

Le syndicat GBI a lutté pour la pré-retraite de la main-d'œuvre du bâtiment.

Une politique du personnel prenant en compte le vieillissement:

Les critères de succès

Le présent article explique les bases de la politique du personnel qui prend en compte le vieillissement et présente des cas pratiques d'une telle application qui furent couronnés de succès. / Par Michael Kres*

Le développement démographique a des conséquences: en 2010 plus de 45 pour cent des travailleurs suisses (et des clients) auront plus de 45 ans. Le changement démographique aura pour effet de raréfier les jeunes forces de travail et de forcer les entreprises à porter de plus en plus leur attention sur des collaborateurs plus âgés. Pour remédier à cette situation, il semble évident que le recours à la retraite anticipée n'est pas l'unique solution, car elle s'avère bien trop coûteuse. Il paraît également clair que la simple mesure du relèvement de l'âge de la retraite se révèle peu efficace dans la pratique. À bien considérer la réalité des entreprises, force est de constater qu'il n'y a que peu de travail pour les personnes plus de 60 ans. Que faut-il donc faire?

Une politique du personnel prenant en compte le vieillissement se révèle être une propo-

sition discutée et appliquée dans toujours plus d'entreprises. Une telle politique tient compte du développement démographique et en tire des avantages pour les entreprises.

Culture – le vieillissement comme composante de l'environnement social

Les entreprises qui mettent en place une politique du personnel qui prend en compte le vieillissement échouent. Il n'est pas rare de trouver des initiatives louables dans les départements des ressources humaines qui envisagent, selon les circonstances, de recruter des collaborateurs spécialisés ou de direction plus âgés. Mais, dans les organes de décision, peu de crédit est accordé à de tels projets. La conscience du potentiel des personnes plus âgées fait défaut. Ces personnes-là sont généralement considérées

comme n'étant plus performantes pour l'entreprise. Elles sont affublées des attributs courants que sont l'inflexibilité, le manque de disposition à évoluer ou à prendre des risques, etc. Dans une entreprise, ce supposé état de fait ne trouve pas de place, à en croire la devise: «Certes on vieillit, mais pas chez nous!» Cette manière de considérer les personnes dans la force de l'âge s'avère insuffisante. Elle envisage l'âge comme un état, comme une variable, comme un coût qui peut s'externaliser, alors qu'elle devrait le considérer comme un fait socio-culturel qui tôt ou tard imprégnera la totalité de l'entreprise.

Le développement d'une politique d'entreprise rencontre toujours le succès lorsqu'il prend en compte l'importance de l'environnement, pour l'essentiel dans ses dimensions sociale, technologique, juridique et écologique. D'où le plaidoyer en faveur de l'intégration explicite du développement démographique dans la dimension sociale de l'environnement (voir l'illustration 1). Ainsi, la thématique de l'âge comprend de façon conséquente la dimension de la culture d'entreprise. Malheureusement, cet aspect ne jouit pas encore de suffisamment d'importance dans les modèles actuels d'entreprises: une politique crée des conditions cadres, sur la base desquelles la stratégie est définie, stratégie qui à son tour dé-



L'environnement pour le développement d'une politique du personnel



Illustration 1



Photo: Reuters / Sebastian Derrungs

termine les mesures à prendre. Si maintenant la tentative consiste à commencer tout d'abord par les mesures à prendre, cela revient à brider le cheval par l'arrière, ce qui se révèle par l'expérience un procédé plus difficile, pour lequel l'entreprise n'est souvent pas du tout (ou pas encore) prête. Une politique du personnel qui prend en compte le vieillissement doit par conséquent comprendre la dimension de la culture d'entreprise. Si le développement démographique, en tant qu'important paramètre du marché, n'est pas ancré dans la vision de l'entreprise, toutes les tentatives de développer une politique du personnel qui prend en compte le vieillissement restent vaines.

De la culture à la stratégie

En admettant qu'il existe dans l'entreprise un ancrage normatif-culturel de la thématique de l'âge que faut-il faire maintenant? Le pas suivant consiste à développer une stratégie du personnel qui prend en compte le vieillissement, stratégie qui définit les lignes directrices de la mise en œuvre de cette politique. Ici, il est légitime de déterminer tous les éléments du management du personnel de façon analogue au diagramme ci-contre:

Les éléments typiques d'une stratégie du personnel qui prend en compte le vieillissement peuvent être par exemple:

– *Recrutement*: Les recrutements sont effectués exclusivement sur la base des compétences du candidat et non de l'âge de celui-ci. (Endress & Hauser, biens d'investissement)

– *Licenciement*: Un licenciement ne se produit jamais à cause de l'âge d'un collaborateur. De façon conséquente la retraite anticipée est refusée. (Krämer AG, Fabrication d'automates)

– *Évaluation*: L'évaluation du personnel est systématiquement complétée par la prise en compte de l'aptitude et de la satisfaction dans le travail, afin d'inciter de potentielles rotations du personnel (Hôpitaux Universitaires de Genève, Services publics)

– *Rémunération*: Le salaire est déterminé sur la base de la performance effectivement atteinte et non sur la base de l'ancienneté dans l'entreprise. (API, entreprise informatique Software)

– *Développement*: Le développement personnel ne s'interrompt pas à 45 ans. Il concerne simultanément toutes les générations. (Migros, Commerce)

De la stratégie à la mise en œuvre

Les critères de succès lors de l'introduction d'une politique du personnel qui prend en compte le vieillissement sont: La mise en œuvre d'une politique du personnel qui prend en compte le vieillissement ne doit pas uniquement être accomplie par le département des ressources humaines. D'autres départements de l'entreprise, particulièrement les responsables des processus de travail, doivent être intégrés dans cette réflexion et sensibilisés à cette tâche.

La sensibilisation des organes dirigeants consiste dans un premier temps en l'analyse de la pyramide des âges dans l'entreprise. Cette analyse est une sorte de calendrier de vie qui représente comment chaque catégorie d'âge évolue au cours du temps dans chaque département de l'entreprise. Il est fréquent de constater qu'à ce niveau les classes d'âge ne sont pas réparties régulièrement et conformément à la démographie dans l'entreprise, mais qu'il y a clairement des groupes qui se dirigent au cours du temps vers la retraite. Ainsi, une société d'assurance a récemment découvert que 80 pour cent de son service extérieur atteindra l'âge de la retraite dans cinq ans.

En se basant sur l'analyse de la pyramide des âges, il est possible de déterminer com-

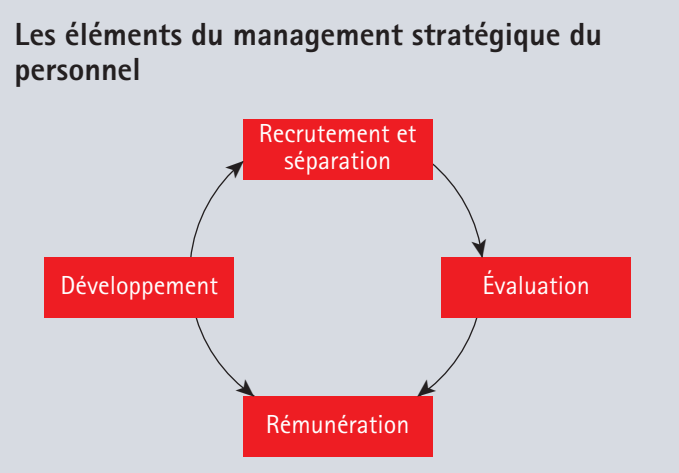


Illustration 2

ment une relativisation de la pyramide des âges – le but résultant dans la plupart des cas – peut être atteinte.

Le but sous-jacent revient à accepter la diversité comme principe directeur. Appliqué concrètement à chaque élément du management du personnel, voici ce que ceci peut signifier:

Recrutement

Afin d'apprécier correctement le potentiel de candidats plus âgés et d'examiner leur valeur pour l'entreprise, il est nécessaire d'adapter pour eux le processus de recrutement. Ce processus se caractérise essentiellement par le fait que les candidats dans la force de l'âge ne seront interviewés par les décideurs de la ligne hiérarchique et avant que le département du personnel puisse se prononcer, selon la devise: «Savoir être prédomine le savoir faire.»

Licenciement

À l'instar de l'engagement, le licenciement ne doit pas se produire sur la base de raisons dominées par l'âge. Mais l'âge ne doit pas non plus devenir une garantie contre les licenciements! Ainsi, la solution socialement conciliante de la retraite anticipée ne représente pas une solution qui prend en compte le vieillissement, car, sans parler des immenses coûts économiques qu'elle entraîne, elle ne contribue pas à produire un bénéfice concret. Bien pire: les «survivors» se préparent de leur côté à une retraite anticipée. De cette manière, ils se détachent rapidement de leur employeur. Les solutions qui prennent en compte le vieillissement sont au contraire celles qui réagissent à temps contre une «dés-identification» et qui veillent à ce que les collaborateurs puis-

sent et veillent travailler selon leurs compétences durant toute leur carrière dans l'entreprise. Une politique de mise en retraite qui prend en compte le vieillissement nécessite des mesures d'accompagnement précoces, comme par exemple des programmes internes à l'entreprise pour augmenter ou maintenir la concurrence sur le marché du travail, afin d'éviter une retraite anticipée.

Évaluation

L'évaluation prend également en compte, en sus de la performance accomplie, des «facteurs de confort» comme la satisfaction de l'employé dans sa fonction ou des paramètres orientés sur le long terme, comme l'intention de vouloir progresser dans l'entreprise dans les prochaines années. Dans ce contexte, il ne faut pas sous-estimer la possibilité offerte aux collaborateurs d'accomplir une auto-évaluation, à côté de l'évaluation régulière effectuée par les supérieurs ou les collègues.

Rémunération

Les politiques du personnel qui prennent en compte le vieillissement débouchent souvent sur un système de rémunération flexible. De cette manière, les «systèmes de cafétéria» supplantent les systèmes rigides de rémunération, ou sont introduits des «innovations» à la place des «sabbaticals».

Développement

Afin de maintenir un équilibre entre la disposition et la capacité à la performance, il est nécessaire de mettre en place un développement du personnel orienté selon les phases de la vie. Le monde du travail évolue en direction d'une société du savoir. Le



* Michael Kres, Dr. oec. HSG, est Directeur Suisse de Promove TM, Genève, Lausanne, Bâle, Zurich

michael.kres@promovetm.ch

savoir et la compétence deviennent un facteur central de succès et déterminant sur le plan de la concurrence. Afin d'utiliser de façon optimale les potentiels et les synergies du savoir dans l'entreprise, il est indispensable d'instaurer un dialogue entre les

«Dans les organes de décision, peu de crédit est accordé à des projets prenant en compte le vieillissement.»

collaborateurs les plus jeunes et les plus âgés, comme il peut, par exemple, s'en produire à partir d'un «travail en tandem».

L'introduction et la mise en œuvre d'une politique du personnel qui prend en compte le vieillissement est donc une procédure d'entreprise qui présente une évidente dimension stratégique. Il reste à espérer que cet aspect gagne de plus en plus en importance dans les entreprises. Cependant, une chose est claire: les entreprises qui sauront tirer profit de l'évolution démographique augmenteront au cours du temps leur attractivité sur le marché.

ZUSAMMENFASSUNG DES ARTIKELS

Erfolgskriterien einer altersgerechten Personalpolitik

Statt das «Altern» als Kostenfaktor zu betrachten, der externalisiert werden kann, wird es als Tatsache akzeptiert, die früher oder später jedes Unternehmen betrifft. Ist das «Altern» in diesem Sinn in der Unternehmenskultur verankert, muss eine Strategie mit entsprechenden Leitlinien entwickelt werden. In einer solchen basiert die Rekrutierung des Personals ausschliesslich auf den Kompetenzen der Kandidaten. Entlassungen erfolgen nie aufgrund des Alters. Frühpensionierung werden abgelehnt. Bei Leistungsbeurteilungen wird die Arbeitszufriedenheit miteinbezogen und die Möglichkeit zur Rotation gegeben. Die Entlohnung erfolgt aufgrund der Leistung. Die Personalentwicklung hört nicht bei der Altersgruppe der 45-Jährigen auf.

expatriates

services pour le personnel international

www.asn.ch