

Introduction	1
Tendances démographiques et durée de la vie active	2
Faits et mythes concernant la barrière de l'âge	3
Politiques spécifiques relatives à l'âge et à la fonction	4
Forces et faiblesses des candidats seniors	5
Recrutement et rétention: pratiques, tendances et préférences	6
Des intentions aux actes	8

L'évolution démographique : Un défi et une chance pour les entreprises de valoriser leurs talents

Introduction

Afin d'explorer l'impact du facteur «âge» sur la pérennité de l'entreprise et sur l'employabilité, dans un contexte de population vieillissante, **Ethys SA**, **Interim Executives SA** et **Von Rohr & Associates SA** ont joint leurs forces pour mener une étude sur cette thématique de plus en plus préoccupante pour les entreprises, leurs collaborateurs seniors et les pouvoirs politiques. Cette étude a pour objectif de permettre aux entreprises et à leurs collaborateurs d'orienter leur action face à ce défi majeur.

Cette étude, confiée à Maderni & Associates Sàrl, constitue une mise à jour d'une enquête similaire réalisée en 1998 par Von Rohr & Associates. Elle intègre une double perspective: celle des entreprises sondées, représentatives du tissu économique de la Suisse et celle de cadres ayant récemment eu recours aux services des trois partenaires à cette étude.

Synthèse des résultats

Le vieillissement de la population conduit inéluctablement à une réduction de la population active dans la tranche d'âge des 20-40 ans. En parallèle, la population des 60 ans et plus s'accroît rapidement.

La durée du travail au cours de la vie active diminue, en raison de la conjonction de périodes de formation plus longues et de retraites anticipées. La durée de la vie professionnelle se situe officiellement dans la plupart des pays occidentaux entre 16 et 65 ans, représentant une durée moyenne de 49 ans. En réalité, elle est de plus en plus fréquemment ramenée à 35 ans. Davantage de gouvernements envisagent dorénavant de légiférer pour décourager les retraites anticipées.

Ces deux tendances combinées engendrent une pénurie de compétences, à mesure que le renouveau des compétences basé sur la relève des générations s'avère plus problématique. 25% des entreprises répondantes affirment avoir rencontré des difficultés à recruter les compétences requises dans leur tranche d'âge préférée.

L'espérance de vie est en augmentation constante; pour la génération née en 1970, elle s'élève à 80 ans. Par ailleurs, l'amélioration de l'état général de santé implique que les collaborateurs plus âgés disposent, en règle générale, de capacités physiques et mentales supérieures à celles des générations précédentes.

Le défi majeur des entreprises est de surmonter les préjugés liés à la barrière de l'âge, afin de valoriser les talents et l'expérience des seniors, favorisant ainsi la relève des compétences et par conséquent, la pérennité de l'entreprise.

“Des «baby-boomers»
aux «back-boomers» ...
pour assurer la pérennité
de l'entreprise? ”

Les préjugés concernent les capacités et les performances des seniors. En effet, 52,7% des répondants confirment que la barrière de l'âge repose sur des perceptions non fondées.

Parmi les stratégies envisageables pour retenir les collaborateurs seniors on peut trouver: les contrats de travail flexibles, une formation continue ciblée en ligne avec les modalités d'apprentissage des seniors, le transfert de savoir-faire par les seniors et des conseils de gestion de carrière et de transition vers la retraite.



Tendances démographiques et durée de la vie active

L'évolution démographique

L'Office Fédéral Suisse de la Statistique a récemment publié une étude portant sur le vieillissement de la population suisse, qui démontre que la population active diminue et vieillit rapidement. Dans la période 1970 – 2000, le taux de la population de plus de 60 ans est passé de 16% à 20%. Cette tendance se poursuit, puisqu'en 2003 le taux était de 23%.

Au cours du 21^e siècle, cette tendance s'accroîtra. Une part importante de la croissance démographique se fera surtout dans le groupe d'âge des 64 ans et plus, alors que le groupe des 20-40 ans diminuera.

Cette évolution démographique est commune à tous les pays industrialisés, la Suisse n'en est qu'un exemple.

La pénurie des compétences nous guette

Dans leur course à la rentabilité, les entreprises ont drastiquement réduit le personnel sans tenir compte des changements démographiques qui engendreront un manque de personnel qualifié à court terme. Au Royaume-Uni, cette pénurie se manifestera déjà au cours des cinq prochaines années. Dans les pays industrialisés, le réservoir d'employés potentiels dans la tranche d'âge 20-40 ans diminue inexorablement, alors que le groupe des plus de 50 ans s'accroît rapidement.

L'aspect critique de cette évolution démographique est que la génération des plus de 50 ans est celle qui a généré la croissance économique et incarne les compétences, l'expérience, l'âme de l'entreprise. C'est elle la clef de voûte de la pérennité de l'entreprise.

L'insoutenable rétrécissement de la durée de la vie active

Alors que l'impact socio-économique du vieillissement de la population est amplement étudié dans les pays industrialisés, peu d'attention est accordée à son impact sur l'emploi.

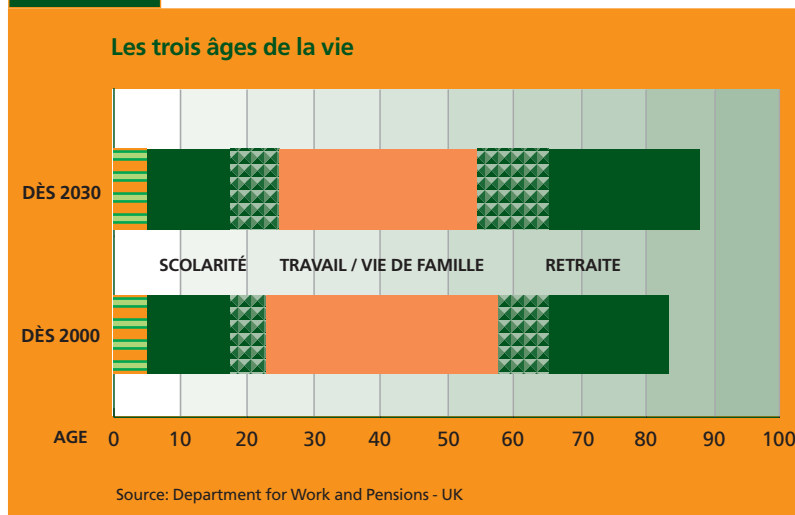
La Figure 1 synthétise les changements des trois âges de la vie: Scolarité, Travail / Vie de famille et Retraite. Les zones en vert foncé représentent les âges officiels de transition d'un âge à l'autre alors que les zones vertes hachurées représentent les variations observées de l'âge de passage de la scolarité à la vie active et de celle-ci à la retraite. Dans

la plupart des pays industrialisés, par exemple, l'âge officiel de la retraite est de 65 ans; mais on observe qu'une proportion non négligeable de la population la prend à 58 ans.

Pendant les années 80 et 90, les gouvernements ont encouragé les retraites anticipées dans l'espoir (déçu) de réduire le chômage. Les entreprises ont suivi le mouvement et ont engagé du personnel plus jeune pour réduire les coûts. Dès les années 2000, la tendance est à l'allongement du premier et du troisième âge avec un raccourcissement de la vie active.

Plusieurs facteurs expliquent cette tendance. L'émergence de la société de l'information et la disparition progressive du travail non-qualifié ont poussé les jeunes à poursuivre leurs études universitaires jusqu'à l'âge de 22-25 ans et plus. En même temps les entreprises ont offert de généreuses retraites anticipées allant parfois jusqu'à sept ans avant l'âge officiel.

FIGURE 1



L'augmentation de l'espérance de vie joue un rôle important dans l'allongement de la retraite. Comme spécifié plus haut, on prévoit que la population née dans les années 1970 vivra jusqu'à 80 ans et plus.

Tous ces facteurs ont contribué à ramener la durée de la vie active d'environ 50 ans en 1930 à environ 35 ans aujourd'hui. Cette durée est désormais comparable à celle de la retraite. Ce déséquilibre met en danger les caisses de retraite qui sont déjà à la limite de la solvabilité.

(Source: OCDE)

Pour le futur, on peut s'attendre à un allongement de la durée des études mais les durées des deuxième et troisième âges sont plus difficiles à prédire puisque les gouvernements, sous la pression de l'OCDE, devraient prendre les mesures nécessaires pour mieux les équilibrer.

“ Vivre plus longtemps signifie travailler plus longtemps. ”

Les études socio-économiques démontrent que les collaborateurs plus âgés présentent aussi bien des avantages que des inconvénients. En général ils sont plus productifs, ont une plus grande expérience et des salaires plus élevés. Cela suggère que des gains de productivité peuvent être obtenus avec des équipes composées d'employés d'âges différents. Avec l'âge, certaines facultés psychiques tendent à diminuer comme la vitesse d'assimilation, la mémoire à court terme, alors que d'autres restent inchangées ou progressent, notamment le jugement, l'aptitude à communiquer, la précision, l'esprit de synthèse et la capacité d'abstraction.

Aujourd'hui, les employés plus âgés jouissent de bonnes conditions physiques et psychologiques qui leur permettent d'être professionnellement actifs plus longtemps que les générations précédentes.

L'évolution liée à la transformation des structures économiques et au progrès technologique nécessite davantage de main-d'oeuvre qualifiée, et contracte donc par la même occasion le marché de l'emploi pour les personnes non qualifiées.

Par ailleurs, la nécessité pour les entreprises d'innover constamment afin de rester compétitives requiert un renouvellement des compétences. Cependant, d'un point de vue purement démographique, ce renouvellement basé sur le roulement des générations s'avère plus problématique, au point de compromettre la pérennité de l'entreprise.

Face à cette réalité démographique, les entreprises doivent se libérer des stéréotypes à propos des seniors et s'appuyer sur eux pour répondre à leurs besoins en personnel qualifié.

Faits et mythes concernant la barrière de l'âge

L'évolution lente de la barrière de l'âge

On ne peut pas définir rigoureusement la limite où l'âge devient un obstacle au recrutement, à la promotion et à l'employabilité, parce qu'elle varie considérablement en fonction du secteur d'activité, de l'entreprise et du type de travail. Les répondants à cette étude ont donc été invités à donner leur impression quant au seuil au-delà duquel l'âge devient une barrière à la progression professionnelle.

“ L'expérience, la maturité de jugement et les compétences spécifiques sont plus importantes que l'âge. ”

Le tableau ci-dessous résume les résultats obtenus en 1998 et 2005.

	2005	1998
Candidats	47,2 ans	46,2 ans
Entreprises	47,9 ans	49,6 ans

De l'avis des candidats, l'âge limite a augmenté d'une année, ce qui signifie que la discrimination due à l'âge a été légèrement repoussée à un âge plus avancé. Au contraire, les entreprises perçoivent que la barrière de l'âge se fait sentir 1,6 ans plus tôt qu'en 1998.

Cependant, les commentaires libres donnés par des candidats et des entreprises concordent pour dire que, quand il s'agit d'un poste qui requiert : expérience, maturité de jugement, compétences spécifiques ou leadership, la limite d'âge se situe entre 50-55 ans. Il est aussi intéressant de relever que pour les entreprises sondées en 2005, la barrière de l'âge la plus élevée citée est de 60 ans, en 1998 cette valeur se situait à 55 ans.

La discrimination due à l'âge demeure un problème aigu. Environ 64% des candidats sondés ont déclaré ne pas avoir été retenus pour des entrevues professionnelles ou des offres d'emploi en raison de leur âge, alors que pour 36% d'entre eux, l'âge n'est pas un problème.

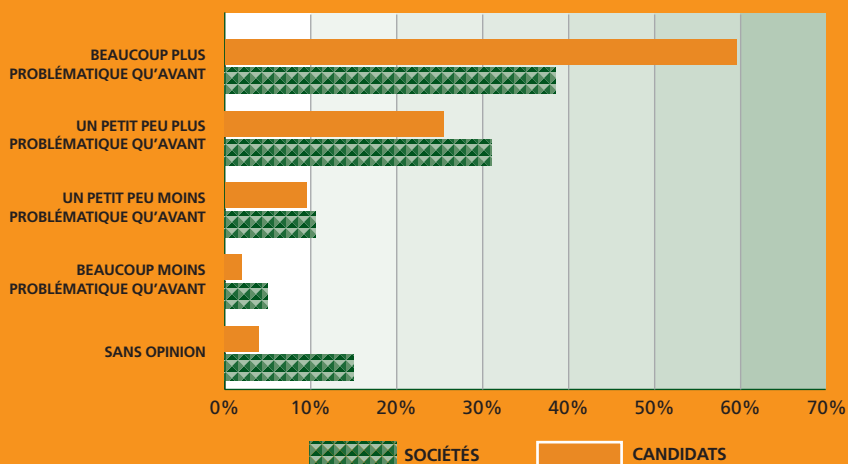
Cependant, on observe aussi quelques signes encourageants. Les candidats de 50 ans et plus reconnaissent que la chance d'être invités à des entretiens professionnels a doublé depuis 1998. Le même échantillon admet que la chance d'être promu est augmentée de 7% bien que l'âge soit toujours un obstacle à la promotion pour 26% des candidats. Seulement 12% des candidats considèrent l'âge comme un point négatif lors d'un changement d'emploi.

D'une manière globale, tant les entreprises que les candidats perçoivent que le facteur âge demeure problématique et qu'il n'a pas évolué sensiblement depuis 1998. Toutefois candidats et entreprises ont des vues différentes sur le sujet.



FIGURE 2

Pensez-vous que l'âge soit devenu plus ou moins un problème pour les candidats aujourd'hui?



Comme le montre la Figure 2, les candidats ont une opinion nettement plus négative que les entreprises. Presque 60% d'entre eux déclarent que l'âge est devenu plus problématique qu'avant, alors que cette opinion est partagée par seulement 40% des entreprises.

La barrière de l'âge: mythe ou réalité?

La question de savoir si les obstacles rencontrés par les candidats plus âgés sont fondés sur une expérience réelle ou sur des préjugés a reçu en 2005 des réponses nettement différentes de celles de 1998.

En 1998, 65% des entreprises ont déclaré que la barrière de l'âge était fondée sur des préjugés, aujourd'hui ce chiffre est tombé à 52,7%.

Cependant, bon nombre de commentaires précisent que l'âge à partir duquel les performances professionnelles commencent à diminuer varie énormément entre individus et toute généralité peut conduire à des jugements erronés dans des cas spécifiques. Par exemple, il peut y avoir de bonnes raisons pour mettre à la retraite anticipée un pilote de chasse, raisons qui sont moins valables dans l'aviation commerciale.

La discrimination liée à l'âge frappe de façon égale les hommes et les femmes selon 58% des réponses. En revanche, seulement 25% des réponses indiquent que les femmes sont plus discriminées que les hommes. Ce résultat est probablement basé sur la croyance que les femmes vieillissent plus tôt que les hommes. En réalité, cette croyance peut refléter la différence de parcours professionnel entre les hommes et les femmes, celles-ci interrompant souvent leur carrière pour cause de maternité et d'éducation des enfants. A leur retour sur le marché du travail, elles peuvent se retrouver avec des compétences obsolètes et une expérience inférieure à celle des hommes du même âge.

Politiques spécifiques relatives à l'âge et à la fonction

Des politiques moins nombreuses, mais plus ciblées

En comparant les résultats des enquêtes de 1998 et de 2005, on constate des différences significatives quant aux politiques des entreprises relatives à l'âge en matière de recrutement et de promotion.

En 2005, une plus faible proportion d'entreprises (22,9%) déclare avoir des politiques de recrutement relatives à l'âge par rapport aux 33,7% de 1998, par contre le pourcentage d'entreprises ayant des politiques de promotion reste identique autour de 10%.

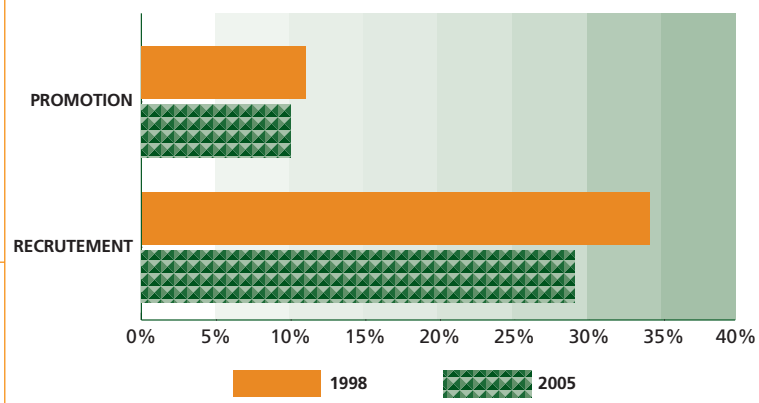
Toutefois, une lecture plus fine des commentaires montre que le type de politiques relatives à l'âge a considérablement évolué. En 1998, la plupart des politiques concernaient les tranches d'âge souhaitées, une répartition par sexe et se référaient essentiellement à des postes pour cadres moyens et un âge idéal autour de 40 ans.

En 2005, les politiques sont davantage centrées sur la stratégie déclarée de l'entreprise plutôt que sur l'âge. Des objectifs tels que «rajeunissement de l'entreprise», «capacité à créer de la valeur» et «exigences en matière de compétences et d'expérience» sont cités plus fréquemment et visent plus particulièrement les cadres supérieurs.

En 2005, le profil des postes concernés par ces politiques valorise la maturité, l'expérience, les aptitudes interpersonnelles et l'intelligence émotionnelle au sens large. Les missions managériales

FIGURE 3

Avez-vous une politique spécifique relative à l'âge, en ce qui concerne les points suivants:



complexes, les situations de redressement d'entreprise, qui requièrent des aptitudes de leadership et des compétences sociales sont également couvertes par ces politiques.

Il se pourrait fort bien que ce changement de ton soit dicté par la nécessité de se conformer et/ou d'anticiper des normes législatives interdisant la discrimination. Quelle qu'en soit la raison, ces politiques plus ouvertes favorisent clairement les candidats seniors dans la sélection et dans la promotion.

Forces et faiblesses des candidats seniors

Exploiter et développer les capacités des seniors

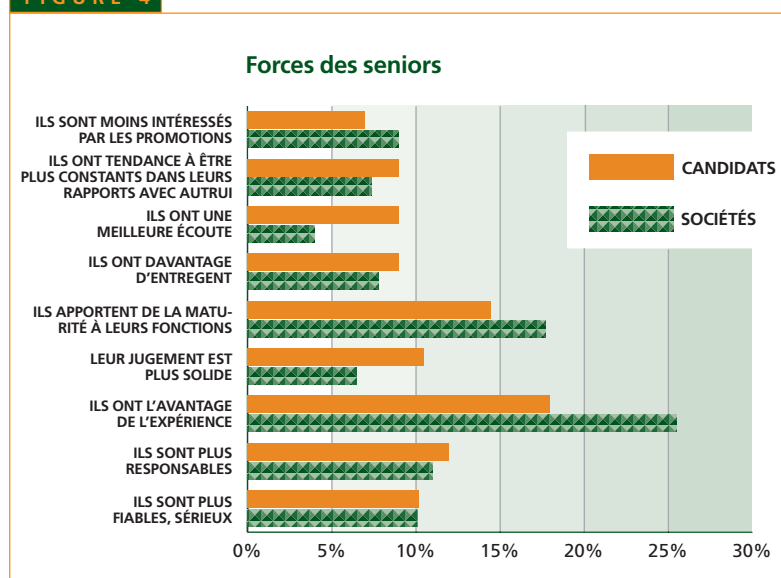
Les Figures 4 et 5 mettent en exergue les avantages et inconvénients d'employer des collaborateurs seniors, ceci sous la double perspective de l'entreprise et du cadre.

Les collaborateurs seniors sont considérés comme des formateurs et des coaches performants envers leurs collègues plus jeunes, étant donné qu'ils n'ont plus à faire leurs preuves, ils sont motivés par le transfert de leur savoir et de leur expérience, notamment au sein d'équipes mixtes en terme d'âges. Alors que les perspectives de carrière des seniors diminuent, leur motivation se concentre davantage sur la recherche de résultats.

Dans la résolution de problèmes, les candidats seniors tendent à considérer une perspective à long terme, avec une vision plus large et des solutions qui s'inscrivent dans une ligne stratégique.

En ce qui concerne les faiblesses (Figure 5) des candidats seniors, les opinions des entreprises et des candidats divergent de manière radicale sur presque tous les points. Sur deux affirmations «ils ne sont pas faciles à diriger» et «ils sont moins ambitieux», les candidats ont une vision plus pessimiste d'eux-mêmes que les entreprises. Les deux inconvénients majeurs mis en évidence, «ne sont pas faciles à diriger» et «ils sont trop marqués par leurs habitudes» reflètent des traits de comportement qui peuvent être modifiés par une prise de conscience qui s'appuie sur une formation ciblée.

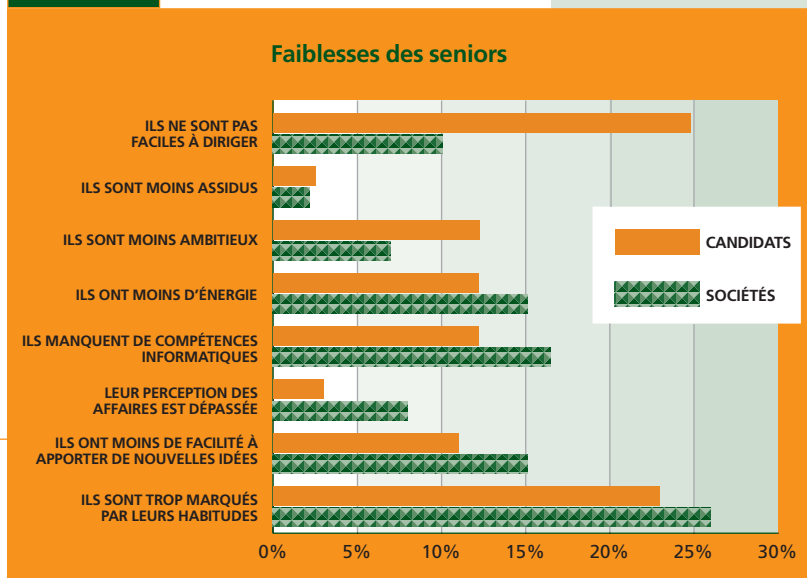
FIGURE 4



L'expérience, la maturité et le sens des responsabilités sont les trois atouts majeurs des seniors. Il est intéressant de constater que les entreprises valorisent davantage les deux premiers atouts que les cadres eux-mêmes. Il en va de même pour l'affirmation «ils sont moins intéressés par les promotions». En revanche, l'opinion des entreprises diverge de celle des cadres sur le fait que les cadres seniors auraient une meilleure écoute et un jugement plus solide.

Les commentaires nuancent quelque peu ces données, et valorisent les quatre atouts majeurs suivants: aptitudes interpersonnelles, savoir, expérience et engagement par rapport à l'entreprise. Quelques répondants estiment que l'association de ces quatre caractéristiques est de nature à augmenter la productivité tant de l'employé que de l'équipe toute entière.

FIGURE 5



Les autres traits de comportement au-dessus du seuil de 10% de réponses, sont d'importance secondaire sur le plan professionnel et peuvent être compensés par les membres plus jeunes de l'équipe, qui bénéficient en même temps de l'expérience, de la maturité et de la perspective stratégique qu'apportent les seniors.

« L'illettrisme » informatique disparaît rapidement en raison de la large diffusion de la bureautique familiale et des améliorations ergonomiques des interfaces pour accéder aux applications d'entreprise. Cette tendance est déjà bien visible aujourd'hui. Dans l'étude de 1998, cet aspect posait problème à 26% des répondants; aujourd'hui cette valeur tombe à 15%.

De manière plus générale, ces résultats concordent avec les stéréotypes véhiculés sur les forces et limitations des seniors, d'ailleurs bien souvent basés sur des déclarations floues et rarement fondées. La faculté d'apprendre en est un bon exemple, parce qu'elle concerne l'efficacité d'une formation. La sagesse populaire veut qu'elle diminue avec l'âge, ce qui est vrai. Toutefois, des études plus approfondies indiquent que ce n'est pas le cas pour les collaborateurs bénéficiant d'une formation supérieure.

En réalité, chaque personne est différente et la variation entre individus est immense. Ainsi, chaque cas devrait être évalué sépa-

rément pour identifier ses forces et faiblesses, définir le cursus de formation et le type de responsabilités qui conviennent le mieux au candidat et à l'organisation, optimisant ainsi la palette des compétences.

Postes dans lesquels l'efficacité augmente ou diminue avec l'âge

Les employeurs estiment que les seniors apportent un plus pour les postes qui exigent notamment: expérience, maturité et pensée rationnelle (55%), aptitudes relationnelles et empathie (20%) et compétences de leadership (14%). En résumé, ces caractéristiques professionnelles sont mieux adaptées aux seniors, sans doute parce qu'elles s'appuient sur leur expérience de vie et leurs acquis professionnels. La croyance selon laquelle les tâches répétitives, telles que la routine administrative, sont plus adaptées aux seniors, n'est pas confirmée dans cette étude; 5% seulement des répondants l'affirment.

Les manques de compétences liées à la technologie semblent constituer le frein majeur à l'efficacité avec l'avancement de l'âge (34%). Dans une moindre mesure, le dynamisme et les qualités requises dans des fonctions spécifiques semblent diminuer avec l'âge, de l'avis de 18% des répondants.

“ La présomption de départ devrait être que les seniors sont une richesse à explorer et non un fardeau à porter. ”

Recrutement et rétention: pratiques, tendances et préférences

Préférences en matière de recrutement

Cette section de l'étude visait à déterminer les motifs pour lesquels les employeurs préfèrent recruter des candidats plus âgés ou plus jeunes.

Les résultats indiquent une préférence nette pour le recrutement de candidats plus jeunes afin d'assurer un développement plus équilibré de l'organisation. La préférence pour des plus jeunes est motivée par les raisons suivantes: meilleure intégration par rapport aux autres employés et à la culture de l'entreprise (86%), possibilité d'avoir un plan de carrière clair dans l'entreprise (93%).

Autres caractéristiques citées en faveur des jeunes: ils «s'adaptent facilement» (92%) et «ont des compétences techniques à jour» (63%).

Les raisons de privilégier les jeunes sont les mêmes depuis 1998, toutefois les valeurs étaient en moyenne 10% plus basses qu'en 2005. Cela peut laisser penser que la différence entre les juniors et les seniors sur ces traits caractéristiques s'accroît avec le temps.

Quant aux raisons pour privilégier les seniors, les entreprises citent en premier les deux critères suivants: «chercher des candidats plus fiables» et «augmenter les chances de trouver le candidat avec les compétences requises». Bien que moins important qu'en 1998, le second critère représente encore 60% des réponses.

“ Les juniors pour les compétences générales, les seniors pour les compétences spécifiques. ”

Par rapport à 1998, nous constatons une augmentation de 20% des entreprises qui semblent considérer les seniors pour leurs compétences actualisées, ce qui pourrait être attribué aux meilleures compétences informatiques mentionnées plus haut.

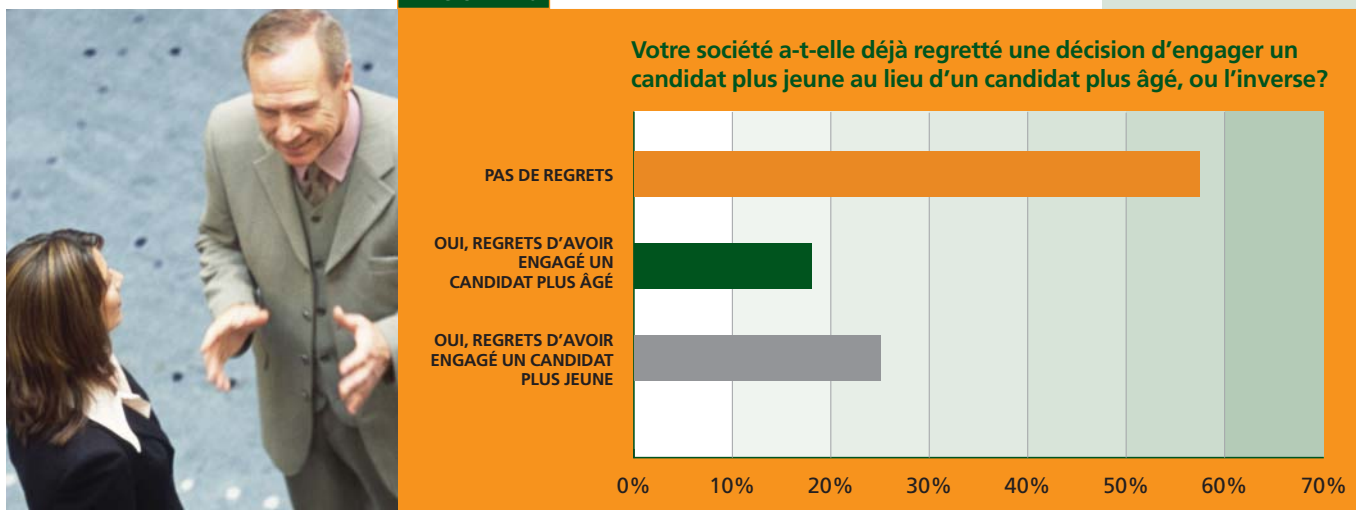
Juniors ou seniors? Un vrai dilemme

La Figure 6 illustre les risques perçus lors du processus de sélection d'un candidat lorsque le choix existe entre un plus âgé et un plus jeune. Un peu moins de 60% des répondants ne regrettent pas leur choix – quel qu'il soit – alors que 25% regrettent d'avoir engagé le plus jeune et 17% regrettent d'avoir opté pour le plus âgé. Le graphique ne montre pas explicitement que 10% des répondants ont regretté les deux décisions.

“Des décisions que l'on regrette... parfois.”

Ces données confirment que l'âge en soi n'est pas déterminant dans la sélection. Un processus de sélection fiable doit tenir compte des critères requis pour le poste et inclure une évaluation approfondie des compétences, expérience, motivations et personnalité des candidats. Tout recruteur doit s'assurer que l'âge n'est pas utilisé comme un indicateur, peu fiable, du potentiel de performance.

FIGURE 6



Pratiques de recrutement eu égard aux tendances démographiques

Les entreprises ont été invitées à fournir la distribution des âges pour les employés engagés en 2004. Comme on pouvait s'y attendre, la grande majorité (67%) des personnes engagées figurent dans la tranche des 20 - 30 ans.

Ces pratiques ne sont pas en ligne avec l'évolution de la pyramide des âges, qui commence à avoir un impact sur les entreprises. En effet, la vaste majorité des entreprises est consciente de la pénurie annoncée dans la tranche d'âge des 20 à 40 ans. Cette tendance est déjà confirmée par 25% des entreprises répondantes qui admettent avoir rencontré des difficultés à trouver les compétences voulues dans leur tranche d'âge préférée.

L'évolution de la structure des âges oblige les entreprises à repenser leurs stratégies de recrutement, de rétention des compétences

et de mise à la retraite, et d'adopter des politiques plus rationnelles et mieux adaptées à une gestion prévisionnelle plus globale des compétences.

Dans ce contexte, la législation adoptée par le Parlement Britannique, qui entrera en vigueur en octobre 2006, sensibilise les employeurs à la nécessité d'avoir une approche positive et proactive pour optimiser la structure d'âge de leurs employés.



Des intentions aux actes

Actions pour attirer et retenir les compétences des seniors

Afin d'attirer et de retenir des compétences et talents se faisant rares, typiques des seniors, les entreprises doivent adopter des pratiques d'emploi qui correspondent à leur style de travail ainsi qu'à leurs aspirations personnelles et créer un environnement qui favorise leur formation continue et la gestion de leur carrière.

Des contrats de travail flexibles sont proposés par 37% des entreprises ayant répondu à notre étude. Ces contrats accroissent la flexibilité organisationnelle à trois niveaux: flexibilité fonctionnelle dans le métier de base, flexibilité numérique par rapport à la charge variable de travail et flexibilité en termes de compétences (par voie de mandat, d'intérim ou d'externalisation).

Les contrats à durée déterminée sont plus fréquemment liés à une activité de conseil pour des projets spécifiques (33%) avec une minorité émergente (5%) pour le management par intérim.

Les entreprises devraient envisager une politique de rétention des seniors pour assurer le transfert des compétences par le coaching et le mentoring des plus jeunes. Cela crée un environnement de fertilisation croisée dans lequel les seniors et les juniors peuvent tirer parti de leurs atouts respectifs et compenser leurs lacunes.

La formation constitue la clef de voûte pour que les jeunes et les seniors soient toujours à la pointe des connaissances dans un environnement en perpétuelle transformation. Cependant, les seniors assimilent différemment de nouveaux concepts. De ce fait, la formation doit tenir compte de cette différence, en offrant par exemple l'accès à des formes flexibles d'apprentissage qui correspondent à leurs préférences personnelles. Les nouvelles technologies basées sur l'Internet vont dans ce sens, de par leur ubiquité et leur disponibilité en continu.

Lors d'un recrutement, la sélection devrait être axée davantage sur les compétences et aptitudes requises pour le poste, et moins sur la formation, les qualifications et l'âge. Dans le cadre de la mobilité interne, les exigences du poste, les conditions de travail physiques et les heures de travail doivent être prises en considération. En effet, la flexibilité horaire correspond mieux aux seniors ayant des personnes à charge.

Une enquête récente menée au Royaume-Uni par le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) révèle que 68% des employés envisagent de travailler à temps partiel vers la fin de leur carrière professionnelle et que 24% estiment même que cette possibilité est un facteur déterminant pour décider du moment de leur départ à la retraite.

Ainsi, ce départ doit être planifié pour tenir compte des besoins des collaborateurs plus âgés. Certains souhaitent prendre une retraite progressive échelonnée dans le temps par la réduction du temps de travail, alors que d'autres désirent travailler au-delà de l'âge de la retraite. Pour ces derniers, il convient de mettre en place un échelonnement de mise à la retraite pour leur permettre de continuer à travailler.

Dans la plupart des cas, la transition de la vie active à la retraite est brutale. Rares sont les entreprises qui offrent des possibilités de temps partiels ou un service d'accompagnement pour gérer graduellement cette transition ou envisager une activité indépendante.

Pour faire face à cette nouvelle donne, les meilleures pratiques recommandées au Royaume-Uni invitent les entreprises à dédier

“La flexibilité de l'emploi et de la formation est essentielle pour valoriser l'expérience des seniors.”

du personnel qualifié dans leurs équipes Ressources Humaines pour gérer et favoriser la diversité au niveau de l'âge. De telles initiatives peuvent inclure l'analyse démographique de l'entreprise, l'inventaire des compétences, l'ajustement des postes et la formation continue des seniors pour assurer la productivité, ainsi que des méthodes pour inventorier et transférer leur savoir-

faire à la nouvelle génération, notamment par le biais d'équipes mixtes sur le plan des âges.

Recommandations adressées aux seniors

Les entreprises sondées ont donné quelques suggestions quant à la manière dont les seniors peuvent surmonter la barrière de l'âge.

- La flexibilité, la pro-activité, la motivation, la curiosité, la confiance en soi et le sens de l'initiative sont des attitudes personnelles essentielles à privilégier.
- Les seniors doivent être transparents quant à leurs motivations à intégrer le marché du travail à un âge avancé et expliquer sincèrement les raisons qui leur ont fait quitter leur précédent employeur.
- Posséder des compétences spécifiques peu répandues et cibler des postes qui exigent une expérience qui vient avec l'âge.
- Valoriser leur expérience personnelle, leurs compétences et talents et les aligner au nouveau rôle, en se gardant de mettre en avant leurs exploits professionnels antérieurs.
- Le niveau de rémunération pouvant poser problème, les seniors doivent bien comprendre leurs besoins financiers, être prêts à accepter une rémunération initiale plus faible et négocier une augmentation une fois les résultats obtenus.