

CINQ CLÉS POUR BIEN MANAGER LES SENIORS

Ce sont des collaborateurs pas tout à fait comme les autres. Comment encadrer les seniors ? Quelles missions leur confier pour maintenir leur motivation ? Voici cinq conseils pour optimiser leur collaboration au sein de l'entreprise.

Par Céline Tridon

1 BANNIR LES PRÉJUGÉS

Si les seniors méritent une attention particulière, pour autant, les experts insistent sur l'importance d'éviter les stéréotypes ! En effet, beaucoup d'idées reçues circulent : "les seniors n'apprennent pas bien", "ils ne sont pas motivés", "leur productivité diminue"... Pour Annick Cohen-Haegel, formatrice en management au sein du cabinet de conseil en ressources humaines Cegos, « il faut savoir distinguer la seconde partie de carrière, de 40 à 50 ans environ, et la fin de carrière



Il faut éviter que les seniors ne sombrent dans la routine.

ANNIE MONTAGARD,
dirigeante des
Imprimeries Laffont

qui concerne le collaborateur plus âgé. » Sur cette dernière période, une réflexion doit se faire autour du départ, de la capitalisation des savoirs et de l'organisation des successions. Pour un senior qui va passer encore plusieurs années dans l'entreprise, la question porte, en revanche, davantage sur la nature des missions qui lui seront confiées, sur la gestion de ses compétences et la pénibilité du travail.

2 FAIRE ÉVOLUER LEUR MISSION

Pour qu'un senior continue de s'épanouir dans son travail et que l'entreprise en tire le meilleur parti, il est important de mener une réflexion sur l'évolution de sa mission. Pour Serge Guérin, professeur à l'école de commerce et de management ESG et sociologue spécialiste des seniors, « des missions très variées peuvent leur être confiées, comme défricher un nouveau marché ou faire jouer leur relationnel ».

Les seniors sont particulièrement sensibles à la considération. « Il faut savoir reconnaître leur expertise, insiste

Annick Cohen-Haegel (Cegos). Ils ont besoin de sentir qu'on leur fait confiance. » Comment faire ? Vous pouvez leur confier des projets transversaux, comme participer aux différentes phases commerciales de l'entreprise. Ou leur proposer de relever de nouveaux challenges. Le but : (re)donner de l'intérêt à leur travail. C'est ce qu'ont fait Les Imprimeries Laffont, basées à Avignon. La société compte, parmi ses 18 salariés, cinq personnes âgées de plus de 50 ans. Pour éviter que ces collaborateurs expérimentés ne sombrent dans la routine, la dirigeante, Annie Montagard, leur propose des perspectives d'évolution. Par exemple, Jean-Pascal Martinez, le directeur des ventes, a fait toute une partie de sa carrière en tant qu'infographiste. « C'est une personne dotée d'un bon sens relationnel et d'un fort potentiel commercial », analyse la dirigeante. En 2002, alors qu'il fête ses 48 ans, la direction lui propose de devenir directeur des ventes. Challenge que le salarié accepte. « Certes, les seniors sont moins carriéristes que les jeunes.



RESSOURCES
HUMAINES

CE QUE DIT LA LOI

> LES SENIORS
REVIENNENT
SUR LE MARCHÉ
DU TRAVAIL

La France a décidé de remettre ses aînés sur le marché du travail. C'est le but de la loi en faveur de l'emploi des seniors, en vigueur pour les entreprises de plus de 300 collaborateurs et, à partir du 1^{er} avril prochain, pour celles de 50 à 300 collaborateurs. Ses objectifs : le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans d'une part, et le retour à l'emploi pour les plus de 50 ans, d'autre part. Elle incite les entreprises de plus de 50 salariés à trouver un accord ou un plan d'action en faveur des seniors. Les entreprises qui n'auront pas rempli ces objectifs RH seront soumises à une pénalité égale à 1 % de leur masse salariale.



Mais il est malgré tout important de les faire évoluer», précise Olivier Spire qui, outre sa fonction de pdg de ProCadres International, spécialiste du recrutement et du management de transition, œuvre depuis de nombreuses années à la réhabilitation des seniors.

3 FAIRE UN BON USAGE
DU TUTORAT

Senior ne rime pas forcément avec tuteur. En effet, tous n'ont pas forcément l'âme d'un "parrain". Annick Cohen-Haegel (Cegos) y voit l'occasion de tisser davantage de liens entre les générations, de les amener à mieux communiquer au sein de l'entreprise. « Le tutorat, ce n'est pas uniquement le senior qui apprend tout au jeune, explique l'experte. Les managers doivent l'envisager de façon réciproque, les seniors apportant leur expérience aux jeunes et ces derniers leurs méthodes de travail, la maîtrise des dernières évolutions du secteur, voire des dernières technologies aux seniors. » Pour prévenir toute rupture génération-

nelle, Annick Cohen-Haegel (Cegos) conseille, en outre, de réunir les collaborateurs sur un même plateau, de multiplier les réunions et occasions d'échanges ou encore de faire collaborer sur un même projet des juniors et des seniors.

C'est dans le but de ne pas créer de fossé entre les générations, que les Imprimeries Laffont ont mis en place une formule de tutorat. L'objectif : inciter le partage de savoir-faire entre les juniors et les seniors, en les faisant travailler sur des projets communs. Annie Montagard, elle-même âgée de 61 ans, est ravie de ce "mélange" : « Certes, les seniors transmettent leur expérience. Mais ils sont également boostés par les jeunes, qui deviennent notre cure de vitamines à tous. » Le concept intergénérationnel fonctionne parfaitement.

4 POURSUIVRE
L'EFFORT DE FORMATION

Capitaliser sur les seniors, c'est aussi investir dans leur formation. « Former quelqu'un au-delà de 50 ans, c'est lui adresser un signe de reconnaissance extrêmement fort », assure Serge Guérin (ESG). En effet, la formation est un vecteur de motivation pour tous les collaborateurs, mais plus encore pour les seniors.

En les formant, l'entreprise leur envoie un message clair : elle mise sur eux et compte, en retour, sur leur implication dans l'entre-

prise. L'enjeu est de permettre aux seniors de rester compétents et à niveau grâce à des formations techniques, sur les NTIC par exemple. Des formations plus personnelles, comme celles autour de la communication ou du management, peuvent donner un souffle nouveau à un "quinqua". Ainsi, lorsqu'Annie Montagard, la dirigeante des Imprimeries Laffont, a proposé à son infographiste de devenir manager de la force de vente, elle lui a fait suivre une formation longue durée pour consolider ses compétences commerciales.

5 ABORDER LA QUESTION
DE LA PÉNIBILITÉ

Enfin, pour qu'un senior s'épanouisse et donne le meilleur de lui-même, il convient d'aborder la question de la pénibilité du travail. En bénéficiant de plus de souplesse dans leur vie professionnelle, les têtes grises gagnent en sérénité : instauration d'un 4/5^e, aménagement des pauses, nouvelle organisation des déplacements ou mise en place d'horaires décalés, confort des postes de travail, etc. Mais encore une fois, Annick Cohen-Haegel (Cegos) insiste sur le fait de ne pas verser dans les généralités : « Il faut une gestion individualisée de la pénibilité. » Le poste est-il adapté ? Comment compenser les éventuelles difficultés ? Comment aménager le temps de travail ? Autant de questions à traiter, donc, au cas par cas, pour veiller au bien-être de chaque tête grise. ■



FOTOUA/LEA F. YOUNG

SUR LE WEB

Les étapes-clés d'un plan d'action

Lancé par le réseau Anact, le site www.priorite-seniors.fr se propose d'aider et d'accompagner les dirigeants concernés par la négociation sur l'emploi des seniors. Outils d'analyse, guide pratique, soutien méthodologique et pédagogique : toutes les solutions pour élaborer un plan d'action à portée de clic ! Avec le Fonds d'aide à l'amélioration des conditions de travail (FACT), certaines entreprises pourront également bénéficier d'un appui financier.