

Prévisions

Vieillesse démographique et revalorisation de l'expérience permettront à la génération qui monte de retrouver son attractivité sur le marché du travail. Certaines entreprises s'y préparent

Les cadres seniors gagneront en force pour négocier leur deuxième carrière

Marjorie Siegrist

Les prévisions démographiques: rallongement de l'espérance de vie sans incapacité et amenuisement de la main-d'œuvre jeune obligent à revoir le rôle des cadres en deuxième partie de carrière. Paradoxalement, les entreprises privilégient l'engagement de jeunes recrues aux dépens des travailleurs plus âgés dont on encourage les départs en retraite. «A long terme, cette stratégie ne pourra être poursuivie. Non seulement pour des raisons financières, mais aussi en raison de l'évolution démographique à venir et parce qu'elle prive les entreprises des compétences des employés les plus âgés. Cette problématique s'avère être un véritable défi pour le management des ressources humaines», avertit Michael Kres, directeur de la succursale lausannoise de la société Promove TM, plateforme pour la deuxième carrière.

Dans l'optique d'un réexamen de la place des cadres de plus de 50 ans au cœur des entreprises, la notion d'employabilité est une voie possible. Elle peut servir à développer l'aptitude de l'employeur à exploiter au mieux les compétences de son personnel le plus âgé. Elle peut aussi enseigner l'art, pour le cadre au tournant de sa carrière, de se mettre en phase avec les attentes des entreprises. Cette action bipartite est encouragée par la société Promove TM. «Nous aidons les entreprises à développer des modèles de gestion du personnel tenant compte du facteur démographique, explique Michael Kres. Parallèlement, nous mettons en place des stratégies personnalisées permettant aux cadres expérimentés d'améliorer leur attractivité sur le marché du travail.» Pour ces derniers, la difficulté survient souvent lorsqu'il s'agit de trouver un nouveau poste, dans le cadre d'une politique de «décrutement» (ou *outplacement*) principalement, mais également en cas de chômage ou lorsqu'un désir de changement de carrière se fait sentir.

Dans le cadre d'une recherche d'emploi, l'âge est un facteur de discrimination facile qui repose sur des critères liés au risque de surmenage, à la diminution de la résistance au stress, à la déqualification et à la démotivation. Paradoxalement, com-



Pour Michael Kres, «le vieillissement de la population s'avère être un véritable défi pour le management des ressources humaines».

LAUSANNE, 6 NOVEMBRE 2002

me le montre une enquête réalisée par la société de placement danoise Thim Partners, le sens des responsabilités, la conscience professionnelle et les compétences coopératrices, les trois valeurs les plus recherchées par les employeurs interrogés, sont aussi les qualités qu'ils attribuent le plus souvent aux personnes dépassant 50 ans. Pour Viveca Hortling, Senior Management Consultant chez DBM, l'âge n'est pas un problème pour les candidats à une deuxième carrière. «Les sociétés ne sont plus aussi réticentes à engager des cadres de plus de 50 ans, précise-t-elle. D'ailleurs, selon nos statistiques ce ne sont pas ceux de 50 à 59 ans qui mettent le plus de temps à se replacer,

mais les personnes âgées de 40 à 49 ans.» Chez Novartis, la question de l'âge lors d'une procédure de recrutement a fait l'objet d'un débat de fond qui a débouché sur une déclaration de politique citoyenne établissant, entre autres, que l'âge ne devait en aucune manière être un critère de sélection. «C'est la compétence qui prime, précise Christian Reynaud, directeur des ressources humaines chez Novartis Consumer Health. Le savoir-faire est primordial, notamment dans le domaine de la recherche.» Lui-même a profité de cette politique non discriminatoire, puisqu'il a été engagé pour son poste actuel à plus de 50 ans. Dans une procédure de remplacement d'un cadre senior, l'aspect salarial

est un problème des plus délicats. Selon son expérience, Michael Kres estime que les futurs employés seniors désirent souvent voir diminuer le nombre de leurs déplacements à l'étranger ainsi que leur part de responsabilité. Dans ce sens, ils sont souvent prêts à réduire leurs prétentions salariales. «Pourtant, même si les entreprises trouvent là un avantage financier certain, elles y sont réticentes, car c'est tout leur système salarial qui est ainsi remis en cause», précise-t-il. Chez Novartis pourtant, les compétences semblent ne pas avoir de prix. «L'expérience que nous apporte un collaborateur âgé compense amplement le fait qu'on le paie plus cher», revendique Christian Reynaud.

Sensibiliser les entreprises

Le coût d'un décrutement ou d'une mise à la retraite anticipée encourage également de plus en plus d'entreprises à mettre en place, à l'interne, des stratégies visant à conserver leurs cadres âgés. Pour cela, il est nécessaire qu'elles connaissent la structure démographique de leurs employés (ce qui n'est souvent pas le cas) et qu'elles y soient sensibilisées. Ensuite, une adaptation de la politique des ressources humaines est nécessaire avant d'agir concrètement, à tous les niveaux: recrutement, procédures d'évaluation, offres de formation, aménagement du temps de travail, amélioration de l'ergonomie et gestion des départs. Parallèlement, un travail important d'information doit se faire auprès des employés. «Dans le cadre de notre programme d'aide aux entreprises, nous avons mis en place, chez Siemens, un système de conseil interne destiné aux employés, raconte Michael Kres. Les principaux intéressés ne se sont d'abord pas beaucoup manifestés. Ils craignaient que leur démarche ne serve de prétexte à l'entreprise pour les mettre en préretraite.»

Si le défi démographique n'apparaît pas encore clairement aux yeux de nombreux responsables des ressources humaines, l'expérience est en passe de redevenir une valeur fondamentale pour les entreprises. «L'âge ne devient un handicap que lorsqu'on en est soi-même persuadé», conclut avec enthousiasme Viveca Hortling, 56 ans. ■