

Vieillesse et emploi: le rôle-clé des entreprises

L'accélération du vieillissement démographique combinée à la rapidité des bouleversements sociaux et économiques représentent un défi pour la politique et l'économie, mais surtout pour les entreprises. La Suisse fait partie des premiers pays qui doivent affronter cette nouvelle situation. Prolonger la vie active est une stratégie prometteuse, mais elle nécessite des modèles qui facilitent l'emploi des personnes âgées. Il est indubitable que les entreprises jouent ici un rôle-clé. C'est pour comprendre les défis que représente un personnel vieillissant qu'un sondage détaillé a été mené auprès des responsables du personnel de 804 entreprises suisses. Ses résultats débouchent sur des espoirs certains.



En Suisse, seule une minorité de personnes entre 50 et 69 ans sont aujourd'hui si diminuées dans leur santé physique ou mentale qu'il leur est impossible de continuer à travailler. L'état sanitaire général de la grande majorité des hommes et des femmes de plus de 50 ans s'est plutôt amélioré avec le temps.

Photo: Keystone

Vieillesse démographique...

Tout comme d'autres pays européens, la Suisse connaît un vieillissement démographique qui s'accélérera encore les prochaines décennies. Il en résulte quatre conséquences cruciales:

- le nombre des retraités s'accroît et la proportion de personnes actives par rapport à la classe des plus de 65 ans se modifie. Si l'âge de la retraite reste constant, ce rap-



P' François Höpflinger
Professeur titulaire de sociologie à l'université de Zurich et directeur de recherches à l'Institut universitaire Âge et générations (Inag) de Sion



Alex Beck
Économiste, chef de projet scientifique à Avenir Suisse, Zurich

port qui est aujourd'hui de 4 contre 1 passera à tout juste 2 contre 1 en 2040. Des adaptations seront donc nécessaires, notamment pour l'AVS, financée par répartition;

- la croissance de l'espérance de vie accélère celle du quatrième âge, lequel nécessite un système de santé spécial et des soins permanents;
- la clientèle âgée, mais à fort pouvoir d'achat, augmente rapidement, ce qui ouvre de nouveaux marchés, notamment dans le domaine de la santé et des loisirs. Dans le secteur des services, les questions de «marketing des seniors» gagnent en importance. Celle du dosage correct des générations devient aussi un sujet de préoccupation, qu'il s'agisse du personnel ou de la clientèle;
- le marché du travail est occupé par un personnel toujours plus âgé. Aujourd'hui, un quart à peu près de la population active a plus de 50 ans. D'ici 2020, ce taux passera à un tiers environ. Si l'âge de la retraite est relevé, il augmentera encore plus vite.

Tableau 1

Mesures prises en faveur des collaborateurs âgés dans la politique du personnel des entreprises, 2005

Pourcentage d'entreprises offrant des mesures spécifiques, répartition par rapport à leur taille définie en nombre d'emplois.

Nombre de personnes employées en Suisse	<100	100-499	500-999	1000+
Nombre d'entreprises interrogées	384	220	77	118
Emploi à temps partiel en fin de carrière	42%	54%	68%	68%
Changement de poste au sein de l'entreprise	23%	51%	55%	76%
Échange de tâches moyennant conservation du poste	26%	41%	38%	52%
Occasions de repos plus nombreuses	17%	36%	39%	52%
Postes de travail moins pénibles physiquement	12%	24%	22%	30%
Formation continue spécifique après 50 ans	12%	13%	17%	25%
Conseils d'orientation professionnelle après 50 ans	6%	16%	22%	27%
Cours de développement de la faculté d'apprentissage	6%	10%	22%	30%
Cours de reconversion après 50 ans	3%	6%	5%	13%
Offre de sports adaptés à l'âge	1%	7%	16%	20%

Source: Höpflinger, Beck/La Vie économique

...mais rajeunissement socioculturel

Il ne faut, cependant, pas oublier que l'évolution démographique va de pair avec des bouleversements sociaux radicaux et que le vieillissement des populations est partiellement compensé par un surplus de dynamisme dans les phases tardives de la vie. Ce processus porte le nom de rajeunissement socioculturel. Dans de nombreux domaines, les personnes âgées manifestent de nos jours un comportement plus inventif, plus dynamique et plus «jeune» que leurs prédécesseurs. Elles réorganisent même de plus en plus leur travail et leur métier, en changeant par exemple de profession ou en se fixant de nouveaux buts à 50 ans. En Suisse, en outre, seule une minorité de personnes entre 50 et 69 ans sont aujourd'hui si diminuées dans leur santé physique ou mentale qu'il leur est impossible de continuer à travailler. L'état sanitaire général de la grande majorité des hommes et des femmes de plus de 50 ans s'est plutôt amélioré avec le temps.

Nouvelle situation pour les entreprises

L'évolution démographique et sociale présente un nouveau défi pour la politique du personnel des entreprises, par exemple en ce qui concerne la gestion des carrières après 50 ans et la formation continue à un stade avancé de la vie active. Les mesures ciblées pour maintenir et renforcer la motivation au travail et la productivité des collaborateurs de plus de 50 ans revêtent une importance accrue. Parallèlement, le nombre de personnes de plus de 50 ans qui restent dynamiques, compétentes et novatrices en fin de parcours professionnel (de même que celui des retraités actifs et compétents), est en augmentation. Ces phénomènes mettent les entreprises au défi de trouver de nouvelles formes de fin de carrière et de poursuite du travail à un âge avancé.

Dans ce qui suit, on verra comment les entreprises traitent actuellement la question «travail et carrière après 50 ans» à travers un sondage effectué en 2005 (voir encadré 1) auprès de 804 responsables des ressources humaines.

Une politique du personnel pour les collaborateurs âgés

Les entreprises devaient s'exprimer sur une série de mesures spécifiques – allant de l'emploi à temps partiel en fin de carrière jusqu'à l'offre de sports adaptés à l'âge – destinées aux collaborateurs de 50 ans et plus (voir tableau 1). Les responsables des ressources humaines signalent parfois que certaines des mesures mentionnées sont aussi offertes aux collaborateurs moins âgés ou que d'autres n'ont de sens que pour des groupes ou catégories d'emploi déterminés.

Quelque 70% des entreprises interrogées connaissent au moins une mesure en faveur de leurs aînés à l'heure actuelle. De façon générale, plus l'entreprise est grande et plus son personnel est âgé, plus elle propose de mesures. Les plus fréquentes sont des formes d'emploi à temps partiel en fin de carrière, selon les modèles de la retraite à la carte. On constate, toutefois, que les hommes, en particulier, réagissent peu à ces offres, l'emploi à temps partiel étant associé à une diminution de salaire et parfois à une perte de prestige.

La deuxième possibilité est le changement de poste au sein de l'entreprise, encore qu'il se manifeste de nettes différences selon la taille de l'entreprise. Une telle mutation n'est possible que si plusieurs postes sont vacants à l'interne. Il en va de même de l'échange de certaines tâches moyennant la conservation du poste occupé. Pour ces deux mesures, quelques remarques précisent que les offres ne sont proposées que dans des cas particuliers tels

Encadré 1

Données sur l'étude

Le sondage effectué en 2005 porte sur trois échantillons:

- «Top 100»: cet échantillon comprend 100 grands employeurs privés et publics (taux de retour: 68%);
- «Employeurs de taille moyenne»: sélection de 1059 adresses des sociétés de gestion du personnel de Bâle, Berne et Zurich (taux de retour: 38%);
- «Petits employeurs» (10-50 collaborateurs): échantillon de 1200 adresses du registre des entreprises et exploitations (taux de retour: 26%).

Des 2337 destinataires, 804 ont renvoyé le questionnaire rempli, ce qui équivaut à un taux de retour de 34%.

La surreprésentation des entreprises de plus de 100 employés est voulue. Les exploitations de moins de 10 personnes ne sont pas prises en compte, pas plus que les indépendants. Aussi les extrapolations à l'ensemble de l'économie ne sont-elles pas légitimes. Cependant, comme des petites entreprises ont été interrogées, le sondage permet tout de même des comparaisons probantes entre PME et grandes entreprises. Les comparaisons en fonction du secteur sont également légitimes.

François Höpflinger, Alex Beck, Maja Grob et Andrea Lüthi, *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen*, Avenir Suisse 2006.

Tableau 2

Évaluation des mesures proposées en matière de politique du personnel

Question: «Quelles sont les mesures importantes/réalisables à prendre pour employer le plus longtemps possible les collaborateurs âgés dans l'entreprise?»

	Important	Réalisable	Important et réalisable
Emploi à temps partiel en fin de carrière	79%	80%	72%
Tenir mieux compte de l'expérience dans les évaluations personnelles	68%	78%	64%
Congés «sabbatiques» (périodes de repos et de vacances plus longues)	60%	53%	43%
Formation des cadres en matière de gestion des aînés (50 ans et plus)	49%	60%	42%
Postes de travail spéciaux peu pénibles physiquement	48%	33%	21%
Cours de développement sur mesure après 50 ans	41%	43%	28%
Offre de sports adaptés à l'âge	14%	29%	8%

Source: Höpflinger, Beck/La Vie économique

que les collaborateurs sans qualification spécifique ou les spécialistes dotés de compétences polyvalentes.

Ce sont aussi les entreprises d'une certaine taille et les administrations publiques qui proposent le plus d'occasions de repos à la main-d'œuvre âgée, alors qu'offrir des postes de travail moins pénibles physiquement leur paraît moins essentiel. Cette offre-là est pourtant faite assez souvent dans le commerce de gros et de détail ainsi que dans l'industrie chimique et pharmaceutique (où une partie du personnel âgé passe de la production à des tâches de bureau). En queue de liste figurent les sports adaptés à l'âge, une des raisons évoquées étant que les personnes âgées qui font du sport manifestent peu d'intérêt pour cette sorte de ségrégation.

Des changements prévisibles dans la formation et le perfectionnement

Quatre formes de formation destinées aux travailleurs âgés ont été différenciées:

- les conseils d'orientation professionnelle;
- la formation continue spécifique;
- les cours de développement de la faculté d'apprentissage;
- les cours de reconversion.

Les entreprises offrant des conseils d'orientation professionnelle ou une formation continue spécifique après 50 ans sont assez peu nombreuses. Les administrations publiques sont encore celles qui les proposent le plus fréquemment. Dans les entreprises d'une certaine taille, ces offres pourraient bien augmenter ces prochaines années. Les banques et les compagnies d'assurance, notamment, en parlent ou le prévoient; le groupe des aînés à fort pouvoir d'achat augmentant rapidement, il est de plus en plus important de disposer de collaborateurs âgés bien formés.

Dans les entreprises d'une certaine taille, les cours spécifiques de formation continue

sont presque aussi fréquents que ceux de développement de la faculté d'apprentissage (pour développer une des stratégies adaptées à chaque âge). Ces cours de développement sont aussi très répandus dans les administrations publiques et dans le secteur financier, où il est souvent prévu de les multiplier. Après 50 ans, les cours de reconversion professionnelle proprement dits ne sont en revanche que rarement offerts ou prévus, y compris dans les entreprises d'une certaine taille. La question qui se pose ici est de savoir si de telles offres doivent venir des entreprises ou s'il ne s'agit pas plutôt d'une initiative devant émaner des travailleurs eux-mêmes. Le fait que ces cours de reconversion ne fassent souvent l'objet d'encouragements que dans le cadre du chômage de longue durée en réduit d'autant le prestige.

Évaluation des réformes proposées en matière de politique du personnel

Les entreprises devaient également évaluer sept mesures de politique du personnel destinées à promouvoir l'emploi. Il s'agissait pour elles de se prononcer à la fois sur leur importance et leurs chances de réalisation (voir *tableau 2*).

La mesure à la fois importante et réalisable la plus fréquemment citée par les responsables des ressources humaines est l'introduction de l'emploi à temps partiel en fin de carrière. Il s'agit effectivement d'une mesure offerte aujourd'hui par plus de la moitié des entreprises interrogées, du moins pour certaines catégories de personnel. Les différentes formes d'emploi à temps partiel à la veille de la retraite permettent un passage plus souple à la vie post-active. À l'avenir, l'emploi à temps partiel au-delà de l'âge officiel de l'AVS pourrait se répandre plus largement, par exemple sous forme de «consultant senior».

Au deuxième rang des mesures tant souhaitables que réalisables figure une meilleure



Photo: Keystone

Dans les entreprises d'une certaine taille, il existe des cours spécifiques de formation continue pour acquérir les stratégies adaptées à chaque âge. Ils sont presque aussi fréquents que ceux destinés au développement de la faculté d'apprentissage.

prise en compte de l'expérience lors des évaluations. Dans la pratique, de nombreux responsables des ressources humaines l'intègrent déjà tacitement dans leurs évaluations. En revanche, la prise en considération systématique de l'expérience fait souvent défaut quand il s'agit de personnes de plus de 50 ans qui cherchent un nouveau poste, par exemple.

Les autres mesures en faveur des aînés recueillent des scores moins consensuels. Ainsi, seule une minorité juge les congés «sabbatiques» importants et réalisables (43%). Courants dans les hautes écoles, ceux-ci peuvent certes avoir des effets positifs (renouvellement des connaissances, prévention du syndrome de l'épuisement professionnel, etc.), mais une absence prolongée peut aussi compromettre une carrière. Le problème du remplacement temporaire se pose en outre. Ces réflexions et d'autres font que les congés sabbatiques sont souvent jugés irréalisables, notamment pour les cadres.

La majorité des entreprises (60%) jugent réalisable de former les cadres à la gestion des aînés, mais seules 49% estiment cette mesure importante. On ne sera pas étonné que la mesure figurant en queue de liste soit l'offre de sports adaptés à l'âge.

Conclusion

Le vieillissement démographique et les nouvelles valeurs véhiculées par des années

professionnelles effectuées à un âge avancé exigent des mesures ciblées pour les collaborateurs âgés et présents dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Toutes les entreprises n'en sont pas encore conscientes, mais elles sont toujours plus nombreuses à le comprendre. Les mesures proposées varient en fonction de la taille de l'entreprise et de la branche concernée. Les propositions de réforme sont aussi accueillies de façon diverse. Il faut donc concevoir des modèles par branche. La politique du personnel envers les collaborateurs âgés doit également évoluer en tenant compte de la fonction exercée: la gestion des aînés diffère considérablement selon que l'on a affaire à des cadres, à des spécialistes ou à d'autres collaborateurs. Enfin, les mesures en faveur des collaborateurs âgés ne sauraient être conçues au détriment des jeunes.

Ce n'est que lorsqu'on disposera de suffisamment de modèles positifs que la réglementation deviendra efficace et judicieuse. L'État devrait donc se concentrer sur l'abolition de règlements qui renchérissent le travail des aînés ou les empêchent de rester actifs. ■

Encadré 2

Indications bibliographiques

- Clemens W., Höpflinger F. et Winkler R. (dir.), *Arbeit in späteren Lebensjahren. Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Haupt Verlag, Berne, 2005.*
- Höpflinger F., Beck A., Grob M. et Lüthi A., *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen, Avenir Suisse, Zurich, 2006.*
- Riphan R.T., Sheldon G., *Arbeit in der alternden Gesellschaft: Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz, ZKB, Zurich, 2006.*