

Travailleurs âgés: la leçon japonaise

Bien que la main-d'œuvre des sociétés industrielles vieillisse, il existe encore peu de modèles fonctionnels qui permettent de conserver efficacement les personnes âgées sur le marché du travail. Les offres existantes se bornent aux postes de gestionnaires ou ne sont pas exploitées suffisamment par ceux à qui elles sont destinées. Une des raisons principales est que, dans les entreprises, l'âge est perçu comme un facteur de déficit. Il est assimilé à des coûts croissants et à une productivité en baisse, soit à des phénomènes incompatibles avec le succès, le bénéfice et la croissance de l'entreprise. Or des mesures qualitatives permettraient de convertir le facteur «âge» en un modèle de réussite quantitative.

Yoshima remplit des sacs de tomates dans une épicerie: rien de remarquable, à première vue, sinon qu'il a 85 ans! Au Japon, il est parfaitement courant d'engager des personnes d'âge avancé, ce qui est actuellement impensable en Suisse. Pourquoi? Les entreprises n'ont-elles pas perçu la chance que leur offre la démographie? Cet article est là pour réfuter quelques préjugés.

Une faible réponse aux offres proposées

En Suisse aussi, la population vieillit, ce qui modifie le rapport entre actifs et retraités: de 9,5/1 en 1948, il est passé à environ 2,8/1 actuellement pour se situer à 2/1 en 2040. Le taux d'activité des plus de 50 ans est certes élevé en Suisse (72,5%) par rapport à l'étranger, mais la tendance à envoyer les gens à la retraite anticipée a quand même gagné du terrain ces dernières années. Des systèmes d'emploi adaptés à l'âge, comme le travail à temps partiel ou le changement de poste, commencent aussi à se mettre en place. Une enquête montre, toutefois, qu'il n'y a souvent guère de rapport entre les mesures prises et leur impact réel (voir *tableau 1*)¹.

D'où provient cet écart? Les entreprises s'intéressent avant tout à la croissance et au bénéfice. La croissance comprend au moins deux facteurs dépendant de l'entreprise: les coûts et la productivité. Or, dans l'esprit de nombreux entrepreneurs, ces deux éléments sont antinomiques avec l'âge. Les employeurs partent de l'idée que les collaborateurs coûtent davantage en vieillissant et que leur productivité diminue simultanément. L'âge est donc un double handicap dont il s'agit de se débarrasser. Or ces idées sont fausses comme le démontre l'exposé qui suit.



Michael Kres
Administrateur de promote TM, directeur de l'Association suisse pour l'employabilité, Berne
www.promovetm.ch
www.employability.ch

La légende des coûts croissants

Que le coût d'un collaborateur augmente ou non avec l'âge dépend uniquement des conditions d'emploi. Ceux qui appliquent toujours des systèmes de rémunération basés sur la durée d'appartenance et la classe d'âge devraient étudier sans tarder d'autres systèmes. Ceux dont la caisse de retraite sanctionne les travailleurs âgés en percevant des primes croissantes auraient intérêt à revoir leurs contrats. Il existe, en effet, suffisamment d'institutions de prévoyance dont les cotisations sont indépendantes de l'âge.

Enfin le salaire absolu n'est qu'un indice parmi d'autres du coût d'un collaborateur. Les travailleurs âgés restent en moyenne plus longtemps dans l'entreprise que les jeunes. Les coûts d'initiation – pour autant qu'il y en ait – se répartissent donc sur une période plus longue, ce qui compense dans la plupart des cas les coûts annuels absolus, même si ceux-ci paraissent plus élevés à première vue.

Le préjugé de la productivité

Il n'y a pas de lien scientifique entre la productivité et l'âge. Certaines compétences, comme la capacité de jugement et le sens de la qualité, augmentent avec l'âge, d'autres diminuent, comme la résistance physique ou le goût du risque, mais dans l'ensemble, la palette des compétences reste à peu près équilibrée.²

En 2003 était publiée l'étude la plus complète jusqu'ici sur le sujet. Elle englobe 33 000 entreprises employant plus de deux millions de collaborateurs et s'étend sur une période allant de 1994 à 2000. Cette étude conclut que la productivité croît plus lentement à partir de 40 ans et qu'elle stagne à peu près à partir de 50 ans, mais qu'elle ne diminue en aucun cas. Cela contredit manifestement l'opinion générale selon laquelle on serait moins productif avec l'âge. Elle ajoute que si les qualifications augmentent, la croissance de la productivité reste même constante pendant toute la vie active.³

Solutions pratiques

L'évolution démographique représente donc une chance, et il existe diverses méthodes

1 Voir Broszniewski et al. (1997).

2 Voir Bruggmann (2000).

3 Voir Aubert (2003).

Tableau 1

Utilisation des possibilités offertes par les entreprises aux travailleurs âgés

	Offre	Écho
Mise à la retraite anticipée	84%	27%
Travail à temps partiel	69%	12%
Entretien avec le chef du personnel	67%	61%
Poursuite du travail après la retraite	55%	16%
Cours et séminaires de préparation à la retraite	39%	67%
Conseils internes	30%	47%
Possibilité de reconversion	28%	72%
Conditions de travail adaptées à l'âge	16%	25%

Source: Kreis, Boszniewski/La Vie économique

éprouvées qui permettent aux entreprises de l'exploiter dans la pratique. On trouvera ci-après celles qui, d'après notre expérience, ont le plus d'importance.

Analyse structurelle qualitative de l'âge

Pour passer d'un modèle déficitaire à une vision positive de l'âge, il faut souvent une impulsion concrète. De nombreux entrepreneurs sont conscients du problème, mais ne savent pas comment le traduire en chiffres. C'est pourquoi il est recommandé de procéder à une analyse structurelle qualitative de l'âge, qui permet d'exprimer en chiffres concrets les effets de l'évolution démographique sur la productivité et les gains. Ces analyses sont certes coûteuses, mais les résultats n'en sont que plus impressionnants. Dans une entreprise de commerce de détail, par exemple, on a pu montrer qu'en continuant à mettre le personnel à la retraite anticipée, les bénéfices diminueraient de 25% au cours des dix prochaines années!

Conception des tâches

Les entreprises devraient harmoniser les tâches de leurs collaborateurs avec l'évolution de leurs aptitudes. Il n'y a guère de sens à laisser quelqu'un au poste de chef de section, où il se sent stressé et rencontre un manque de respect croissant, alors qu'il ferait un meilleur chef de projet. Les employés âgés exigent une nouvelle conception des tâches. La question n'est plus «quelles sont toutes les compétences qu'une personne doit avoir pour assumer une tâche?», mais «quelles tâches correspondent à un profil de qualification en mutation?». Il se peut fort bien que des qualifications anciennes ne soient plus demandées, mais qu'un potentiel encore non exploité soit profitable à l'entreprise. Le «désapprentissage» systématique fait partie d'une conception des tâches compatible avec la démographie. Et si les nouvelles activités ne permettent effectivement qu'un emploi partiel, il faudra en tenir compte.

Des plans de carrière souples

La nouvelle conception des tâches exige des plans de carrière qui sont encore à peine entrés dans les esprits des personnes concernées. C'est la raison pour laquelle il est rare que l'initiative d'un changement de carrière soit prise par l'intéressé. Il faut une impulsion de la hiérarchie et des responsables du personnel pour renverser les barrières mentales et vaincre les peurs. Dans une conception ouverte de la carrière, un changement n'est pas perçu comme un recul et une perte de statut, mais comme une étape vers une meilleure qualité de la vie. Ce message produit la plupart du temps des miracles. Il ne portera, cependant, de fruits que si l'entreprise favorise non seulement les carrières linéaires classiques, mais aussi les carrières par spécialisation et par projet.

Respect de la différence

Avec l'âge, les gens ne deviennent pas tous pareils, mais accentuent leurs différences. Ce phénomène vaut aussi pour la conception de la réussite personnelle: plus on avance dans le temps et plus elle s'éloigne des idéaux chéris dans sa jeunesse. Alors que ceux-ci privilégiaient une ascension rapide des échelons de la carrière, l'âge aidant l'élan se ralentit, de nouveaux objectifs apparaissent, le cadre d'existence prend plus de place. Une politique d'entreprise qui respecte les âges en tient compte et n'instaure pas des normes, mais des espaces de liberté, comme on en trouve dans les systèmes d'emploi et de rémunération souples.

Une politique d'entreprise qui tienne compte de la démographie ne consiste pas à réinventer l'emploi, mais à remettre en question les stéréotypes. Les entreprises ont un intérêt vital à ne plus percevoir une menace dans l'évolution démographique, mais une chance. Peut-être pourra-t-on alors concevoir en Suisse aussi qu'un Yoshima plein d'élan remplisse toujours des cornets dans une épicerie, à 85 ans!

Encadré 1

Indications bibliographiques

- Aubert P., *La situation des salariés âgés du secteur privé*, document de travail du Département des études économiques d'ensemble, Insee, Paris, 2003.
- Broszniewski A. et al., *Alterspolitik schweizerischer Unternehmen und ihr Beitrag zum Übergang vom Erwerbs- zum Rentnerleben und zur sozialen Integration betagter Erwachsener*, rapport final d'un projet du Fonds national, Saint-Gall/Zurich 1997.
- Bruggmann M., *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*, thèse de l'université de Zurich, 2000.
- Imbert J., *Manager la carrière des seniors. Vers de nouvelles pratiques de GRH*, Paris 2005.