

# Changement démographique et monde du travail: la force de la génération 50plus

Depuis des années, l'évolution démographique et ses conséquences pour la place économique suisse sont un thème de prédilection des médias. L'accent est, en outre, souvent mis sur la population active 50plus, dont la proportion ne cesse d'augmenter. Ces prochaines années, l'écart avec la relève – clairsemée – se creusera encore. La question est donc: comment maintenir les plus de 50 ans le plus longtemps possible en bonne santé, motivés et performants dans l'entreprise, et comment les intégrer de manière optimale dans le marché de l'emploi?



**Pr. Martina Zölch**  
Directrice de l'Institut de gestion du personnel et d'organisation, Haute école de gestion, FHNW, Olten

Si l'on compare avec le reste de l'Europe, le monde politique, les associations et l'économie suisses ne se sont préoccupés que tardivement des mutations démographiques et des travailleurs âgés. Cela s'explique surtout par le fait que notre pays occupe une position de pointe dans l'OCDE avec son taux d'activité élevé et son chômage des seniors plutôt faible. En outre, les entreprises installées en Suisse ont pu, en cas de besoin, puiser largement dans le marché du travail international. Jusque-là, il n'y avait donc pas réellement d'urgence à échafauder une planification et un développement du personnel axés sur le long terme.

## Premières initiatives...

En 2006, l'Union patronale suisse faisait le premier pas en formulant une stratégie pour l'emploi des seniors, avec des recommandations en vue de leur promotion. L'année suivante, le Conseil fédéral publiait sa stratégie en matière de politique de la vieillesse. Cette dernière abordait notamment les chances sur le marché de l'emploi, le maintien de la santé et de l'aptitude au travail, l'aménagement de lois sociales et un retrait flexible de la vie active. Les deux initiatives n'ont cependant suscité qu'un intérêt limité. Une étude représentative avait ainsi révélé que seule une infime partie des entreprises considéraient la gestion ciblée des seniors comme prioritaire<sup>1</sup>. Six ans plus tard, selon une étude menée par l'Office fédéral des assurances sociales (Ofas), la majorité des entreprises sondées n'avaient aucun volet spécial pour promouvoir l'emploi de salariés seniors dans leur politique du personnel<sup>2</sup>.

## ... et nouvelles tentatives

L'aggravation du problème démographique et du manque de personnel qualifié a poussé le Conseil fédéral à remettre l'ouvrage sur le métier en 2011. En coopération avec les cantons et les partenaires sociaux, le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) a lancé une initiative pour combattre la pénurie de personnel qualifié. Son objectif est de mieux exploiter le potentiel offert par la population active indigène et de renforcer ses

qualifications pour rendre la Suisse moins dépendante du personnel qualifié étranger. Les travailleurs âgés sont l'un des quatre champs d'action identifiés par l'initiative, qui exige la mise en place de conditions encourageant leur activité professionnelle jusqu'à la retraite et au-delà. Le succès passe notamment par l'introduction d'incitations à l'activité dans les systèmes de prévoyance vieillesse ainsi que par la promotion de l'aptitude au travail et de la motivation du personnel âgé.

## L'initiative fait avancer le débat

Avec d'autres initiatives cantonales, les premières mesures déclenchées par l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié, comme le monitoring de la main-d'œuvre qualifiée, éveillent l'attention. Même si peu de cantons prennent des mesures destinées à encourager les salariés à travailler après l'âge légal de la retraite, certains préparent un règlement plus souple des modèles d'horaire et de retraite. D'autres projets en faveur du personnel vieillissant englobent des offres de formation continue, l'aménagement de postes de travail conformes à ses besoins ou encore la formation des dirigeants pour de meilleurs rapports avec les seniors<sup>3</sup>. Des dispositions sont également mises en place pour les demandeurs d'emploi âgés, par exemple dans le canton d'Argovie<sup>4</sup>. En lien avec l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié, l'Union patronale suisse s'est à nouveau saisie du thème des salariés âgés et a lancé le programme *Marché du travail 45plus*<sup>5</sup>.

## Des exemples de bonne pratique se développent

Au cours des huit dernières années, des entreprises ont appliqué des mesures très diverses, publiées à titre d'ébauches de bonne pratique. Quelques exemples: analyses de la structure d'âge à la Poste et aux chemins de fer, crédits de formation continue comme primes d'ancienneté dans une banque cantonale, concepts de consultants seniors dans la construction d'installations, recrutement de consultants experts seniors pour

Encadré 1

### Les quatre piliers de la gestion démographique

#### Connaître la situation de l'entreprise

- Interprétation régulière des analyses de la structure d'âge, jusqu'à l'échelon des services, selon le sexe, la fonction cadre / non-cadre, le degré de fonction, etc.
- Interprétation, selon l'âge, des indicateurs de la formation continue, des postes, des absences pour maladie, des places vacantes, de la durée du recrutement, etc.
- Monitoring de certains indicateurs du personnel par le service du personnel et par les cadres.

#### Définir la position de chaque employé

- Aborder à temps les questions relatives à la formation continue, à l'adaptation du profil professionnel, aux différentes possibilités d'organiser de manière flexible la transition vers la retraite.
- Profiter des entretiens personnels pour reconduire le «contrat psychologique».
- Présenter et offrir des mesures pour faire le point.

#### Aider les dirigeants à se qualifier

- Sensibiliser aux clichés liés à l'âge dans les décisions en matière de personnel et dans l'organisation des rapports hiérarchiques.
- Traiter le thème de l'âge en lien avec d'autres critères démographiques, comme le sexe.
- Mettre l'accent sur une conduite orientée vers les compétences et les ressources.

#### S'appuyer sur des exemples de bonne pratique

- Vérifier si les outils standard de conduite et de gestion du personnel conviennent pour les plus de 50 ans: entretiens personnels et de carrière, instruments pour le bilan de compétences et mesures destinées au développement des cadres.
- S'appuyer sur les exemples de bonne pratique existants et, au besoin, y ajouter une composante dédiée à l'âge.
- Ne pas se concentrer sur une seule génération, mais vérifier la possibilité d'une approche améliorant l'interaction intergénérationnelle.

Source: Zölch *et al.* 2009, Swoboda & Zölch 2013, Zölch & Swoboda 2014a.

la clientèle âgée exigeante dans une banque, équipes (de projet) multi-générationnelles et tandems du savoir dans une société IT. Autres exemples: modèles de rémunération non basés sur l'âge, temps partiel pour les seniors et retraite à la carte, coaching de la relève des cadres par des seniors, allègement des tâches avec l'âge, bilans de compétence pour les plus de 50 ans, «carrières en arc», rotation des postes pour les profils devenant critiques avec l'âge, programmes de tutorat, planification de la relève, conseil «best-age» dans les centres d'appels<sup>6</sup>. En Suisse, il manque à ce jour un inventaire et une documentation systématiques de ces exemples de bonne pratique pour les entreprises intéressées, telle la plateforme Inqa en Allemagne<sup>7</sup>.

### Comment mieux exploiter le potentiel 50plus

Quelles sont les conditions, attentes et exigences pour les entreprises qui veulent mieux tenir compte des travailleurs âgés dans leur planification du personnel? Selon *Trageser et al. (2012)*, le taux d'activité professionnelle des travailleurs de plus de 58 ans a augmenté ces dernières années. Même si le retrait de la vie professionnelle est devenu plus progressif et flexible, 40% de la population active continue d'en sortir au plus tard un an avant l'âge de la retraite ordinaire. Un tiers poursuit une activité rémunérée après avoir atteint l'âge AVS officiel. Cette catégorie augmente selon *Kolly (2012)*, mais la croissance se limite aux professions avec des profils de qualifications exigeants<sup>8</sup>. L'activité professionnelle après l'âge AVS devient à temps partiel ou s'exerce à titre indépendant.

La population est relativement disposée à poursuivre une activité lucrative après l'âge de la retraite, si les conditions s'y prêtent. Parmi les motivations, il y a le plaisir de travailler dans une bonne ambiance à des tâches qui ne portent pas atteinte à la santé. Employés et employeurs se prononcent en faveur d'un plus grand assouplissement de la limite d'âge dictée par la retraite<sup>9</sup>. Cette adhésion de principe au prolongement de l'activité rémunérée offre un énorme potentiel à l'économie et à la société. La génération du «baby-boom» peut s'atteler à la tâche généralement en bonne santé et avec un niveau élevé de formation et de prospérité.

D'un autre côté, les seniors, à condition de disposer d'une certaine marge financière, dicteront davantage qu'à présent les conditions qui leur permettraient de travailler jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite et au-delà. Concilier vies professionnelle, familiale et privée revêt également une grande

importance pour les travailleurs de plus de 50 ans. Les entreprises qui veulent fidéliser ce type d'employés concurrencent ainsi d'autres domaines offrant parallèlement une plus grande autonomie ou d'autres engagements comme les soins aux proches. Au niveau de la gestion du personnel, les exigences vont dans le sens d'offres flexibles en matière d'horaires, de lieux et de contrats de travail.

### Un 50plus peut en cacher un autre

Les travailleurs de 50 ans et plus constituent un groupe très hétérogène au regard du revenu et de la fortune, du niveau de formation ou encore des ressources sociales à disposition. L'individualisation, la pluralisation et la dynamisation croissantes des modes et parcours de vie jouent également un rôle<sup>10</sup>. Jusqu'ici, les différences entre hommes et femmes dans l'activité professionnelle tardive n'étaient pas assez prises en compte<sup>11</sup>, ni d'ailleurs les besoins des employés vieillissants issus de la migration. Pour ces derniers, le contexte culturel dans lequel la transition vers la retraite doit être organisée est souvent tout autre.

Les exigences en matière de qualifications aussi différent, tant à l'intérieur d'une même classe d'âge que par rapport aux précédentes générations. Ces dernières présentent généralement un meilleur niveau de formation. La formation continue, bien que se raréfiant avec l'âge, est donc primordiale pour développer les compétences nécessaires durant cette phase avancée de la vie professionnelle. Cela signifie plus particulièrement que les entreprises doivent instaurer des plans et une culture d'apprentissage pour les plus de 50 ans. Un autre levier essentiel est la promotion de la santé en entreprise. Même si le cliché voulant que les travailleurs âgés soient plus souvent malades que les jeunes n'a aucun fondement empirique, les problèmes de santé restent en effet l'une des raisons principales qui expliquent une sortie anticipée de la vie active.

### Plans de carrière 50plus

Les modèles flexibles d'horaires et de lieux de travail font partie des thèmes centraux d'une gestion du personnel conforme à l'âge, au même titre que les offres de qualification en cours d'emploi ou externes et les mesures de promotion de la santé en entreprise. Une autre question concerne la gestion de carrière dans les phases tardives de l'activité professionnelle ainsi que lors de la transition vers la retraite, ces points devant être traités dans l'intérêt des employés

comme des employeurs. Une telle planification ne peut se borner au moment du retrait de la vie active. Elle doit également s'ouvrir à d'éventuels ajustements du profil professionnel, à l'intégration de nouveaux rôles, aux mesures de qualification requises, aux options de maintien en emploi – avec les exigences afférentes – et enfin à l'éventualité d'une carrière dans un tout nouveau domaine d'activité. Cela concerne aussi la sauvegarde et le perfectionnement de l'expérience, du savoir-faire et des réseaux des seniors ainsi que la transmission de toutes ces valeurs à la génération suivante.

### Des mesures isolées à une approche intégrée

Pour produire des effets durables, les mesures découlant des thèmes centraux mentionnés ci-dessus doivent être réunies en une approche intégrée que les entreprises mettent en vigueur à différents niveaux tout en l'associant aux principaux outils de leur gestion du personnel (voir *encadré 1*). Les

employés doivent se pencher activement sur la situation qui résulte de leurs vies professionnelles et privées dans la phase avancée de leur carrière professionnelle. Des entretiens personnels ou un bilan de compétences peuvent les aider en ce sens. Les dirigeants jouent également un rôle crucial, car ce sont eux qui mettent en place les outils et les moyens nécessaires à une gestion du personnel adaptée à l'âge et à la promotion de la santé en entreprise. Il ne faut pas oublier que les stéréotypes pernicious, même sans fondement empirique<sup>12</sup>, ont une influence non négligeable sur l'aptitude au travail des travailleurs âgés, sur le choix et l'évaluation du personnel et enfin sur la configuration des rapports hiérarchiques<sup>13</sup>. Une démarche ouverte et valorisante des dirigeants, sans donner dans les poncifs, est dès lors très précieuse. Rappelons ici qu'il existe déjà des exemples de bonne pratique en matière de gestion du personnel et de promotion de la santé en entreprise, qui offrent une base excellente pour l'intégration des besoins et des exigences du personnel 50plus. Nul besoin de réinventer à chaque fois la roue.

Plutôt que de se concentrer sur une seule génération, l'approche intégrée devrait aussi se soucier de promouvoir la coopération, l'égalité de traitement et l'équité entre les générations. ■

- 1 Höpflinger et al. (2006).
- 2 Trageser et al. (2012).
- 3 CDEP (2013).
- 4 [www.ag.ch/potenzial50plus](http://www.ag.ch/potenzial50plus).
- 5 Voir [www.arbeitgeber.ch/fr/marche-du-travail-45plus](http://www.arbeitgeber.ch/fr/marche-du-travail-45plus) et l'article de Daniella Lützelshwab, p. 58 de ce numéro.
- 6 UPS (2006), Höpflinger et al. (2006), Zölch et al. (2009), Zölch et Swoboda (2014b).
- 7 [www.inqa.de](http://www.inqa.de).
- 8 Cadres supérieurs, professions académiques et techniques.
- 9 Trageser (2012).
- 10 Höpflinger (2009).
- 11 Swoboda et Zölch (2013).
- 12 Krings et Bangarter (2010).
- 13 Mücke (2008); Krings, Sczesny et Kluge (2010); Eberhardt et Meyer (2011).

Encadré 2

#### Bibliographie

- Eberhardt D. et Meyer M., *Mit Führung den demografischen Wandel gestalten. Individualisierte altersgerechte Führung: wie denken und handeln Führungspersonen?*, Munich, 2011, éditions Rainer Hampp.
- 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*, Zurich, 2006, Avenir Suisse (en allemand, avec résumé en français).
- Höpflinger F., «Demografische Entwicklung und Generationenwandel – ein Blick auf die späten Erwerbsjahre», dans Zölch M., Mücke A., Graf A. et Schilling A., *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*, Berne, 2009, éditions Haupt, pp. 20–40.
- Kolly M., *Ältere Personen und Arbeitsmarkt-beteiligung. Materialband zum Forschungsbericht Nr. 11/12*, Berne, 2012, OFAS (en allemand, avec résumé en français).
- Mücke A., *Personalführung und Alter. Ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen*, Hambourg, 2008, éditions Dr. Kovac.
- Krings F. et Bangarter A., «Durch Diversity Management die demografische Alterung meistern», dans Pekruhl U., Spaar Ulrich R. et Zölch M. (éd.), *Human Resource Management Jahrbuch 2010*, Zurich, 2010, WEKA Business Media AG, pp. 127–162.
- Krings F., Sczesny S. et Kluge A., «Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth», *British Journal of Management*, 1010, pp. 1–15.
- Union patronale suisse (UPS), *Stratégie pour l'emploi des seniors. Recueil d'articles et recommandations pour les employeurs*, Zurich, 2006, Union patronale suisse.
- Swoboda N. et Zölch M., *Gestion de la santé en entreprise – Avantage concurrentiel de la gestion des générations. Un projet pilote avec cinq entreprises de production et de services face aux défis de l'évolution démographique*, Promotion Santé Suisse, Document de travail 14, Berne et Lausanne, 2013.
- Trageser J., Hammer S. et Flidner J., *Altersrücktritt im Kontext der demographischen Entwicklung*, Forschungsbericht Nr. 11/12, Berne, 2012, OFAS (en allemand, avec résumé en français).
- Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique (CDEP), *Initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié – Analyse de la situation et rapport sur les mesures*, Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR, Berne, 2013, CDEP.
- Zölch M., Mücke A., Graf A. et Schilling A., *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*, Berne, 2009, éditions Haupt.
- Zölch M. et Swoboda N., «Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Generationen-Management», dans Pekruhl U., Spaar Ulrich R. et Zölch M. (éd.), *Human Resource Management Jahrbuch 2014*, Zurich, 2014 (a), WEKA Business Media AG, pp. 201–229.
- Zölch M. et Swoboda N., *Le tournant démographique fait bouger le monde du travail suisse. Bilan intermédiaire concernant les enjeux, les initiatives et les domaines de recherche*. Promotion Santé Suisse, Document de travail 25, Berne et Lausanne, 2014 (b).