

c/o Société des employés de  
commerce  
Hans-Huber-Strasse 4  
Postfach 1853  
CH-8027 Zurich

*info@die-plattform.ch*  
*die-plattform.ch/fr*

Zürich, Mai 2020

## Guide

# Gestion intelligente des âges pour l'entreprise 2.0

Bilan du sondage auprès des membres de la plateforme concernant le traitement des collaborateurs âgés, et synthèse des recommandations pour instaurer et mettre en pratique une gestion active de l'âge en entreprise.

### **Auteurs**

Dr. Ursula Häfliger, Directrice de la plateforme et Responsable politique auprès de la Société des employés de commerce, Jürg Eggenberger, Directeur de l'Association suisse des cadres ASC, Dr. Barbara Aeschlimann, Directrice de la Société zurichoise de gestion des ressources humaines (ZGP)

### **Commanditaire**

la plateforme – «For a strong Swiss workforce»

## Executive Summary

Comme le montrent les dernières études sur le vieillissement démographique et les politiques de l'emploi (cf. OCDE 2019), il existe un besoin urgent d'action à l'égard des employés plus âgés en Suisse. Une stratégie globale de réforme de la prévoyance vieillesse (cf. prise de position Réforme de la prévoyance vieillesse) s'impose pour tenir compte de l'évolution démographique de la société, des besoins du marché du travail et des attentes de l'ensemble de la population active. En outre, employeurs et employés doivent veiller en temps utile à ce que les travailleurs âgés aient les moyens d'assumer leur carrière professionnelle jusqu'à leur retraite (cf. prise de position Employés plus âgés) et puissent organiser leur départ en retraite de manière flexible. De nouveaux dispositifs en entreprise sont nécessaires pour les collaborateurs d'un certain âge. Ils s'avèrent souvent plus efficaces que les seuls dispositifs légaux (cf. Baumann et al. 2020).

D'après l'enquête menée par la plateforme auprès de ses membres en octobre 2019, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ont intérêt à mettre en place leur propre stratégie de gestion de l'âge et à communiquer sur le sujet de manière transparente. Les entreprises qui adoptent une stratégie appropriée à leur taille et aux impératifs spéciaux de leur activité réussissent à préserver l'employabilité de leurs collaborateurs. La gestion de l'âge est rentable.

Outre le renforcement de l'employabilité, il importe également de promouvoir un recrutement non discriminatoire et impartial, ainsi qu'une planification ciblée des effectifs et de la relève dans les entreprises. Une gestion active de l'âge crée un engagement réciproque entre employeurs et employés et atteste d'une culture empreinte de respect. Celle-ci engendre la confiance, qui elle-même favorise la motivation, la satisfaction et la performance des collaborateurs, tous âges confondus. Les entreprises évitent ainsi les pertes de savoir-faire liées à des départs non souhaités et peuvent instaurer une planification ciblée de la relève.

Pour les associations d'employés et associations professionnelles indépendantes qui travaillent à identifier des solutions, une chose est sûre : mettre en pratique maintenant la gestion de l'âge garantit l'égalité des chances et la transmission des connaissances dans l'entreprise mais assure également qu'à l'avenir, les employés âgés resteront actifs plus longtemps.

## Sommaire

<b>Recommandations pour la gestion de l'âge</b> .....	<b>9</b>
Répartition des âges.....	4
Gestion de l'âge.....	4
Egalité des chances .....	4
Attitude envers les collaborateurs âgés .....	5
Départ à la retraite, formation continue et compétences liées à l'âge .....	7
<b>Recommandations pour la gestion de l'âge</b> .....	<b>9</b>
Avantages de la gestion de l'âge.....	9
Périmètre d'application de la gestion de l'âge en entreprise.....	10
<b>Niveau d'action 1 : changement culturel et valeurs</b> .....	<b>10</b>
Transparence.....	10
Diversité.....	12
Sensibilisation des collaborateurs plus âgés.....	12
Sensibilisation des cadres .....	14
<b>Niveau d'action 2 : mesures RH et de management</b> .....	<b>15</b>
Planification des effectifs et de la relève .....	15
Recrutement .....	16
Formation continue, développement des compétences.....	18
<b>Niveau d'action 3 : cadre général</b> .....	<b>19</b>
Aménagement des conditions de travail .....	19
Flexibilisation .....	20
Gestion de la santé.....	21
Départ à la retraite.....	22
<b>Mesurabilité</b> .....	<b>24</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>25</b>
<b>Références</b> .....	<b>26</b>
<b>Engagement</b> .....	<b>27</b>

## Résultats de l'enquête

Fin octobre 2019, les cinq associations d'employés et associations professionnelles de la plateforme ont interrogé leurs membres en activité sur le traitement des collaborateurs âgés dans l'entreprise, sur la répartition actuelle des âges et sur les mesures de gestion de l'âge en vigueur dans l'entreprise. Sur les 7500 actifs qui ont participé au sondage, un grand nombre appartenait à la tranche des 50 ans et plus. La tranche des moins de 30 ans était nettement sous-représentée. Cet aspect a été pris en considération lors de l'analyse des données. Hommes et femmes ont participé en proportions égales, tandis que 7% seulement des sondés étaient situés en zone francophone. L'enquête comprenait un ensemble de questions distinctes pour les employés, les cadres et les responsables RH. Les participants ont reçu une invitation par e-mail. Le sondage, disponible en deux langues et réalisé en collaboration avec la Haute Ecole spécialisée Kalaidos, a eu lieu en ligne.

### Répartition des âges

Sans surprise, c'est dans les entreprises les plus grandes (à partir de 250 collaborateurs) que la pyramide des âges est la plus équilibrée. Les petites entreprises de moins de 10 personnes comptent en revanche une proportion importante de collaborateurs âgés. Dans les entreprises de petite taille, la proximité plus importante entre les personnes renforce souvent l'implication, et la confiance qui s'instaure incite les collaborateurs à demeurer plus longtemps dans l'entreprise. Les réponses à la question concernant le rôle de la diversité des âges lors du recrutement vont dans le même sens. Les petites entreprises accordent davantage d'importance à la qualification des candidates et candidats. Les grandes entreprises sont plus attentives à l'équilibre entre les tranches d'âge ou tendent à recruter des personnes plus jeunes.

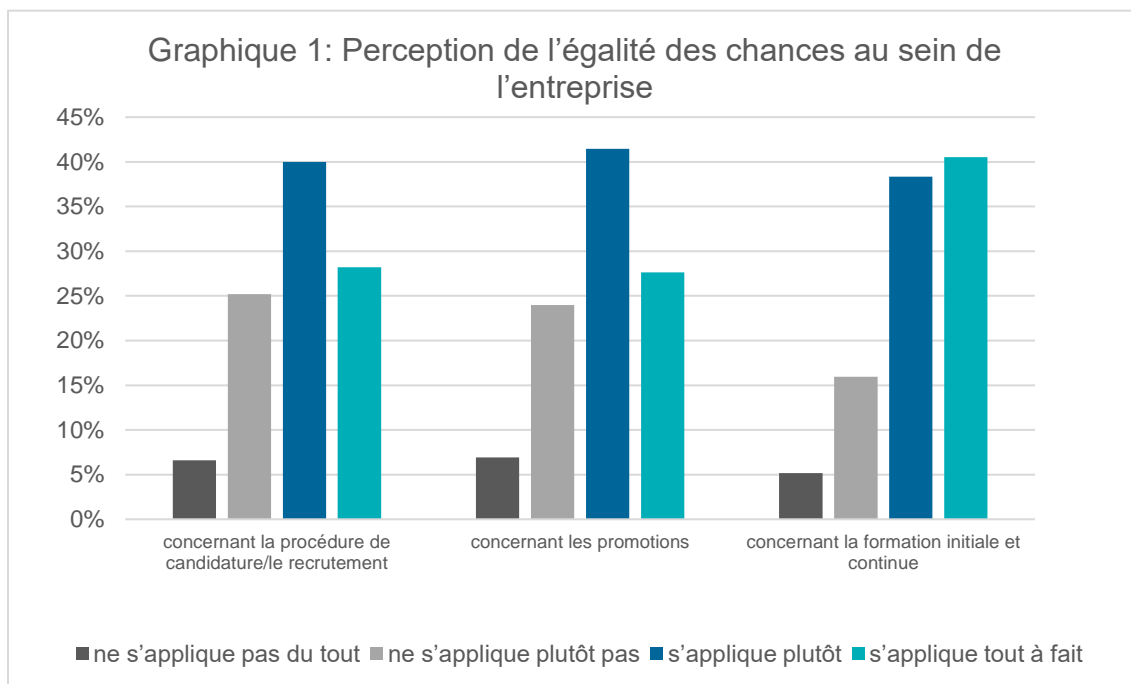
### Gestion de l'âge

La majorité des personnes interrogées (61%) déclare que leur entreprise ne pratique aucune gestion de l'âge. Seulement 16% des participants ont connaissance de mesures de gestion de l'âge dans leur entreprise. 23% ne sont pas sûrs. La taille de l'entreprise a ici son importance : tandis qu'il existe une approche de gestion de l'âge dans 23% des entreprises de plus de 250 personnes, la proportion tombe à 6% dans les entreprises de moins de 10 salariés. Les mesures de gestion de l'âge en entreprise les plus citées, et de loin, sont les suivantes : horaires de travail flexibles, offres de retraite anticipée et dispositifs de gestion de la santé au travail.

En revanche, les mesures permettant une adaptation particulière des missions en dernière partie de carrière sont bien moins répandues. Les aménagements peuvent consister par exemple en une réduction des responsabilités, du salaire, du taux d'occupation, ainsi qu'en un allègement de l'intensité et de la charge de travail. Il n'est quasiment jamais question d'une planification continue de la carrière, de bilans intermédiaires, de programmes de mobilité professionnelle ou de mesures de soutien à l'employabilité.

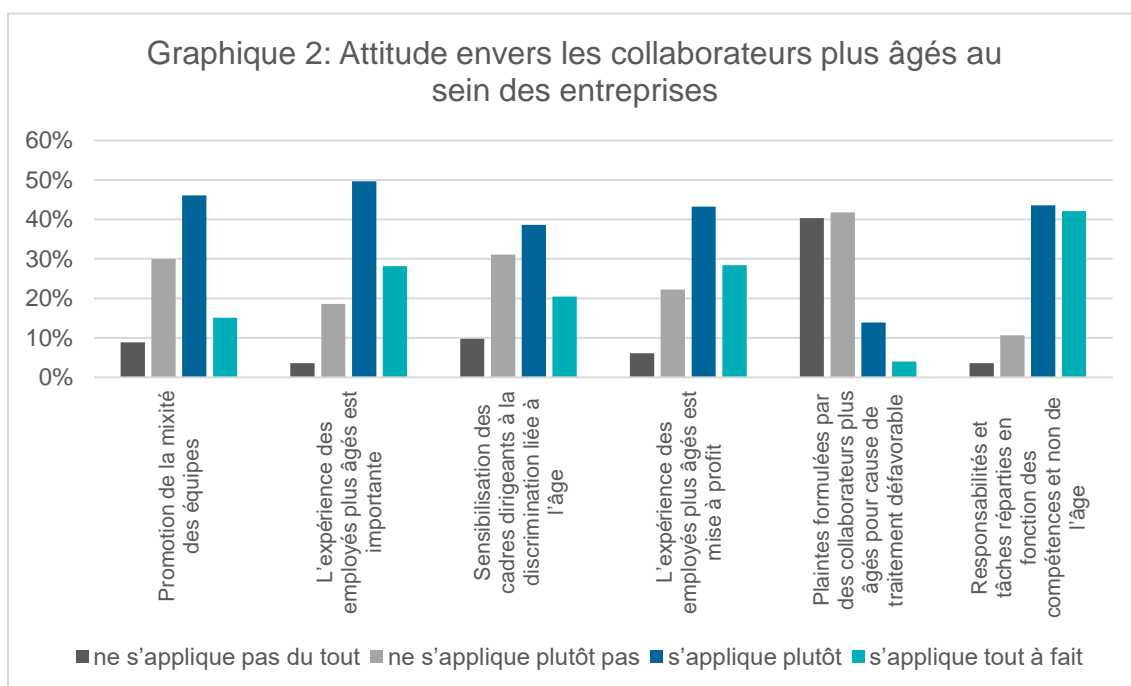
### Egalité des chances

Dans l'ensemble, le sondage renvoie une image positive de l'égalité des chances pour les collaborateurs des entreprises. Les principales critiques – quelle que soit la tranche d'âge – concernent le recrutement et la promotion. Dans le domaine de la formation continue, les sondés ne s'estiment quasiment pas défavorisés du fait de leur âge. (Graphique 1)



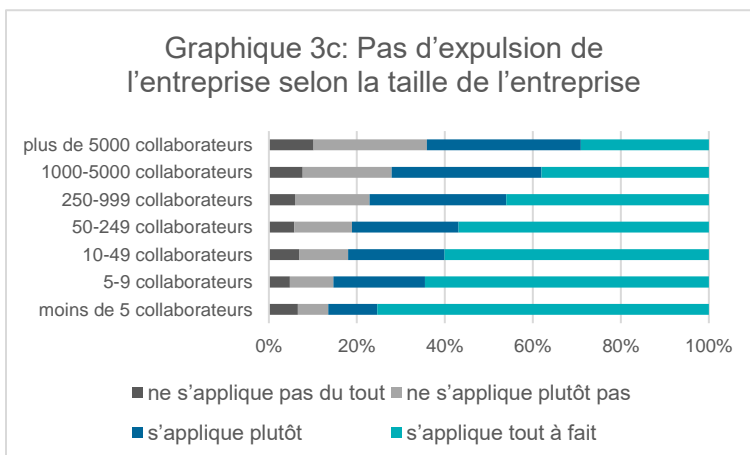
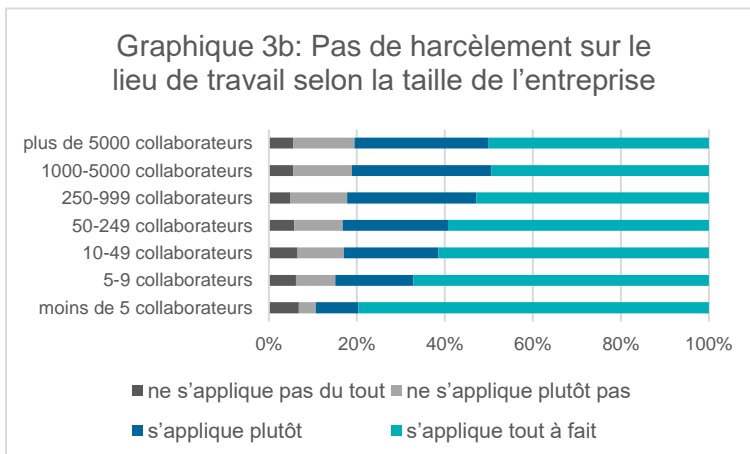
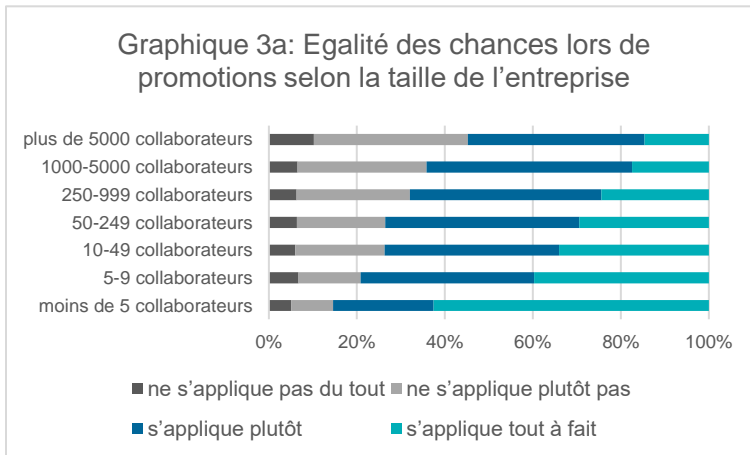
### Attitude envers les collaborateurs âgés

La discrimination liée à l'âge perçue dans les entreprises révèle essentiellement le besoin d'améliorer la sensibilisation des cadres et la mixité intergénérationnelle des équipes. Un cinquième environ des sondés signalent que l'expérience des collaborateurs plus âgés n'est pas suffisamment respectée ni prise en compte dans les processus de travail et les projets. Ils rapportent en outre avoir assisté à du harcèlement et à d'autres agissements qui ont poussé certains collaborateurs à quitter l'entreprise du fait de leur âge. Les plaintes enregistrées provenant de collaborateurs âgés corroborent cette information. (Graphique 2)

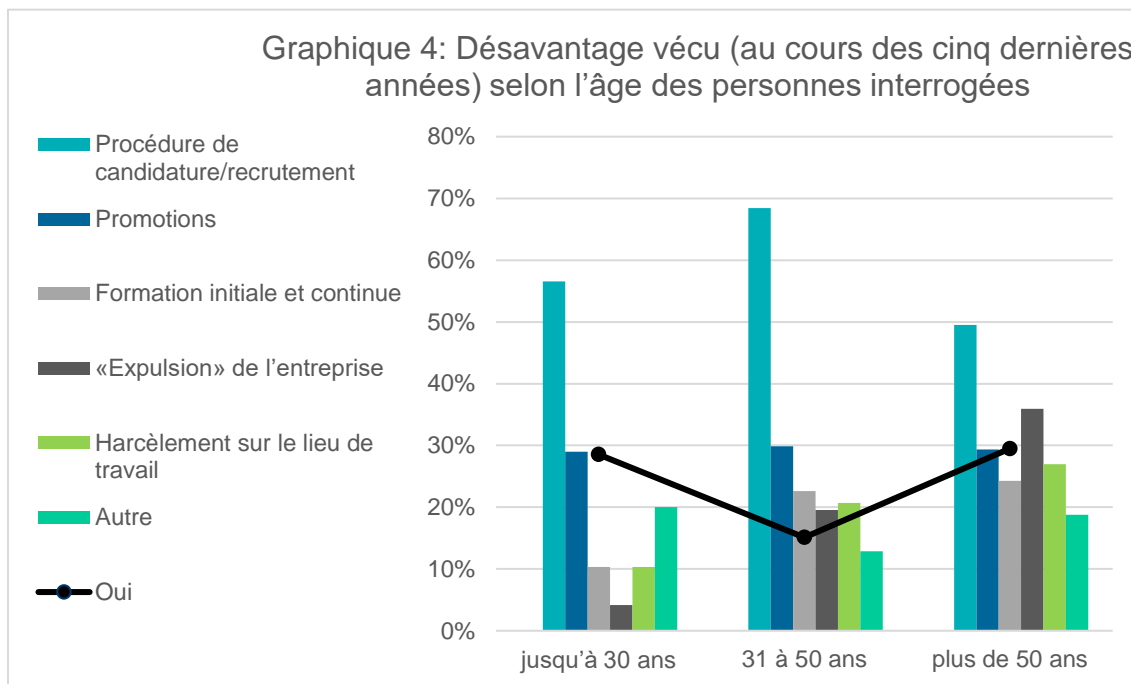


## Gestion intelligente des âges pour l'entreprise 2.0

L'égalité des chances perçue, le harcèlement en entreprise et « l'incitation à quitter » l'entreprise sont largement fonction de la taille de l'entreprise. La discrimination perçue augmente proportionnellement avec la taille de l'entreprise. Pour toutes les autres formes de discrimination possibles, la taille de l'entreprise est sans effet. (Graphiques 3a- 3c)



Environ 25% des participants à l'enquête rapportent avoir subi eux-mêmes un préjudice professionnel du fait de leur âge au cours des cinq dernières années. Ce taux est le même dans la tranche d'âge des moins de 30 ans que dans celle des plus de 50 ans et concerne avant tout les candidatures. (Graphique 4)



L'existence de mesures pour la gestion de l'âge en entreprise a également un impact sur l'attitude envers les collaborateurs plus âgés. Dans les entreprises avec une gestion de l'âge, la discrimination perçue est nettement plus faible, quelle que soit la taille de l'entreprise. En termes d'égalité des chances perçue, la différence entre les entreprises avec et les entreprises sans gestion de l'âge est en moyenne de 10 points de pourcentage, et lorsqu'il s'agit des salariés plus âgés dans l'entreprise, de 20 points de pourcentage.

Environ 40% des sondés sont en attente de mesures supplémentaires pour la gestion de l'âge dans l'entreprise. Notamment sur les thèmes du départ à la retraite, de la formation continue et de l'égalité des chances lors du recrutement.

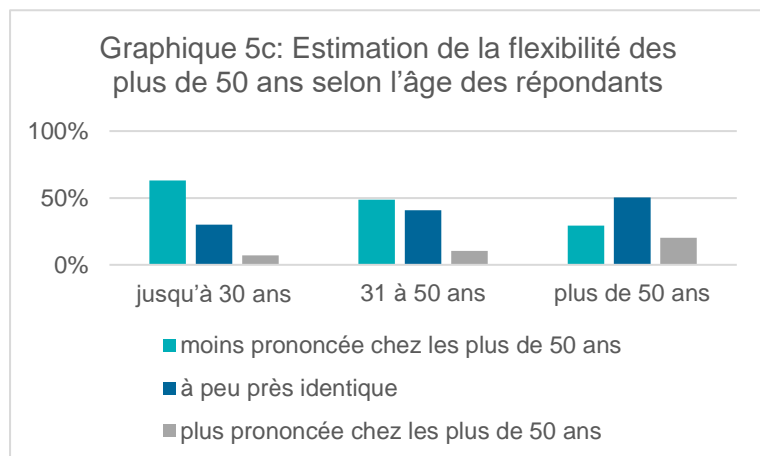
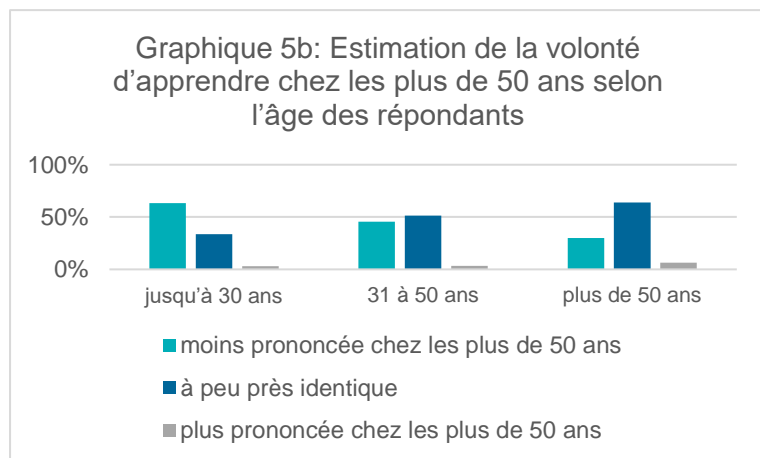
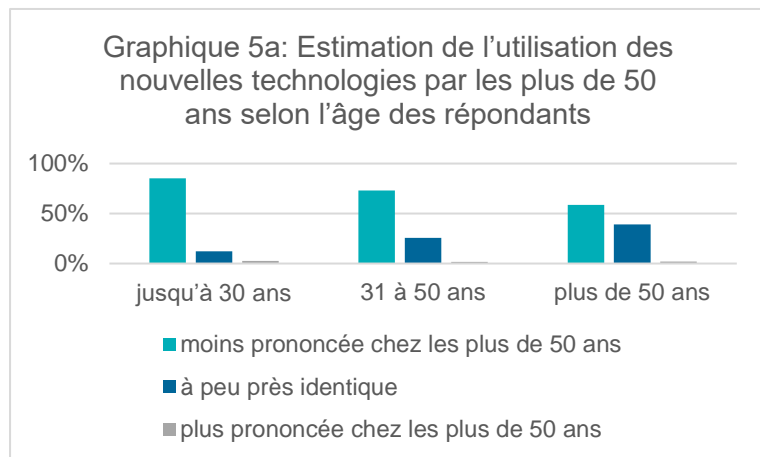
### Départ à la retraite, formation continue et compétences liées à l'âge

A la question concernant l'âge de la retraite, les personnes interrogées répondent en majorité (55%) qu'elles aimeraient partir avant l'âge de référence actuel. Plus le niveau de qualification et celui du poste occupé sont importants, plus l'âge souhaité de départ en retraite est élevé. Toutefois, si l'on interroge les participants sur l'âge réel auquel ils comptent cesser de travailler, la tranche des plus de 50 ans évoque une retraite à 65 ans, tandis que la génération des moins de 30 ans table sur un départ à la retraite entre 65 et 70 ans.

Environ la moitié des personnes interrogées déclare avoir participé à une formation continue complète (au moins 30 heures) durant les cinq dernières années. La proportion la plus faible se trouve dans le groupe des employés qui se sont arrêtés à la scolarité obligatoire, tandis qu'elle est sensiblement la même dans tous les autres groupes. La participation à des programmes de formation continue diminue au fur et à mesure que l'âge augmente. Le principal motif invoqué concernant le fait de ne plus suivre de formation est le manque de temps.

## Gestion intelligente des âges pour l'entreprise 2.0

Les membres des associations d'employés et professionnelles de la plateforme devaient également donner leur avis sur certaines compétences et facultés des travailleurs de plus de 50 ans par rapport aux moins de 30 ans. Tandis que les jeunes actifs sont jugés plus à l'aise avec les nouvelles technologies et plus flexibles, les collaborateurs plus âgés passent pour plus fiables, plus loyaux et plus à l'aise sur le plan relationnel. Il s'agit là de caractéristiques générales et stéréotypées mais largement reconnues par les sondés, toutes tranches d'âge confondues. (Graphiques 5a- 5c)





## Recommandations pour la gestion de l'âge

Les associations d'employés et associations professionnelles de la plateforme considèrent que la gestion de l'âge nécessite une prise en compte effective de l'âge au travail et un ensemble de mesures opérationnelles permettant aux collaborateurs de conserver une bonne employabilité tout au long de la vie. Lorsque les travailleurs disposent des ressources adéquates, ils peuvent mener à bien correctement leur travail. Ces ressources englobent la santé physique et psychique, ainsi que les compétences et les aptitudes requises pour exécuter le travail. De même, le sens que l'on retire de son travail, la cohérence, le sentiment d'être estimé par ses supérieurs et ses collègues, la qualité des interactions sociales et le comportement de la direction sont des facteurs déterminants. La gestion de l'âge est donc avant tout une question de gouvernance et requiert de déployer les différents outils disponibles. Tout aussi importante est la culture d'entreprise, qu'instaurent et alimentent ensemble la direction et les employés.

Au niveau politique, la plateforme s'engage en faveur d'une réforme de la prévoyance vieillesse. L'objectif est notamment d'assouplir les conditions de départ à la retraite et de favoriser le maintien en activité au travers d'incitations monétaires pour les employés et pour les employeurs – par ex. lissage des cotisations aux caisses de pensions, contributions AVS constitutives de rente (cf. prise de position Réforme de la prévoyance vieillesse). Il importe en outre de développer la flexibilité du travail en termes de lieu et d'horaires (cf. prise de position Modernisation de la loi sur le travail). Une nouvelle étude réalisée pour le compte du SECO (cf. Suri et al. 2020) confirme l'utilité des incitations monétaires mais souligne également la nécessité absolue d'un changement culturel. Les leviers pour atteindre ce changement sont la sensibilisation, les mesures appliquées par les entreprises et le relèvement de l'âge fixe de départ à la retraite.

### Avantages de la gestion de l'âge

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (cf. guides/outils électroniques sur le site de l'OSHA), la mise en œuvre d'une gestion de l'âge en entreprise offre les avantages et les possibilités ci-après.

#### Pour les employés



- Plus de motivation et de satisfaction au travail.
- Meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.
- Plus de vigilance à l'égard de sa propre santé.
- Employabilité préservée tout au long de la carrière professionnelle.

#### Pour les entreprises



- Pérenniser l'offre de main-d'œuvre et anticiper la pénurie de talents.
- Éviter les pertes de main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.
- Diminuer la rotation du personnel et donc les coûts de recrutement.
- Assurer la gestion proactive des effectifs et de la relève.
- Exploiter pleinement les forces et compétences des différentes tranches d'âge.

La gestion de l'âge est avantageuse à la fois pour les collaborateurs et pour les entreprises.

## Périmètre d'application de la gestion de l'âge en entreprise

Pour les associations d'employés et associations professionnelles de la plateforme, la gestion de l'âge entre en jeu à différents stades de la carrière et de la vie : lors du recrutement de candidates et de candidats, en cas de promotion et de mobilité professionnelle, au moment des congés et de la retraite anticipée – des premières années d'activité professionnelle jusqu'à la retraite et au-delà. La gestion de l'âge concerne différentes catégories d'acteurs (individus, employeurs, décideurs politiques, économie et société) et requiert des changements dans plusieurs domaines politiques, par exemple l'intégration de l'horizon de vie dans les politiques d'emploi, de santé, de formation et sociales.

Dans les présentes recommandations, nous mettons l'accent sur des mesures opérationnelles efficaces qui sont applicables tant par les grandes entreprises que par les PME et sont également rentables.

La plateforme envisage les différents niveaux d'action suivants :

### Changement culturel et valeurs



- Transparence.
- Diversité.
- Sensibilisation des collaborateurs plus âgés.
- Sensibilisation des cadres.

### Mesures RH et de management



- Planification des effectifs et de la relève.
- Recrutement.
- Acquisition et développement de compétences.

### Cadre général



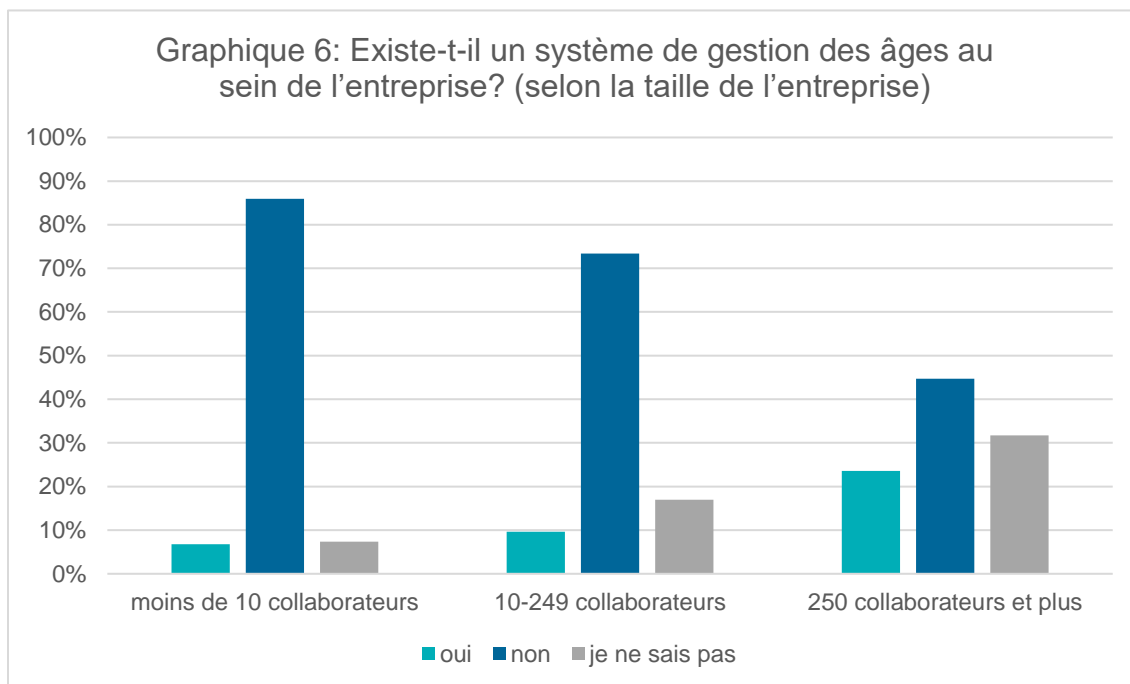
- Organisation et aménagement du travail.
- Flexibilité du travail et conciliation de différents besoins.
- Gestion de la santé.
- Départ à la retraite.

## Niveau d'action 1 : changement culturel et valeurs

### Transparence

L'enquête auprès des membres de la plateforme montre que l'égalité des chances, l'intégration et la reconnaissance sont mieux notées dans les entreprises où il existe une gestion de l'âge que dans les autres. Or, les actifs qui ont répondu que leur employeur appliquait des mesures de gestion de l'âge proviennent à 70% d'entreprises de 250 personnes et plus. On sait pourtant que

dans les grandes entreprises, le personnel a moins connaissance de l'existence de ces mesures. Plus de 30% des sondés des grandes entreprises déclarent ne pas savoir s'il existe une gestion de l'âge dans leur établissement (contre 7% des sondés des PME). Les grandes entreprises doivent donc faire des progrès en termes de communication interne et externe. (Graphique 6)



### Recommandations

- Les employés actuels et potentiels doivent être informés des possibilités en matière de gestion de l'âge dans l'entreprise.
- Une stratégie de gestion de l'âge est fondée sur des valeurs et des directives explicites relatives à un personnel varié. Celles-ci doivent être communiquées clairement, soutenues et appliquées par tous les cadres dirigeants. De cette façon seulement, les valeurs et les directives formulées auront un effet sur la culture d'entreprise.

### Avantages

Les entreprises qui appliquent un processus de recrutement et de sélection aussi transparent que juste et respectent des directives claires ont à leur disposition un plus large pool de candidates et candidats potentiels. Elles évaluent ces derniers selon des critères objectifs – aptitudes, expérience et qualifications – et non selon des facteurs discriminants comme l'appartenance ethnique, la religion, le statut familial, le genre, l'orientation sexuelle, l'âge ou un handicap éventuel.

Les collaborateurs informés de l'existence de mesures spécifiques liées à l'âge dans leur entreprise se sentent plus justement traités et envisagent avec confiance la poursuite de leur carrière.

### Diversité

Ce sont les grandes entreprises (à partir de 250 collaborateurs) qui affichent la plus grande diversité des âges. Les petites entreprises de moins de 10 personnes comptent en revanche une proportion supérieure de collaborateurs plus âgés. Dans les entreprises où la répartition des âges est la plus équilibrée, les sondés sont le même nombre à déclarer que leur entreprise prend en compte la diversité dans le traitement des candidatures ou qu'elle se préoccupe uniquement des qualifications décisives.

### Recommandations

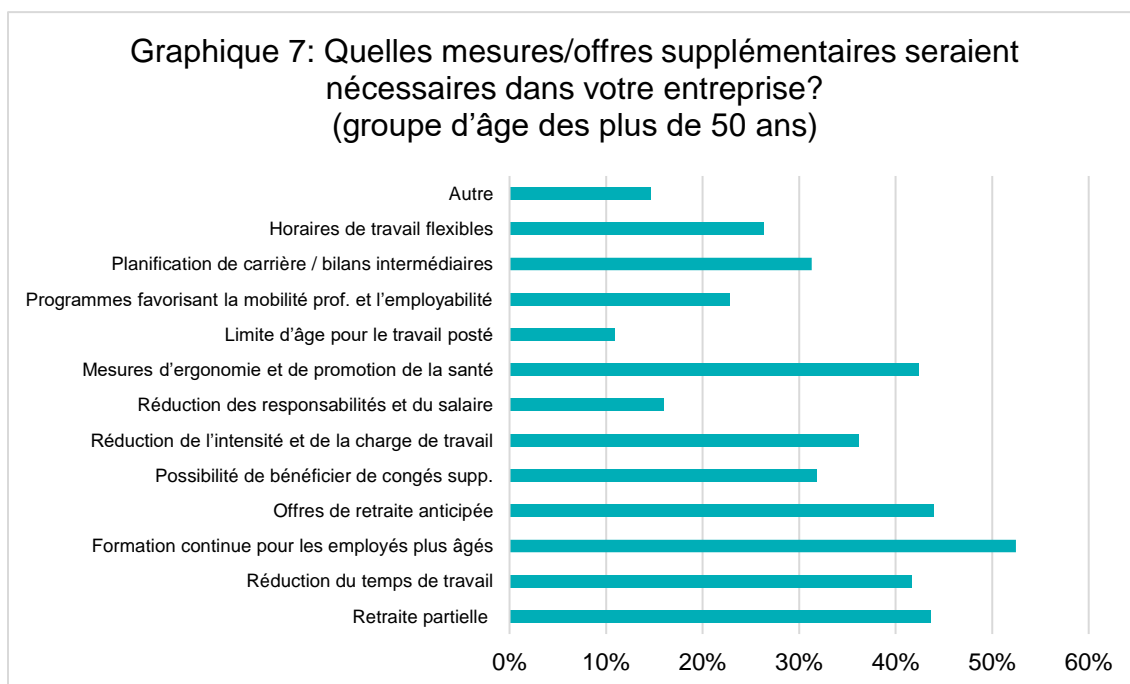
- Éviter les stéréotypes à l'encontre des travailleurs plus âgés. Ceci passe par une attitude de recrutement positive ou non discriminante à l'égard de l'âge.
- Une approche active de mixité des âges permet d'exploiter résolument les avantages de la coopération intergénérationnelle.

### Avantages

Dans le contexte concurrentiel mondial, les effectifs diversifiés sont mieux armés pour relever les défis des conditions économiques et sociales en constante évolution. Le dialogue entre différentes tranches d'âges, cultures, origines et expériences favorise l'échange de savoirs, stimule l'innovation et booste la motivation des équipes.

### Sensibilisation des collaborateurs plus âgés

Les employés d'un âge avancé souhaitent davantage de mesures de gestion de l'âge en entreprise mais ils limitent généralement leurs attentes à des dispositions pour la retraite ou à des jours de congés supplémentaires, sans penser aux programmes de mobilité professionnelle et d'employabilité, à la planification de carrière tout au long de la vie ou aux bilans intermédiaires. Beaucoup de travailleurs âgés sont donc insuffisamment sensibilisés à l'utilité d'un état des lieux personnel régulier. (Graphique 7)



Le travail de sensibilisation exige en particulier qu'employeurs et employés aient une compréhension commune de l'employabilité. Les employés sont-ils en pleine possession de leurs moyens ? Quels sont les réseaux dont ils disposent ? Qu'en est-il de leur santé et comment réagissent-ils au changement ?

### Recommandations

- Des bilans intermédiaires sont nécessaires à intervalles réguliers pour évaluer l'aptitude au travail et l'agilité des collaborateurs concernés et prendre les mesures appropriées. De tels bilans supposent entre autres de répertorier les compétences, i. e. ce que l'on a appris à son poste ou « on the job », et de documenter ces compétences.
- Il peut être utile de lancer des programmes complémentaires de mobilité (par ex. rotation au travail). Cela peut aider les employés à passer d'un service à un autre ou d'une entreprise à une autre dans un même secteur d'activité. Les systèmes de mentorat intergénérationnel sont également bénéfiques pour permettre à chacun de découvrir de nouvelles perspectives et de réaliser la valeur de ses connaissances et de son expérience.

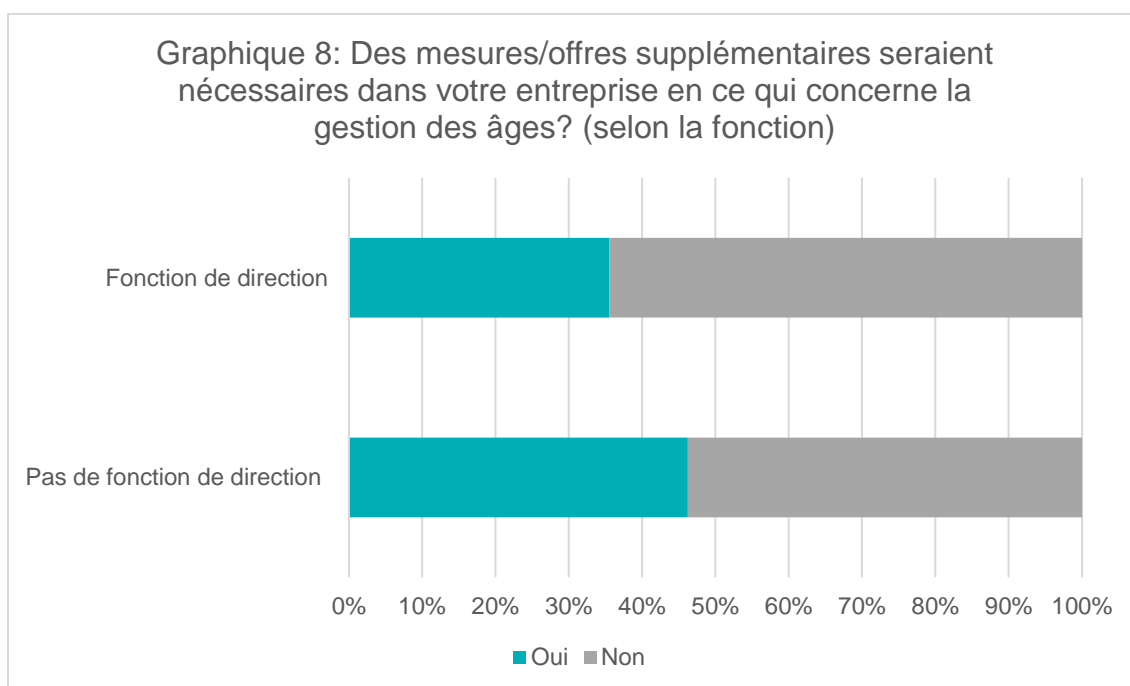
### Avantages

Les individus qui ont une vision positive de leur propre avancée en âge présentent un âge subjectif nettement inférieur à celui des personnes peu à l'aise avec leur propre vieillissement.

Les collaborateurs qui anticipent l'étape suivante de leur carrière sont mieux armés face au changement. Cela vaut pour les changements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise mais aussi dans la sphère privée.

## Sensibilisation des cadres

D'après les résultats de l'enquête, les cadres estiment le besoin en mesures supplémentaires de gestion de l'âge à un niveau nettement moindre par rapport aux personnes sans mission de direction. Il serait donc bénéfique de sensibiliser le management aux aspects de la gestion de l'âge. (Graphique 8)



## Recommandations

- Les cadres peuvent agir de manière directe ou indirecte en faveur des thèmes liés à l'âge. Ils agissent directement lorsqu'ils entretiennent des rapports respectueux et encourageants avec leurs collaborateurs et lorsqu'ils adoptent un comportement de santé. Au niveau indirect, ils peuvent (contribuer à) créer des conditions de travail qui tiennent compte de l'âge, inciter le personnel à participer à des programmes de promotion de la santé et de formation continue ou soutenir les initiatives de développement et de gestion de carrière.
- Les cadres ont un rôle d'exemple à jouer. Ils agissent en tant que diffuseurs, promoteurs et concepteurs du cadre général. Pour assumer pleinement cette fonction, ils ont besoin d'outils et de procédures qui leur permettent de contribuer activement à la gestion de l'âge dans l'entreprise, jour après jour. Les responsables hiérarchiques doivent apprendre à renforcer la conscience des points forts des équipes et à résoudre efficacement les problèmes liés à la diversité des âges dans le personnel.
- Les supérieurs doivent impérativement s'interroger sur leur propre mode de pensée car les préjugés et les stéréotypes négatifs sur le vieillissement nuisent à la perception des performances et de l'aptitude au travail, à la reconnaissance des motivations des employés âgés et au comportement de management. Un encadrement adapté à l'âge suppose à la fois d'envisager de manière réaliste son propre vieillissement et de savoir reconnaître l'aptitude au travail et les performances réelles. Cela est d'autant plus important que les collaborateurs âgés sont très sensibles à l'estime des supérieurs hiérarchiques. Si le cadre

a une vision positive de sa propre avancée en âge, cette vision rejaillit favorablement aussi sur les employés âgés.

- Les pratiques consistant par exemple à confier aux collaborateurs d'un certain âge des missions de mentorat et de formation des plus jeunes sont utiles pour abolir les barrières et les préjugés réciproques qui peuvent perdurer entre personnes de générations différentes. Les cadres doivent comprendre comment soutenir l'engagement intergénérationnel pour éviter toute tension susceptible de perturber les relations de travail dans les équipes d'âges mixtes.
- L'impartialité et l'estime sont déterminantes : un traitement juste et respectueux des employés s'impose tout au long du processus de gestion du personnel, du recrutement au départ à la retraite. Cela suppose également de recourir à des systèmes de management adéquats.

### Avantages

Un management sain et adapté à l'âge permet de soutenir et de renforcer les ressources pour le maintien de l'employabilité, mais aussi d'éviter ou de réduire les facteurs de stress.

## Niveau d'action 2 : mesures RH et de management

### Planification des effectifs et de la relève

Les petites entreprises, qui comptent une assez large part de personnel âgé selon le sondage auprès des membres, risquent tout particulièrement de perdre un savoir technique et opérationnel précieux lorsqu'elles se séparent de collaborateurs âgés qui changent de poste ou prennent leur retraite. Il peut être utile de mettre en place une planification prévisionnelle des effectifs et de la relève pour minimiser l'impact de ces départs.

En plus de lutter contre les stéréotypes et le regard négatif sur les collaborateurs vieillissants, les employeurs ont intérêt à connaître la structure de leurs effectifs et leurs éventuels besoins futurs en personnel. Les petites entreprises au-delà d'une certaine taille ont tendance à perdre de vue la répartition des âges dans leur personnel ainsi que les compétences et expériences de leurs collaborateurs, ou à ne plus savoir comment mettre ce capital en adéquation avec les impératifs futurs et les besoins changeants de l'entreprise.

### Recommandations

- De plus en plus d'organisations investissent dans des systèmes et des processus de manière à suivre leur profil démographique et de qualification. Certaines choisissent de mener des entretiens réguliers avec les employés, ce qui ne requiert pas nécessairement d'importants investissements financiers supplémentaires.
- Toute stratégie RH doit mentionner des directives de planification du personnel en fonction de l'âge. Cette stratégie doit englober les aspects clés d'une politique RH adaptée à l'âge et fondée sur le cycle de vie, de l'embauche à la description des missions, elle doit mettre

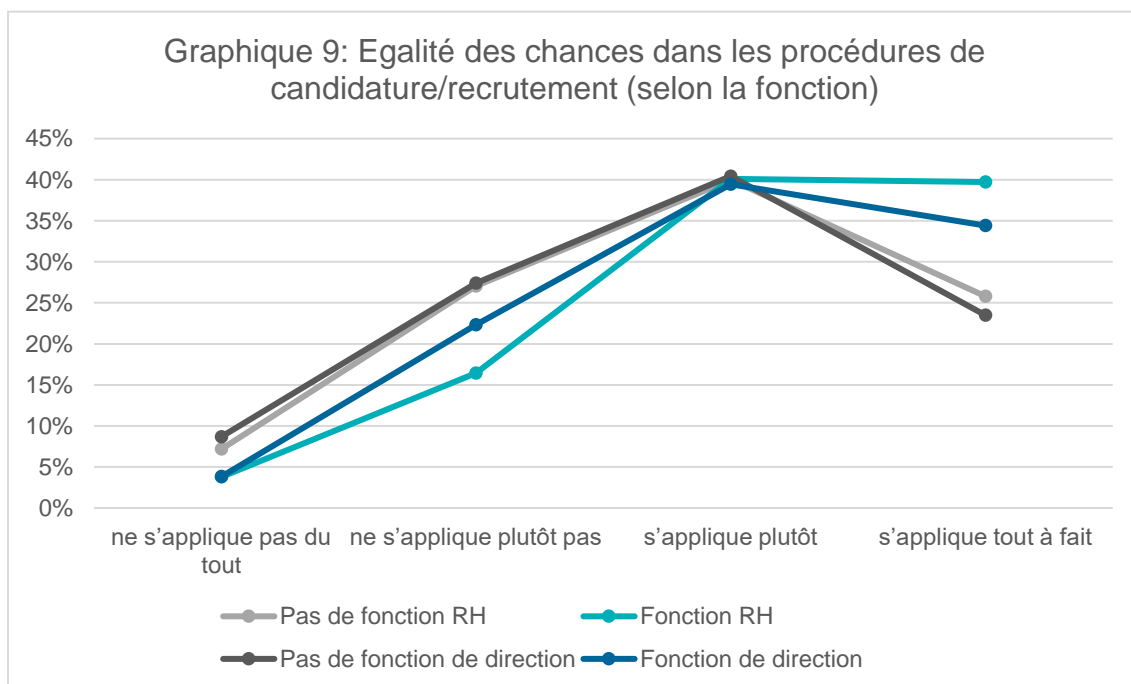
l'accent sur la prévention des problèmes liés à l'âge et proposer des mesures correctives à court terme pour les employés âgés qui présentent des défauts de qualification ou des soucis de santé.

### Avantages

Ces mesures réduisent le risque que des collaborateurs clés, possédant des connaissances et des compétences cruciales pour l'entreprise, s'en aillent ou prennent leur retraite (en même temps), et ce, sans avoir transmis systématiquement leur savoir-faire.

### Recrutement

Les cadres et les responsables RH évaluent généralement l'égalité des chances lors du recrutement de manière plus positive que les personnes sans mission d'encadrement. Cet écart peut résulter en partie d'un manque de transparence sur les critères et les processus ou encore d'une sensibilisation insuffisante des cadres. (Graphique 9)



Plus les candidates et candidats sont expérimentés, plus ils sont susceptibles d'avoir des profils différents en termes de qualifications, d'expérience et d'aptitudes. Dès lors, il convient de prendre en compte cet aspect lors de la définition du profil recherché et du choix des canaux de recrutement.



## Recommandations

### Préparation et principes



- Le recrutement doit se dérouler sans discrimination. L'embauche et la sélection des collaborateurs doivent autant que possible reposer sur les performances (par ex. compétences, expérience) et sans distinction d'origine ethnique, de religion, de statut familial, de genre, d'orientation sexuelle, d'âge ou de handicap éventuel.
- L'utilisation de canevas d'entretien et de listes de contrôle standardisés contribue à garantir l'impartialité des entretiens. Les listes de contrôle doivent mentionner les préjugés ou stéréotypes possibles. L'entretien de recrutement doit être mené de préférence par deux personnes, chacune limitant les préjugés de l'autre.
- Les formulaires de candidature en ligne ne doivent pas contenir de question sur l'appartenance ethnique, la religion, le statut familial, le genre, l'orientation sexuelle, l'âge ou un éventuel handicap, à moins que le candidat ait été retenu et que les informations soient nécessaires à des fins administratives.

### Entretien et déroulement



- Lors de l'entretien, priorité doit être donnée aux critères de sélection concernant les performances.
- Les recruteurs doivent décrire en toute transparence la réalité des missions et préciser notamment les déplacements professionnels attendus, les horaires irréguliers et d'autres aspects de cet ordre.
- Il est important d'aborder les questions de salaire, de niveau hiérarchique et de motivation à long terme en particulier avec les candidates et candidats expérimentés. Ceci permet d'éviter les malentendus.

### Suivi



- Les outils standardisés permettent de se confronter objectivement avec les candidats et, partant, d'évaluer leur adéquation de façon équitable.

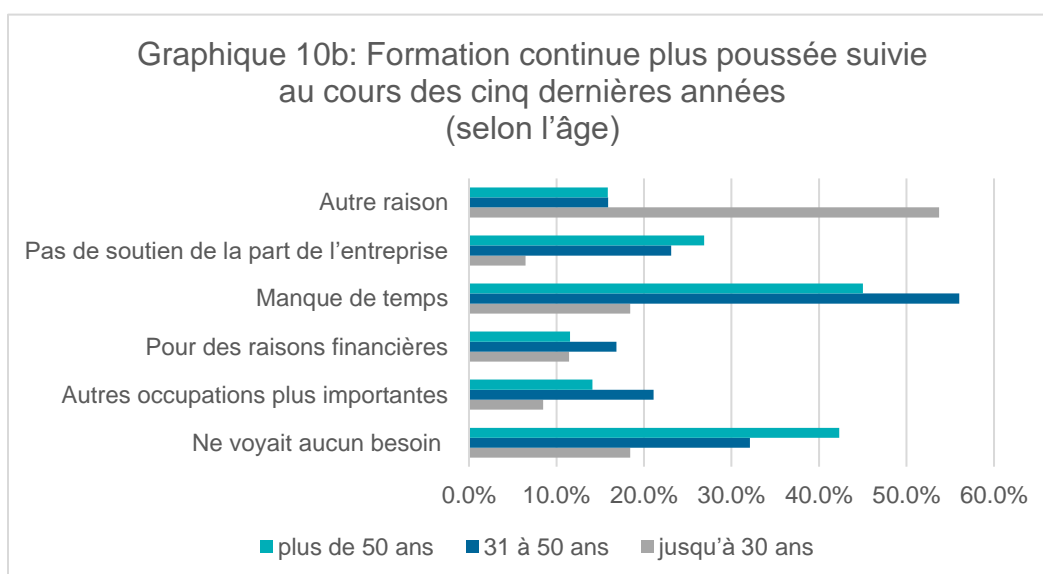
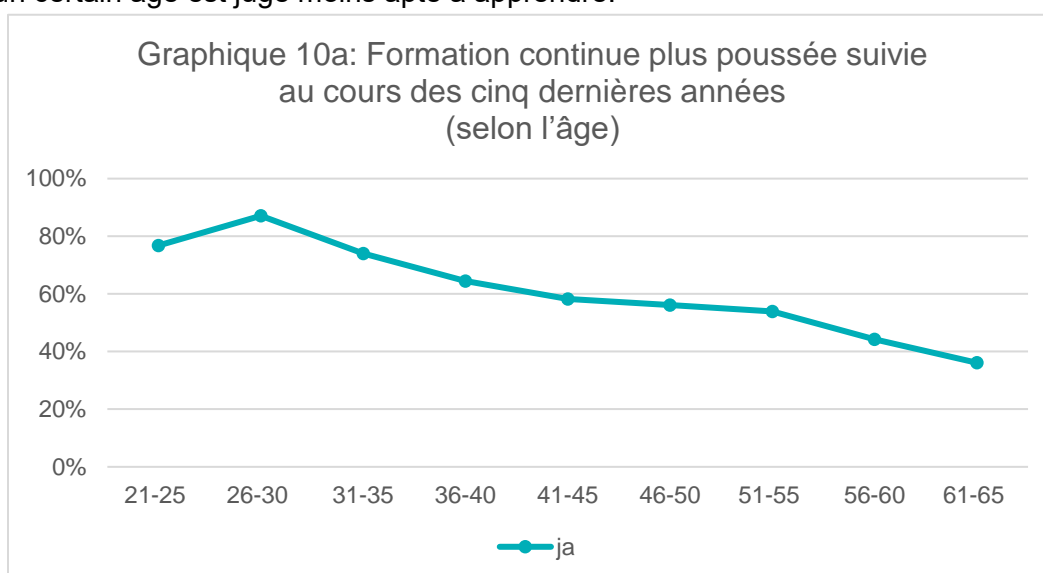
## Avantages

Des lignes directrices claires pour le recrutement facilitent le choix de la candidate ou du candidat qui convient le mieux, encouragent la sincérité et la transparence lors de l'embauche de personnel et renforcent la confiance dans le processus de recrutement.

## Formation continue, développement des compétences

L'égalité des chances concernant les possibilités de formation continue est perçue comme insuffisante par un cinquième des sondés, tous âges confondus. Dans les entreprises où existent des mesures de gestion de l'âge, la proportion est toutefois bien moindre.

D'après l'enquête, les employés suivent de moins en moins de formations au fur et à mesure qu'ils avancent en âge (Graphique 10a) et approchent de la retraite, comme c'est le cas également dans les autres pays européens à l'heure actuelle. Les collaborateurs à partir de 30 ans invoquent principalement le manque de temps pour justifier qu'ils renoncent à s'inscrire en formation. Les sondés au-delà de 50 ans ne voient en outre pas le besoin de continuer à se former (Graphique 10b). Pourtant, les employés âgés sont nombreux (53%) à attendre des mesures supplémentaires de formation continue. L'enquête révèle donc certaines contradictions. En revanche, il ressort de la question sur les capacités des collaborateurs âgés par rapport aux plus jeunes que le personnel d'un certain âge est jugé moins apte à apprendre.



## Recommandations

- Les inhibitions à se former augmentent au fur et à mesure que l'on prend de l'âge. Il y a longtemps que l'on n'a plus « étudié » et l'on garde parfois de mauvais souvenirs de son parcours de formation. Des bilans intermédiaires réguliers peuvent être l'occasion d'évoquer les possibilités de formation continue et d'inciter et d'encourager les collaborateurs à se perfectionner.
- Les personnes d'un certain âge n'apprennent pas moins bien mais différemment. Elles ont besoin de méthodes d'enseignement qui font référence à leur propre réalité, à leurs propres expériences.
- Elles doivent pouvoir trouver du sens à ce qu'elles apprennent. Souvent, apprendre implique de laisser de côté ce que l'on tenait pour acquis afin de le remplacer par quelque chose de nouveau. Les collaborateurs doivent percevoir l'intérêt de se lancer dans la réactualisation et le renouvellement de leurs acquis, sans quoi ils n'ont pas de motivation à se former.
- Les chances de suivre une formation doivent être équitables : il importe d'offrir à tous les employés, compte tenu de leurs points forts et de leurs besoins, les mêmes chances de formation et de développement. De cette façon, l'entreprise peut aider ses effectifs à réaliser leur plein potentiel.

### Avantages

Lorsqu'une entreprise crée une culture de la formation, ses collaborateurs âgés restent compétitifs sur le marché du travail même si leur poste actuel ne peut être garanti. Cela suppose d'offrir un accès à des formations qui vont au-delà des seuls impératifs du poste de travail.

## Niveau d'action 3 : cadre général

### Aménagement des conditions de travail

En général, les postes à haut niveau de qualification sont moins concernés par l'aménagement des conditions de travail que ceux nécessitant un effort physique important ou des tâches manuelles répétitives. Cela transparaît dans les résultats de l'enquête, qui accordent une assez faible importance au thème des conditions de travail.

### Recommandations

- La charge et la satisfaction des collaborateurs doivent être abordées de la même façon que les modifications imposées par les nouvelles technologies, l'automatisation, l'évolution des demandes client ou des modèles économiques.
- Pour tout changement ou réaménagement au niveau des postes de travail, il est essentiel d'inclure les employés concernés dans la réflexion et de faire le point sur le besoin de

formation, de sorte que chacun puisse livrer les performances attendues après le réaménagement.

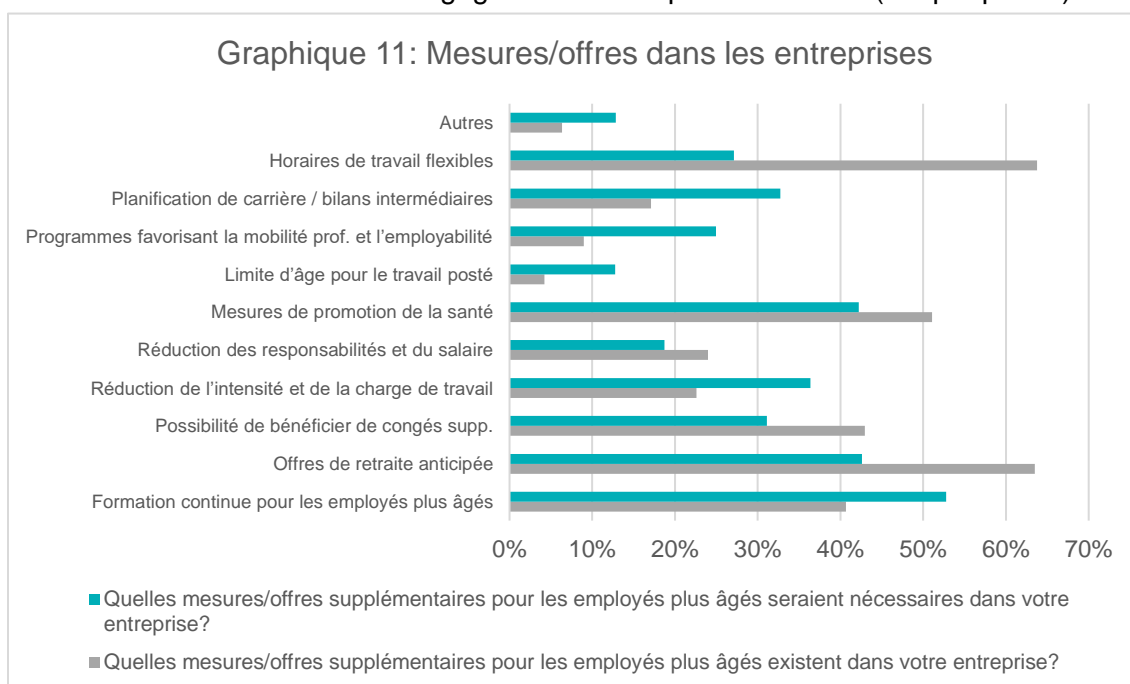
- Un projet de réaménagement implique d'analyser les missions actuelles du poste, l'imbrication dans les processus de l'entreprise, les enjeux en termes d'objectifs de travail et d'évolution de la productivité, ainsi que les problèmes d'efficacité.
- Souvent, le réaménagement des postes de travail nécessite un changement de mentalité des employés concernés. S'ils sont disposés et aptes à assumer les modifications, le réaménagement a d'autant plus de chances d'être un succès.

### Avantages

Qu'elle renforce l'implication, booste l'efficacité et la productivité ou améliore la qualité, l'organisation dynamique de l'environnement et des conditions de travail est bénéfique pour les performances des équipes et de l'entreprise.

## Flexibilisation

Environ 65% des sondés déclarent que leur entreprise propose déjà des horaires de travail flexibles. Le souhait d'une plus grande flexibilité n'est pas plus marqué chez les employés âgés que dans les autres tranches d'âge. Les horaires de travail flexibles peuvent être profitables en particulier aux collaborateurs qui construisent leur carrière ou dont la carrière est déjà établie et qui assument simultanément des engagements extra-professionnels. (Graphique 11)



## Recommandations

- Du point de vue du temps de travail, les possibilités d'assouplissement englobent le temps partiel, avec une réduction progressive du taux d'occupation, le job sharing (partage de poste) et la semaine de travail comprimée.
- En termes de lieu, les solutions de flexibilité sont le télétravail et le travail mobile. Elles peuvent améliorer la rétention des talents car elles permettent une organisation plus satisfaisante des processus de travail, réduisent les temps de transport et autorisent à travailler à partir de différents lieux.
- Du point de vue fonctionnel, la flexibilité allie des modifications au niveau des processus de travail et une évolution des rôles assumés. Pour des cadres, cela peut signifier par exemple une réduction des responsabilités en tant que manager hiérarchique, au profit de missions de gestion de projet. De cette façon, l'entreprise continue de tirer parti des compétences et de l'expérience des collaborateurs âgés. Dans le même temps, elle offre aux collaborateurs plus jeunes de nouvelles responsabilités de management.
- Ces trois dimensions du travail flexible sont en étroite corrélation. Des horaires de travail flexibles favorisent par exemple la flexibilité du lieu de travail et inversement.

### Avantages

Une organisation flexible du travail permet de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Le « job crafting » consiste, pour les collaborateurs, à modeler leur emploi en fonction de leurs aptitudes et de leurs besoins personnels, ce qui peut être particulièrement utile en fin de carrière.

## Gestion de la santé

Les mesures de santé comptent parmi les dispositifs de gestion de l'âge les plus cités déjà utilisés par les entreprises. Malgré tout, les participants au sondage estiment que le besoin en mesures supplémentaires liées à l'âge reste important. On peut en déduire que les mesures existantes ne sont pas suffisamment adaptées à l'âge. (Graphique 11)

Les actifs sont soumis à une pression croissante en raison de la transition numérique et de l'intensification de la concurrence. La prévisibilité et la stabilité de la planification sont en recul, tandis que les interfaces et les attentes propres aux différents rôles deviennent plus floues. Le contexte nécessite de plus en plus de savoir résister au stress et réagir aux situations complexes.

Il existe deux facteurs de risque pour les collaborateurs âgés :

- Facteur psychique : manque d'organisation du travail. Il importe d'organiser les impératifs et les processus de travail pour permettre aux employés d'être performants.
- Facteur physique : postes trop exigeants sur le plan physique, impliquant un travail musculaire statique, un recours important à la force, l'obligation de soulever ou de porter ;

environnements de travail dangereux ou contraignants pour la posture ; tâches pénibles ou répétitives.

### Recommandations

- Les cadres ont une responsabilité particulière à assumer : pour garantir la santé de leurs collaborateurs, ils doivent identifier les ressources utiles et les charges à réduire. Les ressources et les charges sont à évoquer en équipe pour favoriser la communication, la confiance et la collaboration. Ainsi, la santé devient un projet mené en partenariat.
- Les cadres ont besoin d'outils pour acquérir le savoir nécessaire et veiller à ce que le processus de développement d'équipe soit efficace. De leur côté, les employés doivent s'investir suffisamment et assumer leurs responsabilités vis-à-vis de l'équipe et de leur santé.

### Avantages

Des recherches approfondies ont permis d'établir qu'un bon équilibre entre les charges (par ex. contraintes de temps, travaux difficiles) et les ressources (par ex. marges de décision, estime) est indispensable pour, à la fois, réduire les maladies comme le burn-out et la dépression et augmenter les performances.

### Départ à la retraite

La retraite partielle et la retraite anticipée sont les possibilités les plus souvent offertes par les entreprises et correspondent également à la demande la plus importante des employés. En outre, l'enquête montre clairement que toutes les classes d'âge partagent le souhait d'un abaissement de l'âge de départ à la retraite et que la réduction du taux d'occupation représente de loin la solution la plus plébiscitée en fin de carrière. (Graphique 14)

La cessation réglementaire de la vie active lorsque l'on atteint l'âge de la rente AVS n'est pas pertinente au regard du processus de vieillissement individuel. La demande va plutôt dans le sens de solutions flexibles et personnalisées jusqu'au départ définitif à la retraite.

Plusieurs modèles sont possibles :

- Départ à la retraite flexible.
- Retraite partielle.
- Modèle du relais (transmission graduelle de missions).
- Formation continue et reconversion pour « une poursuite de carrière », etc.

### Recommandations

- Des modèles de retraite flexibles doivent être proposés en fonction des entreprises et des possibilités.
- Il importe d'envisager très tôt les différents modèles possibles avec les collaborateurs.

- Ces derniers ont besoin du climat de confiance adéquat pour sentir qu'ils peuvent aborder ouvertement et sincèrement leur plan de retraite.
- Ils doivent avoir connaissance des interlocuteurs auxquels ils peuvent s'adresser pour obtenir un support et des conseils durant la transition entre activité professionnelle et retraite.

### Avantages

Grâce à des modèles de départ à la retraite flexibles, les collaborateurs âgés peuvent rester plus longtemps dans la vie active, y compris au-delà de l'âge de référence. L'employeur dispose ainsi plus longtemps de leurs compétences.

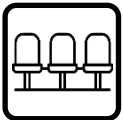
Ces modèles permettent aux employés de se préparer à la retraite, de se consacrer à d'autres activités et de se diversifier.

La planification des effectifs et de la relève bénéficie d'un accueil positif lorsque les collaborateurs prennent leur retraite.

## Mesurabilité

Le succès des approches de gestion de l'âge se mesure au moyen de d'instruments et d'indicateurs qui ont fait leurs preuves.

### Mesures quantitatives



- Turn-over.
- Absentéisme.
- Nombre de départs à la retraite à l'âge normal.

### Mesures qualitatives



- Enquêtes auprès du personnel (satisfaction).



## Conclusion

Pour les associations d'employés et associations professionnelles indépendantes qui travaillent à identifier des solutions, une chose est sûre : mettre en pratique aujourd'hui la gestion de l'âge garantit l'égalité des chances et la transmission des connaissances dans l'entreprise et assure qu'à l'avenir, les employés âgés resteront actifs plus longtemps.

Les recommandations se répartissent en trois niveaux d'action :

- Changement culturel et valeurs
- Mesures RH et de management
- Cadre général

Au niveau du changement culturel et des valeurs, les entreprises veillent à offrir davantage de transparence et de diversité et à sensibiliser leurs employés et leurs cadres à la question de la gestion de l'âge.

Les mesures RH et de management concernent la planification des effectifs et de la relève en entreprise, l'utilisation de critères et de processus concrets pour un recrutement non discriminatoire, ainsi que l'acquisition et le développement de compétences pérennes.

Enfin, les entreprises peuvent mettre en place un cadre général favorable pour les collaborateurs âgés : cela suppose qu'elles élaborent conjointement avec leurs employés des solutions sur mesure pour l'organisation et l'aménagement du travail, la flexibilité du travail et la conciliation de plusieurs enjeux, la gestion de la santé et le départ à la retraite.

## Références

- Baumann et Madero-Cabib (2020) A comparative analysis of retirement transition patterns. Working paper. Zurich. (Analyse comparée des modèles de transition vers la retraite)
- Deloitte (09.03.2019) «Arbeitskräfte gesucht. Wie die Altersgruppe 50+ den Arbeitskräftemangel lindern kann.» (Enquête de main-d'œuvre. Utiliser le groupe des plus de 50 ans pour atténuer la pénurie de personnel.)
- Etudes économiques de l'OCDE : Suisse 2019. OECD Publishing. Paris.
- OSHA (2016). *Guides électroniques de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.*
- la plateforme (2020) *Prise de position Réforme de la prévoyance vieillesse.*
- la plateforme (2020) *Prise de position Modernisation de la Loi sur le travail.*
- la plateforme (2020) *Recommandations pour les employés plus âgés.*
- Mirjam Suri, Miriam Frey, Adrian Wüest et Michael Morlok (2020) «Travailler au-delà de l'âge ordinaire de la retraite.» Grundlagen der Wirtschaftspolitik Nr. 13. Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Berne.

## Engagement

Les professionnels des secteurs des services et de la connaissance sont en nette majorité (80%) sur le marché du travail et constituent actuellement le groupe à la plus forte croissance en Suisse. L'enquête menée par la plateforme auprès de ses membres en octobre 2019 a permis un état des lieux de la gestion des collaborateurs âgés dans les entreprises de toutes tailles. Avec ses associations membres issues notamment des secteurs du management et des RH, la plateforme dispose ainsi des conditions idéales pour mettre en place un pôle de compétences sur le thème de la gestion de l'âge. A partir de son expertise, la plateforme a formulé des recommandations d'action concrètes pour les entreprises, les cadres et les spécialistes RH, recommandations exposées dans le présent rapport. Il importe de poursuivre le travail entamé et de continuer à encourager la solidarité entre les générations.

### Contact | [die-plattform.ch/fr](https://die-plattform.ch/fr)

- Dr. Ursula Häfliger, Directrice, T +41 44 283 45 78, [info@die-plattform.ch](mailto:info@die-plattform.ch)
- Emily Unser, Responsable communication externe, T + 41 44 283 45 60, [media@die-plattform.ch](mailto:media@die-plattform.ch)

### la plateforme – «For a strong Swiss workforce»

La plateforme est l'alliance politique des associations d'employés et associations professionnelles indépendantes. Avec ses quelque 88'000 membres, elle agit dans l'intérêt des professions de service, qui emploient actuellement 80% de la population active (avec une tendance à la hausse), et des métiers de la connaissance, le secteur professionnel qui connaît la plus forte croissance en Suisse. Elle travaille à des solutions innovantes dans les domaines de l'éducation et de la politique sociale et économique, permettant aux employés de mener une vie professionnelle épanouie et de développer leur potentiel tout au long de leur carrière professionnelle. Des professionnels forts et indépendants sont la base d'une société moderne et ouverte.