

Best Practice

Une politique du personnel durable profite à tous

Les défis de politique du personnel posés par le manque de spécialistes contraignent les entreprises à mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre disponible. La génération des travailleurs d'un certain âge est particulièrement concernée par ce changement de mentalités. Des mesures tournées vers l'avenir permettent de créer une situation où tout le monde est gagnant, comme en témoignent les déclarations des responsables des ressources humaines de trois entreprises. **Par Daniela Baumann**

Selon un récent sondage de la société Manpower, 37 pour cent des entreprises suisses disent avoir des difficultés à recruter (voir également l'article en page 25, en allemand). Dans de nombreux secteurs économiques, on observe depuis longtemps une pénurie de personnel qualifié et la situation est appelée à empirer. Au lieu de prendre des décisions d'embauche à courte vue, la plupart du temps selon le principe «surtout des jeunes, dynamiques, motivés et performants», le moment est venu de pratiquer une gestion du personnel prévoyante et durable qui tienne compte du vieillissement de la population.

«Une évolution de la carrière dite en arc ne doit plus être taxée d'échec par la société.»

Il y a deux ans, Rheinmetall Air Defence SA, anciennement Oerlikon Contraves et aujourd'hui filiale du groupe international Rheinmetall, a développé un projet dans ce sens: elle a défini et mis en œuvre diverses mesures s'appliquant à différentes tranches d'âge en tenant compte du cycle de vie des travailleurs. Les salariés de plus de 50 ans ont ainsi le choix entre plusieurs modèles, comme le travail à temps régressif ou une retraite à la carte. On souhaite très ouvertement garder les plus de 65 ans, confirme Daniel Fehr, responsable du développement personnel et de la gestion des connaissances: «L'entreprise a

besoin de collaborateurs compétents, peu importe leur âge. En même temps, nous constatons que ceux-ci aimeraient continuer de travailler après 65 ans, pour autant bien sûr qu'ils soient en pleine forme.»

Repenser le déroulement des carrières

Chez Rheinmetall Air Defence SA, une entreprise de 800 collaborateurs basée à Zurich et active dans le développement et la fabrication de systèmes de défense contre avions, on constitue des groupes de travail intergénérationnels, afin que la cohabitation des générations continue de fonctionner malgré l'accentuation des différences d'âge. Des manifestations sont en outre organisées à l'interne pour faciliter la compréhension mutuelle.

Les réflexions sur l'évolution professionnelle des collaborateurs à partir d'un certain âge vont clairement dans le sens d'une carrière dite en arc, explique Daniel Fehr. Ce concept permet aux anciens de se décharger graduellement de leurs responsabilités et de réduire leur régime de travail, tout en continuant de se développer dans d'autres domaines. «Cela implique un changement de mentalités dans la société. Une telle évolution de la carrière ne doit plus être taxée d'échec», ajoute M. Fehr.

Le spécialiste RH considère qu'il vaut la peine d'investir dans des mesures portant sur la santé au travail, surtout pour les collaborateurs seniors, mais pas seulement: «Il est essentiel de préserver durablement sa santé physique et psychique, condition sine qua non pour rester dans la course et motivé.»

Autres compétences – autres exigences

Chez Rheinmetall, l'âge n'est pas non plus un critère pertinent lors du recrutement de nouveaux collaborateurs – encore moins avec la pénurie annoncée de spécialistes. L'essentiel est que le(la) candidat(e) réponde au profil exigé et puisse s'intégrer dans l'équipe en place, précise Daniel Fehr. Pour l'entreprise, il y a longtemps que les travailleurs d'un certain âge n'ont pas que des désavantages par rapport aux plus jeunes – bien au contraire: «Si nous engageons des personnes de plus de 50 ans, il y a de fortes chances qu'elles nous restent fidèles jusqu'à la retraite, alors que la majorité des jeunes changent plus souvent d'emploi». Au final, les collaborateurs seniors coûtent un peu plus en charges salariales, mais sont finalement plus avantageux pour l'entreprise que des jeunes qu'il faudra remplacer à plus ou moins court terme.

Indépendamment de leur loyauté, le spécialiste de la gestion des connaissances de Rheinmetall Air Defence SA estime que l'expérience des collaborateurs seniors est très précieuse. Il apprécie également leur calme, leur sérénité et leur rôle d'instructeurs et de bâtisseurs de ponts au sein de l'entreprise. «Les personnes d'un certain âge ont d'autres compétences que les jeunes. A nous de les mettre aux bons postes pour qu'ils puissent les faire valoir.» Il faut définitivement tordre le coup à l'idée largement répandue que les personnes d'un certain âge sont moins performantes.

L'évolution des exigences et des besoins des travailleurs au fil des différen-



Photos: m. d. d.

Daniel Fehr, Rheinmetall Air Defence SA



Angela Winkelmann, Helvetia Suisse



René Hoppeler, Banque cantonale de Zurich

tes étapes de la vie doit aussi être pris en compte. Les personnes plus âgées accordent davantage de valeur à la qualité du management, au respect et à l'intégrité de leur supérieur. La question du sens du travail et d'une plus grande souplesse des horaires est également plus importante pour les aînés. Last but not least, la fatigue et les problèmes physiques sont indissociables de la vieillesse. «Chaque cas doit être considéré isolément: une retraite anticipée sera la bonne solution pour telle personne, alors qu'il faudra confier des tâches différentes à une autre ou simplement adapter son poste de travail.»

Il est possible de travailler jusqu'à 70 ans chez Helvetia

La compagnie d'assurance Helvetia compte une forte proportion de salariés de plus de 50 ans parmi ses quelque 2500 collaborateurs en Suisse. L'effectif du personnel correspond approximativement à la démographie de la population en âge d'exercer une activité professionnelle. Comme l'explique la responsable des ressources humaines Angela Winkelmann, la compagnie ne fait aucune distinction de principe entre les salariés jeunes et plus âgés lorsqu'il s'agit de l'évolution professionnelle. Les diverses offres destinées au groupe des plus de 50 ans tiennent néanmoins compte des souhaits spécifiques des personnes de cet âge.

En réponse au besoin de prolonger la vie active après l'âge de la retraite, le règlement de la caisse de pension a été adapté afin que les salariés puissent continuer de travailler jusqu'à 70 ans. Helvetia offre aussi la possibilité de réduire le taux d'occupation, ainsi que des cours de formation ou de perfectionnement réguliers pour garantir l'employabilité, ainsi que des activités en lien avec la gestion de la santé au travail. Helvetia est également favorable à la carrière en arc. Angela Winkelmann souligne les avantages de ce modèle: «La responsabilité de la direction est transmise à un collaborateur plus jeune, mais en même temps, les connaissances et l'expérience de l'ancien sont préservées dans le cadre d'une activité de spécialiste».

La volonté d'apprendre: l'alpha et l'omega

Pour les nouveaux recrutements, l'âge ne constitue pas non plus un critère déterminant pour l'assureur Helvetia. Au cœur de la démarche, on trouve clairement les exigences en termes de qualifications et de disposition au rendement. «Nous sommes convaincus que la bonne personne à la bonne place est la meilleure affectation possible, indépendamment de son âge.»

Angela Winkelmann constate que les collaborateurs âgés sont parfois moins enclins à accepter les changements lorsqu'il s'agit de développements technologiques. «Mais ils compensent sou-

vent cela par d'autres aptitudes, telles que leur expérience et leurs connaissances professionnelles, ou encore leur sérénité dans le dénouement de problèmes concrets.» Il est essentiel pour la responsable RH qu'un employé soit disposé à apprendre, afin de pouvoir suivre les évolutions et faire face aux exigences nouvelles. Une telle attitude dépend de chacun et n'est pas obligatoirement liée à l'âge.

La BCZ apprécie la retraite flexible

La Banque cantonale de Zurich (BCZ) est un autre acteur du secteur financier qui a pris conscience de cette problématique et qui agit en conséquence. «Que l'évolution démographique soit importante à nos yeux, nous pouvons le constater au fait que ces dix dernières années, l'âge moyen de notre personnel s'est accru de 0,2 an par année», indique René Hoppeler, chef des ressources humaines, pour mettre en évidence l'actualité de ce thème. Actuellement, 15 pour cent des 5000 collaborateurs de la BCZ ont entre 50 et 60 ans.

En conséquence, la liste des possibilités offertes par la BCZ à ses collaborateurs seniors est longue: un départ à la retraite flexible dans le sens d'une anticipation de celle-ci existe depuis 2005 déjà. Selon M. Hoppeler, cette flexibilisation, jusqu'ici restrictive, sera nettement plus grande dans l'autre sens dès 2014. Pour l'avenir, plus rien ne fait obs- ▶

► tacle à un prolongement de la vie active. Un modèle qui a fait ses preuves depuis des années déjà est la cessation d'activité progressive en trois étapes, s'achevant avec le régime minimum de 40 pour cent (modèle dont les salariés intéressés peuvent d'ailleurs faire l'essai pendant six mois). «Les expériences faites jusqu'ici à ce sujet sont très positives», souligne M. Hoppeler.

Plus d'avantages que d'inconvénients

Au cours de trois bilans de compétences de plusieurs jours prévus pour les groupes d'âges de 45+, 50+ et 55+, il est question de thèmes aussi variés que l'identification, l'acceptation et les avantages des particularités liées à l'âge, la modulation des étapes de la vie en fonction du potentiel, le maintien et le développement de la motivation, la productivité et la satisfaction personnelle. En outre, les collaborateurs plus âgés de la BCZ tirent profit de cours de formation continue qui prennent en compte des attitudes d'apprentissage spécifiques de ces groupes d'âge. Enfin, la banque octroie de généreux congés sabbatiques et autres congés non payés.

Dans une analyse SWOT sur les collaborateurs seniors, la Banque Cantonale de Zurich met en évidence bien plus d'atouts que de faiblesses. Pour ne citer que ceux-ci: les anciens ont généralement un sens des responsabilités plus aigu, réduisent les risques, prennent des

«Les collaborateurs seniors ne sont pas moins productifs que leurs collègues plus jeunes.»

décisions très réfléchies, travaillent consciencieusement et de manière fiable et sont, au final, pas moins productifs que leurs collègues plus jeunes. Les raisons? Les méthodes de travail, éventuellement plus lentes, privilégient la qualité et causent moins d'erreurs. A l'opposé, les employés plus âgés peuvent, selon l'analyse de la BCZ, s'encombrer de connaissances obsolètes, bloquer les pos-



Photo: 2013 Rheinmetall Air Defence

L'entreprise Rheinmetall reconnaît la valeur de ses collaborateurs expérimentés.

sibilités d'avancement, afficher une réticence aux changements et une faible propension à la formation continue.

Des conseils issus de l'expérience

Les exemples montrent qu'il existe bien des stratégies en rapport avec le vieillissement démographique de la population et l'exigence de faire le meilleur usage possible des ressources existantes. Et que conseillent les trois spécialistes des ressources humaines à leurs collègues des autres entreprises? Daniel Fehr, de la société Rheinmetall, met en garde contre une sous-estimation de la situation actuelle sur le marché du travail. Les entreprises devraient se soucier d'utiliser au mieux le potentiel des salariés de plus de 50 ans. «Lorsqu'elles y parviennent, l'employeur et l'employé sont gagnants.»

Angela Winkelmann, de l'Helvetia, estime que, pour la réussite de la planification stratégique du personnel et de l'acquisition des connaissances dans l'entreprise, il est essentiel d'avoir un juste équilibre entre collaborateurs jeunes et moins jeunes. «Il vaut la peine d'entretenir une culture de la collaboration intergénérationnelle. Cela fait partie de notre culture d'entreprise non écrite, mais vécue.» René Hoppeler, responsable du personnel de la Banque Cantonale de Zurich, partage ces vues, tout en soulignant l'importance d'un dossier personnel équilibré qui mette en exergue les compétences professionnelles, sociales et autres. Son credo: «La personne et son expérience passent avant son âge». ■