

L'égalité des chances à tous les âges

Un préjugé généralement admis veut que les collaborateurs âgés perdent de leurs capacités et de leur flexibilité. Il est, par contre, certain que, du fait de leur expérience et de leurs connaissances, ils constituent des piliers importants de l'entreprise, dont la valeur ne pourra qu'augmenter en raison de l'évolution démographique. ABB Suisse a voulu émettre un signal qui va dans ce sens avec son projet «Génération 50 plus»: soucieuse de rester un employeur apprécié, ABB garantit l'égalité des chances entre les âges, de la première embauche à l'âge de la retraite.



Les collaborateurs âgés disposent de l'expérience, d'un savoir-faire étendu et de relations stables avec les clients et les fournisseurs, tandis que les jeunes véhiculent de nouvelles manières de penser et transmettent leur élan à l'entreprise. C'est la raison pour laquelle ABB Suisse tient à ce que les différents groupes d'âge soient représentés au sein d'une même équipe.

Photo: ABB

À partir de quel âge l'engagement et les performances d'une personne commencent-ils à décliner dans la vie professionnelle? Il n'y a pas de réponse toute faite à cette question. Tel sexagénaire continuera à déborder d'énergie et d'initiative, tandis que tel autre «quadra» sera installé dans sa routine et aura pratiquement cessé de s'investir.

Or, les collaborateurs âgés gagneront en valeur et en estime au sein des entreprises. La première raison est d'ordre démographique: nous connaissons ces prochaines années un glissement de la pyramide des âges. L'âge moyen de la population s'élèvera en raison de

l'augmentation de l'espérance de vie. Dans le même temps, le faible taux de naissances sera responsable d'une diminution du nombre de jeunes entrant dans la vie active. C'est ainsi que le rapport de dépendance des personnes âgées – qui se définit comme le rapport entre la proportion de la population dépassant 65 ans et celle des personnes en âge de travailler (de 20 à 65 ans) – aura doublé en 2049 par rapport à 1995.

Les collaborateurs âgés disposent de nombreuses années d'expérience, d'un savoir-faire étendu et de relations stables avec les clients et les fournisseurs. Il est rare que ce précieux potentiel soit exploité de manière optimale, en raison des barrières psychologiques dont ces personnes sont victimes de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs.

Un changement de mentalité est toutefois possible. Il peut être favorisé par des structures qui offrent aux seniors des chances d'évoluer en entreprise. Pour une firme de haute technologie telle que ABB, pour laquelle le savoir, l'expérience et la capacité d'innovation de ses collaborateurs sont cruciaux, il importe que ce potentiel soit pleinement exploité.



Renato Merz
Directeur du personnel et
membre de la direction
d'ABB Suisse, Baden

Le projet «Génération 50 plus»

Tel est le contexte dans lequel nous avons formulé le document de travail «Génération 50 plus». Celui-ci trouve sa source dans la politique du personnel de ABB Suisse; son but est d'initier un vaste dialogue tout en faisant prendre conscience de l'importance économique et des chances que représentent les collaborateurs âgés. L'enjeu est notamment de dégager les principales conditions-cadres qui permettront aux collaborateurs de se sentir bien et de se développer au sein de l'entreprise. Il s'agit de s'appuyer sur les instruments et les modèles existants et utilisés dans l'entreprise afin d'orienter ces conditions générales dans le bon sens.

Notre objectif est clair: être et rester un employeur apprécié. Les plus jeunes doivent prendre conscience de l'intérêt qu'il y a à mûrir chez ABB Suisse et à donner le meilleur de soi-même jusqu'à l'âge de la retraite. Quant aux plus anciens, il s'agit de créer un climat de travail leur permettant de décrocher psychologiquement le plus tard possible – même de manière inconsciente – et de rester le plus longtemps pleinement actifs, engagés et prêts à prendre des risques.

L'égalité des chances dans l'entreprise

L'entreprise ne peut conserver son attrait qu'en garantissant l'égalité des chances jusqu'à la retraite. La situation actuelle va déjà en ce sens puisque l'évaluation du poste de travail sans considération d'âge permet à ABB Suisse d'offrir l'égalité des chances aux jeunes comme aux anciens dès leur embauche. Le calcul du salaire tient compte de la fonction et des résultats et non du nombre d'années de service, ce qui élimine l'argument souvent avancé selon lequel les travailleurs âgés seraient davantage onéreux pour les entreprises.

En ce qui concerne la prévoyance en faveur du personnel, les cotisations des collaborateurs âgés sont à peine plus élevées que celles des jeunes. Aucune raison financière objective ne s'oppose à leur embauche, bien au contraire puisque nous avons engagé, ces trois dernières années, plus de 20 personnes de plus de 55 ans.

Ceci étant, il n'est pas souhaitable de réserver l'attribution des nouveaux postes aux candidats âgés. Lors de la décision d'embauche, ABB Suisse est soucieuse d'équilibrer la composition des équipes. Chacune d'elles a une dynamique qui lui est propre et qu'il convient de prendre en compte. Dans un cas, un diplômé universitaire apportant de nouvelles idées et impulsions sera davantage utile. Dans un autre cas, la préférence ira à l'expérience, à

l'expertise et à l'assurance d'un ancien, autant de qualités qui seront souvent un facteur stabilisant pour l'équipe.

Conserver ses capacités sur le marché du travail

Nous ne souhaitons pas que nos collaborateurs – quel que soit leur âge – se reposent sur leurs connaissances acquises à un moment donné. Notre philosophie est d'encourager la formation continue pendant toute la durée de la vie active; pas seulement en interne ou par des cours externes, mais dans l'exercice des tâches quotidiennes. De même, les collaborateurs âgés devraient toujours avoir la chance de relever de nouveaux défis afin de pouvoir continuer à progresser techniquement, professionnellement et personnellement.

Les salariés âgés doivent toujours lutter contre un préjugé: celui selon lequel ils seraient incapables de réagir suffisamment vite aux changements et ils ne seraient plus prêts à apprendre de nouvelles choses. C'est sur ce point précisément que chaque collaborateur doit prendre conscience de sa propre responsabilité. Il doit, d'un côté, agir en vue de progresser sur le plan personnel et professionnel et, de l'autre, demander à son employeur de le soutenir. C'est essentiel s'il veut rester à niveau sur le marché du travail jusqu'à l'âge de la retraite.

Temps de travail et retraite sur mesure

Il va de soi que les ressources ne sont pas illimitées lorsque l'on avance en âge. Nous sommes attachés à organiser l'environnement des seniors afin de leur permettre de s'acquitter de leur tâche de manière optimale. Cela peut parfois prendre la forme d'un poste de travail moins pénible physiquement que le précédent. De même, la nécessité de concilier travail et vie personnelle prend de plus en plus d'importance. Le bien-être psychique et physique résulte d'un équilibre entre des contraintes professionnelles exigeantes et le temps que l'on accorde à soi, sa famille et à la vie sociale.

ABB Suisse veille à concilier les nécessités propres à l'entreprise et les besoins personnels en permettant au travailleur d'organiser librement son temps de travail et en encourageant des modèles individualisés en la matière. Il est possible de parvenir progressivement à la retraite, le collaborateur restant par exemple à 60% dans l'entreprise tout en étant retraité à 40%. La retraite anticipée est également possible, mais comme elle est techniquement neutre en termes d'assurance, elle est rarement demandée entre 57 et 62 ans. La retraite flexible à partir de 62 ans est nettement plus inté-



La philosophie de l'entreprise est d'encourager la formation continue pendant toute la durée de la vie active. Les collaborateurs âgés devraient toujours avoir la chance de relever de nouveaux défis.

Photo: ABB

ressante, car elle permet aux collaborateurs de cumuler jusqu'à 65 ans le droit à une caisse de pension et à une pension transitoire.

Nous observons, toutefois, que de nombreux collaborateurs souhaitent continuer à travailler jusqu'à la retraite. Cette tendance s'est accrue ces dernières années. C'est une bonne chose, car les retraites anticipées entraînent pour l'entreprise une «fuite des cerveaux» à l'occasion de laquelle des connaissances précieuses sont perdues.

Transmettre des connaissances précieuses

Pour permettre de recourir, en cas de besoin, à ce savoir, il est possible, chez ABB Suisse, en accord avec l'AVS, de continuer à travailler jusqu'à 70 ans. C'est toutefois une possibilité qui est très rarement utilisée. Lorsque le besoin se fait sentir, nous faisons appel aux retraités pour des interventions de courte durée, soit en raison de leur expérience dans un domaine ou sur une installation, soit pour répondre à la demande du client.

Le succès de la société de conseil Consenec SA montre que les connaissances et l'expérience des seniors sont des qualités recherchées. Chez ABB Suisse, tous les cadres supérieurs entament automatiquement, à partir de 60 ans, une carrière de conseiller au sein de Consenec SA et acceptent des contrats pour participer à des projets dans leur propre entreprise ou à l'extérieur. L'objectif est d'accélérer la promotion des jeunes managers tout en continuant à utiliser les connaissances des anciens dirigeants. Autre avantage de ce modèle: permettre une transition harmonieuse avec la retraite. Les deux parties bénéficient également de la pratique du tutorat, qui per-

met à des collaborateurs expérimentés de partager leurs connaissances avec leurs jeunes collègues et de leur donner accès à un réseau qui s'est mis en place sur de nombreuses années.

L'importance de la valorisation

Cet échange intergénérationnel est très important à nos yeux. Non seulement en raison de la valeur ajoutée apportée à l'entreprise, mais aussi de la valorisation dont bénéficient les seniors. Ce savoir-faire important contribue à la bonne marche de l'entreprise. La valorisation motive en général les personnes concernées en les incitant à s'investir encore plus et à être plus performantes. L'un des derniers sondages réalisés auprès des collaborateurs n'a pas manqué de surprendre. Ce sont les jeunes collaborateurs qui tenaient à souligner que leurs aînés n'étaient pas suffisamment valorisés. Pour ces derniers, toutefois, la question ne se posait manifestement pas.

Pour quelle raison? S'étaient-ils habitués à ce que l'expérience ne soit plus demandée dans un environnement célébrant la jeunesse? Il faut espérer que ce n'est pas le cas. On constate actuellement un changement de mentalités dans la société. C'est un processus qui s'avérera long, tout autant pour les employeurs que pour les collaborateurs. Il ne doit pas impliquer nos employés ayant atteint la soixantaine, mais déjà commencer avec ceux qui ont entre 45 et 50 ans. ABB Suisse fait la démonstration de la valeur des équipes formées de représentants de différents groupes d'âge. Un grand pas aura été franchi si les dossiers de candidature des seniors ne sont plus rejetés automatiquement sans même avoir été lus. ■