

## RECONVERSION

# UNE ÉVOLUTION INTELLIGENTE DES DÉPARTS DE DIRIGEANTS SENIORS

**En 2015, la France comptera trois millions d'anciens cadres à la retraite, de 60 à 70 ans. 20% d'entre eux seulement sont déjà engagés dans des actions associatives, et 35% sont prêts à s'engager dans le bénévolat, dans leur domaine de compétences. Parallèlement, les besoins des associations en missions qualifiées sont innombrables, et se chiffrent en centaines de milliers d'heures d'encadrement volontaire.**

Par Jean-Michel Garrigues

Les conséquences d'une interruption brutale d'activité de cadres ayant vécu sous tension pendant des dizaines d'années sont aujourd'hui bien connues, avec un pourcentage de plus en plus important d'accidents de santé graves, voire fatals, dans les premiers mois de la période de retraite. Là, l'enjeu de santé publique rejoint le besoin de ressources économiques.

Les établissements d'enseignement ont par exemple développé des groupes d'anciens élèves dévolus aux activités bénévoles, tel HEC Bénévolat, par exemple. Mais, évidemment, les interventions s'effectuent souvent dans le périmètre des anciens élèves et de leur environnement.

Les expériences d'aide au retour à l'emploi des seniors se multiplient. Parmi elles, deux anciens élèves de grandes écoles se sont lancés dans ces démarches de soutien, dans des

registres néanmoins différents, et complémentaires. Ainsi, Nov'essor, créée à Nantes et Paris par Alain Roux (E-MBA HEC 1989), aide les cadres seniors à valoriser leur expertise, alors que Makawa, fondée par Yves Séchaud (ESCP 1971) y ajoute un site de rencontres entre l'offre et la demande.

### L'identification de la performance

La situation des collaborateurs des quinquas et plus au sein de l'entreprise est paradoxale : d'un côté des actions publiques visent à favoriser leur embauche, et parallèlement l'âge légal de la mise en retraite est porté à 70 ans, favorisant ainsi le traitement individuel des situations des seniors, et les discussions éventuelles sur un départ anticipé.

Que le terme de la collaboration d'un dirigeant intervienne volontairement ou non, il est évidemment source de

profonds bouleversements dans leur réalité quotidienne, à la mesure de leurs responsabilités et de leur rythme de vie. « *Ce qu'ils ressentent souvent comme une perte d'utilité sociale qui parfois même leur crée des problèmes de santé* » (Yves Séchaud).

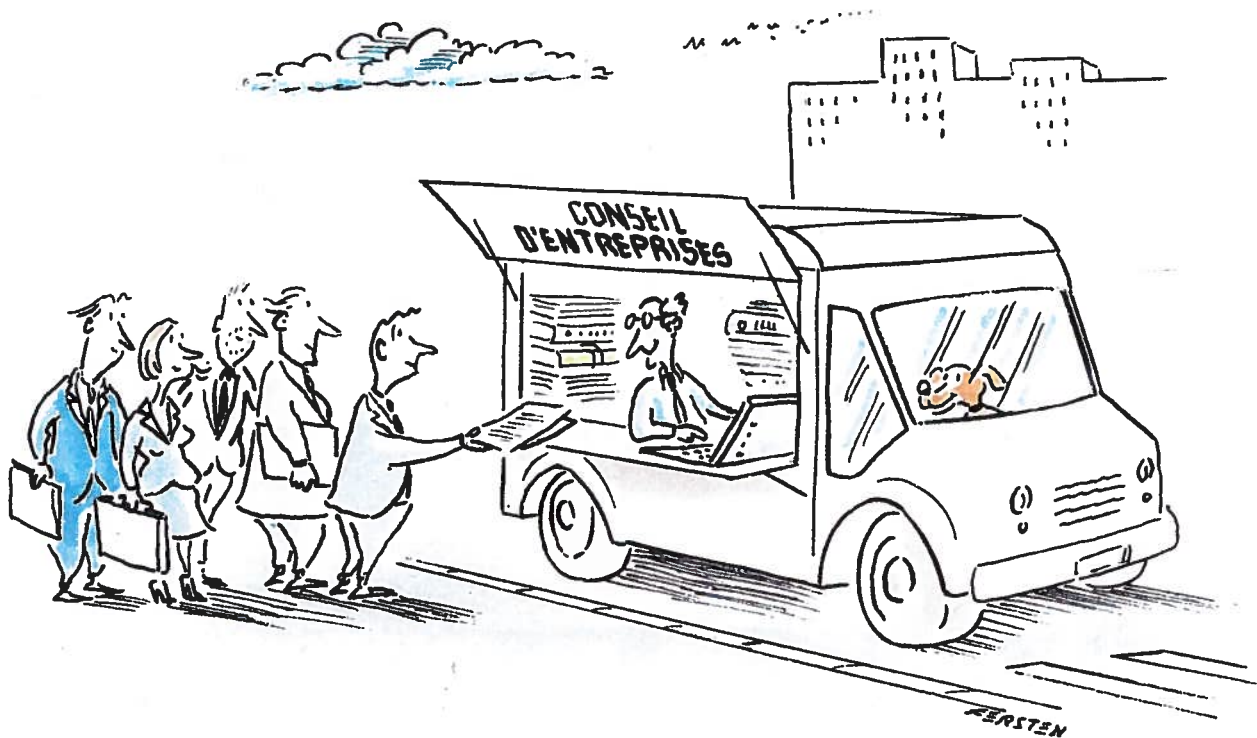
Leur proposer de retrouver une identité collective est un atout win-win, puisqu'ils sont à la fois en situation de besoin, et d'être une ressource pour d'autres besoins inassouvis. La véritable question est de leur permettre l'accès à ces demandes externes, qu'elles proviennent du secteur marchand ou du monde associatif.

Car chacun peut avoir une vision différente de cette reconversion personnelle : pour les uns, un rôle de manager de transition ou de conseil d'entreprises, pour les autres, une assistance à des associations, caritatives ou non, à titre bénévole. Simple, et ce constat est partagé par les deux intervenants, se lancer sans préambule est souvent une source d'échec avéré.

### L'adaptation de la ressource

Comment configurer l'approche d'un senior face à son nouvel univers ? En fait, une utile prévention du risque consiste à prévoir un accompagne-

“ Chez Nov'essor, le dirigeant aura vocation à devenir un consultant expert ou un manager de transition. Chez Makawa, il s'orientera vers des missions bénévoles. ”



ment, préalable ou non au terme de la collaboration du dirigeant mature avec son employeur.

Dans les deux approches, le futur intervenant est préparé à commercialiser son expertise grâce à une formation qualifiée. L'intérêt est dans une vision préventive de l'approche individuelle : l'entreprise conclut un contrat avec le prestataire, quand elle envisage le départ d'un senior, et s'engage dans un cycle de durée variable (seize semaines pour Nov'essor, de deux à quatre mois pour Makawa), permettant une préparation utile aux futures actions personnelles.

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en quelque sorte, ayant évidemment un impact également sur les équipes existantes, que le senior en voie de départ soit ou non remplacé dans son emploi. Et c'est une source de dialogue social interne apaisé, puisque ces actions, financées par l'entreprise, font l'objet d'un accord global de départ avec le senior concerné.

La vraie différence est dans l'objet de cette activité individuelle : chez Nov'essor, le dirigeant aura vocation à devenir un consultant expert ou un manager de transition, alors que, chez Makawa, il s'orientera vers des missions bénévoles, bien sûr dans tous les cas correspondant à l'expertise professionnelle.

### La symbolique de la relation

Rien de vraiment nouveau dans le fond : nul n'a jamais empêché une entreprise d'accompagner intelligemment un projet calibré de départ de l'un de ses dirigeants matures. L'apport de ces réflexions conjointes, c'est d'universaliser le process, de systématiser les projets de départ des seniors, qui peuvent d'ailleurs ne pas être uniquement des cadres de haut niveau.

Toutes les parties prenantes y trouvent une utilité : non seulement le parcours personnel du sortant est évalué, cadré, budgété, mais il est également qualifié : de même qu'une formation initiale adaptée permet de mieux ap-

préhender une entrée sur un marché du travail délicat, une préparation individualisée à une retraite, pleine ou progressive, minimise les échecs, renforce le positionnement des seniors vis-à-vis de leur nouvel environnement, et accroît leurs chances de succès.

Notons également que, dans le cas où l'entreprise n'aurait pas mis en place un tel processus normalisé de départs intelligents, le dirigeant nouvellement retraité peut bénéficier d'une formation individuelle, à ses frais, et dans une mesure adaptée à ses ressources évidemment plus ajustées. « *Evoluer avec agilité sur un marché ouvert à l'expertise et la flexibilité, c'est le choix d'un nouveau travail en liberté.* » (Alain Roux) ■

**Pour en savoir plus :**  
Nov'essor : [www.Nov'essor.com](http://www.Nov'essor.com)  
Makawa : [www.makawa.fr](http://www.makawa.fr)