

ENTREPRISES & MARCHÉS

MANAGEMENT · RH

2 Tweeter 63 Share 45 Like 0

19/11/2013 | Laurent Borrell | RH | Tribune | Lu 1550 fois | 2 commentaires

Les seniors sont utiles à l'entreprise

LE CERCLE. Sous l'effet combiné des évolutions démographiques et des réformes du régime des retraites, la part des salariés de plus de 50 ans est en constante augmentation. Les dirigeants d'entreprise vont devoir en tenir compte dans leur stratégie. Mais en ont-ils conscience et envie ?

En France, les différentes réformes des retraites n'ont pas supprimé les pratiques des grandes entreprises. Sous prétexte de compétitivité, de paix sociale ou de pénibilité au travail, elles continuent de proposer des départs anticipés à leurs salariés quinquas. Les régimes de retraite par répartition sont progressivement déséquilibrés et la cohésion intergénérationnelle menacée. En conséquence plusieurs textes réglementaires essaient d'organiser le maintien des salariés âgés dans emploi.

ÉCRIT PAR

Laurent Borrell
Directeur général
Nabis Conseil



VOIR SON PROFIL >

Au delà de ces aspects, pourquoi les entreprises, dirigés majoritairement par des quinquas et des sexagénaires, ne considèrent-elles pas ces seniors comme une richesse humaine, sociale et technique ? Pourquoi continuent-elles de les stigmatiser comme des salariés réfractaires à tout changement ?

Ces questions commencent à être posées par les états-majors de grandes entreprises françaises. Pour la première fois, ils vont se retrouver confrontées à des départs massifs. Hors, certains DRH commencent à tirer la sonnette d'alarme, expliquant que ces départs peuvent provoquer un « trou » de compétences préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces départs privent également l'entreprise d'une coopération intergénérationnelle précieuse, car certains savoirs dits de terrain ne s'acquiert qu'avec l'expérience, et se transmettent par le côtoiement intergénérationnel. Par ailleurs, les difficultés de recrutement, les contraintes budgétaires, les attentes des collaborateurs, le coût des accidents de travail et des maladies professionnelles obligent les entreprises à intégrer « le rôle » des seniors comme un facteur de performance dans les systèmes de gestion des ressources humaines.

Alors que faire ? Ne pourrait-on pas reconsidérer la place des seniors dans l'entreprise ? De nombreuses solutions existent. Certains pays européens ont déjà bien avancé sur ce sujet en mettant en place des programmes personnalisés de réadaptations professionnelles ou encore des actions concrètes de bien être au travail. Pourquoi pas en France ?

Une des solutions seraient d'adapter l'environnement de travail car "ce n'est pas le vieillissement mais un environnement professionnel inadapté et particulièrement sollicitant qui provoque des phénomènes d'usure prématurée et met en difficulté le salarié vieillissant" ([document de l'INRS](#)).

Les entreprises, qui veulent se mobiliser, devront tenir compte des contraintes dans leur organisation (travail à la chaîne, rythme de travail imposé par des collègues plus jeunes, horaires atypiques, manutention de charges lourdes, maintien de postures douloureuses...) et des contraintes dans le management (regard d'un supérieur hiérarchique plus jeune, pression, jeu politique, etc.)

Mais ces changements ne pourront réussir que si les dirigeants s'impliquent et prennent conscience de l'intérêt social, financier et humain d'une nouvelle organisation. Pour cela, ils vont devoir montrer leur engagement et leur volonté dans la réussite du projet. Les directions de la Communication et des RH devront ensuite déployer une stratégie fédératrice et mobilisatrice en évitant l'écueil d'une communication sans preuves concrètes.

À LIRE ÉGALEMENT

Michel Grall
Défense : l'exemple allemand

Xavier Fontanet
Pourquoi tuer l'actionariat

PUBLIEZ VOS ARTICLES

Mot de passe oublié >>>
Mode d'emploi >>>

NOUVEAU

Téléchargez l'appli.

LES ÉCONOMISTES DE PROJECT SYNDICATE

J. BRADFORD DELONG

Professeur d'économie à l'Université de Berkeley, et chercheur associé du National Bureau of Economic Research.

L'espace de débat des Echos

LE CERCLE LES ECHOS SUR TWITTER

Tweets

Le Cercle Les Echos @CercleLesEchos 1h
Doit-on craindre la hausse des inégalités ?
bit.ly/1jtJHoQ

Le Cercle Les Echos 1h

 <p>d'externalisation et de contrats de services</p>	 <p>salarié ?</p>
 <p>Stefan Zehle Scandale de l'espionnage de la NSA : une opportunité pour les télécoms européens</p>	 <p>Francis Meleard Le journaliste, bientôt mort ou roi en devenir ?</p>

2 COMMENTAIRES

 19/11 | 16:48 | **laetitiames**
Soutenons les Seniors, grandes victimes de la crise ! Signez la pétition de soutien ! <http://www.mesopinions.com/petition/politique/soutenez-bonnets-gris/11006>

[» SIGNALER UN ABUS](#)

 20/11 | 09:06 | **Anne Audibert**
Pour des raisons totalement fallacieuses, la France est l'un des rares pays à ne pas reconnaître la valeur que peuvent apporter les seniors à la fois au monde de l'entreprise et à notre société. A titre de contre exemple, les très dynamiques pays scandinaves font travailler leurs seniors longtemps, sans pour autant empêcher les jeunes d'arriver sur le marché du travail. Cela est d'ailleurs un facteur clé du dynamisme de leurs économies.

Que nos seniors ne s'inquiètent pas pour autant. Tout n'est pas perdu. Il existe aujourd'hui des solutions adaptés à notre époque qui leur permettront de valoriser et d'offrir leur expérience et compétences. Notamment la nouvelle plateforme Internet Compedia qui leur permet de devenir prestataires freelance et d'offrir leurs services aux entreprises. Sa plateforme Internet (compedia.fr) met en relation des prestataires occasionnels ou professionnels (freelances, auto-entrepreneurs, étudiants, retraités ou bien encore des TPE) avec des entreprises porteuses de projets. Le modèle pourrait être comparé à celui d'une équipe de tournage cinématographique où des professionnels se réunissent le temps d'une mission puis se séparent jusqu'à la prochaine occasion. Tout le monde y gagne, les entreprises comme les personnes. J'invite donc les seniors à s'intéresser à Compedia.fr

[» SIGNALER UN ABUS](#)

SE CONNECTER POUR AJOUTER UN COMMENTAIRE

ADRESSE EMAIL: *

MOT DE PASSE: *

[» SE CONNECTER](#)

 @CercleLesEchos
Préparer son plan marketing en 2014
bit.ly/1f2C5XJ
Étendre

 **Le Cercle Les Echos** @CercleLesEchos 2h
Défense : l'exemple allemand de l'externalisation et contrats de services
bit.ly/1UMFFq
Étendre

 **Le Cercle Les Echos** @CercleLesEchos 3h
Croissance anémique dans les pays avancés : déclin séculaire ou conséquence de la crise ?
bit.ly/1kit0ud
Étendre

 **Le Cercle Les Echos** @CercleLesEchos 3h
L'OMC est morte, vive l'OMC ! bit.ly/1jtgryz

Tweeter à @CercleLesEchos

AUJOURD'HUI, LES ARTICLES LES PLUS...

...LUS	...COMMENTÉS
Xavier Alberti Vie politique Tribune Le jour se lève sur un nouveau modèle démocratique	
Philippe Leduc Santé Tribune Scope Santé met à nu les hôpitaux et les cliniques	
Pascale Azria Éducation Tribune Web 2.0 et réseaux sociaux, préparons les futurs professionnels à la communication relationnelle	
Antoine de Gramont Éducation Enseignement supérieur : travailler plus pour gagner moins	
N. Ferraud-Ciandet Informatiques Big data vs protection des données personnelles : ce que Bruxelles vous prépare	

 **ABONNEZ-VOUS AU FLUX RSS**
SUIVEZ-NOUS AVEC TWITTER

 **Le Cercle Les Echos**
 **J'aime**

7 516 personnes aiment **Le Cercle Les Echos**.



 Module social Facebook

PLAN DU SITE

POLITIQUE

Élections 2012
Vie politique

ÉCONOMIE & SOCIÉTÉ

Politique éco & Conjoncture
International
Société
Social
Immobilier
Recherche & Innovation
Énergies & Environnement
Assos & Fondations
Recherche éco
Dossiers spéciaux

LES ECONOMISTES DE PROJECT

SYNDICATE
Joseph E. Stiglitz
Nouriel Roubini
Kenneth Rogoff
J. Bradford DeLong
Jeffrey D. Sachs
Dominique Moïsi
Autres auteurs

ENTREPR

Finance &
High Tech
Industrie
Manageme
Services
Dossiers s
Stage d'été

ENTREPR

Création d'
Social RH
Fiscalité
Juridique
Compta-fir
Marketing
Internet
Développe
Innovation
Patrimoine

LE CERCLE +

Vidéos Livres Abécédaire

[Le Cercle Les Echos](#) - [Aide](#) - [Nous contacter](#) - [Charte d'utilisation](#) - [C.G.U/C.G.V](#)

Sites web  [Groupe Les Echos](#) - [Les Echos](#) - [Investir](#) - [Enjeux Les Echos](#) - [Capital Finance](#) - [Les Echos Entrepreneur](#) - [Bilansgratuits](#) - [Eurostaf](#) - [Conférences](#) - [Salon des Entrepreneurs](#) - [Les Echos de la Franchise](#) - [L'Institut Les Echos](#) - [Les Echos Formation](#) - [Série limitée](#) - [Les Echos ePaper](#) - [LeCrible.fr](#) - [Radio Classique](#) - [Connaissance des Arts](#) - [La Fugue](#)