différent. Il a « fait la Chine » dans les années 70, à une époque où il n'y avait qu'un hôtel international avec salle de bains à Beijing, sans eau ! Il a vécu à la dure et ne se voyait pas inactif à 62 ans. Ayant pris sa retraite un peu contre son gré, un confrère bien informé lui a immédiatement proposé une mission de conseil pour réorganiser une usine. Ce groupe venait de faire une acquisition en Chine et de nommer un tout jeune ingénieur pour en diriger l'usine. C'était une première expérience à un tel poste pour le jeune trentenaire et une première expatriation dans une ville reculée près de Chengdu. L'arrivée de l'industriel expérimenté de 62 ans, fin connaisseur de la Chine, a nécessité un calage délicat entre les deux hommes pendant les premiers mois. Puis le nouveau dirigeant a compris l'avantage qu'il pouvait tirer d'un tel binôme junior-senior. Cinq ans après, le jeune directeur indique volontiers que, sans son compère senior, il n'aurait jamais réussi à monter si vite, et à un tel niveau, les compétences et la production de l'usine. Les consultants aux cheveux blancs sont généralement appréciés des Chinois qui valorisent l'âge et l'expérience. Les binômes junior-senior, les Suédois les pratiquent avec succès depuis des décennies pour leurs projets.

Ces cas éloquentes prouvent à quel point des seniors peuvent trouver des projets correspondant à leurs aspirations et continuer à apporter une grande valeur à leur organisation ou à d'autres. Pour autant, tous ne sont pas faits pour travailler dans une nouvelle culture. Une première expérience à l'international est un atout pour réduire les risques de choc culturel et générationnel. La maîtrise d'une langue étrangère, l'Anglais en particulier, est un pré-requis.

Attention aux contre-indications !

• **Jean-François.** Il était un directeur commercial de haut niveau quand son groupe a fait cette grosse acquisition en Hongrie. Il fallait un dirigeant de son rang ! Très performant dans sa culture d'origine, Jean-François a mis du temps à comprendre ce qu'il ne comprenait pas dans cet univers étranger. Ses collaborateurs locaux, eux, ont vite compris qu'il ne s'y ferait pas et, supportant de moins en moins l'arrogance et les oukases de leur nouveau chef français, ont fini par demander sa tête au président de la filiale. Comme Jean-François était un ex-dirigeant renommé dans son pays d'origine, il a fallu lui trouver une promotion au siège pour qu'il accepte de rentrer au pays. Une erreur de casting peut coûter fort cher au siège, à la filiale et à l'individu.

• **Marc.** Une autre façon de rebondir. DRH dans un grand pays de la région au moment où son groupe a décidé de se retirer d'Amérique du Sud, il décide de rester sur place et donc de quitter le groupe. A 55 ans, c'est aussi l'occasion d'une réflexion sur sa vie privée et... il divorce, au grand dam de son supérieur. « Ne fais pas cela, tu le paieras ! ». Après ces deux changements radicaux, Marc est maintenant remarié et, de nouveau, jeune père comblé. Il s'est installé à son compte comme consultant dans le pays voisin.

• **John.** A Pékin, la greffe n'a pas pris aussi bien pour John. Son groupe américain avait vendu une de ses grandes divisions à une entreprise de haute technologie chinoise. Le lendemain de la signature de l'acquisition, la directrice de l'intégration, jeune chinoise bien diplômée, reçoit la délégation américaine. Ils sont encore loin de la salle de réunion lorsqu'on entend déjà les dirigeants américains, optimistes et vocaux, qui viennent faire connaissance avec leur nouveau propriétaire. Entrant dans la grande salle du conseil, ils découvrent huit jeunes chinois, pour la plupart des chinoises en fait, élégantes et discrètes. Leur âge moyen est de 28 ans, c'est la moyenne d'âge dans leur jeune entreprise. Les Américains, eux, tous mâles et blancs, ont en moyenne 28 ans... d'ancienneté dans leur

groupe et une très grande expérience du management. Le plus haut gradé s'assoit donc au milieu et propose à son interlocutrice chinoise qu'il anime lui-même la réunion. Elle acquiesce poliment. Pour s'assurer de l'efficacité de la rencontre, il lui demande ensuite si elle veut bien prendre les notes et faire le compte-rendu. Prise par surprise, elle acquiesce de nouveau, plus crispée, et cela ne passera pas. Quelques mois plus tard, ces étrangers, tous seniors et expérimentés, seront renvoyés au New Jersey. L'écart générationnel en plus de l'écart culturel, mal appréhendé, aura eu raison de la belle équipe.

• **Denis.** A Shangai, dans la joint-venture avec cette grande entreprise d'Etat, Denis est chargé de construire un nouvel atelier de production utilisant la technologie apportée par son groupe européen, dont il est le plus grand expert. Ce sera probablement le dernier grand badge de sa carrière et seule la Chine peut lui offrir la chance de construire une usine ultra moderne avec « sa » technologie. Lorsque nous le rencontrons, quelques mois après son arrivée, perdu au fond de son atelier dans un petit bureau près des toilettes, il ne peut presque plus parler. Il va devoir se faire opérer. De fait, il ne parle à presque plus personne depuis longtemps et se trouve totalement exclu. En interrogeant les Chinois alentour, dans leur langue pour comprendre la situation, on apprend qu'ils l'appellent « le chiffon ». Lui ne le sait pas.

Le plus grand expert du monde, très expérimenté dans son pays, peut être relativement inefficace dans une autre culture s'il n'a pas les compétences interculturelles, les attitudes ni l'accompagnement requis. Les contre-indications peuvent être identifiées, par un spécialiste de la mobilité, en amont lors de la sélection des seniors pour l'international. Un expert plus jeune et moins chevronné, avec les qualités relationnelles et pédagogiques adéquates, peut mieux réussir qu'un plus chevronné sans les qualités interculturelles nécessaires.

Les conseils

De ces cas variés, heureux et moins heureux, nous pouvons tirer quelques principes pour réussir la mobilité internationale des seniors :

Avant le départ

- Bien recenser et connaître la population des Seniors dans l'entreprise
- Mener l'entretien de troisième carrière avec les seniors en suivant la posture inverse des entretiens de recrutement classiques, c'est-à-dire partir des motivations et des envies de l'individu plutôt que des besoins de l'entreprise
- Utiliser des tests de personnalité et de motivation spécifiques pour comprendre les réelles sources de plaisir au travail et les talents naturels, en regard des spécificités du contexte local du futur expatrié
- Lors de la sélection, bien expliquer la contribution attendue du travail dans le projet de vie et les règles du jeu selon la situation du candidat (expatriation pour accélérer la carrière, dernier poste ou retraite active comme consultant)
- Une fois la sélection faite, bien préciser au futur missionnaire les attendus de son rôle et les conséquences en terme de changement de posture

A l'arrivée à l'étranger

- Accompagner la prise de contact avec l'équipe locale
- Intégrer l'équipe multiculturelle
- Organiser le transfert d'expérience

Au retour d'expatriation

- Anticiper le retour
- Accompagner la transition
- Promouvoir l'expérience positive acquise.

L'inévitable évolution managériale

L'inéluctable augmentation du nombre de seniors dans l'entreprise et la cohabitation de plusieurs générations va forcer les dirigeants et les DRH à modifier leurs pratiques et leurs politiques en profondeur. Pour les pionniers de cette évolution, l'innovation managériale sera un atout pour fidéliser les nouveaux et garder les anciens motivés. Gageons que cette évolution permette de dépasser le rapport Parent/Enfant trop connu entre employeur et subordonné. Une relation Adulte/Adulte de coresponsabilité permettra de mieux utiliser certains seniors de haut niveau plus longtemps, avant et après leur départ en retraite s'ils le souhaitent. Il y a là un potentiel peu exploité jusqu'à présent compte tenu de la culture de pré-retraite promue depuis trente ans en France. Les seniors sont aujourd'hui davantage un sujet qui pose problème car les méthodes de gestion des ressources humaines traditionnelles s'avèrent inadaptées. Au lieu de considérer cette problématique comme une contrainte, pourquoi ne pas la percevoir comme une opportunité d'adapter les pratiques. En effet, si l'on y réfléchit de plus près, la difficulté n'est pas la gestion d'une tranche d'âge mais bel et bien la recherche de nouvelles solutions en matière de gestion de la performance et de l'épanouissement durable, « tout au long de la vie » professionnelle. C'est à ce titre que la gestion des seniors à l'international peut représenter un véritable atout pour l'entreprise.

Remplacer le rapport gagnant/gagnant par donnant/donnant...

La direction gagnera à rechercher un accord Donnant/Donnant, moins idéal, noble mais plus réaliste que le fameux gagnant-gagnant, pour s'aligner avec l'évolution du principe de subordination. Le temps où les salariés, tous âges confondus, acceptaient de se conformer, ou pour certains de se soumettre, aux besoins exclusifs de l'entreprise arrive progressivement à sa fin dans les entreprises occidentales. Les sondages le démontrent, si les salariés consentent volontiers au lien de subordination, c'est à présent à la condition qu'il concoure à leur épanouissement personnel. Le travail est devenu un moyen et non une finalité. Ce phénomène est renforcé pour les seniors qui arrivent à un stade de leur vie en quête d'accomplissement et d'épanouissement de soi, si l'on donne du crédit à la théorie de l'évolution des besoins d'Abraham Maslow.

C'est pourquoi la prise en considération de ce nouveau rapport suppose de prendre connaissance du projet de vie du senior, d'identifier ses sources de plaisir au travail, d'oser, en ce qui concerne notre sujet, lui proposer une expatriation, même s'il n'a jamais eu ce genre d'expérience. Oser explorer ces nouvelles pistes sera gage d'innovation sur le plan managérial et social.

Inventer un nouveau schéma d'organisation du travail

Le maintien dans l'emploi des seniors pendant une dizaine d'années supplémentaires amène à éprouver le schéma traditionnel d'organisation du travail « un homme / un poste » à temps plein. A ce titre, il convient de « sortir du cadre » et d'imaginer des opportunités de valorisation des acquis et de l'expérience sur un temps partagé et une durée limitée, au-delà des missions de tutorat préconisées par le législateur (qui repose d'ailleurs sur l'a priori que le senior en sait plus que le junior). Cela suppose d'introduire de la flexibilité et de l'innovation dans la recherche d'adéquation entre les attentes de l'entreprise et celles du salarié. A titre d'exemples, pourquoi ne pas imaginer renforcer les dispositifs déjà présents dans certaines entreprises, telles que la représentation de l'entreprise à l'extérieur (animation de cours, témoignages à des manifestations...), renforcer des binômes sur certains postes, confier des missions de conseil, convenir d'une mise à disposition à une étape d'un projet...).

Ces avancées supposent, de la part des ces entreprises à l'avant-garde, de surmonter leurs stéréotypes vis-à-vis des seniors et de rester vigilantes sur le principe de « discrimination positive ». Cela implique aussi de rendre les seniors responsables de leur dernière partie de carrière et de les aider à y réfléchir avec un entretien d'un nouveau type.



Marc Raynaud, Fondateur et Associé
marc.raynaud@intergenerationnel.fr
15 rue du Louvre, 75001 Paris
Tel : + 33 666 31 31 24