

## EMPLOI des SENIORS : la POLITIQUE de l'AUTRUCHE ?

Les entreprises seraient-elles sourdes et aveugles ?

les pouvoirs publics, l'Insee, l'Igas, s'ingénient à tirer la sonnette d'alarme du papy boom, le législateur ferme les préretraites, repousse l'âge de la retraite à taux plein, les cabinets conseils (dés)espèrent sensibiliser leurs clients à la nécessaire anticipation du « choc démographique »...

Les entreprises, premières concernées, dans leur immense majorité ne bougent pas.

Dans son baromètre annuel 2004, la CEGOS relève que seules 11% d'entre elles affirment avoir défini une politique spécifique pour prolonger l'activité de leurs seniors. Quant au risque de pénurie de main d'œuvre, conséquence directe du prochain passage à la retraite des « quinquas », 72% pensent se tirer d'affaire en se contentant de privilégier la mobilité interne. Le vieillissement de la population active serait-il un faux problème ?

En réalité, l'entreprise prisonnière du court terme se préoccupe peu du vieillissement de ses effectifs, habituée qu'elle a été pendant 20 ans aux préretraites encouragées par l'Etat. Un état d'esprit que partagent les salariés eux-mêmes qui souhaitent souvent partir avant 60 ans. Patrons, employés, tous sont victimes du cliché des « quinquas » hors du coup, peu innovant, peu adaptable, réfractaire aux nouvelles technologies, lent, trop cher, etc ...qui se transforme à 60 ans en jeune retraité dynamique, plein de projets !

Certains rares grands groupes ont décidé de valoriser leurs seniors. Les solutions s'appellent transfert de compétence intergénérationnel, bilan de carrière, formation à tout âge, tutorat, véritable gestion des fins de carrière, organisation du travail (temps partiel et retraite progressive).

Des exemples restent trop rares alors que demain les entreprises devront composer avec le cumul emploi-retraite, un marché du travail plus tendu où domineront les « quinquas », des parcours à construire pour les salariés en poste à 50 ou 55 ans pour lesquels on ne pourra plus, comme auparavant, tableer sur un départ anticipé.

Sur le papier les experts soulignent leurs atouts que n'ont pas les jeunes : disponibilité, fidélité à l'entreprise, fiabilité, capacité à prendre du recul, carnet d'adresse fourni, autorité naturelle, image rassurante pour la clientèle. Mais dans les faits ?

Pour l'instant, l'ANPE, dispense toujours les demandeurs d'emploi de plus de 55 ans de rechercher un emploi. Chez les salariés, on constate dernièrement une montée subite et significative des arrêts maladie chez les plus de 50 ans. Et les employeurs, eux, contournent la difficulté en jouant sur les avantages fiscaux d'une indemnité de départ transactionnelle. Quant à recruter...Selon l'enquête Cegos, seules un quart des entreprises déclarent envisager de recruter des plus de 50 ans, proportion qui tombe à 7% pour les grands groupes, moins en proie que les PME aux affres du recrutement.

Or, si l'allongement de la vie active est subi par les entreprises et les salariés, les premières perdront en compétitivité, les seconds en motivation. Mais pour changer les mentalités et adapter le management et l'organisation du travail aux plus âgés, il faudra peut être une campagne de sensibilisation à l'instar de ce qu'a fait Adia pour d'autres populations délaissées par les employeurs. Voire une opération de communication nationale, à l'initiative de l'Etat. La Finlande et la Grande-Bretagne s'y sont essayées avec succès récemment. C'est une des pistes que recommande le Conseil d'Orientation des Retraites « *pour sensibiliser aux aspects positifs du vieillissement, à l'intérêt du maintien de la capacité de travail (...)* »

Le chemin risque d'être long... Un dernier chiffre, de l'OCDE cette fois : 2 français sur 3 sont inactifs entre 55 et 64 ans, ce qui fait de notre pays un des cancre de l'Europe en la matière.

### Quelques articles choisis...

« **le casse-tête de la gestion des âges** » - *les Echos* – 13 décembre 2004

« **des recommandations pour soutenir l'emploi des seniors** » - *Infoflash* - 1er décembre 2004

« **l'emploi des seniors en question mais sans réponse** » - *Entreprise et carrières* – 30 novembre 2004

« **seniors : faut-il s'obstiner à les faire partir ?** » - *les Cahiers du DRH* – 22 octobre 2004

« **les seniors dans les entreprises européennes. Bonnes pratiques** » - *la lettre du GIMIS* - juillet 2004

« **la société française tarde à organiser l'emploi des seniors** » § « **les entreprises ne sont pas prêtes à embaucher des seniors** » - *Le Figaro Economie* – 29 avril 2004

« **l'emploi des seniors reste une priorité virtuelle** » - *Le Monde* – 16 mars 2004