

Remotiver les seniors

Capable de maintenir jusqu'en 2008 un Plan de retraite totale qui permet de quitter l'entreprise à 57 ans, le Crédit Mutuel Océan cherche à développer une « culture du vieillissement au travail » en remplacement d'une « culture du départ anticipé ».



Par Bernard Devin et Antoine Masson
(Aract des Pays de la Loire).

CRÉDIT MUTUEL

Secteur : services

Activité : bancaire

Effectifs : 1 500 salariés

Région : Pays de la Loire

Depuis 2005, la direction et les salariés de cette entreprise financière mènent une réflexion sur la place des quinquagénaires. Celle-ci est d'autant plus importante que la fin du Plan de retraite totale (PRT), en 2008, correspondra à l'âge du départ pour le plus gros contingent des seniors ! Le recours à un diagnostic externe amorce un débat entre le comité de direction, un groupe de travail de managers et les représentants du personnel qui constatent que le « droit » au départ anticipé porte ses corollaires : l'exclusion « naturelle » des quinquagénaires, elle-même associée à l'idée d'une carrière qui se joue entre 30 et 45 ans. On

« autorise » ainsi (ou plutôt on condamne) les salariés à « lever le pied » avant 50 ans. Cet état des lieux fait également apparaître un certain nombre de contrevérités. Par exemple, les performances commerciales des seniors seraient inférieures à celles des jeunes ; de même, le siège social accueillerait les « usés ». Cependant, ces clichés

la culture d'entreprise. Par conséquent, il faut inventer de nouveaux parcours professionnels et favoriser les évolutions, en gérant les compétences dans la durée et en donnant du sens à l'entretien de carrière. C'est ainsi qu'est amélioré le suivi des formations et des parcours avec l'objectif d'amener les salariés à penser leur évolution de manière plus fluide.

Donner du temps au temps

Un dispositif spécifique est piloté par le comité de direction et accompagné par la DRH. Un groupe

Deux objectifs : rechercher comment maintenir la motivation des salariés et faciliter coopérations intergénérationnelles et partage de compétences.

résistent mal aux indicateurs commerciaux qui ne montrent pas de corrélations avec l'âge. De même, sur 10 personnes qui ont intégré le siège en 2004, 2 salariés ont plus de 50 ans.

Inventer et favoriser les évolutions

À l'issue d'une première confrontation des représentations, tous appellent à un management des ressources humaines et des compétences innovant et non discriminatoire. Deux objectifs sont fixés : d'une part, maintenir la motivation des salariés à tout âge. D'autre part, faciliter les coopérations intergénérationnelles, le partage des compétences et de

de 10 managers volontaires est chargé de recenser et d'évaluer les pratiques locales à généraliser et d'ouvrir des perspectives en matière de management des compétences, de recrutement interne et de gestion de carrière. Ainsi, à partir du constat de la dimension très culturelle des obstacles à une véritable gestion des âges, on s'applique à alimenter un débat en concertation avec la commission Formation Emploi du comité d'entreprise pour construire, pas à pas, des pratiques nouvelles. On se donne par ailleurs du temps puisque les préretraites continuent à courir encore deux ans. Mais on sait aussi que changer les mentalités ne peut se faire du jour au lendemain. ■

Le Crédit mutuel en chiffres

18
banques régionales
3 100
points de vente
56 760
salariés