



OPINIONS

SENIORS EN ENTREPRISE : EVITONS D'EN FAIRE LES VICTIMES DE LA REPRISE

LOIC MICHEL (*)



OPINION. Les compétences plutôt que l'âge ? Une utopie qui peine encore à prendre forme dans le monde du travail, à regret. Le manque de considération envers les seniors est toujours d'actualité mais la crise que nous venons de traverser doit nous faire prendre conscience que durant les périodes incertaines, et pas uniquement, les seniors peuvent aussi endosser le rôle de guide et apporter leur expertise. (*) Par Loïc Michel, co-fondateur, 365Talents.

C'est un sujet qui revient fréquemment sur la table ; la question des seniors et de leur avenir au sein de l'entreprise se résume, le plus souvent, à leur mise à l'écart progressive voire immédiate. Pourquoi les entreprises cherchent-elles à se passer de ce vivier de compétences et d'expériences ? Paradoxalement, la crise du Covid-19 a mis en avant tout l'intérêt de disposer de profils expérimentés pour traverser ces moments incertains et cela est d'autant plus vrai que les seniors peuvent se prévaloir d'avoir connu plusieurs crises, comme celle de 2008. Ainsi près de 82% des managers, interrogés dans le cadre d'une [étude de l'Apec](#) publiée en juin 2021, sont convaincus qu'avoir des cadres seniors dans leur équipe en temps de crise est plutôt rassurant. Ces derniers sont perçus comme engagés, motivés et enthousiastes.

Un atout, certes, mais les principaux intéressés ne se perçoivent pas réellement de cette façon. Toujours selon l'étude de l'Apec, près d'un tiers d'entre eux jugent que leurs compétences et leur expérience ne sont pas encore suffisamment valorisées par leur entreprise. Au regard des enseignements de la crise, il va donc falloir progressivement changer de fusil d'épaule pour que les seniors puissent enfin mettre à profit leurs qualités en toute circonstance.

LES PROCHAINES VICTIMES DES PLANS SOCIAUX ?

Tout au long de l'année 2020, le taux d'emploi des seniors est resté relativement stable, voire a augmenté de 0,7 point [selon l'Insee](#). Un constat qui diffère de celui des 15-24 ans dont le taux d'emploi a reculé de 1,2 point du fait de la baisse brutale des embauches et du non-renouvellement des contrats. Cette bonne nouvelle concernant les seniors s'explique tant par l'ancienneté des emplois qu'ils occupent que par les multiples plans d'aides mis en place par le gouvernement.

Or, il est clair qu'avec la reprise, le gouvernement va progressivement fermer le robinet des aides pour revenir à une situation normale. La menace de voir se multiplier les plans sociaux plane sur les entreprises et notamment sur les seniors qui représentent une masse salariale plus conséquente. Le scénario classique d'un ajustement par l'éviction des seniors est fortement pressenti, mais les entreprises doivent avoir en tête que la quête d'un emploi pour les travailleurs de plus de 50 ans est toujours aussi compliquée. Quand on sait que plus de 80% des personnes en recherche d'emploi éprouvent des difficultés à retrouver une activité après 50 ans - selon [l'enquête Teepy Job et Retraite.com](#) parue en juin 2021 - on imagine sans mal les conséquences désastreuses des plans de licenciements sur les seniors.

RÉINVENTER LEUR RÔLE ET LEUR PÉRIMÈTRE D'ACTION

Et si la mobilité interne était l'une des clés pour redonner de la valeur aux compétences et à l'expérience des seniors ? Il serait réellement contre-productif de les cantonner simplement à leur fonction alors que dans un contexte à fort degré de changement comme celui-ci, les entreprises doivent être davantage flexibles et agiles afin de mobiliser leurs ressources sur de multiples projets. Il serait donc intéressant de flexibiliser les modes d'intervention des seniors afin de leur faire endosser aussi bien le rôle d'expert, de consultant, de coach voire de mentor selon les profils. Par là, on entend les faire travailler en mode projet sur des missions courtes et adaptées qui seraient plus à même d'augmenter leur productivité.

La réussite d'une telle démarche passera avant tout par une identification précise de leurs compétences - hard et soft - pour leur attribuer le rôle qui leur convient le plus. Au-delà des compétences, il en va de la responsabilité des managers de convaincre les seniors qu'il ne s'agit pas là d'une injonction, mais bien d'une opportunité répondant à une volonté d'accompagnement dans la gestion de leur carrière. Une façon de renforcer aussi bien leur fidélité que leur engagement envers leur entreprise.