

- **Economie**
- Emploi - Management
- Management

**La chronique du management**

## **Managers, ne sous-estimez pas le potentiel des seniors**

**A l'heure de la réforme des retraites, Jean-Emmanuel Roux (TeePy Job) et Charles Chantala (Indeed) décrivent comment optimiser son management envers les seniors.**

**ARTICLE RÉSERVÉ AUX ABONNÉS**



Les salariés seniors doivent être écoutés par leur manager, qui peut mettre en place des stratégies en se servant de leur analyse comme d'un atout.

Getty Images/iStockphoto

**Par Claire Padych**

Publié le 07/02/2023 à 07:30, mis à jour à 07:30

**Partager cet article**

Ses fjords, ses forêts boréales, Stockholm, Göteborg et Malmö. Ikea. Björn Borg et Zlatan Ibrahimovic. Des Vikings finissant au *Valhalla* bien avant l'âge de 30 ans. Bienvenue en Suède. Bienvenue aux clichés. *Money, money, money, Must be funny, In the rich man's world* chantait le groupe Abba. L'argent, nerf de la guerre est aussi l'indispensable levier pour maintenir 76,9 % des 55-64 ans des descendants d'Odin en emploi en 2021 (OCDE). La monarchie est championne d'Europe, quand le taux d'emploi des seniors descend à 60,5 % dans l'UE et tombe à 56,0 % en France (75,1 % chez les 55-59 ans et de 35,5 % chez les 60-64 ans (Dares). Avec la réforme des retraites qui pourrait obliger les descendants de Vercingétorix à travailler plus longtemps, se pose la question de leur management. Premier conseil : ne surtout pas les sous-estimer. "Ils connaissent leur travail, ils ont vécu toutes les embûches", affirme Jean-Emmanuel Roux, fondateur de TeePy Job (site de recrutement et d'emploi des 50 ans et plus, seniors et retraités actifs).

## **Stables, flexibles et impliqués**

"L'école de l'expérience ne s'apprend pas, sauf avec le temps", poursuit l'expert. Ces salariés doivent donc être écoutés par leur manager, qui peut mettre en place des stratégies en se servant de leur analyse comme d'un atout. "Ils ont une autre éducation au travail que celle d'aujourd'hui. Ils ne changent pas d'entreprise tous les six mois, ils sont stables et fiables". Contrairement à des salariés plus jeunes, plus ambitieux, qui accumulent les expériences pour monter dans la hiérarchie ou "se vendre" à l'extérieur, les seniors n'ont plus rien à prouver. Sauf leur savoir-faire et leur savoir-être. Lorsqu'ils ont trouvé leur place dans une équipe, ils respectent leur mission et leur rôle. Deuxième conseil : valoriser leur potentiel. Le manager ne doit pas subir leur présence comme une obligation et le leur faire sentir. Les remercier. "Ils ont moins de contraintes familiales, ils sont plus flexibles", analyse encore Jean-Emmanuel Roux. En cas de contrainte professionnelle, ils ne rechigneront pas à travailler. Faire appel à eux est le troisième conseil. Encore faut-il ne pas les considérer comme roue de secours en réservant aux autres salariés avec des enfants plus jeunes, des tâches moins chronophages ou des congés ensoleillés. Le quatrième conseil est de cultiver leur motivation en les impliquant et en les associant aux objectifs de l'entreprise. Dernier point : ne plus considérer que les seniors en emploi ne connaissent rien à la "tech". Lors de la révolution internet en 2000, ils avaient une trentaine d'années. La plupart d'entre eux sont ultra-connectés. Pas de souci pour les autres : "avec trois confinements, ceux qui avaient encore du retard s'y sont mis", précise le fondateur de TeePy Job.

## Autonomie et soft skills

"A horizon 2030, les tensions dans le recrutement seront pérennes, c'est structurellement démographique. Les nouveaux entrants sur le marché du travail ne suffiront pas" analyse de son côté Charles Chantala, senior sales director chez Indeed. Dès aujourd'hui, il faut recruter des seniors ou les conserver en poste. Le point essentiel est de favoriser leur autonomie. Cette exigence s'accompagne d'une approche organisationnelle : la localisation de l'entreprise, de la flexibilité dans la gestion du temps et moins d'encadrement sont autant de critères importants aux yeux des seniors, peu sensibles aux déclarations d'intention d'une entreprise. Si les plus de 50 ans ne sont pas perçus comme les plus performants, ni comme ceux qui ont les idées les plus intéressantes, 86 % des salariés aiment toutefois travailler avec des personnes plus âgées qu'eux (Indeed, 2022). Capitaliser sur l'ambiance, les relations de travail, la transmission d'expertise. Oublier en revanche la culture d'entreprise construite avec les apéros conviviaux : ils n'ont pas besoin de cette construction informelle d'équipe. "On leur reconnaît des capacités de soft skills". Inutile de craindre leur rivalité dans une équipe : 87 % des 18-34 ans souhaitent encadrer une équipe (Opinion Way pour Indeed) alors que cette appétence est inversement proportionnelle à l'âge des salariés. Enfin, selon l'expert, la crainte de soucis de santé et de fatigue liés à l'âge est le premier frein à l'embauche des seniors déclaré par les recruteurs. Au manager de lutter contre ce "biais infondé et tenace" afin de déconstruire le mythe : depuis 2016, l'absentéisme maladie touche 46 % des 18-34 ans contre 34 % des plus de 50 ans (baromètre Absentéisme, Malakoff Humanis, rétrospective 2016-2022). Le *Valhalla* attendra.