



## Le rendez-vous de l'économie avec LE **CERCLE** DE L'ENTREPRISE\*

### RÉFORME DES RETRAITES

# «Les seniors devront être gérés comme les autres salariés»

Maurice Thévenet, professeur au Cnam et à Essec Business School

#### La durée des cotisations influera-t-elle sur la pyramide des âges des entreprises ?

Oui, car les salariés travailleront plus longtemps s'ils veulent maintenir leur niveau de pension. De nombreux sexagénaires financent encore leurs grands enfants et leurs parents très âgés.

#### De plus en plus d'entreprises veulent garder leurs seniors.

#### Cela vous étonne-t-il ?

Les entreprises devront surtout gérer les seniors comme les autres salariés. Il ne faudrait pas que ce désir nouveau se fonde sur l'illusion d'une facilité supposée à gérer des seniors : ils auront les mêmes attentes, exigences et comportements. Il n'y a pas une catégorie de seniors mais des individus qui ne se satisferont pas tous de jouer le rôle de l'éternel tuteur ou de l'oncle Paul.

#### Ce rallongement peut-il freiner l'embauche des jeunes ?

Le maintien des seniors peut à court terme ralentir l'aspirateur à emploi. Mais certaines tâches peuvent s'effectuer à 25 ans et pas à 60, car la lassitude et la fatigue sont là. L'âge redevient une variable alors qu'on la considérait comme une constante.

*\* Club de réflexion regroupant 25 professeurs d'université.*



© P. ALLARD/REA