

LES QUINQUAGENAIRES SONT L'AVENIR DE VOTRE ENTREPRISE

l'essentiel à travers la presse

Rançon du déclin démographique, le « papy-boom » surviendra dans trois ans, en 2006, prédisent tous les experts. Avec, à la clé, un allongement de la durée de cotisations programmé dès à présent. Or, aujourd'hui le constat est le suivant : à peine un salarié de plus de 55 ans sur trois travaille en France, ce qui nous place en queue de peloton pour l'Europe. A l'avenir, si elle veut surmonter les tensions du marché du travail, l'entreprise devra garder ses « quinquas ». Sans doute, faudra-t-il même embaucher des seniors, puisque l'arrivée des jeunes ne compensera pas le départ des anciens. Rappelons qu'en 2001, d'après l'APEC, les cadres seniors ont représenté à peine plus de 3% des recrutements !

Cela représente un formidable choc culturel, pour les employeurs, qui recourent facilement aux départs anticipés, mais aussi pour les salariés qui assimilent la préretraite à un droit acquis. Ils sont souvent demandeurs pour des raisons personnelles (projet précis, volonté de passer plus de temps avec un conjoint plus jeune déjà à la retraite...) mais aussi pour des motifs souvent professionnels. Et là, l'entreprise a sa part de responsabilité : formation réservée aux jeunes, désirs de mobilité inassouvis, plafonnement de carrière, les risques de démotivation sont réels. Bien sûr les outils existent, mais trop souvent, là où la Validation des Acquis et de l'Expérience (V.A.E) ou le bilan de compétence seraient judicieux, rien n'est fait. Toutes les études montrent que, dans une très large proportion, les employeurs attendent d'être directement confrontés au vieillissement de leur effectif pour se décider à mettre en place une politique de gestion des quinquas.

Les aspirations de ceux-ci, - se sentir utile, être autonome -, sont pourtant compatibles avec l'intérêt de l'entreprise. Dans la conduite de projets transversaux, dans les missions de consultants internes, de formateurs, dans le management, ils excellent. Dans le transfert de compétences, de savoir-faire et de mémoire de l'entreprise, ils sont même indispensables. Faute de quoi, on peut se retrouver dans le cas de cette entreprise industrielle qui, débarrassée de son personnel âgé, doit faire face aux défauts de fabrication, aux machines qu'on ne sait plus réparer, aux techniques oubliées.

Pour les jeunes nouvellement embauchés, qui accèdent plus tardivement que naguère à une vie professionnelle stable, les seniors peuvent être des parrains facilitant l'intégration et transmettant la culture d'entreprise. Ils sont également souvent choisis pour être tuteurs ou maîtres d'apprentissage dans le cadre des contrats en alternance. Du côté du salarié âgé, la préretraite progressive (mi-temps pour 75 ou 80% du salaire avec aide de l'Etat) ou le temps partiel choisi sont des formules permettant de préparer la relève en douceur... Elles prendront d'autant plus d'importance que, Monsieur Fillon l'a déjà annoncé, le choc démographique va réduire à la portion congrue les départs anticipés en préretraite totale.

Les quinquas ont d'autres atouts que l'expérience. Leur taux de turn-over est faible, ils ont parfois moins de contraintes d'horaires, plus de sérénité et de recul. Ils ont pour bon nombre, connu la crise, le chômage, les changements d'établissements, ils sont donc sans doute plus adaptables qu'on ne le pense...

Pourtant ils sont souvent tenus éloignés de l'entreprise, pourquoi ?

Les études faites auprès des entreprises montrent que le principal grief retenu à l'encontre des quinquas est la baisse de la productivité. Dans le secteur industriel, cela se traduit par des troubles musculo-squelettiques. Quelques grands groupes comme Peugeot ou Thalès ont su pallier cette difficulté en poussant au maximum les améliorations ergonomiques (diagnostic de cabinets spécialisés, questionnaires de pénibilité administrés aux salariés...). Dans le secteur tertiaire aussi, les entreprises croient déceler une baisse de leur productivité de leurs salariés âgés, qui offriraient une plus grande résistance au changement, qu'il soit technologique ou organisationnel. Sans doute faudrait-il commencer par réhabiliter la formation des seniors, leur offrir des programmes différenciés, et ne pas considérer qu'ils se désintéressent forcément d'une remise à niveau...ou d'un changement de poste, lorsque le stress ou la pénibilité de leur fonction le réclament.

Reste l'obstacle du coût financier. Salaires trop élevés, licenciement rendu prohibitif par le montant de la contribution Delalande, les sociétés hésitent à embaucher ou conserver leur personnel au delà de la quarantaine. De ce point de vue les aides à l'emploi, centrées sur l'insertion professionnelle des jeunes, n'apportent pour l'heure guère de réponses à ce problème.

« Sources et bibliographie

- « Gestion des âges : l'heure des seniors » Liaisons sociales 27 mai 2003
- « Les entreprises excluent toujours les salariés les plus âgés » le Monde Emploi 13 mai 2003
- « Les entreprises qui ont compris l'enjeu » Le Monde initiatives avril 2003
- « A quand la revanche des seniors » CB news 17 février 2003
- « Ergonomie – les défis de l'âge » Entreprise et Carrières 17 septembre 2002
- « Remotivez vos quinquas » Entreprise et Carrières 18 juin 2002
- « Permettre aux salariés de travailler plus longtemps » l'Usine Nouvelle 10 mai 2002
- « Gestion des âges : l'heure des seniors » Liaisons sociales 27 mai-2 juin 2003