

Rôle et place des seniors pour le maintien et le développement de l'employabilité dans les Organisations

Zoom sur le rôle et la place des seniors dans la transmission d'activités

Document rédigé par le groupe de travail « employabilité¹ » de la Plate-forme 21.

Préambule

Ce document est le fruit d'un travail du Groupe Employabilité de la Plate-forme 21 pour le développement durable (PF21). Depuis sa création en 2011, ce Groupe de travail s'est attaché en permanence à présenter, aux acteurs internes et externes à la PF21, les intérêts pour une Organisation et pour un territoire de considérer les problématiques de l'employabilité, au regard des enjeux du développement durable, et plus spécifiquement de la responsabilité sociétale des Organisations.

Pour atteindre cet objectif, le Groupe de travail constitué d'Organisations très variées ([ARACT Auvergne](#), [CREPI Auvergne](#), Piment Blanc, [Engie](#), [Société des Eaux de Volvic](#), [Fédération Régionale des Entreprises d'Insertion Auvergne](#) ainsi qu'une [personne physique qualifiée](#)) a organisé deux rencontres :

- « [Pour les jeunes, quelle intégration professionnelle ?](#) » (2012)
- « [Comment concilier besoins des jeunes et des employeurs ?](#) » (2013)

Chacune de ces rencontres a été basée sur des témoignages d'acteurs pour faire valoir des expériences et pratiques innovantes, des échanges, et a donné lieu à la production de documents de synthèse envoyés aux participants (une cinquantaine) et mis à disposition sur le site internet de la PF21.

À partir de 2014, le Groupe de travail a retenu la thématique du « *Rôle et de la place des seniors pour le maintien et le développement de l'employabilité dans les Organisations* ». Le sujet est vaste et complexe et le Groupe de travail a choisi de faire un zoom sur le « *Rôle et la place des seniors dans la transmission d'activités* », en s'appuyant toujours sur des témoignages d'expériences et de pratiques de seniors transmetteurs. Simultanément à ce choix, le groupe a orienté ses modes d'action vers l'analyse et la production d'un document de synthèse relatif au sujet retenu, objet du présent document.

Ce document de synthèse est basé sur :

- une analyse du sujet par les membres du Groupe de travail, aux expériences et compétences diverses ;
- des rencontres avec quatre acteurs externes, témoins d'expériences et de pratiques ([En savoir +](#)) ;
- une analyse de ces témoignages au sein du Groupe de travail ;
- un classement des paramètres et items liés au sujet ([En savoir +](#)).

Ce document propose un tour d'horizon du rôle et de la place des seniors comme facteurs de réussite dans la transmission d'activités. Il n'est pas exhaustif : les membres du Groupe de travail Employabilité de la PF21 souhaitent, par cette démarche, partager leurs réflexions au service de l'employabilité, comme levier économique et social du développement durable.

¹ Document rédigé par C. Bonaldi (Fédération des Entreprises d'Insertion Auvergne) ; N. Garcia (Piment Blanc) ; B. Guerniou (ARACT), Y. Poss (personne physique qualifiée) ; S. Rondepierre (CREPI Auvergne).

Rôle et place des seniors : facteurs de réussite dans la transmission d'activités

La transmission d'une Organisation est une étape importante dans sa vie et les risques sont nombreux. Le travail de recueil et d'analyse d'informations met clairement en évidence cinq paramètres à prendre en compte pour se donner les moyens de la réussir :

- la situation de l'Organisation et des activités ;
- le choix du "successeur" ;
- la dynamique de changement ;
- la posture du transmetteur et du repreneur ;
- le processus de transmission.

Chacun de ces paramètres repose sur des caractéristiques spécifiques qui sont développées ci-après.

La situation de l'Organisation et des activités

Toute activité se développe dans un contexte économique, social et réglementaire spécifique, qui nécessite avant tout d'être connu et pris en compte. Les compétences du senior se sont construites dans la prise en compte de ce contexte, par sa confrontation au quotidien aux incidences de ce contexte sur l'Organisation et les activités. La transmission de ces savoirs centraux n'est pas possible et le successeur apprendra lui aussi par lui-même au fil des expériences. Toutefois, trois conditions sont facilitantes pour la transmission d'activités : une **situation économiquement saine, socialement stable et un réseau d'acteurs porteur de compétences**. Il apparaît indispensable que le senior en établisse un état des lieux et le présente en toute transparence. Cela mobilise ses compétences et modes de management.

Le choix du "successeur"

Les échanges au sein du Groupe de travail et les témoignages font apparaître clairement **les compétences et motivations du successeur** comme facteurs centraux de la réussite de la transmission. Le profil du dirigeant nécessite **une multi-compétences** : administratif, gestion des ressources humaines, finance, marketing, etc. Cette exigence est accrue dans la cas de transmission de TPE², où la multi-compétences devient **incontournable**.

Le senior transmetteur doit donc repérer ces compétences et motivations chez le successeur, mais également **objectiver sa capacité entrepreneuriale et mesurer sa compréhension des valeurs de l'Organisation, et sa capacité à assumer des responsabilités**, particulièrement s'il s'agit d'une évolution interne. Dans ce cas précis, le rôle du senior transmetteur est étendu car il doit également évaluer la **capacité du successeur à sortir de l'équipe** à laquelle il appartient, pour assumer ses nouvelles responsabilités, ou **revenir sur un nouveau poste** s'il a quitté momentanément l'Organisation.

Le senior transmetteur joue un autre rôle primordial : il doit appréhender les conséquences sociales liées à la **connaissance et à la reconnaissance du successeur par les salariés**.

Trois témoignages mettent en avant des modes de recrutement du successeur liés au **hasard** des rencontres, sans ou en dehors d'un processus volontaire. Un témoignage relate une **évolution interne puis familiale**.

La dynamique de changement

Une transmission d'activités est une étape de changement importante dans une Organisation, car elle perturbe en profondeur les us et coutumes professionnels et relationnels internes. Reconnaître, assumer et favoriser ce

² Très Petites Entreprises.

changement est un facteur de réussite important qui se décline à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, le transmetteur doit **accepter** ce changement, et ne pas chercher par exemple à ce que le successeur reproduise son action. Mais il doit également **participer** au changement, c'est à dire en être acteur. Le lancement conjoint d'un **nouveau projet stratégique** peut être un facteur facilitateur, qui semble même incontournable aux témoins que nous avons rencontrés. Il apparaît important, dans la mise en œuvre de ce nouveau projet stratégique, d'être particulièrement vigilant, d'une part sur la **place du transmetteur et du repreneur**, et d'autre part à l'orienter vers un **repositionnement économique et marketing**.

La posture du transmetteur et du repreneur

Au-delà des compétences et motivations, et de la dynamique de changement qui vient d'être évoquée, **la relation individuelle entre transmetteur(s) et repreneur(s)**, est une condition de réussite clairement reconnue. Le senior transmetteur en est bien évidemment largement acteur mais la relation est par nature psychosociale et se joue à deux.

Plusieurs caractéristiques de cette relation ont été mises en évidence. Tout d'abord **la confiance et la transparence** qui s'instaurent entre eux. Leur développement peut être facilité par l'ancienneté du repreneur dans l'Organisation pour rassurer le senior transmetteur, car elles ne se développent pas spontanément, et nécessitent donc un temps de construction. Par ailleurs, une autre nécessité qui relève de la posture du repreneur et du transmetteur est la **volonté partagée de pérennité**. Pour finir il apparaît incontournable que la posture du transmetteur soit construite autour d'une **vraie volonté de transmission**. Elle s'articule avec deux éléments de la dynamique de changement : sa capacité à accepter le changement et à y participer.

Le processus de transmission

La transmission repose inévitablement sur un processus, qui nécessite du temps, au regard des éléments évoqués, notamment liés à la dynamique de changement. Un des premiers facteurs de réussite de ce processus est que le senior transmetteur, comme le repreneur, doivent **accepter la durée du processus de transmission**. S'ils sont pressés, ils ne pourront ni être attentifs à la **progression** du processus, ni s'accorder le temps nécessaire à **l'anticipation** des problèmes et des risques, déjà évoqués, et de fait, encore moins à leur gestion.

À l'intérieur du processus de transmission, il semble nécessaire d'être attentif au **processus d'accueil et d'intégration du repreneur**, tant vis à vis de **l'interne**, que de **l'externe**. Ce processus spécifique est avant tout central pour le repreneur, lui-même, et doit être orchestré par le senior transmetteur. Mais ce processus doit également permettre de **rassurer toutes les parties prenantes en transparence** sur le changement en cours : **Salariés, Clients, Fournisseurs et Partenaires**.

Dans le cadre de ce processus de transmission il apparaît nécessaire, voir indispensable suivant la taille de l'Organisation, de **faire appel à des intervenants externes** à deux niveaux, pour garantir une prise de recul, et maîtriser les risques affectifs et de désaccords :

- **pour accompagner le changement**
- **pour traiter les aspects techniques liés à la transmission : Recrutement, Création nouvelles activités, et paramètres juridiques**

Le dernier paramètre à prendre en compte est la **gestion technique de la transmission vis-à-vis des partenaires et clients**. Celle-ci repose sur plusieurs éléments. Tout d'abord une **communication du changement**. Il s'agit ici de ne pas cacher la situation, au contraire, mais de l'aborder en choisissant le moment opportun au regard des relations et contrats en cours, et des risques liés à la recevabilité par l'environnement

professionnel externe. Cette communication doit accentuer **l'intégration de l'Organisation dans son milieu professionnel**, plutôt que la fragiliser, et favoriser **l'intégration du repreneur dans cet environnement**.

Ce processus est indispensable à la réussite de la transmission. Le transmetteur a sa place mais doit aussi faire appel à des compétences externes pour l'appuyer ce qui nécessite une capacité d'identification de ses propres limites et besoins.

Conclusion

Chacun des paramètres à prendre en compte dans le cadre d'une transmission (la situation de l'Organisation et des activités, le choix du "successeur", la dynamique de changement, la posture du transmetteur et du repreneur, et le processus de transmission) repose sur des caractéristiques qui vont impacter la réussite de cette étape de changement.

Le rôle du senior transmetteur est central à tous les niveaux, car c'est lui qui va anticiper et mettre en œuvre le changement, c'est donc avant tout sur lui que repose cette réussite. Nous avons pu ainsi analyser combien ses compétences et sa posture feront la différence, pour assurer la pérennité de la situation économique et sociale initiale.

On peut supposer que ces éléments, au-delà d'être des facteurs de réussite de la transmission, peuvent également devenir inspirants pour le repreneur, dans son quotidien les années suivantes, mais également, le jour où il sera lui-même confronté à la situation de transmission.

Il s'agit bien d'employabilité ! Employabilité du senior dans son rôle de transmission, mais également employabilité du repreneur, dans son rôle d'apprenant porteur d'innovation, et employabilité de toute l'équipe de l'Organisation, qui immanquablement sortira transformée après avoir vécu un tel changement.

Fiches témoins

Entreprise DOUTRE, présentée par JL DOUTRE

Présentation de la structure

Il s'agit d'une entreprise de maçonnerie, couverture, carrelage de 4 salariés, qui est actuellement en phase de transmission. Date de création : 1994.

Témoignage

Constat et problématique

L'entreprise compte 4 salariés ayant de l'ancienneté dans l'entreprise.

La problématique aujourd'hui dans beaucoup d'entreprise du bâtiment est d'attirer et de fidéliser les jeunes dans ces métiers.

Dans l'entreprise Doutre, les salariés ont plutôt tendance à rester et la pyramide des âges est équilibrée : 47, 31, 24, 33 ans + dirigeant. Le salarié le plus âgé est aussi le plus ancien. Tous les salariés ont été formés en apprentissage dans l'entreprise, puis sont restés par la suite.

Par ailleurs, l'entreprise est en phase de transmission, l'objectif étant de d'anticiper au maximum pour assurer sa pérennité et la pérennité des emplois.

La reprise de l'entreprise, proposée aux salariés les plus anciens, est finalement reprise par un membre de la famille connaissant l'entreprise mais ayant exercé une autre activité professionnelle auparavant. Cette transmission est progressive, puisque le repreneur est intégré depuis 3 ans. La transmission se fait à la fois sur des aspects techniques (le repreneur travaille sur les chantiers avec l'équipe), commerciaux et de gestion de l'entreprise.

Pratiques en faveur d'une coopération entre les différents âges

L'entreprise mise sur plusieurs choses :

- la formation des jeunes et la fidélisation : tous les salariés sont allés jusqu'au bac pro puis sont embauchés dans l'entreprise.
- un esprit participatif avec beaucoup d'échanges sur le travail : comment éviter de forcer, de se faire mal ? Quel matériel acheter ? Comment s'y prend-t-on ?
- une bonne coopération entre les différents âges : la coopération entre les différents âges et expériences permet la transmission des savoirs. Les salariés les plus anciens réfléchissent aussi plus à la manière de se préserver, de moins forcer pour éviter de se faire mal.
- un esprit d'équipe : il y a peu de problème de santé chez les salariés, et peu d'accidents du travail (plutôt des coupures ou chutes). Si cela arrive, l'équipe fait aussi en sorte d'assurer une reprise progressive au salariés concerné, en se répartissant le travail en fonction.

Mots-clés

Transmission d'entreprise, transmission de savoirs, fidélisation.

SCOP Mix & Mouse, présentée par Dominique GUÉRÉE et Thomas ROCHE

Présentation de la structure

Dominique Guérée (57 ans) et Thomas Roche (28 ans) sont actuellement associés dans la Scop Mix & Mouse, studio d'enregistrement situé à Clermont-Ferrand et implanté depuis 1997.

La société a été créée par Dominique Guérée et a longtemps compté 2 associés. Depuis 2 ans, une transmission est en cours afin que Thomas reprenne petit à petit la gérance de la société, Dominique souhaitant suspendre son activité sur Clermont-Ferrand.

Témoignage

Un souhait de transmission

Dominique souhaitait transmettre la gérance de la société pour plusieurs raisons :

- le souhait de diminuer son activité à Clermont-Ferrand en raison de la distance avec son lieu d'habitation ;
- le besoin de « sang neuf » dans l'activité ;
- l'envie d'assurer la pérennité d'une entreprise bien implantée en région.

Une opportunité

Si Dominique se posait la question de la transmission de la société, cette démarche avec Thomas est aussi le résultat d'une rencontre et d'une opportunité saisie par chacun.

L'objectif de Thomas était d'évoluer dans une autre activité (la sonorisation de concert), activité proche mais différentes en termes de compétences et de conditions de travail. La transmission s'est donc déroulée (et n'est pas terminée) avec différentes étapes :

- la recherche d'un stage par Thomas et l'aide de Dominique (Dominique intervenant dans la formation de Thomas) ;
- un contact conservé pendant 5 ans entre Thomas et Dominique (notamment des remplacements chez Mix & Mouse) ;
- la fermeture de l'entreprise qui employait Thomas et l'arrivée de Thomas en tant que salarié de Mix & Mouse.

Pour Dominique, la transmission de l'activité ne pouvait se faire qu'auprès de quelqu'un ayant une diversité de compétences : technico-crétatif, commercial et gestionnaire.

Ceci rendait les conditions de la transmission difficiles, en particulier sur cette petite structure, bien implantée mais aussi fortement attachée à ses créateurs (relations commerciales anciennes). Ces compétences étaient déjà pour partie présentes chez Thomas (Cf. histoire personnelle).

Une transmission dans la durée, au-delà de la compétence technique

Si le cœur de métier reste l'aspect technico-crétatif, cette transmission porte aussi sur les aspects commerciaux et gestionnaires. Tous ces aspects ont nécessité un vrai partenariat, en particulier la première année. Cette transmission repose sur plusieurs socles :

- une entente entre les Dominique et Thomas
- un soutien important (côté paternaliste) de Dominique surtout au début, ce qui a permis de faire face à certaines craintes de Thomas (garder les clients, assurer la gestion...)
- la confiance et la transparence
- une complémentarité entre les compétences et approches de chacun (la transmission ne se fait pas à sens unique).

Ces conditions ne se décrètent pas mais sont le résultat d'un travail dans la durée. C'est ce partenariat dans la durée qui permet aussi de transmettre des pratiques (pratiques commerciales, liens avec les clients anciens, image portée par l'entreprise). Il permet aussi de transmettre des valeurs liées ici au statut Scop (valeurs qui ne font partie d'aucune formation).

Aujourd'hui, Thomas conserve le socle et les valeurs portées par l'entreprise mais développe aussi son propre style, continuant à faire vivre l'entreprise et à développer de nouveaux marchés.

C'était aussi l'objectif de Dominique, qui souhaitait aussi assurer la pérennité de l'activité sur Clermont-Ferrand, en faisant évoluer la société.

Mots-clés : partenariat, échanges, valeurs.

Présentation du témoin et de sa structure

Jean Claude LAHAYE, actuellement retraité et Président de l'Union Régionale des SCOP d'Auvergne, est l'ancien dirigeant de la Société COopérative et Participative (SCOP) Synphonat de 30 personnes. Cette entreprise conçoit, développe et distribue des compléments alimentaires dans le champ de la médecine naturelle (auprès de naturopathes, ostéopathes, médecins et, depuis peu, de quelques pharmacies). En savoir + sur la structure : www.synphonat.fr

Témoignage

Récit d'un parcours de transmission

Bien qu'il soit à la retraite depuis un an, les réflexions sur la reprise de l'entreprise ont été amorcées il y a environ 4 ou 5 ans. Jean-Claude La Haye avait pressenti un successeur, faisant déjà parti du comité de direction. Après lui avoir demandé s'il était intéressé, ils ont travaillé en binôme pour organiser la transmission.

Dans les SCOP, les mandats de dirigeants sont fixés pour une durée de 4 ans. L'Assemblée Générale a été informée que Jean-Claude La Haye ne finirait pas son mandat de gérant pour lequel il se représentait. Il a également informé l'Assemblée Générale qu'il mettait tout en œuvre pour préparer sa succession.

JC La Haye a informé les coopérateurs que même si ce sont à eux de choisir leur futur dirigeant le moment venu, il avait demandé à Fabien BESANCON, la personne à son avis la plus à même d'occuper la place de dirigeant d'aller réaliser une formation de dirigeant à l'Université Dauphine organisée en partenariat avec la CGSCOP. A l'issue de cette formation, Fabien BESANÇON devait remettre un mémoire, constituant le nouveau plan stratégique de l'entreprise.

En parallèle de cette annonce et de ce temps de formation pour Fabien BESANCON, la SCOP s'est engagée dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) avec un objectif de labellisation LUCIE. La démarche RSE est une démarche de progrès, qui s'appuie sur une norme établie par l'AFNOR (ISO 26 000) tournant autour de 7 questions centrales : la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les questions d'ancrage territorial. Cette étape a été un moment important de la transmission : elle a permis d'impliquer tous les coopérateurs dans la définition d'une nouvelle stratégie et d'une nouvelle gouvernance.

Il a été décidé que Jean-Claude La Haye démissionne de son poste de dirigeant deux mois avant son départ, afin de ne pas interférer dans la nouvelle gouvernance. Pour lui, son départ s'est bien passé et la transmission de sa fonction est une étape de sa vie professionnelle dont il retire de la fierté.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), transmission, formation

Association ECTI, présentée par Stanislas CROUZIER

La présentation d'ECTI est un témoignage sur la place des seniors bénévoles pour le maintien et le développement de l'employabilité chez d'autres personnes.

Présentation de la structure

L'activité d'ECTI constitue un triangle entre les bénéficiaires, les bénévoles d'ECTI et l'employabilité. C'est une association qui regroupe des seniors bénévoles volontaires pour transmettre leur expérience auprès de différents bénéficiaires, notamment des créateurs de TPE et PME de petite taille pour aider les entrepreneurs à sortir de leur isolement et à mieux cerner ce qui tourne autour de l'organisation de l'entreprise, de sa capacité financière, du suivi des affaires et de la concurrence. ECTI mène également des actions auprès de détenus en fin de peine.

Transfert d'expérience et non de compétences

Les bénévoles d'ECTI considèrent réaliser un transfert d'expérience plus que de compétences dans la mesure où lorsque l'on sort du monde du travail actif, régulier, rémunéré on perd vite en compétences, surtout lorsque celles-ci sont un peu techniques. Dans une période allant de 1 an à 10 ans après la retraite, l'expérience fait qu'il est toutefois possible d'orienter les personnes accompagnées vers des interlocuteurs ayant, elles, les compétences appropriées, par exemple sur le droit du travail (domaine qui évolue rapidement). Certaines compétences sont solides alors que d'autres s'émettent vite.

Les actions conduites par ECTI

- Les actions de parrainage : il s'agit de parrainer un-e entrepreneur-e, pas une entreprise. En cela, l'action d'ECTI diffère de celles menées par consultants qui interviennent parfois pour régler des problèmes d'entreprise. C'est ce que les québécois appellent le mentorat. Il y a un contact direct avec la personne. Ce contact est important car il joue le rôle du miroir pour aider l'entrepreneur à se poser des questions. Les seniors bénévoles ne sont pas là pour apporter des solutions standardisées.
- L'accompagnement des détenus en fin de peine : ECTI a passé un accord avec l'administration pénitentiaire pour intervenir auprès des détenus dans la perspective de leur sortie. L'intervention des bénévoles se fait en complément des celles des professionnels comme les missions locales, pôle emploi... Comme l'administration n'effectue pas de suivi des personnes sorties, ECTI ne peut pas estimer le taux de réussite de cette action. Les interventions sont réalisées en espérant des effets positifs. Il y a toutefois des réflexions en cours avec l'administration pénitentiaire pour prolonger les accompagnements après la sortie ou *a minima* avoir des informations sur le devenir des détenus.

Mots-clés : expérience, transmission, retraité, accompagnement

Carte mentale des paramètres et items relatifs au sujet relevés dans les témoignages

