

LA NOTE EPSY N° 43 QUELLE GESTION POUR LES SENIORS ?

EPSY vous adresse régulièrement son analyse de l'évolution du climat social.

EPSY est un cabinet d'audit social, spécialisé dans l'accompagnement du changement et dans la veille sociale.

Nous sommes à votre disposition pour vous présenter plus en détail nos champs de compétence et nos outils de diagnostic.

Vos contacts : Jean-Claude DUCATTE ou Philippe CELIS : 01.47.61.85.85

La gestion des salariés âgés n'a guère été un sujet de préoccupation de la part des grandes entreprises au niveau du maintien de leur intérêt au travail et de leur performance pendant plusieurs années.

Au contraire, l'attention était portée sur les moyens pour s'en séparer dans les meilleures conditions. Il y avait un accord tacite avec les syndicats sur ce sujet. Les différents systèmes de pré-retraite ont permis des départs nombreux, un renouvellement de main d'œuvre important et des avantages induits sur la maîtrise de la masse salariale, d'autant que le financement de ces départs était largement soutenu par la collectivité.

Aujourd'hui la donne a changé : avec l'allongement de la durée du travail, les départs anticipés ne sont plus à l'ordre du jour du fait du renchérissement des coûts, désormais à la charge des entreprises. **Entreprises et collaborateurs doivent (ré)apprendre à vivre ensemble plus longtemps et différemment.**

1. TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS : UNE LONGUE PRISE DE CONSCIENCE

Toutefois, il est intéressant de constater que l'accroissement des coûts et le changement de discours n'ont eu qu'un effet limité, du moins dans un premier temps. Deux études gouvernementales récentes montrent que certaines entreprises ont eu tendance à substituer aux PRT d'autres dispositifs pour continuer à régénérer leurs effectifs :

- **Les arrêts maladies** dont le nombre a progressé de 24% en 2 ans, les plus de 55 ans représentant plus du tiers des salariés concernés. Une déviance du système qui vient d'être soulignée par un rapport de l'IGAS¹.

¹ Rapport IGAS – octobre 2003

- **Les licenciements pour motifs personnels²** ont, quant à eux, progressé très fortement et sont devenus deux fois plus nombreux que les licenciements économiques. Pour certains, ils sont devenus un véritable *"outil de gestion de la main d'œuvre vieillissante"*.

L'attention portée par l'Administration sur ce qu'il faut appeler un détournement d'objet va limiter l'utilisation de ces dispositifs.

Les entreprises sont face au défi de garder motivées des populations qui pour la plus grande partie n'ont en tête que de bénéficier des avantages de collègues à peine plus âgés qu'eux, qui jugent les nouvelles dispositions comme inévitables par rapport à tous ceux qui ont bénéficié des systèmes de préretraite !... Le risque est donc pour les entreprises de se trouver face à une population démotivée, nombreuse qui peut à son tour contribuer à démobiliser les autres et/ou partiellement ghettoïsée.

Les outils dont elles disposent sont à la fois peu nombreux (principalement la mobilité fonctionnelle) et leur efficacité limitée si l'on en croit le benchmark que nous avons réalisé et que vous trouverez en annexe.

2. CHANGER LES MENTALITES ET LES PRATIQUES

Le manque d'outil est-il un obstacle insurmontable quand on sait que l'attitude des seniors est davantage une affaire de mentalité, d'idée dominante, de discours d'entreprise que de technique ?

Qui se souvient encore que dans les années 70/80, le fait de partir en pré-retraite était perçu comme un échec professionnel et une marginalisation sociale ?

La chercheuse Eléonore Marbot³ a montré que *les individus associaient les pré-retraites à une pression sur leur propre départ*". Cela signifie que, dès qu'un salarié bénéficie d'une mesure de cette nature, les autres salariés se préparent à en disposer aussi et baissent leur engagement dans leur travail. *"Pire, ils intériorisent et s'approprient systématiquement cette idée de départ anticipé en la transformant en norme et en règle"*. Cette observation est également faite par de nombreux chercheurs qui ont travaillé sur cette problématique, comme Jean-Marie Peretti et a des répercussions directes sur les stratégies des entreprises.

En effet, en ce qui les concerne, elles doivent prendre conscience que les politiques d'aménagement du temps de travail (diminution graduelle

² Rapport DARES

³ Thèse de doctorat : *"le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans"*.

du temps de travail) sont vécues comme une absence d'intérêt portée aux plus anciens. Dans ces conditions à quoi bon travailler, si l'entreprise n'évalue pas la performance au-delà d'un certain âge et n'offre plus de perspective de progression !...

La génération qui pensait partir dans les mêmes conditions que celle qui est née avant le 1^{er} janvier 1948, mais qui est dans l'obligation de rester au travail de cinq à huit ans de plus que ce qu'elle envisageait, doit donc faire l'objet d'une attention soutenue.

Avec le temps, l'habitude sociale de départ plus tardif fera que la situation que nous vivons sera moins critique. Cela obligera les entreprises à apprendre à gérer les fins de carrières et à anticiper l'émergence d'un sentiment diffus "d'inutilité".

Quelle que soit la situation, la remobilisation des seniors passe par une attitude cohérente et globale en matière de GRH ; c'est-à-dire ne pas d'un côté promouvoir leur activité et d'autre part permettre aux moins performants de quitter avant terme l'entreprise. Dans ces conditions, les séparations qui pourraient intervenir seraient sorties du domaine du collectif et feraient l'objet de négociations individuelles dans des conditions codifiées et strictes afin d'éviter toute dérive.

Vous trouverez en annexe une approche méthodologique que nous proposons permettant à cette catégorie de personnel de retrouver un sens à son action et à regagner en performance dans des emplois créateurs de valeur et/ou peut-être beaucoup plus simplement reconnue comme "*toujours*" utile à l'entreprise.

Toute l'actualité sociale d'EPSY est disponible sur <http://www.etsy.com> ainsi que tous les liens dont vous avez besoin pour votre activité quotidienne.