



Promotion Santé Suisse

Document de travail 25

Le tournant démographique fait bouger le monde du travail suisse

Promotion Santé Suisse est une fondation soutenue par les cantons et les assureurs maladie. En vertu de son mandat légal, elle stimule, coordonne et évalue des mesures destinées à promouvoir la santé (Loi sur l'assurance-maladie, art. 19). La Fondation est soumise au contrôle de la Confédération. Son organe de décision suprême est le Conseil de Fondation. Deux bureaux, l'un à Berne et l'autre à Lausanne, en forment le secrétariat. Actuellement, chaque personne verse, en Suisse, un montant de CHF 2.40 par année en faveur de Promotion Santé Suisse. Ce montant est encaissé par les assureurs maladie pour le compte de la Fondation.
Informations complémentaires: www.promotionsante.ch

Dans la série «**Document de travail de Promotion Santé Suisse**», la Fondation publie des travaux réalisés par elle-même ou sur mandat. Ces documents de travail ont pour objectif de soutenir les expertes et experts dans la mise en place de mesures dans le domaine de la promotion de la santé et de la prévention. Le contenu de ces derniers est de la responsabilité de leurs auteurs. Les documents de travail de Promotion Santé Suisse sont généralement disponibles sous forme électronique (PDF).

Impressum

Editeur

Promotion Santé Suisse

Auteurs

– Martina Zölch, Institut de gestion des ressources humaines et d'organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW
– Noémi Swoboda, Institut de gestion des ressources humaines et d'organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Direction de projet Promotion Santé Suisse

Chantale Merz Wagenaar, responsable de projet Partenariats

Série et numéro

Promotion Santé Suisse Document de travail 25

Forme des citations

Zölch, M.; Swoboda, N. (2015). *Le tournant démographique fait bouger le monde du travail suisse*.
Promotion Santé Suisse Document de travail 25, Berne et Lausanne

Crédit photographique

© auremar – Fotolia.com

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse
Dufourstrasse 30, case postale 311, CH-3000 Berne 6
Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.promotionsante.ch

Texte original

Allemand

Numéro de commande

03.0049.FR 07.2015

La présente publication est également disponible en allemand (numéro de commande 03.0049.DE 07.2015).

ISSN

2296-5696

Téléchargement PDF

www.promotionsante.ch/publications

© Promotion Santé Suisse, juillet 2015

Editorial

Ces dix dernières années, la problématique du tournant démographique et de ses conséquences a été omniprésente dans les médias. Pénurie de personnel qualifié, vagues de départs en retraite, places d'apprentissage impossibles à pourvoir, allongement de la vie active, perte de savoir-faire et d'expériences ne sont que quelques-uns des grands titres que l'on peut lire presque au quotidien sur les manchettes des journaux.

Or, pour de nombreuses entreprises, ces unes de la presse ont pris une forme bien concrète ces dernières années. Trouver des jeunes qualifiés pour assurer la relève et faire en sorte que les collaborateurs plus âgés restent en bonne santé, motivés et performants au travail devient un avantage concurrentiel décisif. D'où la nécessité croissante pour les employeurs de développer des stratégies et des mesures concrètes, afin d'anticiper les défis du tournant démographique.

Ces dernières années, Promotion Santé Suisse s'est aussi intéressée de très près à ce sujet. Car des mesures de gestion de la santé en entreprise (GSE) peuvent mobiliser, au niveau de l'individu et de l'entreprise, des ressources susceptibles de promouvoir et de préserver les performances de différents groupes d'âges. Ce qui s'applique non seulement à la génération des plus de 50 ans, mais à toutes celles représentées au sein de l'entreprise.

Le présent document de travail rend compte des résultats d'un état des lieux qui a été établi sur le tournant démographique dans le monde du travail suisse. Il s'agit, après dix ans, de tenter de dresser un bilan intermédiaire: Quelles stratégies, recommandations d'action et mesures concrètes la Confédération et les cantons, mais aussi les associations et les entreprises appliquent-ils pour relever le défi du tournant démographique? Quelle importance revêt la GSE dans le cadre de la gestion démographique et quelles activités de recherche sont encouragées en vue d'aider les entreprises à faire face au changement démographique?

Cet état des lieux vise à informer les cadres, responsables du personnel et spécialistes de la GSE sur les axes principaux, les initiatives et les approches de «bonnes pratiques» et à les aider à dresser un bilan des enjeux et des possibilités d'action existant pour leur entreprise.

Thomas Mattig
Directeur Promotion Santé Suisse

Chantale Merz Wagenaar
Responsable de projet Partenariats

Table des matières

Management Summary	7
1 Introduction	8
2 Le tournant démographique dans les études de tendances et les revues spécialisées	10
2.1 Le tournant démographique à la lumière des études de tendances	10
2.2 Le tournant démographique à la lumière des revues spécialisées	11
3 Initiatives et études aux niveaux fédéral et cantonal	15
3.1 Etudes et initiatives au niveau fédéral	15
3.2 Initiatives au niveau des cantons	20
4 Initiatives d'associations et de réseaux	22
4.1 Union patronale suisse (UPS)	22
4.2 Union suisse des arts et métiers (usam)	24
5 Activités de recherche dans le contexte du tournant démographique	32
5.1 Politique du personnel pour les collaborateurs âgés dans les entreprises	32
5.2 Gestion du personnel adaptée à l'âge	33
5.3 Promotion de la santé en entreprise	34
5.4 Conduite de collaborateurs âgés	35
5.5 Gestion des connaissances et équipes mixtes en termes d'âge	36
5.6 Discrimination liée à l'âge	36
5.7 Capacité de travail et intégration de travailleurs âgés	37
5.8 Les personnes âgées et le stress au travail	37
6 Enquête sur les «Bonnes pratiques» de certaines entreprises	41
6.1 Questionnaire	41
6.2 Description des échantillons	41
6.3 Etat actuel de la gestion démographique	43
6.4 Etat d'avancement du déploiement des mesures et des stratégies	44
6.5 «Bonnes pratiques» en matière d'approche	47
6.6 Indicateurs du personnel et analyse de la structure d'âge	49
6.7 Retraites anticipées, retraites et planification de la relève	50
6.8 Evolutions futures	51
6.9 Synthèse	51
7 Résumé et perspectives	53
8 Bibliographie	58

Aperçus

Aperçu 1: Champs d'action et objectifs de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié	18
Aperçu 2: Axes stratégiques pour faire face aux enjeux liés au tournant démographique 2014–2018	24

Liste des graphiques

Graphique 1: Top 5 des éléments déclencheurs d'une réflexion sur le tournant démographique	43
--	----

Liste des tableaux

Tableau 1: Vue d'ensemble des résultats des revues spécialisées	12
Tableau 2: Offres des entreprises pour les collaborateurs âgés	33
Tableau 3: Description des échantillons de l'enquête «Bonnes pratiques»	42
Tableau 4: Mesures et stratégies appliquées dans le domaine de la promotion de la santé en entreprise	44
Tableau 5: Cinq principales mesures appliquées	45
Tableau 6: Cinq principales mesures planifiées	46
Tableau 7: Cinq principales mesures négligées	46
Tableau 8: Exemples concrets de «bonnes pratiques» dans les entreprises interrogées	48
Tableau 9: Indicateurs collectés et analysés	49
Tableau 10: Départ des employés et planification de la relève	50
Tableau 11: Evaluation des enjeux démographiques au cours des cinq prochaines années	51

Liste des abréviations

BCG:	Boston Consulting Group
CCT:	Convention collective de travail
CDEP:	Conférence des Chefs des Départements cantonaux de l'Economie Publique
CTI:	Commission pour la technologie et l'innovation
ddn:	Réseau démographique
DFE:	Département fédéral de l'économie
DFS:	Demographie Forum Schweiz (Forum de la démographie Suisse)
ESPA:	Enquête suisse sur la population active
ESS:	Enquête suisse sur la santé
EWCS:	European Working Conditions Survey
FHNW:	Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse
FNS:	Fonds national suisse
GRH:	Gestion des ressources humaines
GSE:	Gestion de la santé en entreprise
MINT:	Mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique
OCDE:	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OFS:	Office fédéral de la statistique
OFAS:	Office fédéral des assurances sociales
PME:	Petites et moyennes entreprises
PSCH:	Promotion Santé Suisse
PSM:	Panel suisse de ménages
RH:	Ressources humaines
SECO:	Secrétariat d'Etat à l'économie
SSE:	Société Suisse des Entrepreneurs
UPS:	Union patronale suisse
UPSV:	Union Professionnelle Suisse de la Viande
usam:	Union suisse des arts et métiers
WDA:	World Demographic and Ageing Forum
WLB:	Work-Life-Balance (équilibre vie professionnelle/vie privée)

Management Summary

Ces dix dernières années, le tournant démographique et les défis qu'il implique pour le monde du travail suisse ont de plus en plus fait l'objet de discussions et d'études dans la presse, aux niveaux fédéral et cantonal, au sein d'associations et de réseaux, mais aussi dans le domaine de la recherche. De même, des études de tendances réalisées par des sociétés de conseil définissent les thèmes RH qui y sont liés – gestion des talents ou planification stratégique du personnel – comme les principaux défis des années à venir en matière de ressources humaines. Un coup d'œil à la presse spécialisée montre toutefois que les axes thématiques et les groupes cibles de cette discussion ont changé. Alors que la sortie de la vie active et le maintien de l'employabilité des collaborateurs âgés étaient au centre des premiers débats sur le tournant démographique, c'est la pénurie de personnel qualifié qui concentre aujourd'hui toute l'attention. Ce qui s'exprime d'ailleurs également dans les initiatives de la Confédération et des associations – de la stratégie pour l'emploi des seniors à l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié –, qui mettent dernièrement de plus en plus l'accent sur la jeune génération d'actifs. La priorité est accordée ici au pourvoi de places d'apprentissage et à la promotion des métiers. En revanche, la promotion de la santé en entreprise est rarement considérée comme un enjeu démographique futur pour les entreprises.

Le monde de la recherche en Suisse a lui aussi lancé, ces dernières années, des projets portant sur les conséquences du tournant démographique, au niveau tant de l'individu que des entreprises. Ces travaux de recherche portaient notamment sur la gestion du personnel adaptée à l'âge et la GSE, la conduite des seniors, la gestion des connaissances et les équipes mixtes en termes d'âge, la capacité de travail et la sortie de la vie active, le stress sur le lieu du travail ainsi que la discrimination liée à l'âge.

Les exemples de «bonnes pratiques» intégrés au présent document de travail montrent toutefois que certaines entreprises abordent activement le sujet du tournant démographique et se préparent à un monde du travail comptant moins de jeunes et davantage de collaborateurs âgés.

Une enquête menée auprès d'un groupe d'entreprises sur l'état de la gestion démographique montre que la perte du savoir-faire et de l'expérience en raison de prochains départs à la retraite ainsi que les problèmes de recrutement sont les principaux facteurs ayant motivé une réflexion sur le tournant démographique. Si quelques mesures sont mises en œuvre, il n'existe jusqu'à présent quasiment aucun concept intégré de la gestion démographique. Les mesures que l'on retrouve particulièrement fréquemment au sein des entreprises interrogées concernent la garde d'enfants, les séminaires de préparation à la retraite et les modèles de travail flexibles. Celle qui est la plus souvent envisagée porte sur la mise en place d'autres possibilités de carrière dans les professions et activités problématiques en terme d'âge. En revanche, la durée de l'emploi dans les domaines de travail que le vieillissement rend difficiles, les formations de compétences sur mesure pour les plus de 50 ans et l'embauche ciblée des collaborateurs plus âgés ont été plutôt négligés jusqu'à présent. La grande majorité des entreprises interrogées jugent que ces thèmes seront tout aussi importants dans cinq ans.

Les résultats des recherches et de l'enquête menée auprès de ces entreprises montrent que le tournant démographique est une réalité dans le monde du travail suisse et qu'il va nous occuper encore un certain temps. Des initiatives coordonnées avec différents groupes d'intérêt par-delà les entreprises et institutions vont gagner en importance et il faudra que la GSE renforce son engagement dans ce type de réseaux.

1 Introduction

Le tournant démographique et ses conséquences pour le monde du travail suisse sont omniprésents dans les médias. Plusieurs congrès et symposiums ont été organisés et un nombre presque indéfinissable de travaux de diplômés de hautes écoles ont été rédigés à ce sujet. Les milieux politiques, économiques et associatifs en ont fait l'objet d'initiatives. Les exemples de «bonnes pratiques» des entreprises ont été relatés dans des rapports. Et des études de recherche ont été réalisées, avec leurs résultats détaillés dans la littérature spécialisée. Une chose est sûre au vu des débats menés et des articles publiés: le tournant démographique fait bouger le monde du travail suisse.

Certes, la Suisse s'est intéressée tardivement aux conséquences du tournant démographique sur le marché du travail si l'on tient compte notamment de la part très importante de seniors qu'elle compte parmi ses actifs par rapport aux autres Etats membres de l'OCDE. Mais depuis dix ans, elle a intensifié ses efforts en la matière pour une raison principalement: eu égard à l'évolution démographique, le pays manque de relève et plus particulièrement de personnel qualifié. Fidéliser les collaborateurs et faire en sorte qu'ils restent motivés, performants et en bonne santé au travail constituent dès lors des défis centraux auxquels l'entreprise, les cadres et les collaborateurs doivent faire face. Il en résulte un train de mesures qui ne concernent plus seulement la génération des 50 ans et plus – souvent mentionnée –, mais bien toutes les générations, à toutes les étapes de leur carrière professionnelle et de leur vie. Ce n'est pas une coïncidence si l'on parle de macrotendance dans le cadre de la gestion du personnel, compte tenu de la portée considérable qu'elle a sur la planification du personnel et de la relève, sur le recrutement et le développement du personnel, sur le départ des employés et sur la gestion de la santé en entreprise (GSE) (cf. Zölch et Swoboda, 2014). La multiplicité des champs d'action et des groupes cibles potentiels se traduit aussi par une grande variété d'approches telles que la gestion de l'âge, de la démographie, des générations et de la

diversité, qui sont proposées pour affronter le tournant démographique.

Le vieillissement de la population active place la GSE en particulier face à des défis d'envergure, tout en lui offrant des opportunités. Car une politique de santé en entreprise intergénérationnelle, intégrative et préventive permettra de maintenir et de promouvoir les potentiels de travail, ce qui constitue un facteur de réussite et de compétitivité important pour la place économique suisse. C'est la raison pour laquelle Promotion Santé Suisse (PSCH) participe aux débats avec les milieux économiques et sociaux à propos des enjeux et des chances liés au tournant démographique.

Dans le document de travail présenté au Congrès national pour la promotion de la santé en entreprise, qui s'est tenu à Fribourg en 2014, PSCH fait un tour d'horizon des tendances, initiatives et études relatives au tournant démographique dans le monde du travail suisse de la dernière décennie et dresse un bilan intermédiaire sur les questions suivantes:

Qui participe aux débats et par quelles initiatives et études? Quels axes thématiques ont été définis? Quelles générations ont été prises en compte? Et quelle importance le sujet de la «promotion de la santé en entreprise» revêt-il dans le contexte du tournant démographique?

Le document de travail explique comment cette thématique est traitée dans des études de tendances et revues spécialisées données et rend compte des contributions que la Confédération et les cantons, l'économie et certaines associations ont apportées jusqu'ici. A titre d'exemple, il fait référence à des entreprises, des cantons et des associations qui donnent l'exemple et présente des résultats de quelques projets de recherche.

Dans la présente version du document de travail, qui est désormais disponible en ligne, ces recherches sont complétées par les résultats d'une enquête menée auprès d'entreprises sélectionnées qui se distinguent par leurs «bonnes pratiques» dans la GRH et la GSE. Il recense les défis perçus ainsi que les mesures mises en œuvre et planifiées, et pré-

sente les approches de «bonnes pratiques», ce qui permet de dresser un état des lieux de la gestion démographique et générationnelle au sein des entreprises interrogées.

En conclusion, il récapitule les principaux résultats de cette rétrospective et donne un aperçu des futurs champs d'action envisageables.

Le présent document de travail n'a pas la prétention de faire office de documentation systématique et complète. Il entend plutôt informer sur la base d'exemples concrets de la presse, des milieux politiques et économiques, ainsi que de la recherche, et mettre en évidence des idées susceptibles de stimuler les discussions et initiatives à venir.

2 Le tournant démographique dans les études de tendances et les revues spécialisées

Ces dernières années, peu de sujets ont fait l'objet d'une couverture aussi importante dans les médias que le tournant démographique et ses conséquences pour la société et la place économique suisse. Un large consensus admet qu'au vu de l'évolution de la structure d'âge de la population et en particulier des actifs, les milieux politiques, la société et les entreprises vont devoir faire face à des défis de taille. Les résultats d'études de tendances et les articles de revues spécialisées donnent une première image de l'évolution de l'importance du tournant démographique et des champs d'action qui y sont liés.

2.1 Le tournant démographique à la lumière des études de tendances

Des études de tendances de sociétés de conseil analysent les évolutions et les défis auxquels cadres et responsables du personnel doivent et devront faire face aujourd'hui et demain, notamment les enjeux du tournant démographique qu'elles n'ont cessé de traiter au cours des dix dernières années.

C'est par exemple le cas de l'étude de tendances «Creating People Advantage», réalisée chaque année depuis 2008 à l'échelle mondiale par le Boston Consulting Group (BCG), dans laquelle 4700 responsables du personnel et cadres sont interrogés sur l'importance présente et à venir de thèmes RH, et appelés à évaluer leurs propres aptitudes dans différents domaines RH. Plus l'importance future est élevée et les aptitudes dans le domaine sont faibles, plus le besoin d'action augmente.

Pour les entreprises interrogées en 2008, les principaux défis à venir concernaient la gestion des talents, le tournant démographique, l'amélioration des qualités de conduite et la transformation en organisation apprenante. En Europe, ce sont la gestion des talents et la gestion démographique qui ont été mentionnées en priorité. La gestion des talents comptait également, dans les études de tendances qui ont suivi jusqu'en 2013, parmi les problématiques RH où le besoin d'action était le plus important. En 2009, la

planification stratégique du personnel – alors perçue comme un défi de taille – est venue s'y ajouter comme sujet potentiellement pertinent en matière de démographie et est depuis évaluée chaque année comme un thème RH présentant un besoin d'action élevé. La GSE n'apparaît de manière explicite qu'à partir de l'étude BCG 2012. Sa pertinence actuelle et les aptitudes disponibles au sein de l'entreprise sont certes jugées très élevées, mais elle ne fait pas partie des principaux enjeux de l'avenir.

Il est intéressant de constater que le besoin d'action jugé nécessaire en matière de gestion démographique a fortement baissé depuis 2009 et est évalué ces dernières années comme faible à moyen. De même, les entreprises estiment que les capacités disponibles pour la gestion démographique sont généralement très insuffisantes. En parallèle, des sujets tels que la gestion des talents et la planification stratégique du personnel, qui font parties intégrantes d'une gestion démographique complète, figurent toujours parmi les priorités. Peut-être cela signifie-t-il que les entreprises se sentent suffisamment sensibilisées au tournant démographique et se consacrent désormais à certains thèmes clés de la GRH qui y sont liés. La gestion démographique comme approche globale ne semble en revanche pas avoir fait son entrée dans la pratique des entreprises. Dans son étude de tendances RH, la société de conseil Deloitte (2013) aborde elle aussi les enjeux du tournant démographique, identifiés dans le cadre d'une enquête réalisée auprès de responsables du personnel et des finances dans des administrations publiques en Suisse. Sur 250 personnes contactées, 101 ont participé et 77 % des administrations interrogées ont fait état de difficultés dans le recrutement de personnel qualifié. Les entreprises ont évoqué la nécessité de prendre des mesures notamment pour favoriser l'attractivité de l'employeur et la promotion de la santé en entreprise. 62 % des personnes sondées ont indiqué vouloir continuer d'étendre la GSE ces prochaines années malgré un standard déjà relativement élevé aujourd'hui. Les entreprises en question pensent en outre que les programmes

«Work and Care», qui comprennent non seulement le suivi de la relève, mais également la prise en charge des proches, vont gagner en importance. Ce type d'offres, qui va avoir de plus en plus de poids avec le vieillissement croissant de la société, peut englober entre autres une réduction du taux d'occupation, des congés non payés ou une flexibilité géographique. Deux tiers des personnes interrogées ont indiqué très bien s'y connaître en GSE. Toutefois, seule la moitié d'entre elles avaient entendu parler des programmes «Work and Care» (ib.).

La société de conseil Towers Watson a également traité des questions liées au tournant démographique dans le cinquième relevé de la «Global Workforce Study» (2012/2013). Dans le cadre d'une évaluation de tendances pour la Suisse à laquelle 750 collaborateurs ont participé, ces derniers ont été interrogés sur ce que les entreprises pouvaient faire pour améliorer l'engagement de leur personnel de manière durable et accroître sa fidélité. Les résultats montrent que jusqu'à l'âge de 49 ans, la rémunération et l'évolution de carrière comptent parmi les principaux moteurs de la fidélisation des collaborateurs, et que d'autres facteurs deviennent importants à partir de 50 ans. Le salaire passe en l'occurrence au cinquième rang et les perspectives de carrière tombent même à la neuvième place. Le principal critère de fidélisation des employés de 50 ans et plus est la confiance dans le top management. Il précède les relations avec les supérieurs suivies, au troisième rang, de l'environnement de travail. L'étude atteste d'un clair transfert des priorités des collaborateurs avec l'âge. Elle aborde également le sujet de la sécurité des rentes qui, ces dernières années, préoccupe de plus en plus les collaborateurs en Suisse. Les résultats soulignent que le besoin de sécurité croît avec l'âge. Ils mettent toutefois aussi en évidence que les aspects liés à la sécurité des rentes ont pris de l'importance ces dernières années chez les plus jeunes générations également. Néanmoins, 84 % des personnes interrogées estiment que leur sécurité financière est garantie à l'âge de la retraite, mais seuls 45 % se disent verser à payer des

cotisations à la caisse de pension plus élevées sur leur revenu salarial (Münch & Csedo, 2012).

2.2 Le tournant démographique à la lumière des revues spécialisées

Des revues spécialisées et professionnelles se sont également penchées sur les conséquences du tournant démographique pour les entreprises et la GRH. Les thèmes abordés dans les articles parus ces dix dernières années, les groupes d'âge pris en considération et les éventuels changements en la matière au cours de la dernière décennie ont fait l'objet d'une analyse de trois revues suisses dans le domaine du personnel¹, du journal de l'Union patronale suisse (Employeur suisse / Dossiers) et de la revue la Vie économique. Les articles de 2004 à 2013 et 440 éditions imprimées de ces revues au total (y compris les cahiers spéciaux) ont été passés à la loupe. Parmi les articles étudiés, 80 étaient principalement consacrés aux défis démographiques pour les entreprises; ils ont ensuite été évalués en fonction de leur année de parution, de leur prise en considération de l'âge et de leur axe thématique, ainsi que de l'importance du thème de la promotion de la santé en entreprise. Si les articles sur le tournant démographique étaient encore rares entre 2004 et 2008, ils n'ont jamais été aussi nombreux qu'en 2013 (26 articles répartis dans cinq revues).

Les articles étudiés parus depuis 2004 portaient essentiellement sur la population active âgée (37,6%). En revanche, seuls 9,6% ont été consacrés aux jeunes employés, une fréquence qui a néanmoins légèrement augmenté ces dernières années. Une grande partie des articles (52,5%) ne concernaient aucun groupe d'âge en particulier.

Une analyse des publications en fonction des axes thématiques montre clairement que c'est la pénurie de personnel qualifié qui a été le plus souvent évoquée (18%), suivie de la sortie de la vie active (13%) qui traitait essentiellement du moment et du type de sortie (p. ex. assouplissement de l'âge de la retraite).

¹ HR Today, Persorama et Personal Schweiz (existe seulement depuis 2012).

Le perfectionnement en fonction de l'âge arrive en troisième position (9%).

D'autres thèmes ont été abordés, dans une moindre mesure toutefois: la gestion du personnel adaptée à l'âge, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, la gestion des talents, la formation permanente et les équipes mixtes en termes d'âge.

Les articles ont ensuite été évalués quant à la fréquence de certains thèmes traités certaines années. Il apparaît que depuis 2010, l'accent est de plus en plus mis sur la pénurie de personnel qualifié. En revanche, si les revues se sont intéressées relativement tôt à la sortie de la vie active, qui a atteint son pic en 2007 déjà, elles n'ont presque plus utilisé ce sujet comme axe thématique clé ces dernières années (cf. tableau 1).

Tableau 1: Vue d'ensemble des résultats des revues spécialisées

Année	Nombre d'articles	Pénurie de personnel qualifié	Sortie de la vie active
2004	0	0	0
2005	1 (1,25%)	0	3
2006	4 (5%)	1	2
2007	11 (13,75%)	0	8
2008	6 (7,5%)	1	2
2009	1 (1,25%)	1	0
2010	8 (10%)	3	2
2011	10 (12,5%)	4	3
2012	13 (16,25%)	8	0
2013	26 (32,5%)	12	0
Total	80	30	20

La promotion de la santé en entreprise n'est, en comparaison, que rarement apparue comme axe thématique dans les publications. Néanmoins, elle a été traitée en lien avec la gestion démographique – ou tout du moins évoquée dans ce contexte – dans 17,5% des articles analysés. Ces derniers portaient essentiellement sur le vieillissement en bonne santé, de bonnes conditions de travail pour tous les groupes d'âge, le défi consistant à maintenir tous les collaborateurs en bonne santé jusqu'à la retraite et la santé de diverses équipes.

De manière générale, on constate que la problématique du tournant démographique a gagné en importance dans les revues spécialisées ces dernières années et qu'elle est à raison traitée comme une macrotendance de la gestion du personnel dans les entreprises suisses.

Les publications insistent sur la pénurie de personnel qualifié et sur la manière d'y remédier au mieux. La gestion des générations est abordée çà et là, mais pas encore aussi fréquemment. La promotion de la santé en entreprise est certes thématisée, mais n'est que rarement perçue comme capitale s'agissant des défis démographiques à venir pour les entreprises.

Kambly SA: un check-up démographique pour préparer l'avenir à temps

Forte de ses 470 collaborateurs, l'entreprise Kambly SA incarne la tradition et la qualité de la biscuiterie fine suisse. Dans le cadre du projet pilote «Facteur de réussite de la promotion de la santé en entreprise et de la gestion des générations», l'entreprise se penche depuis 2011 déjà sur les possibles conséquences du tournant démographique pour la conduite, la GRH et la GSE, ainsi que pour le personnel. Un état des lieux a permis de réaliser des analyses de la structure d'âge, d'évaluer des indicateurs du personnel par tranche d'âge, ainsi que d'interroger des collaborateurs et des cadres afin de définir quels défis attendent l'entreprise compte tenu de l'évolution démographique.

Les analyses ont révélé qu'en matière de structures d'âge, Kambly est bien organisée et dispose de suffisamment de temps pour se préparer aux changements démographiques à venir. Elle affiche une forte proportion de collaborateurs du groupe d'âge 36 à 45 ans dans la fabrication. En outre, le recrutement et la fidélisation de jeunes collaborateurs va gagner en importance à l'avenir. Le recrutement de techniciens qualifiés est aujourd'hui déjà difficile. La société doit accorder davantage d'attention aux profils d'activité présentant des caractéristiques problématiques liées au vieillissement en cas d'activité exercée pendant de longues années (p.ex. le travail par équipes, l'exposition à la chaleur, le port de charges, les mouvements corporels unilatéraux) afin que les collaborateurs plus âgés restent le plus longtemps possible en bonne santé et performants au travail.

Dans le cadre d'ateliers stratégiques et sur la base des résultats, des champs d'action ont été identifiés et des mesures spécifiques élaborées, puis validées par la direction sous forme de trains de mesures à court, moyen et long termes. Leur mise en œuvre a été simplifiée par le fait que Kambly peut profiter des approches de «bonnes pratiques» déjà appliquées, notamment des postes de travail sans imposition de rythme pour

les collaborateurs à capacité réduite, un large éventail de mesures de GSE, une planification de la relève pour les supérieurs hiérarchiques et leurs suppléants, une matrice des postes clés pour l'affectation du personnel, l'extension des capacités de formation par des apprentissages avec attestation, des comparaisons de salaires en fonction du secteur et des séminaires de préparation à la retraite. Les mesures de gestion démographique concrétisées ou planifiées portent sur différents secteurs.

Ainsi, certains indicateurs de personnel tels que les taux de fluctuation et les données sur la durée d'occupation des postes pour tous les secteurs, ainsi que certains profils de poste sont régulièrement évalués dans le cadre d'un *monitoring démographique*. Les structures d'âge actuelles dans les secteurs et l'âge moyen des différentes catégories de personnel font l'objet d'un relevé annuel afin d'identifier les éventuels besoins d'action et d'attirer à temps l'attention sur les risques de goulets d'étranglement et de départ.

Détentrice du label Friendly Work Space, Kambly présente déjà une *gestion de la santé* en entreprise très solidement établie. Elle va maintenant mettre davantage l'accent sur les profils d'activité dont les caractéristiques sont problématiques par rapport au vieillissement. Une rotation d'emplois ciblée va en l'occurrence permettre de modifier les exigences et de décongestionner la situation. La matrice des postes clés pour l'affectation du personnel constitue à cet égard une base essentielle, car elle tiendra également compte des caractéristiques liées au vieillissement à l'avenir. Pour les seniors en activité, cette thématique est abordée en temps opportun lors des entretiens avec les collaborateurs afin, le cas échéant, de trouver des solutions individuelles pour adapter le profil d'exigences. L'offre de diminution du travail en équipes est un levier supplémentaire susceptible de contribuer à maintenir la capacité de travail. De même, des remises à niveau visant à améliorer l'utilisation de moyens auxiliaires ergo-

nomiques existants figurent à l'agenda de la GSE de l'entreprise.

En matière de *recrutement*, l'attention est de plus en plus accordée à une bonne mixité en termes d'âges. L'embauche de personnes de 50 ans et plus n'est pas tabou. S'agissant du recrutement – difficile – de techniciens, l'entreprise mise davantage sur la formation interne. Il est en outre prévu de qualifier les cadres au sein de la hiérarchie pour des travaux de maintenance simples.

Afin de garantir le transfert de savoir-faire et d'expériences, diverses mesures sont lancées dans le cadre du projet d'entreprise *Gestion des*

connaissances, notamment la surveillance des départs imminents liés à la retraite ainsi que de départs de personnes clés détentrices d'un savoir spécifique. Il est ainsi possible, en identifiant les connaissances essentielles, de prendre en temps opportun des mesures susceptibles de garantir le transfert des connaissances à la génération suivante.

(Basé sur une étude de cas s'inscrivant dans le projet «Facteur de réussite de la promotion de la santé en entreprise et de la gestion des générations»)

3 Initiatives et études au niveau fédéral et cantonal

Dans le cadre des débats sur le tournant démographique et ses conséquences pour l'économie suisse et la population, la Confédération et les cantons ont, ces dix dernières années, réalisé ou fait réaliser des études via différentes institutions comme l'Office fédéral de la statistique (OFS), le SECO, l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) ou encore le Département fédéral de l'intérieur. Ils ont également lancé des initiatives visant à sensibiliser le public aux enjeux du tournant démographique.

3.1 Etudes et initiatives au niveau fédéral

Faits et chiffres

L'Office fédéral de la statistique (OFS) publie à intervalles réguliers des données sur l'évolution démographique de la population suisse. Pour 100 personnes en âge de travailler (20 à 64 ans), il y avait, en 1900, 76 adolescents de moins de 20 ans et dix personnes de 65 ans et plus; en 2012, ce ne sont plus que 33 adolescents et déjà 28 personnes de 65 ans et plus. Le rapport de dépendance des personnes âgées a donc presque triplé, tandis que celui des jeunes a diminué de plus de la moitié (OFS, 2013).

On dispose également de données sur le marché du travail suisse, qui ont été analysées dans le cadre de l'enquête suisse sur la population active (ESPA). Elles montrent notamment l'évolution du niveau de formation, des retraites anticipées et du chômage au sein de la population.

Ainsi, le niveau de formation de la population suisse a augmenté de plus en plus fortement au fil des dernières décennies. Un écart important demeure néanmoins dans ce domaine entre les hommes et les femmes âgés, alors qu'il est sensiblement plus faible chez les jeunes générations. L'écart de formation entre les hommes et les femmes s'élève en effet à 1,2 an dans la catégorie des 50 à 59 ans, alors qu'il a reculé à 0,7 an chez les personnes de 30 à 39 ans (OFS, 2014).

L'évolution du taux de retraites anticipées montre que le phénomène est resté très rare en Suisse

jusque dans les années 90. Mais les restructurations faisant suite à la détérioration de la conjoncture ont donné lieu à des licenciements qui ont essentiellement touché les collaborateurs de 50 ans et plus. L'augmentation des moyens financiers a en outre entraîné un accroissement des retraites anticipées dans la Suisse des années 90.

La Suisse occupe toutefois une place de premier plan pour ce qui est du taux d'activité des seniors: en 2011, celui-ci était en effet de 72% chez les 55 à 64 ans. A titre de comparaison, seules 58% des personnes de la même tranche d'âge en moyenne exerçaient une activité professionnelle tous pays de l'OCDE confondus (Moreau-Gruet, 2013).

Selon l'OFS, 17,5% de la population active suisse avait 55 ans ou plus en 2010, ce qui correspond à une hausse de 2,3% par rapport à 2000. L'OFS table sur une augmentation jusqu'à 22,3% à l'horizon 2025. Pour 2060, elle a établi un scénario moyen, qui prévoit également un chiffre de 22,3%. Il est intéressant de noter qu'en Suisse, une personne sur sept continue d'exercer une activité professionnelle à temps partiel après avoir atteint l'âge de la retraite (Rausa, 2012).

Depuis 2000, le chômage a doublé dans l'ensemble en Suisse. Les plus touchés sont les 25 à 39 ans, suivis des 15 à 24 ans, des 40 à 54 ans et des 55 à 64 ans. Dans cette dernière tranche d'âge, on opte toutefois souvent pour une retraite anticipée plutôt que pour un licenciement; les chiffres analysés sont donc à interpréter avec prudence en ce qui les concerne (OFS, 2014).

Etudes OFAS sur le mode de vie et le travail des personnes âgées

L'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) a lancé deux études intitulées «Konsequenzen des demografischen Wandels: Vielfältige Lebensstile im Alter» (Conséquences du changement démographique: diversité des styles de vie des aînés) (Zimmerli, Abegg, Hitz, Basler & Partner, 2011) et «Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung» (Départ à la retraite et démographie)

(Trageser, Hammer & Fliedner, 2012). Ces deux études se sont penchées sur les conséquences du tournant démographique sur le monde du travail suisse.

L'objectif de l'étude «Vielfältige Lebensstile im Alter» de l'OFAS (2011) était de montrer aux cantons suisses et aux offices fédéraux comment les besoins des personnes âgées évoluent et quels défis et opportunités en découlent. La période examinée va jusqu'en 2030, année lors de laquelle les derniers baby-boomers partiront à la retraite. Les résultats de l'étude montrent que la condition physique, mais aussi la situation financière des personnes de 65 ans sont aujourd'hui totalement différentes de celles d'il y a encore 20 ans. Toutefois, en matière de conditions et de besoins, on note également de très grandes différences entre les individus, qui doivent être prises en compte s'agissant des évolutions pronostiquées. L'étude a notamment débouché sur les enseignements suivants:

- C'est surtout chez les personnes ayant un niveau de qualification plus élevé et un travail physiquement peu contraignant que la disposition à travailler au-delà de l'âge légal de départ à la retraite va augmenter.
- Un assouplissement de l'âge légal de départ à la retraite va donc être non seulement nécessaire, mais aussi souhaité. Les modèles de passage à la retraite progressif vont donc continuer de gagner en importance.
- Les entreprises n'auront pas d'autre choix que d'aménager les conditions de travail en fonction de l'âge, de permettre de nouveaux modèles de carrière, d'assouplir le passage à la retraite et de préserver les connaissances grâce à une gestion systématique des connaissances et une planification prévisionnelle de la relève pour l'entreprise.
- Sont également jugées nécessaires les mesures destinées à augmenter l'acceptation de la main-d'œuvre âgée sur le marché du travail. Celle-ci est aujourd'hui nettement plus difficile à placer sur le marché du travail et elle est également plus longtemps au chômage que les jeunes.
- Avec l'évolution technologique et la vitesse à laquelle les changements se produisent et doivent être assimilés, la formation permanente devient

un thème central. Il s'agit ici non seulement de préserver la capacité de travail des collaborateurs, mais aussi d'aménager une vieillesse active. Continuer d'exercer une activité professionnelle fait partie des nombreuses possibilités de rester actif. Le bénévolat est une autre option mais, du fait de sa professionnalisation, il va à l'avenir entrer en concurrence avec le travail rémunéré des personnes âgées.

Il faut tenir compte du fait que les besoins des personnes âgées varient également selon que la population est urbaine ou rurale et qu'ils changent donc d'une région à l'autre. En outre, la structure d'âge est très différente d'une commune ou d'un canton à l'autre (OFS, 2014). Or ce sont justement les communes et les cantons qui vont de plus en plus devoir satisfaire à ces différents besoins dans le cadre des évolutions pronostiquées.

La seconde étude représentative de l'OFAS, «Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung» (2012), s'intéresse également à la population active âgée. Son objectif était notamment de déterminer quels facteurs, du point de vue des activités professionnelles et des employeurs, avaient la plus grande influence sur la sortie définitive de la vie active à partir de 58 ans. Les auteurs ont cherché à savoir quelles incitations sont jugées nécessaires et judicieuses pour maintenir les personnes de 58 ans et plus dans la vie active, si le marché du travail nécessitait un maintien en emploi plus long des collaborateurs et comment les conditions-cadres dans les entreprises devraient changer.

Les résultats de cette étude indiquent que l'activité professionnelle des employés suisses de 58 ans et plus a augmenté au cours des dernières années. Le départ à la retraite s'effectue de plus en plus par étape et de manière flexible. Plus d'un tiers des actifs interrogés continuent de travailler au moment de la retraite. Toutefois, 40% de la population active sort de la vie active jusqu'à un an au plus tard avant l'âge légal de départ à la retraite.

A partir de 58 ans, la poursuite d'une activité lucrative est motivée par une bonne santé, de bonnes conditions de travail et des tâches intéressantes. Concernant les conditions de travail, ce sont surtout

un bon climat de travail, la possibilité de concilier carrière et famille et des temps de travail flexibles qui jouent un rôle essentiel à cet égard. L'estime, le plaisir de travailler et les bonnes conditions de travail sont des critères importants pour prolonger sa vie professionnelle au-delà de l'âge légal de la retraite.

La plupart des entreprises interrogées n'ont pas de politique du personnel systématique visant à promouvoir l'emploi des seniors. Aussi bien les collaborateurs que les employeurs se prononcent en faveur d'un assouplissement accru de la limite d'âge. L'étude de l'OFAS (2012) montre également que les employeurs vont à l'avenir devoir promouvoir plus activement l'emploi de personnes de 58 ans et plus.

Les initiatives au niveau fédéral

En 2007 déjà, le Conseil fédéral avait, en réponse à une intervention parlementaire, présenté une politique de la vieillesse pour la Suisse, qui comprenait notamment les domaines suivants: santé et soins médicaux, situation résidentielle et mobilité, travail et passage à la retraite, situation économique, engagement et participation sociale. La situation des seniors en 2007 était jugée bonne dans tous ces domaines. La population a une espérance de vie plus élevée qu'autrefois et est en meilleure santé que dans les précédentes décennies. Les différences sont toutefois particulièrement importantes d'un individu à l'autre s'agissant de la santé et de l'agilité des personnes âgées. Au vu du vieillissement de la société, le Conseil fédéral a voulu tenir compte de cet état de fait en développant une stratégie pour une politique suisse de la vieillesse.

Pour maintenir les collaborateurs âgés plus longtemps dans la vie active, il faut créer les incitations appropriées. En 2007, le Conseil fédéral avait estimé qu'il fallait agir sur le marché du travail suisse aux niveaux suivants:

- augmenter les chances sur le marché du travail: promotion de la responsabilité individuelle vis-à-vis de la santé et de la capacité de travail des seniors, lutte contre les discriminations liées à l'âge et les préjugés au sein des entreprises et de la population; préservation de la santé et de la capacité de travail dans toutes les phases de la vie active;

- proposer des postes de travail plus attractifs grâce au développement de la législation sociale: assouplissement des règles de versement anticipé et d'ajournement relatives à la rente; prestations de préretraite: complément de la prévoyance vieillesse adapté aux besoins, etc.;
- assouplir les règles de départ à la retraite.

Certes, cette intervention avait donné lieu au lancement de quelques initiatives, mais il aura tout de même fallu s'y reprendre à deux fois. Face à l'évolution démographique et à la pénurie croissante de personnel qualifié, la problématique a une nouvelle fois été imposée au niveau fédéral en 2011. De concert avec les cantons et les partenaires sociaux, le Département fédéral de l'économie (DFE) a mis sur pied l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié, qui poursuit les objectifs suivants (cf. DFE, 2011, p. 3):

- la Suisse mise d'ici 2020 de plus en plus sur la main-d'œuvre nationale afin de diminuer sa grande dépendance vis-à-vis de la main-d'œuvre étrangère;
- les potentiels disponibles au sein de la population active suisse sont exploités de manière plus efficace et plus ciblée;
- les Suisses en âge de travailler se voient offrir la possibilité de consolider leurs qualifications afin de pouvoir encore mieux mettre en valeur leurs compétences dans la vie professionnelle tout en continuant à se former à un niveau toujours plus élevé.

Les champs d'action identifiés et les objectifs de cette initiative sont énumérés dans l'aperçu 1.

Aperçu 1: Champs d'action et objectifs de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié

- Les *jeunes non actifs et sans emploi* (<25) doivent être intégrés dans une formation ou dans une activité professionnelle. L'objectif de la ligne directrice «Formation professionnelle avant l'entrée en emploi» est d'amener 95 % des jeunes de 25 ans à être titulaires d'un diplôme du degré secondaire II et de faire baisser encore sensiblement le chômage chez les jeunes.
 - Les *adultes non actifs sans diplôme de degré secondaire II* (>25) doivent être intégrés dans la vie active et encouragés, dans la mesure du possible, à améliorer leur niveau de qualification parallèlement à leur activité professionnelle. La ligne directrice «D'abord le travail, ensuite la formation» se décline en deux objectifs: augmenter la participation au marché du travail et encourager les formations de rattrapage ainsi que les formations complémentaires.
 - Les *adultes non actifs et les adultes actifs occupés à temps partiel titulaires d'au moins un diplôme de degré secondaire II* (>25) doivent davantage participer à la vie active et se former afin d'acquérir des qualifications complémentaires. Les formations continues doivent être aménagées de manière à être conciliables avec une activité professionnelle.
 - Les *travailleurs âgés* doivent avoir la possibilité d'exercer le plus longtemps possible une activité professionnelle. L'objectif de la ligne directrice «Optimiser les incitations et les possibilités pour les travailleurs âgés d'exercer une activité professionnelle» est de permettre au plus grand nombre d'actifs de poursuivre une activité professionnelle jusqu'à l'âge réglementaire de la retraite et au-delà.
 - La *population active* doit acquérir des qualifications de manière continue pour répondre aux besoins des entreprises. Les offres de formation continue doivent être conçues de telle manière que les cours puissent être suivis en cours d'emploi et qu'ils soient axés sur les besoins du marché du travail.
 - Afin de donner *plus de flexibilité au marché du travail suisse*, l'immigration de professionnels qualifiés doit être permise sur le long terme. Si la priorité est donnée à l'exploitation des potentiels nationaux, l'immigration doit également être facilitée, à titre de complément, dans le but de combler les déficits de personnel qualifié.
 - Un *monitorage de la main-d'œuvre qualifiée* doit apporter plus de souplesse et de transparence sur les marchés de la formation et du travail au profit des principaux groupes d'utilisateurs. La mise sur pied et le développement du système doivent revenir à la Confédération; son utilisation et son financement doivent relever des associations professionnelles et de branches.
- (DFE, «Du personnel qualifié pour la Suisse», 2011, p. 6–7)

En tant qu'employeurs, les offices fédéraux et les cantons ont décidé de donner l'exemple et de suivre les recommandations de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié. Sur la base d'une analyse de la situation, un large éventail d'approches de solutions a été élaboré et des mesures permettant de poursuivre le développement des points forts existants et d'éliminer les points faibles constatés ont été identifiées. La mise en œuvre devrait prendre quatre ans. Ces mesures se réfèrent aux quatre champs d'action suivants (cf. CDEP, 2013, p. 12–17):

Relever le niveau de qualification pour répondre aux besoins des entreprises

- Garantir la qualité de la formation face à l'augmentation du taux de diplômés
- Soutenir les domaines présentant un besoin croissant de main-d'œuvre
- Renforcer la formation continue et la prise en compte des acquis professionnels

Permettre de mieux concilier travail et famille

- Accueil extrafamilial des enfants
- Conditions de travail favorables aux familles
- Suppression des incitations financières négatives pour les travailleurs qui assument des tâches éducatives

Créer de bonnes conditions pour maintenir les personnes en emploi jusqu'à la retraite et au-delà

- Situation des travailleurs âgés
- Encourager l'exercice d'une activité professionnelle via les systèmes de prévoyance vieillesse
- Promouvoir la capacité et l'envie de travailler chez les travailleurs plus âgés

Innover pour réduire la pénurie de main-d'œuvre

- Nouvelles technologies dans le domaine de la santé
- Renforcer l'échange d'expériences pour décharger les professionnels dans le domaine de la santé

Afin de pouvoir évaluer l'évolution à long terme de la demande ainsi que l'ampleur de la pénurie de personnel qualifié en Suisse dans les branches et do-

maines d'activités professionnelles les plus divers à l'aide de critères uniformes et valables, le système d'indicateurs existant pour l'analyse de la pénurie de personnel qualifié a été révisé et perfectionné sur mandat du SECO en 2013/2014. L'analyse repose sur quatre indicateurs principaux:

- Le degré de couverture, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les postes arrivent à être pourvus par des personnes formées en conséquence
- Une immigration de main-d'œuvre supérieure à la moyenne
- Un taux de chômage inférieur à la moyenne
- Un taux de postes à pourvoir supérieur à la moyenne dans les domaines d'activités professionnelles concernées

La croissance de l'emploi sur les dix années précédentes est également prise comme critère. Pour pouvoir parler de pénurie de personnel qualifié, il faut qu'au moins deux des quatre indicateurs s'appliquent et qu'il y ait eu une croissance de l'emploi au cours des dix années précédentes. On tient également compte de la structure d'âge des domaines d'activités professionnelles, laquelle renseigne sur l'ampleur du besoin présent ou futur en solutions de succession. Le taux d'activité et le taux d'occupation fournissent en outre des informations sur l'exploitation du potentiel d'occupation sur le marché du travail suisse; la structure de formation renseigne quant à elle sur le besoin en formation dans un domaine professionnel donné.

Compte tenu des indicateurs mentionnés, l'étude montre que 36% des actifs en Suisse exercent des métiers pour lesquels il existe une suspicion de pénurie de personnel qualifié (Kägi, Lobsiger, Morlok, Frey & Oswald, 2014). Sur 39 domaines d'activités professionnelles analysées, 26 ont au moins un métier pour lequel une pénurie de personnel qualifié a été établie. Au total, 1,5 million de personnes exercent une profession devant faire face à ce type de problème. Elles se répartissent de la manière suivante: 23% dans les métiers du management, 15% dans le domaine de l'administration, des finances et de la justice, 13% dans les professions de la santé, 13% dans l'enseignement et la culture et 13% dans les métiers MINT. L'augmentation des besoins de remplacement due au tournant démogra-

phique et sur la base des structures d'âge s'observe surtout dans les professions de la santé, dans le domaine de la formation et de l'enseignement, et dans les métiers de l'entretien, de l'hygiène et des soins du corps (ib., p. 106 ss).

3.2 Initiatives au niveau cantonal

Le rapport «Initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié – Analyse de la situation et rapport sur les mesures» (2013) décrit l'engagement actuel des cantons en ce qui concerne les quatre champs d'action susmentionnés (cf. p. 17). Il ressort principalement que les cantons mettent en œuvre nettement plus de mesures dans le domaine de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle et dans celui de la formation que dans l'activité lucrative des collaborateurs âgés. Seuls quelques cantons mettent en place des incitations qui encouragent à travailler au-delà de l'âge légal de départ à la retraite. Toutefois, les cantons ont déjà commencé à songer à d'autres mesures pour des modèles de temps de travail flexibles et pour la sortie progressive de la vie active. Dans quelques rares cantons, des offres de formation continue sont en outre proposées aux collaborateurs de 50 ans et plus, les postes de travail ont été adaptés aux besoins des seniors en activité et les cadres ont été formés à la gestion des employés plus âgés (CDEP, 2013).

Quelques rares cantons ont jusqu'à présent mis en œuvre des mesures visant à améliorer l'intégration des demandeurs d'emploi âgés. Ici, c'est surtout l'augmentation de l'employabilité qui est au premier plan. Ces mesures servent également à lutter contre les réserves vis-à-vis des collaborateurs âgés, comme dans le canton d'Argovie par exemple (cf. exemple de «bonnes pratiques» du canton d'Argovie).

«Potenzial 50plus» canton d'Argovie

Au vu du tournant démographique et des enjeux qui en découlent pour la population et le monde du travail, le canton d'Argovie a lancé en 2011 une politique de la vieillesse énonçant douze principes directeurs.

Dans le canton d'Argovie,

- les expériences et les prestations des personnes âgées sont appréciées;
- les employeurs (re)connaissent le potentiel des collaborateurs âgés;
- les personnes ayant besoin de soins et les personnes mourantes obtiennent solidarité et dignité;
- les personnes âgées vivent de façon autonome;
- des offres de soutien sont proposées aux personnes qui ont des besoins particuliers;
- les personnes âgées bénéficient d'un système de santé adapté à leurs besoins;
- les personnes âgées participent à l'élaboration de la politique de la vieillesse;
- les personnes âgées ont accès à des offres variées;
- les espaces de vie sont aménagés de façon conviviale pour les personnes âgées;
- la solidarité entre les générations est perceptible;
- les proches soignants sont reconnus et soutenus;
- la politique de la vieillesse est un thème transversal.

Le principe directeur «Dans le canton d'Argovie, les employeurs (re)connaissent le potentiel des collaborateurs âgés» est tout à fait d'actualité et revêt un caractère d'urgence pour le canton d'Argovie. En effet, la part des actifs de 50 ans et plus y a augmenté d'un tiers depuis 2000, pour s'établir à 25 000 personnes. Les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus ne sont pas plus souvent, mais en moyenne plus longtemps en recherche d'emploi que leurs jeunes homologues. Dans ce contexte, le canton d'Argovie a lancé à l'automne 2013 une campagne pour les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus. D'une durée de deux ans, cette campagne intitulée «Potenzial 50plus» vise à sensibiliser les employeurs et le public à la problématique et à augmenter les chances des demandeurs d'emploi âgés lors de la sélection. L'objectif est de réduire sensiblement la durée de chômage des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus.

Dans le cadre de cette initiative, on a cherché des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus du canton d'Argovie souhaitant participer à une campagne d'affichage. Les volontaires ont ensuite été photographiés individuellement. Puis leur photo a été intégrée dans une affiche avec, en guise de légende, leur nom et leur «âge professionnel». Message de la campagne: «Die Qualifikation zählt, nicht das Alter» (Ce n'est pas l'âge qui compte, mais les qualifications).

(www.ag.ch/potenzial50plus)

4 Initiatives d'associations et de réseaux

Depuis quelque temps déjà, les associations professionnelles et de branches se penchent elles aussi sur les enjeux du tournant démographique. Elles émettent des recommandations de mesures et lancent des initiatives afin de donner des points de repère à leurs membres. Ci-après sont présentées une sélection d'initiatives et de stratégies mises en œuvre par des associations au cours des dix dernières années ainsi que les activités de Demographie Netzwerk Schweiz.

4.1 Union patronale suisse (UPS)

La problématique du tournant démographique a été traitée pour la première fois en 2006 par l'UPS dans une «Stratégie pour l'emploi des seniors» élaborée par un comité d'experts à l'intention des membres de l'association. Cette stratégie se compose d'une brochure contenant différents articles de spécialistes sur le thème du travail et de l'âge (UPS 2006a) ainsi que de conseils pour les employeurs (UPS 2006b), qui découlent de la stratégie pour l'emploi des seniors. Les recommandations mettent l'accent sur l'emploi des collaborateurs âgés et sur ce qui peut être fait pour soutenir ces derniers et mettre leurs points forts à profit.

Les recommandations portent sur différents thèmes tels que l'apprentissage et la formation continue, une organisation flexible et moderne du travail, l'aménagement du poste de travail et la promotion de la santé en entreprise, l'embauche de nouveaux collaborateurs, l'avancement au sein de l'entreprise et le changement de poste de travail, la sortie de la vie active, ainsi que le changement d'attitude vis-à-vis des collaborateurs âgés. Elles sont complétées par des réflexions stratégiques sur des points d'attaque de la gestion démographique (entreprises, GRH, cadres et collaborateurs). Sont également présentés des outils tels que l'analyse de la structure d'âge ainsi que des exemples de «bonnes pratiques» issus d'entreprises suisses.

La stratégie pour l'emploi des seniors de l'UPS mise fondamentalement sur le soutien à une collaboration productive des différentes générations dans l'entreprise, sur la lutte contre les préjugés et les discriminations liées à l'âge, sur une prévention précoce dans le cadre de la promotion de la santé en entreprise, sur les possibilités de sortie flexible de la vie active ainsi que sur la thématique de la formation permanente et de la préservation de l'employabilité non seulement des jeunes, mais aussi des collaborateurs plus âgés.

En 2014, l'UPS s'est une nouvelle fois penchée sur le thème de la gestion démographique et a, dans le cadre de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié (cf. p. 16), lancé l'initiative «Marché du travail 45plus» (cf. exemple de «bonnes pratiques» «Marché du travail 45plus»). Cette dernière a pour ambition d'encourager de manière ciblée l'embauche des collaborateurs âgés et leur intégration sur le marché du travail afin de lutter activement contre la pénurie de personnel qualifié. L'UPS invite ses membres à s'attaquer proactivement aux défis du tournant démographique et à miser sur l'action conjuguée de différentes mesures. Il est également prévu de permettre l'accès à des exemples de «bonnes pratiques» et de présenter des outils.

«Marché du travail 45plus», une initiative de l'Union patronale suisse

L'Union patronale suisse (UPS) entend lutter activement contre la pénurie de personnel qualifié et s'engage par conséquent dans le cadre de l'initiative de la Confédération visant à combattre la pénurie de personnel qualifié. Sa première mesure concrète a été de lancer l'initiative «Marché du travail 45plus», qui encourage de manière ciblée l'embauche des collaborateurs âgés et leur intégration sur le marché du travail. Car ces derniers présentent un grand potentiel: ils apportent savoir-faire et expérience, et sont des concurrents performants.

Objectifs et avantages de l'initiative

«Marché du travail 45plus»

Sous la houlette de l'UPS, l'initiative «Marché du travail 45plus» réunit des entreprises, des associations, des autorités du domaine du marché du travail, des assurances sociales et de la formation, ainsi que d'autres parties prenantes sensibles aux défis du marché du travail pour les personnes de plus de 45 ans.

L'objectif est de créer des incitations pour que les seniors restent sur le marché du travail jusqu'à l'âge réglementaire de départ à la retraite et au-delà.

L'initiative encourage d'une part l'échange entre les parties prenantes et constitue d'autre part un pôle d'expériences pratiques: «Marché du travail 45plus»

- traite les problèmes et tendances actuels;
- met en œuvre des projets;
- fournit des enseignements;
- définit des méthodes et
- élabore des propositions d'amélioration.

Organisation et financement

L'initiative «Marché du travail 45plus» est composée de manière pluridisciplinaire. Des entreprises, associations et institutions y sont représentées. Cette approche intégrale permet des processus efficaces et ciblés.

L'initiative est conçue comme un laboratoire d'idées et d'actions. Ses membres se réunissent deux à trois fois par an. Des groupes de travail et des ateliers sont organisés en fonction des besoins.

L'UPS prend en charge le financement initial de «Marché du travail 45plus». Après quoi, l'initiative se finance grâce aux cotisations des entreprises participantes.

Etat actuel et feuille de route

L'initiative a pris le départ avec dix entreprises lors d'une manifestation de lancement qui s'est tenue début juin 2014. Dans ce groupe figurent des responsables des RH et des CEO de grandes, moyennes et petites entreprises issues de secteurs très variés tels que l'industrie des services, celle des finances et de l'assurance, le commerce de détail, le génie médical, l'industrie des matériaux de construction, l'industrie électromécanique, l'industrie métallurgique ainsi que les employeurs publics.

Dans une prochaine étape, les membres vont se réunir en plusieurs groupes de travail pour débattre des différents thèmes qui ont été définis dans le cadre de la manifestation de lancement. Cette initiative devrait durer trois à quatre ans.

Les thèmes prioritaires suivants vont être approfondis dans d'autres groupes de travail: culture de direction et d'entreprise, assurances sociales, processus de gestion du personnel, et apprentissage et qualification.

Pour les entreprises participantes, la mise en œuvre de mesures concrètes visant à préserver l'employabilité et les performances des collaborateurs âgés est importante au vu des questions suivantes:

- Quelles incitations actuelles diminuent la préservation de l'employabilité et des performances des collaborateurs âgés dans les entreprises et compliquent leur retour sur le marché du travail?

- Quelles incitations aident les collaborateurs à s’engager en faveur de leur employabilité et de leurs performances?
- Quelles incitations encouragent les employeurs à investir dans l’employabilité et les performances des collaborateurs âgés?

Les autres entreprises intéressées qui souhaiteraient s’investir activement sont les bienvenues.

Contact

Pour de plus amples informations et renseignements, n’hésitez pas à nous contacter par e-mail à arbeitsmarkt45plus@arbeitgeber.ch ou par téléphone au +41 79 468 53 94 (Agnes Joester, responsable du projet «Marché du travail 45plus»).

4.2 Union suisse des arts et métiers (sgv usam)

L’usam élabore également des axes stratégiques qu’elle propose à ses membres avec l’objectif de renforcer les petites et moyennes entreprises (PME) dans l’économie suisse. Pour la période 2014–2018, elle formule également des recommandations pour maîtriser les enjeux du tournant démographique (cf. aperçu 2), notamment au vu de la pénurie de personnel qualifié, que l’usam considère comme un thème d’actualité et un défi futur. Etant donné que le nombre annuel de nouveaux arrivants dans la formation professionnelle a fortement reculé, ce sont avant tout des mesures dans le domaine de la formation professionnelle duale qui sont proposées. L’usam est d’avis qu’il faut désormais militer encore plus fortement en faveur de candidats appropriés pour l’apprentissage des métiers. Elle demande un meilleur positionnement de la formation professionnelle normale et supérieure. Elle estime que l’Etat néglige la formation professionnelle au profit de la formation académique. L’économie des PME dépendant en grande partie de la formation professionnelle, cette revendication est un point central de la stratégie et des objectifs de l’usam pour les quatre années à venir. Concrètement, l’usam veut réduire les ruptures de contrats d’apprentissage, intégrer des standards de formation mesurables dans le «Lehrplan 21» et obtenir une revalorisation de la maturité professionnelle. L’axe démographique de l’association met donc l’accent sur le développement de la relève pour combattre la pénurie de personnel qualifié. Parmi ses recommandations, l’usam rejette également tout soutien financier des re-

traites anticipées afin de maintenir la main-d’œuvre et le savoir-faire dans l’entreprise (cf. www.sgv-usam.ch).

Aperçu 2: Axes stratégiques pour faire face aux enjeux du tournant démographique 2014–2018

- Informations complètes relatives aux métiers
- Réduction des ruptures de contrats d’apprentissage
- Revalorisation de la maturité professionnelle
- Relèvement variable de l’âge de départ à la retraite
- Rejet de tout amortissement social en lien avec des mises à la retraite anticipées

(Source: stratégie usam)

4.3 Initiatives de sous-associations et d'associations professionnelles

Des sous-associations et des organisations professionnelles répondent également au tournant démographique au travers de mesures.

Swissmem, l'association suisse des machines, des équipements électriques et des métaux, a déjà traité ce thème en 2005 dans le cadre des négociations liées à la CCT, car les syndicats réclamaient alors une solution de branche uniforme en matière de retraite flexible/de retraite modulée. Une solution de branche uniforme aurait, selon les estimations, occasionné des conséquences financières substantielles pour les entreprises membres et n'a donc pas pu être réalisée. En revanche, un groupe de travail nommé «Swissmem BestPractices 50+» et composé de professionnels issus des entreprises membres a été mis en place. Il a approfondi le thème des «collaborateurs âgés» et élaboré des propositions d'intervention pour les entreprises membres (cf. Swissmem, 2011). Il s'est basé sur le fait que les propres ressources de la Suisse en matière de personnel qualifié sont limitées et que l'acquisition ou l'importation de la main-d'œuvre qualifiée manquante ne constitue en aucun cas une solution à long terme étant donné que d'autres pays industrialisés sont également touchés par les conséquences du tournant démographique. Les propositions d'intervention sont axées sur des messages clés concernant les thèmes suivants:

- Attitude fondamentale (p. ex. révision des images négatives relatives à l'âge)
- Connaissances (p. ex. garantie du transfert des connaissances)
- Santé (p. ex. GSE proactive comme tâche de conduite intégrée)
- Travail (p. ex. harmonisation du système de travail pour conserver la main-d'œuvre à long terme)

Pour chaque domaine, des approches de solutions et des propositions d'intervention sont soumises, puis sont transmises à des fins de mise en œuvre à des collaborateurs (le cas échéant différenciés selon les tranches d'âge), à des fonctions d'entreprise ou à d'autres groupes de parties prenantes tels que les caisses de pension, les représentants du personnel ou les organisations de retraités.

L'attention est notamment attirée sur le fait que les PME doivent également s'attaquer à ces défis, et que non seulement les entreprises, mais aussi les collaborateurs doivent apporter leur contribution pour préserver leurs performances de manière durable dans le processus de travail.

Avec la création du groupe de travail «Collaborateurs plus âgés dans l'industrie», Swissmem souhaite actuellement accélérer l'application des propositions d'intervention dans les entreprises afin de pouvoir mieux exploiter le potentiel national en matière de main-d'œuvre, notamment au vu de l'adoption de l'initiative contre l'immigration de masse.

A l'inverse, d'autres associations professionnelles mettent fortement l'accent sur la relève et le recrutement d'apprentis.

Il ressort ainsi des données du rapport annuel 2013 de l'Union Professionnelle Suisse de la Viande (UPSJV) que le nombre d'apprentis n'a cessé de diminuer et de plus en plus fortement au cours des dernières années. Les capacités en places de formation dans les entreprises de boucherie-charcuterie sont environ deux fois plus élevées que le nombre effectif de places d'apprentissage pourvues chaque année. L'UPSJV constate qu'il est plus facile de recruter des apprentis dans les zones rurales que dans les zones urbaines. Les conséquences du tournant démographique se manifestent également dans le fait que bon nombre d'entreprises familiales ont des difficultés à trouver des successeurs désireux de reprendre l'exploitation. Les recommandations et mesures de l'association professionnelle portent en particulier sur la promotion des métiers. L'UPSJV fait ainsi la promotion de l'apprentissage des métiers de la viande et soutient ses membres lors de la participation à des congrès d'information sur la formation professionnelle (cf. www.swissmeatpeople.ch). La société Micarna SA fournit un exemple de bonnes pratiques sur la promotion et la reconquête de la relève (cf. exemple de «bonnes pratiques» de Micarna).

Micarna SA: promouvoir la relève et la reconquérir

La société Micarna SA emploie environ 2300 collaborateurs. Elle a des difficultés à assurer la relève en particulier dans le domaine de la viande et dans d'autres métiers manuels. Ainsi, pour faire face à la pénurie de personnel qualifié, Micarna a décidé en 2008 d'augmenter le nombre de places d'apprentissage de 45 à 100. A l'issue de leur apprentissage, environ les deux tiers des apprentis peuvent rester chez Micarna. Ceux qui quittent l'entreprise sont contactés tous les ans pour revoir les objectifs fixés et les mesures prises dans le cadre d'un entretien de planification de carrière. Le but est de rester en contact avec les anciens apprentis et, le cas échéant, de leur proposer un poste au sein de Micarna. Depuis 2010, dix anciens apprentis ont ainsi déjà pu être repris au sein de l'entreprise. Les apprentis se voient donner la possibilité de diriger eux-mêmes une entreprise au sein de Micarna. Le programme Mazubi part du principe que les apprentis sont de potentiels «entrepreneurs» en devenir. Du développement, de la production et des finances à la vente et à l'administration, tous les domaines sont placés sous la houlette des apprentis. L'objectif est notamment de faire découvrir à ces jeunes le fonctionnement d'une entreprise et les interac-

tions avec les différents groupes de parties prenantes, les bases de l'organisation ou encore les bases de la gestion de projet, ainsi que de leur transmettre des connaissances en management. Ce programme vise également à promouvoir la mise en pratique des connaissances théoriques. Le programme Mazubi est proposé à Courtepin et Bazenheid, les deux plus grands sites de Micarna. Sur chacun d'entre eux, entre dix et 15 apprentis participent à ce programme à partir de la deuxième année d'apprentissage. Pour cela, ils doivent avoir de bons résultats scolaires. En effet, la participation au programme Mazubi impliquant une charge de travail supplémentaire, Micarna ne veut pas qu'elle mette en péril la réussite de l'apprentissage. Les apprentis se voient accorder du temps au quotidien et sont en outre accompagnés par leur formateur.

Lors de son assemblée générale annuelle, la direction de Mazubi présente à la direction de Micarna une rétrospective de l'année écoulée et les perspectives de l'année à venir.

(Sur la base d'un entretien avec Véronique Rolle, responsable du développement du personnel, Micarna SA, 2014)

La Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) a également souligné dans son rapport annuel 2012 la difficulté à trouver des apprentis appropriés surtout dans les zones urbaines. En outre, les places pour les métiers de maçon ou de constructeur de routes par exemple sont difficiles à pourvoir du fait de la pénurie de personnel qualifié et, simultanément, de carnets de commandes bien remplis. Chez les ingénieurs de toutes spécialisations, qui interviennent dans des fonctions clés dans les domaines techniques et économiques, on observe ces dernières années une pénurie de personnel qualifié croissante en raison de la baisse du nombre de jeunes diplômés. Et comme l'industrie du bâtiment dépend de la main-d'œuvre étrangère, ces goulets d'étranglement pourraient encore s'accroître dans le cadre de

la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse. La SSE mène actuellement via sa Fédération Infra une large campagne de promotion des métiers et de la relève dans le secteur de la construction d'infrastructures (constructeur de routes, constructeur de fondations, constructeur de voies ferrées, etc.) afin de faire remonter la cote de popularité de ces professions auprès des jeunes générations (www.professions-construction.ch).

A l'inverse, d'autres associations professionnelles telles que l'Association suisse des entreprises de construction en bois s'appuient sur une approche plus large de la gestion démographique (cf. exemple de «bonnes pratiques» de l'Association suisse des entreprises de construction en bois).

Association suisse des entreprises de construction en bois: la gestion des générations comme axe stratégique

Dans le contexte de la politique énergétique et climatique, les systèmes de construction durables gagnent de l'importance. La part de marché du secteur de la construction en bois n'a ainsi cessé d'augmenter ces dix dernières années, ce qui a entraîné un accroissement des effectifs correspondant à environ 5000 postes. Pour le mandat 2011-2015, la direction centrale de l'Association suisse des entreprises de construction en bois a donc accordé une importance particulière à la question de l'attractivité de l'employeur. Outre un perfectionnement du système de formation axé sur le marché et la branche, le thème de la gestion des générations a été défini comme l'un des six projets stratégiques visant à équilibrer l'offre et la demande en ressources humaines dans le secteur de la construction en bois d'un point de vue aussi bien qualitatif que quantitatif.

En effet, les résultats des analyses des structures d'âge et des fluctuations menées dans la branche suggèrent qu'il est nécessaire d'agir. Toutefois, concernant le personnel du secteur de la construction en bois (à l'exclusion des employés de commerce), si on observe une structure d'âge plutôt jeune avec 59% de collaborateurs de 16 à 29 ans, contre seulement 9% de collaborateurs de 50 à 65 ans, la fluctuation est extrêmement élevée lorsque l'on passe de la tranche d'âge des 20 à 29 ans à celle des 30 à 39 ans. Ainsi, la proportion de charpentiers de 20 à 29 ans est de 56%, alors qu'elle n'est que de 21% chez les 30 à 39 ans. Cet exode s'explique d'une part par le fait que la branche de la construction en bois dispose d'un réservoir de professionnels bien formés qui sont demandés dans des branches apparentées, chez des sous-traitants et dans la police. D'autre part, une enquête menée auprès de la branche de la construction en bois sur la fluctuation du personnel montre que le travail dans cette branche est encore associé au risque d'accident du travail et de maladie professionnelle ainsi qu'à une forte sollicitation, et ce bien que les accidents du travail soient en recul selon les statistiques 2013 de la

Suva sur les accidents du travail. L'Association suisse des entreprises de construction en bois a adopté un important train de mesures dans le but de développer une solution de branche basée sur le partenariat social afin de faire face à ces défis. Avec pour devise «les entreprises saines ont besoin de collaborateurs en bonne santé», le programme Holzbau Vital a été créé à cette fin à l'été 2013 en coopération avec la Suva et Helsana. Il repose sur des solutions de branche avec la Suva/CFST sur la sécurité au travail et la protection de la santé, ainsi qu'avec Helsana. Ces solutions comprennent une assurance indemnités journalières collective, un contrat de soins collectif, un contrat de prestations concernant la GSE ainsi qu'une offre de gestion des cas. Le programme Holzbau Vital est assorti d'évaluations des risques. Dans le cadre de la CCT, le financement est assuré par un fonds de formation CCT. En outre, l'Association suisse des entreprises de construction en bois est en pourparlers avec les partenaires sociaux au sujet de l'introduction d'un modèle de décharge pour raison d'âge à partir de 60 ans (réduction du temps de travail à salaire égal).

Il est prévu d'intégrer des mesures complémentaires dans des offres de carrière adaptées à l'âge afin de renforcer la fidélité des collaborateurs à l'entreprise.

Des investissements sont en outre réalisés pour soigner l'image de la branche dans les domaines de la sécurité et de la santé ainsi que dans la promotion des métiers afin d'attirer l'attention sur les opportunités professionnelles et de carrière intéressantes qu'offre la branche de la construction en bois. Ces interventions sont également nécessaires car, face au recul du nombre de jeunes arrivés en fin de scolarité, le recrutement d'apprentis pourrait devenir plus difficile dans les années à venir.

Dans le cadre de la campagne «Holz macht stolz» de l'Association suisse des entreprises de construction en bois, diverses activités sont lan-

cées pour permettre à un large public de découvrir les nombreuses facettes du profil de charpentier: page Facebook, projet «Zimmermann on Tour», promotion de la relève chez les charpentiers à l'issue de l'apprentissage, reportage télévisé de la SRF «Auf der Walz», offre d'outils et de critères d'évaluation pour les entreprises proposant des stages de découverte via la page d'accueil afin d'aider celles-ci à déterminer si les

«stagiaires» conviennent pour un apprentissage de deux ou quatre ans dans la branche de la construction en bois. Une page Facebook complète la communication au sens de la promotion des métiers.

(Sur la base d'un entretien avec Hans Rupli, président de l'Association suisse des entreprises de construction en bois, 2014)

H+ est l'association des hôpitaux suisses. Ses membres sont des hôpitaux publics et privés, des cliniques et des établissements de réadaptation et de soins de longue durée. Il ressort du rapport annuel de H+ 2013 (association Les Hôpitaux de Suisse) que la pénurie de personnel qualifié est particulièrement aiguë dans le secteur de la santé. Ce secteur et, partant, les hôpitaux sont concernés à trois titres par le tournant démographique:

- Dans les années à venir, le nombre de personnes âgées va augmenter. Or celles-ci ayant besoin de plus de soins que les jeunes, les prestataires médicaux vont devoir assurer un nombre croissant de traitements.
- L'ensemble de la population vieillit, les médecins et les autres acteurs du système de santé aussi. Les baby-boomers partent en retraite et les besoins de remplacement du personnel de santé augmentent.
- Moins de jeunes arrivent sur le marché que par le passé et le nombre de jeunes en fin de scolarité baisse actuellement. Toutes branches confondues, il y a moins d'apprentis et moins de diplômés à disposition.

Déjà élevée, la part des femmes dans le secteur de la santé continue de croître, notamment chez les médecins, d'où un besoin accru de modèles de travail permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle. La mise en œuvre de ces modèles représente un véritable défi, car il faut assurer un fonctionnement ininterrompu du système, 24h/24, jours fériés et week-ends compris, sans oublier les services d'urgence. Or, c'est justement pour les méde-

cins qu'il existe peu de modèles de travail souples, adaptés à la vie familiale, avec des possibilités de travail à temps partiel et des chances constantes en matière de carrière professionnelle.

Mise en place depuis 2005 seulement, la formation d'assistant/assistante en soins et santé communautaire est certainement la plus grosse initiative destinée à combattre la pénurie de personnel dans le secteur de la santé. Au cours des dernières années, les hôpitaux, cliniques et établissements de soins ont formé un très grand nombre de personnes à ce métier et aujourd'hui déjà, cette formation se place en troisième position parmi les formations professionnelles les plus choisies.

En ce qui concerne la gestion démographique, H+ en est encore à ses débuts. Toutefois, ce thème a été intégré à son portefeuille. Entre 2012 et 2014, H+ s'est activement engagée dans le comité consultatif (Sounding Board) du projet de recherche «CaRe – développement de carrière et fidélisation des collaborateurs dans les soins en coopération avec des hôpitaux, des EMS et Spitex» (Amstutz, Konrad & Spaar, 2014). Soutenu financièrement par la CTI, ce projet a mené une étude sur les carrières professionnelles des personnels soignants et sur la définition des moments critiques en matière de fidélisation de ce personnel. Ce projet a également donné lieu au développement de nouveaux outils: la «Laufbahnkoffer Pflege» (mallette contenant des informations et conseils sur les opportunités de carrière: www.laufbahnkoffer-pflege.ch), le conseil de coopération pour les solutions inter-établissements en matière de développement du personnel ou encore une formation pour les cadres permettant de les sensibiliser à

l'importance du plan de carrière comme instrument de fidélisation du personnel de soin. Cette formation est proposée par H+Bildung et CURAVIVA Suisse.

Des mesures ont également été prises au niveau des entreprises (hôpitaux, cliniques et établissements de soins) afin de les aider à faire face au tournant démographique (cf. exemple de «bonnes pratiques» de Spital Netz Bern).

Spital Netz Bern AG / Inselspital Berne: gestion des générations dans le secteur hospitalier

La planification et la mise en œuvre d'une gestion des générations dans le secteur hospitalier est un projet multidimensionnel complexe qui doit prendre en compte des exigences professionnelles variées et répondre à des besoins divers. Le Spital Netz Bern AG ainsi que l'Inselspital, Hôpital universitaire de Berne entendent relever ce défi. Grâce au regroupement décrété par le Conseil d'Etat du canton de Berne, les deux entreprises constituent le plus grand système de soins médicaux complets intégré de Suisse à la disposition de toute la population.

La grande variété des tâches et les multiples exigences du milieu hospitalier requièrent de la gestion des générations qu'elle tienne compte des différents besoins de chaque groupe professionnel. En raison de cette complexité et au vu de la menace de pénurie de personnel de soin qualifié, l'équipe de projet a tout d'abord choisi de réaliser un projet pilote avec le groupe cible des soignants au Spital Netz Bern AG. Le Spital Netz Bern AG englobe les cinq hôpitaux publics d'Aarberg, Münsingen, Riggisberg, Tiefenau et Ziegler, l'hôpital et établissement médicosocial de Belp, ainsi que le centre de soins d'Elfenau. Cela représente au total 2558 collaborateurs assurant dans la région bernoise une prise en charge de base de haute qualité et maîtrisée en matière de coûts.

Afin de connaître les besoins des différents personnels soignants, trois unités de soins ayant chacune une autre structure d'âge et des missions variées ont été invitées à participer au projet dans le cadre d'une coopération. Parallèlement au projet pilote, une «Balanced Score Card» a été établie à la demande de l'équipe de projet. Elle permettra à l'avenir aux responsables d'éva-

luer différents indicateurs clés par tranche d'âge (répartition par âge, fluctuation, cours de perfectionnement, etc.) aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau des équipes.

Pour le projet pilote, les volontaires ont été les collaborateurs du service médical de lits de l'hôpital de Ziegler (équipe ayant une structure d'âge hétérogène), le service d'urgence de l'hôpital de Tiefenau (équipe homogène jeune) ainsi que l'hôpital de soins de longue durée et établissement médicosocial de Belp (équipe homogène plus âgée). Pendant la phase de collecte, dix entretiens de groupe et deux analyses de postes de travail ont été réalisés, et des questionnaires ont été distribués (taux de retours: 77%). Par ailleurs, la dernière enquête effectuée auprès des collaborateurs a fait l'objet d'une analyse par tranche d'âge. Les résultats ont été confrontés et comparés afin d'identifier les points communs, ce qui a permis de mettre en évidence des champs d'action pour la gestion des générations. Les thèmes clés, pour lesquels l'équipe de projet planifiera et mettra en œuvre des mesures dans une première phase, sont les suivants: *Equipe*, *Conduite* ainsi que *Formation et perfectionnement*. A titre d'exemple, les mesures prévues dans le domaine *Equipe* ciblent notamment la formation d'équipes hétérogènes en matière âge, l'intégration de nouveaux collaborateurs, la création de situations de travail permettant aux membres de l'équipe d'offrir des soins de qualité ou encore le développement d'équipes. L'objectif est d'exploiter au mieux les différentes compétences et de renforcer l'équipe pour qu'elle devienne la principale ressource sociale. Les mesures dans le domaine *Conduite* englobent entre autres des formations destinées

à sensibiliser les cadres travaillant avec des collaborateurs de différentes tranches d'âge et dans différentes phases de vie. La situation des cadres en matière de gestion des contraintes et des exigences devrait également être thématisée afin de promouvoir un «Health oriented Leadership». Enfin, en ce qui concerne le thème *Formation et perfectionnement*, l'accès aux offres doit être amélioré et il faut veiller à ce que les formations s'adressent aux bons destinataires. Différents types d'évènements doivent servir à motiver les collaborateurs à se perfectionner à chaque étape de leur vie; d'autres champs d'action seront élaborés ultérieurement. Cette démarche vise à ce

que ces mesures aient un impact durable et puissent être appliquées facilement à l'échelon de l'équipe.

Ces mesures devraient être mises en œuvre en 2014/2015 dans les trois unités-pilotes, avec une évaluation de leur succès et de leur faisabilité. Dans les prochaines années, elles seront élargies à d'autres unités de soin du Spital Netz Bern AG. En parallèle, il est prévu d'intégrer, par une approche similaire, d'autres groupes professionnels dans le projet de gestion des générations.

(Liliane Aemissegger, Gestion de la santé en entreprise Spital Netz Bern AG)

Le tournant démographique n'a pas seulement suscité des initiatives et recommandations au niveau des organisations professionnelles. Avec la fondation en 2013 du Réseau démographique Suisse (ddn Schweiz), on a créé une communauté d'intérêt composée à la fois d'entreprises et d'organisations à but non lucratif, de hautes écoles et d'instituts de formation ainsi que de fondations, dont l'objectif est de promouvoir le dialogue sur le tournant démographique au sein de la société et entre les entreprises (cf. exemple de «bonnes pratiques» de ddn Schweiz).

ddn Schweiz

Le Réseau démographique Suisse – ddn Schweiz – a été créé le 26 août 2013 au World Demographic & Ageing (WDA) Forum à Saint-Gall et résulte d'une coopération entre WDA Forum AG, DFS-Demographie Forum Schweiz (Forum de la démographie Suisse) et ddn e.V. (Allemagne). Grâce à la coopération transfrontalière avec le WDA Forum, les résultats des groupes de travail en Allemagne sont également accessibles aux partenaires du Réseau démographique Suisse.

ddn Schweiz est un réseau d'entreprises pour les entreprises dont l'objectif est de mettre en place une gestion des générations permettant de pérenniser la réussite économique. Il promeut en outre l'échange sur les questions démographiques entre les entreprises et la science et est engagé dans le dialogue sociétal sur le tournant démographique. Parmi les entreprises participant actuellement à ce projet, on compte entre autres Admedico AG, AXA Winterthur, Curaviva Suisse, La Poste, Helsana, ias Academy, Novartis Suisse, Swisscom, Swiss Re, Suva, Top Fifty AG, UBS, l'hôpital universitaire de Zurich ainsi que des fondations et organismes de formation. Les membres de ddn partagent tous la même philosophie, selon laquelle l'échange avec d'autres acteurs favorise l'éclosion de nouvelles idées créatives. Voilà pourquoi le ddn se conçoit expressément comme un réseau ouvert au sein duquel de nouvelles entreprises et organisations sont toujours les bienvenues.

Au-delà de l'offre de conférences spécialisées, les ateliers co-créatifs constituent le cœur du travail du réseau. Ainsi, les entreprises ont la possibilité d'aborder une problématique de la gestion des générations et de la traiter méthodiquement

avec d'autres entreprises tout en étant accompagnées par des spécialistes compétents. Grâce à cet échange, l'entreprise concernée profite du savoir-faire présent, et de nouvelles connaissances susceptibles de contribuer à l'élaboration d'une solution sont développées en commun. Cette démarche se base sur la méthode de co-création et l'approche du prototypage rapide. Dans le cadre d'un processus itératif, de premières approches de solutions concrètes sont élaborées le plus rapidement possible, avant d'être enrichies par le biais de techniques de feed-back précises (cf. Pfeiffer & Müller, 2014). Un atelier s'est par exemple tenu en avril dernier à La Poste dans le cadre du programme des partenaires ddn Schweiz. La requête était la suivante: identifier comment La Poste pourrait exploiter les médias sociaux de manière à, d'une part, être perçue par les différentes générations comme un employeur attrayant et, d'autre part, découvrir les attentes et besoins de ses collaborateurs existants et potentiels. La vingtaine de participants issus d'entreprises du réseau de partenaires ddn ont élaboré un prototypage rapide qui sert maintenant à La Poste de base de réflexion pour concevoir sa nouvelle solution de médias sociaux. D'autres ateliers avec des partenaires ddn ont notamment permis de créer des approches de solutions portant sur la promotion de la santé en entreprise, l'évolution technologique, l'organisation du travail, la qualification et le perfectionnement, ainsi que la culture de direction et d'entreprise (cf. ib). Selon le cas, les solutions élaborées sont traitées de manière confidentielle.

(www.demographie-netzwerk.ch)

5 Activités de recherche dans le contexte du tournant démographique

Au cours des dix dernières années, le tournant démographique a donné lieu à diverses activités dans le monde de la recherche en Suisse. Au niveau économique, ce sont l'évolution du marché du travail en Suisse, le rôle de la formation professionnelle pour combattre la pénurie de personnel qualifié (Sheldon, 2008), le travail dans une société vieillissante ainsi que le marché du travail pour les personnes âgées qui ont plus particulièrement fait l'objet d'études (Riphahn & Sheldon, 2006).

A l'échelon de l'entreprise, au-delà des sondages représentatifs, plusieurs projets de recherche basés sur des cas se sont imposés. Résolument orientés vers une application concrète, ils soutiennent la mise en œuvre de stratégies et de mesures par la conception d'outils adaptés. Des études comparatives entre des entreprises et des analyses d'enquêtes par groupe cible à l'échelle de toutes les entreprises complètent cette approche de recherche.

Au niveau de l'individu, la recherche se concentrait jusqu'à présent principalement sur les collaborateurs âgés, avec notamment des interrogations relatives à l'intégration des seniors sur le marché du travail, au stress, à la santé, aux perspectives professionnelles, à la qualité du travail et enfin à la conduite de collaborateurs âgés. Au vu de la pénurie de personnel qualifié, l'attention se porte aussi de plus en plus sur le groupe des jeunes collaborateurs, généralement appelé la génération Y. Ici, la recherche s'intéresse aux attentes des jeunes générations vis-à-vis des cadres et des entreprises en leur qualité d'employeurs (Gurtner, Divernich & Kels, 2013), ainsi qu'aux compétences spécifiques de la génération Y (Divernich & Gurtner, 2012). La coopération entre différentes générations en lien avec la gestion des connaissances a fait également l'objet de quelques études.

Les résultats de plusieurs études menées dans le monde de la recherche suisse ces dix dernières années sont présentés ci-après à titre d'exemple. Cette représentation n'a pas vocation d'exhaustivité. L'accent a plutôt été mis sur la pertinence pratique des projets.

5.1 Politique du personnel pour les collaborateurs âgés dans les entreprises

La première enquête représentative auprès des entreprises sur le thème des collaborateurs âgés a été menée dans le cadre de l'étude «Arbeiten in der zweiten Lebenshälfte» (Travailler dans la seconde moitié de la vie) (Höpflinger, Beck, Grob & Lüthi, 2006) lancée par Avenir Suisse. Au total, 804 entreprises suisses y ont participé. Cette enquête a porté sur le besoin d'action perçu, mais aussi sur les conditions nécessaires à une performance élevée à un âge plus avancé. Elle a également abordé le rôle de l'âge au moment de l'embauche et pour la promotion des collaborateurs, et a répertorié les mesures spécifiques à l'âge déjà appliquées ou en cours de planification. Enfin, elle s'est penchée sur les possibilités de départ à la retraite flexible ou de poursuite du travail au-delà de l'âge légal de la retraite.

Au moment de l'enquête, 40 % des entreprises interrogées considéraient que la motivation au travail des collaborateurs âgés constituait le principal défi à relever. C'est davantage un problème pour les entreprises employant un grand nombre de collaborateurs de 50 ans et plus que pour celles comptant des employés plus jeunes. Un autre point critique réside pour ces entreprises dans le fait que la formation des seniors n'est, selon elles, plus adaptée. Les petites et moyennes entreprises évoquent de plus les coûts non salariaux plus élevés imputables aux collaborateurs âgés. Toutefois, dans l'ensemble, les facteurs positifs liés au travail des seniors priment les aspects négatifs. Les entreprises apprécient surtout leur expérience et leurs connaissances, leur grande fiabilité ainsi que leur fort engagement.

Néanmoins, bien qu'elles aient affirmé que l'âge ne jouait pratiquement aucun rôle au moment du recrutement et que c'étaient les qualifications du candidat qui étaient décisives, ce sont principalement des personnes plus jeunes qui étaient retenues lors des embauches et des promotions, à l'exception du recrutement des membres de la direction.

Tableau 2: Offres des entreprises pour les collaborateurs âgés (sur la base d'ib., p. 73)

Pourcentage des entreprises proposant aujourd'hui déjà des mesures de politique du personnel pour les collaborateurs âgés en fonction du nombre de salariés				
<i>Nombre d'employés</i>	<i>-100</i>	<i>-499</i>	<i>500+</i>	<i>1000+</i>
Travail à temps partiel en fin de carrière	42	54	68	68
Changement de poste au sein de l'entreprise	23	51	55	76
Echange de certaines tâches au même poste	26	41	38	52
Possibilités de repos accrues	17	36	39	52
Postes de travail moins contraignants physiquement	12	24	22	30
Conseil de carrière/réorganisation à partir de 50 ans	12	13	17	25
Perfectionnement spécifique après 50 ans	6	16	22	27
Cours pour développer la faculté d'apprentissage	6	10	22	30
Reconversion professionnelle après 50 ans	3	6	5	13
Promotion d'activités sportives adaptées à l'âge	1	7	16	20
N total = 801 entreprises suisses / part des entreprises selon leur taille en %	48,2	27,6		24,2

Le tableau 2 met en évidence les mesures de politique du personnel déjà proposées au moment de l'enquête. Il s'agit principalement du travail à temps partiel en fin de carrière. Les entreprises plus grandes offraient en outre également la possibilité de changer de poste en interne. En revanche, peu d'entreprises proposaient des conseils de carrière adaptés à l'âge ou des offres de perfectionnement pour les collaborateurs à partir de 50 ans. De même, seule une petite part d'entre elles misaient sur des mesures de promotion de la santé en entreprise pour les seniors. Ici, comme pour les autres offres, le fossé entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises est particulièrement important.

En ce qui concerne le thème de la retraite, ce sont les collaborateurs des petites entreprises qui atteignaient le plus souvent l'âge de la retraite. Les trois quarts des entreprises permettaient à leurs employés de prendre une retraite anticipée et la plupart des entreprises ne prévoyaient pas de changer leur gestion de la retraite anticipée. Seules quelques grandes structures réfléchissaient à minimiser les possibilités de retraite anticipée.

En 2006, peu d'employés demandaient à continuer de travailler au-delà de l'âge légal de la retraite. Plus de 40% des entreprises ne proposaient pas aux retraités d'opportunités pour poursuivre leur activité.

En revanche, des offres de travail à temps partiel en fin de carrière ainsi que la prise en compte de l'expérience dans l'évaluation des performances étaient considérées comme importantes et faciles à concrétiser. Ce qui n'est pas le cas de la gestion ciblée de l'âge, à laquelle peu d'entreprises accordaient du poids. Et la plupart d'entre elles ne considéraient pas non plus que le relèvement de l'âge de la retraite soit une option judicieuse.

5.2 Gestion du personnel adaptée à l'âge

Dans le cadre du projet «Prime Time» (cf. Zölch, Mücke, Graf & Schilling, 2009) soutenu par la CTI, les défis actuels et futurs d'une gestion du personnel adaptée à l'âge ont été analysés en coopération avec six entreprises suisses de différents secteurs et de différentes tailles. L'importance de l'âge dans les situations critiques de conduite du personnel a également été examinée (cf. paragraphe 5.4). Le projet se positionnait à l'échelle de l'entreprise et de la GRH ainsi qu'au niveau des cadres. Deux outils ont été développés pour les analyses:

- une autoanalyse basée sur un questionnaire (profileur Age-R) incluant une boussole des indicateurs, ainsi que

- l’outil d’analyse de la structure d’âge ASTRA®. Ce dernier permet non seulement de représenter les structures d’âge actuelles mais également de simuler, grâce à un programme spécifique, l’évolution future des structures d’âge dans l’entreprise sur la base d’un scénario précis.

Des états des lieux ont été réalisés dans les six entreprises. Sur la base des résultats obtenus, il a été possible de montrer et de prioriser des champs d’action dans le cadre d’ateliers stratégiques puis d’en déduire des objectifs et mesures pour une gestion du personnel adaptée à l’âge.

La majorité des départements d’entreprise étudiés allaient devoir faire face à l’augmentation de la moyenne d’âge dans les années à venir. Jusqu’alors, dans la majorité des entreprises concernées, les indicateurs n’étaient pas évalués par tranche d’âge. C’est le cas pour la plupart des domaines analysés de la gestion du personnel. C’est le plus souvent au niveau de l’embauche, du licenciement et des départs de personnel que des mesures de GRH adaptées à l’âge ont déjà été prises. La majorité des entreprises disposaient certes d’approches de «bonnes pratiques», mais celles-ci n’étaient pas intégrées dans un concept stratégique global prenant systématiquement en compte les défis démographiques. Ou elles appliquaient toute une série de mesures comme en matière de GSE, qui n’étaient néanmoins ni définies ni orientées en fonction de l’âge. Il y avait un besoin d’agir dans la plupart des entreprises dans les domaines de l’embauche, de l’apprentissage, de la formation, du perfectionnement, du changement de poste et de la gestion des connaissances. D’autres champs d’action dépendaient fortement de la situation initiale, du secteur et de la taille de l’entreprise ainsi que du degré de professionnalisation de la GRH et de ses outils. Les outils existants sont d’ailleurs essentiels, car ils constituent un facteur de succès décisif de la mise en œuvre de mesures liées à la démographie. En effet, il n’est souvent pas nécessaire de réinventer la roue mais simplement de réorienter et d’adapter des mesures existantes dans le contexte des exigences démographiques.

Pour compléter ces aspects, une étude journalière a été réalisée avec les cadres de ces entreprises, au cours de laquelle les situations de conduite critiques

liées à l’âge ont été répertoriées et évaluées (cf. paragraphe 5.4). Sur la base des résultats obtenus, une mesure de qualification a été élaborée pour les cadres; il s’agit principalement d’entraîner les cadres à gérer les situations de conduite délicates et à les rendre plus attentifs aux clichés et stéréotypes liés à l’âge (cf. Mücke, 2008).

5.3 Promotion de la santé en entreprise

Des projets d’intervention dans cinq entreprises de divers secteurs et aux contextes différents (cf. Zölch & Swoboda, 2013; 2014) constituent le cœur du projet pilote «Promotion de la santé en entreprise – Avantage concurrentiel de la gestion des générations» (PSE-GG), soutenu par la Fondation Promotion Santé Suisse. Dans le cadre d’états des lieux réalisés sur place, il a été possible d’identifier des champs d’action au niveau de la gestion des générations, l’accent ayant été mis sur la promotion de la santé en entreprise. Des analyses de la structure d’âge, des évaluations des indicateurs du personnel par tranche d’âge ainsi qu’une autoévaluation des pratiques en matière de gestion des générations ont été effectuées par les entreprises à l’aide du profileur PSE-GG. Les collaborateurs et les cadres ont également dû répondre à un questionnaire écrit: les premiers ont été interrogés sur les caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement, sur la conduite du personnel et sur la collaboration en équipe, les seconds sur les défis démographiques qu’ils pensaient devoir relever ainsi que sur les différentes facettes d’un management adapté à l’âge.

Les résultats obtenus ont permis d’identifier des champs d’action et de définir des mesures concrètes dont la mise en œuvre a été évaluée un an plus tard. Les recherches complémentaires se sont articulées aussi bien au cas par cas qu’à l’échelle de toutes les entreprises.

Un enseignement majeur de ce projet a été que les entreprises accèdent en premier lieu à la problématique de la gestion des générations via le thème de la pénurie de personnel qualifié. Le recrutement et la fidélisation de jeunes collaborateurs sont donc considérés dans les entreprises-pilotes comme l’un

des principaux défis de la gestion des générations. Rien d'étonnant donc à ce que les cadres considèrent le renforcement de l'investissement dans le perfectionnement des jeunes collaborateurs et une bonne mixité en termes d'âge lors de l'embauche comme des objectifs majeurs de la gestion des générations. En revanche, les mesures de promotion de la santé en entreprise n'étaient pas à l'ordre du jour, sauf dans une entreprise. Cependant, les enjeux du tournant démographique sont pour les entreprises une porte d'entrée intéressante vers la GSE, permettant d'en montrer les conséquences possibles pour les performances (futures) d'une entreprise et de ses collaborateurs.

Ainsi que l'enquête auprès des cadres dirigeants l'a mis en évidence, la durée d'occupation des postes est relativement longue dans la plupart des entreprises sondées. Le nombre et la durée de la vacance des postes à pourvoir peuvent être révélateurs des contraintes auxquelles les collaborateurs et les cadres doivent faire face en termes de surplus de travail. Et ils peuvent devenir de précieux indicateurs de charge à une époque où le personnel qualifié fait défaut.

C'est surtout chez le personnel féminin que sont apparues des différences par tranche d'âge en ce qui concerne la perception des caractéristiques problématiques liées au vieillissement en cas d'activité exercée pendant de longues années. Ces différences sont à l'inverse presque inexistantes d'une tranche d'âge à l'autre chez les hommes. Néanmoins, on remarque qu'en vieillissant, aussi bien les hommes que les femmes ont tendance à trouver les caractéristiques du travail liées à l'âge plus cruciales. Cette évolution trouve son apogée entre 45 et 54 ans. Puis, ces caractéristiques sont de nouveau jugées moins critiques après 54 ans. Une grande partie des plus de 45 ans peut s'imaginer rester à son poste de travail du moment jusqu'à l'âge de la retraite. Les femmes aimeraient partir plus tôt à la retraite mais estiment plus souvent ne pas pouvoir se le permettre financièrement. Les cadres considèrent que des mesures de promotion de la santé pour les collaborateurs sont importantes seulement à partir de 35 ans.

Seules quelques mesures présentées comme des exemples de «bonnes pratiques» font référence de façon explicite aux générations ou à l'âge.

Parmi les instruments et mesures adaptés à l'intégration de la perspective générationnelle et des questions de GSE, citons le processus de recrutement et d'intégration, l'entretien d'évaluation avec le collaborateur, l'évolution de carrière ainsi que le bilan, le contrôle des indicateurs du personnel et le développement des cadres.

5.4 Conduite de collaborateurs âgés

Les cadres jouent un rôle décisif dans le maintien de la capacité de travail des seniors. Ils participent en outre de façon déterminante à la mise en œuvre de mesures de gestion du personnel et de la santé adaptée à l'âge. La question qui se pose est de savoir quelle influence ont les stéréotypes et les préjugés liés à l'âge sur un comportement de conduite personnalisé et adapté à l'âge, ce qu'ont analysé deux études.

Dans le cadre d'une étude journalière (Mücke, 2008) avec 28 supérieurs hiérarchiques, 348 situations de management différentes ont été étudiées. On a demandé aux cadres quelle était l'influence de l'âge des collaborateurs, de leur propre âge et de la différence d'âge entre eux et les collaborateurs sur leur manière de gérer ces situations (cf. ib., ainsi que le paragraphe 5.2). Les cadres ont évalué comme particulièrement critiques en termes d'âge les situations de conduite concernant les questions relatives au développement du personnel et à la promotion de la santé. L'âge des collaborateurs âgés en particulier a été perçu comme déterminant pour le travail de conduite. Dans des situations où le cadre interrogé était nettement plus jeune, l'âge des collaborateurs avait même une importance majeure, alors que l'inverse a été constaté lorsque le cadre interrogé était nettement plus âgé. Des considérations stéréotypées ont été souvent mises en avant pour expliquer l'importance de l'âge des collaborateurs dans ce genre de situations, comme une baisse de performance ou une plus grande expérience. Alors que l'influence de l'âge des collaborateurs a tendance à être surestimée et perçue négativement, celle de l'âge des cadres n'est pas du tout perçue, est sous-estimée ou est perçue positivement de façon unilatérale.

Un mode de conduite personnalisé contribue fortement à motiver les collaborateurs âgés et à les maintenir en bonne santé et performants au travail. Il englobe la prise en compte des besoins et compétences individuels, ainsi que d'éventuelles adaptations des tâches et des conditions de travail. La conduite personnalisée des seniors a fait l'objet d'une enquête par écrit auprès de 395 cadres (Eberhardt & Meyer, 2011). L'étude était axée sur la perception, l'attitude et le comportement des cadres vis-à-vis des collaborateurs âgés, ainsi que sur la perception de leur propre vieillissement. Elle a révélé que l'attitude vis-à-vis des seniors est majoritairement positive. C'est toutefois en contradiction avec le comportement des cadres, et ce bien que les cadres interrogés soient très ouverts à une conduite personnalisée et adaptée à l'âge. Selon les auteures, les cadres semblent ne pas faire preuve du comportement approprié pour véritablement appliquer un mode de conduite personnalisé et adapté à l'âge. Par conséquent, il existe à ce niveau un potentiel considérable qui n'est pas ou est trop peu exploité par les cadres. Mais l'étude montre aussi que les cadres sont prêts à changer de comportement si l'entreprise leur propose des offres adéquates. Il s'agit donc de former les cadres à un mode de conduite personnalisé et adapté à l'âge et, ainsi, de faire en sorte que leur comportement reflète davantage leur attitude.

5.5 Gestion des connaissances et équipes mixtes en termes d'âge

Jusqu'à présent, peu d'études ont été réalisées en Suisse sur le thème de la gestion des connaissances et des équipes mixtes en termes d'âge. Une des rares exceptions est le projet financé par le Fonds national suisse (FNS) et intitulé «Transfert de connaissances dans le cadre d'une collaboration hétérogène en termes d'âge» (2009–2011). Il avait pour objectif d'identifier les facteurs influant dans la pratique sur le transfert des connaissances entre des équipes intergénérationnelles. Il s'agissait en outre de trouver des pistes pour un transfert des connaissances réussi et d'en déduire des mesures de gestion concrètes pour optimiser ce transfert. En col-

laboration avec trois grandes entreprises suisses les connaissances essentielles pour le succès des entreprises ont été identifiées à l'aide d'entretiens. Dans un second temps, une enquête en ligne a permis de déterminer les conditions nécessaires au transfert des connaissances. Enfin, des propositions concrètes permettant d'assurer à l'avenir un transfert des connaissances intergénérationnel ont été élaborées sur cette base dans des départements choisis des entreprises.

Les performances de groupe dans des équipes hétérogènes en termes d'âge sont plus élevées lorsque les membres de ce groupe considèrent cette hétérogénéité comme un facteur positif, de même que le transfert des connaissances est plus fréquent et plus approfondi. Pour la collaboration au sein d'équipes mixtes en termes d'âge et la conduite de ces dernières, ces observations signifient qu'il faut balayer les préjugés et les stéréotypes sur l'âge parmi les membres du groupe pour faire en sorte d'assurer une performance élevée et de stimuler l'échange de savoir au sein du groupe (Ellwart, Büdgens & Rack, 2014).

5.6 Discrimination liée à l'âge

Le Rapport social 2012, qui met l'accent sur le thème des générations, traite en détail la discrimination liée à l'âge (Bühlmann & Schmid Botkin, 2012). Il révèle qu'un salarié sur trois a déjà souffert une fois de discrimination liée à l'âge et que c'est au travail que la population y est la plus confrontée. Cependant, c'est principalement les 16 à 29 ans qui sont le plus touchés par ce problème. Et alors que la perception d'une discrimination liée à l'âge diminue entre 30 et 50 ans, elle repart à la hausse à partir de 50 ans.

Krings, Sczesny & Kluge (2010) se sont penchés dans différentes études sur la thématique de la discrimination liée à l'âge au moment de l'embauche. Ils ont analysé dans quelle mesure les stéréotypes liés à l'âge influencent les recruteurs quant aux caractéristiques qu'ils attribuent à des candidats d'âges divers en matière de savoir-faire (apte, compétent, etc.) et de savoir-être (honnête, fiable, etc.), et quelles conséquences ces stéréotypes ont sur la décision d'embauche. Krings et al. (ib.) ont supposé que c'est

le savoir-être qui prévalait sur le savoir-faire pour les employés plus âgés. Une première étude avec 109 étudiants en économie a confirmé cette hypothèse. Les seniors sont considérés comme plus chaleureux mais moins compétents que les plus jeunes. Dans une deuxième étude, 101 étudiants suivant les cours de Human Resource Management à l'université de Lausanne ont examiné les dossiers de candidature de postulants jeunes et plus âgés. La moitié d'entre eux avait à disposition une description de poste axée surtout sur les compétences professionnelles nécessaires, tandis que l'autre moitié avait reçu une description de poste exigeant des compétences principalement axées sur l'humain. Les résultats montrent que les candidats plus âgés ont été moins souvent invités à un entretien, ces décisions n'ayant toutefois aucun rapport avec le type d'offre d'emploi. Finalement, lors d'une troisième étude, des experts RH ont été priés d'évaluer les candidats. Les résultats ont été les mêmes, c'est-à-dire une préférence pour les jeunes candidats par rapport aux plus âgés, indépendamment de l'âge des participants à l'étude, de leur expérience en RH ainsi que des qualités recherchées dans l'offre d'emploi.

5.7 Capacité de travail et intégration de travailleurs âgés

Dans l'étude² de Moser, Egger & Thom (2007) portant sur le thème de la «Capacité de travail et l'intégration des travailleurs d'un certain âge en Suisse» a notamment été analysée en détail la sortie de la vie active pour raisons de santé. Les résultats de cette étude montrent que la santé des salariés âgés n'est en principe pas plus mauvaise que celle des jeunes collaborateurs. Les jeunes sont en règle générale absents plus souvent que les seniors, ces derniers étant généralement absents plus longtemps pour cause de maladie. Moser et al. (2007) attribuent les

absences plus fréquentes des jeunes notamment à leur comportement mauvais pour la santé. Selon eux, veiller à un équilibre vie professionnelle/vie privée et la mise en œuvre de mesures de GSE pourraient considérablement contribuer à améliorer le comportement de cette tranche d'âge.

En ce qui concerne l'intégration des seniors sur le marché du travail, Moser et al. (ib.) rapportent que seuls 10 % des non-actifs entre 50 et 65 ans sont à la recherche d'un nouvel emploi. Cependant, les efforts de ces derniers aboutissent nettement moins souvent que ceux des chercheurs d'emploi plus jeunes, même s'il faut noter que les personnes qualifiées ont une bien meilleure chance d'être réintégrées sur le marché du travail que les employés peu qualifiés. 50 % des non-actifs entre 50 et 65 ans ne sont plus en recherche d'emploi pour des raisons personnelles et familiales, et environ 30 % à cause de problèmes de santé.

5.8 Les personnes âgées et le stress au travail

Promotion Santé Suisse a demandé à l'Observatoire suisse de la santé (Obsan) de développer un système de monitoring³ de la santé psychique axée principalement sur les personnes âgées et le stress au travail. L'étude (Moreau-Gruet, 2013) montre que certaines ressources mais aussi certains problèmes augmentent avec l'âge. Ainsi, les personnes âgées sont plus satisfaites de leur vie et ont le sentiment de mieux maîtriser leur existence que les personnes plus jeunes. Par comparaison toutefois, leur satisfaction par rapport à leur santé baisse avec l'âge.

Ce sont les actifs entre 25 et 55 ans qui souffrent le plus souvent de stress et de problèmes psychiques dus au travail, et ont davantage de difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée. Les hommes sont plus nombreux que les femmes à estimer que leur travail porte atteinte à leur santé. Ils se plaignent

² Les données pour l'étude proviennent de six bases de données différentes: enquête suisse sur la population active (ESPA), Panel suisse de ménages (PSM), enquête suisse sur la santé (ESS), les bases de données SIPAC et PLASTA de l'assurance-chômage ainsi que les données de l'étude «Career- and Lifestylemanagement» de l'Institut pour l'organisation et les ressources humaines de l'université de Berne.

³ Les indicateurs reposent sur les données de l'enquête suisse sur la santé (ESS), l'enquête suisse sur la population active (ESPA), le Panel suisse de ménages (PSM) et la European Working Conditions Survey (EWCS).

également plus souvent de douleurs dorsales, de stress ou de problèmes psychiques. Concilier vie professionnelle et vie privée/familiale est aussi souvent considéré comme plus difficile par les hommes que par les femmes. Si les femmes disent plus rarement subir des charges psychiques au travail, les analyses montrent que certaines conditions de travail sont moins favorables pour elles que pour les hommes. Ainsi, les femmes estiment que leurs possibilités de développement et de participation dans leur cadre professionnel sont plus faibles. L'écart entre les sexes est important également en ce qui concerne l'appréciation des chances de faire carrière: 43% des hommes jugent qu'elles sont bonnes, contre 24% des femmes. Les femmes ont en outre plus souvent des horaires de travail fixes et occupent plus souvent des postes impliquant le travail le week-end, en équipe ou sur appel.

Cette étude montre également que les employés âgés ne sont pas plus souvent absents pour des raisons de santé. La durée des absences pour cause de maladie est toutefois généralement plus longue que chez les jeunes employés. En outre, les problèmes de santé constituent l'un des principaux motifs de prise de retraite anticipée.

De manière générale, on constate que la satisfaction au travail a tendance à augmenter chez les actifs plus âgés. Toutefois, certaines contraintes dues au travail comme les problèmes psychiques, l'insécurité de l'emploi ou un déséquilibre entre activités professionnelles et obligations familiales ne sont vraiment moins perçues qu'à l'âge de la retraite autour de 65 ans et plus (Moreau-Gruet, 2013).

Swisscom: «50+» – Promouvoir l’employabilité, conserver le savoir-faire dans l’entreprise

Avec ses 18 000 employés, Swisscom opère dans des domaines d’activité multiples. Depuis des années, l’entreprise affiche une belle réussite sur un marché dynamique. Les collaborateurs sont la clé de son succès durable. Grâce à sa proximité avec sa clientèle, sa capacité d’innovation, la volonté affichée de performance et la grande fidélité de ses employés, Swisscom prend avec succès le virage délicat qui va lui permettre d’atteindre son but, à savoir devenir le plus grand fournisseur TIC de Suisse. Maintenir les qualifications à jour, promouvoir l’employabilité et empêcher la perte de savoir-faire comptent donc parmi ses principaux défis. Et cela concerne toutes les générations. Cependant, dans les domaines d’activité affichant une moyenne d’âge relativement élevée en comparaison ainsi qu’une faible fluctuation, l’entreprise se concentre davantage sur les employés âgés.

Dès 2005, Swisscom a lancé une stratégie systématique de planification du personnel. L’objectif était de mieux évaluer les conséquences de l’évolution démographique et l’influence des cycles d’innovation et d’un marché en constante évolution sur les qualifications et le nombre de postes requis dans les secteurs clés de Swisscom.

Dans ce cadre, différents groupes de métiers qui se révélaient critiques en matière de planification future du personnel (besoin) et en rapport avec la structure d’âge ont été identifiés. On a par exemple constaté que les techniciens du service à la clientèle seraient de moins en moins sollicités, car de nombreux appareils comme les routeurs Internet, les TV Set-Top-Box et les téléphones peuvent être désormais installés par les clients eux-mêmes et qu’une assistance sur place devient inutile. Dans le même temps, ces techniciens disposent d’une grande expérience dans les rapports avec les clients. La question se posait donc de savoir comment utiliser leur expérience à l’avenir. Une possibilité consistait à les déployer dans le secteur des nouvelles technologies pour répondre aux besoins spécifiques de la clientèle.

Car chez les clients aussi, les conséquences du tournant démographique se font sentir. Ainsi, le nombre de personnes âgées ne cesse d’augmenter dans le segment des clients privés. Les clients d’un certain âge ne se sentent toutefois pas toujours à l’aise entre les mains des conseillers majoritairement jeunes des Shops Swisscom ou de ceux qui répondent à leurs appels aux Service Centers (customer contact centers). C’est là qu’intervient le projet pilote «Best Age Customer Care Center». Son objectif était d’améliorer la qualité du conseil téléphonique pour les clients de plus de 65 ans et d’augmenter leur satisfaction. A cette fin, le conseil aux clients devait être assuré par des collaborateurs de 50 ans et plus, appelés conseillers «best age». Ainsi, chaque fois qu’un client appelait, son âge lui était demandé et, s’il avait plus de 65 ans, il était automatiquement mis en contact avec un conseiller «best age».

Le projet pilote a permis d’améliorer la qualité du conseil et la satisfaction de la clientèle, avec une augmentation de la durée des conseils somme toute très faible; il en a résulté une réelle valeur ajoutée pour Swisscom et ses clients. Compte tenu des excellents résultats de ce projet pilote, le modèle de conseiller «best age» a été définitivement adopté et est, aujourd’hui encore, couronné de succès.

Dans beaucoup de secteurs de Swisscom, la retraite partielle est plus attractive que la retraite anticipée, car elle permet de conserver dans l’entreprise le savoir-faire des collaborateurs et de le transmettre aux nouvelles générations. C’est pourquoi la CCT contient depuis 2013 un nouvel article régissant chez Swisscom un modèle de travail à temps partiel à partir de 58 ans. Si un collaborateur désire réduire son taux d’occupation, le supérieur doit accéder à sa demande. De plus, au vu des cotisations réduites à la caisse de pension, une retraite intégrale retardée est intéressante du point de vue financier pour les collaborateurs. En plus d’une qualité de vie nettement meilleure, cela permet aux employés de préparer

progressivement leur départ à la retraite. Dans le secteur de la construction de réseau par exemple, Swisscom a réussi à éviter des retraites anticipées et à fidéliser plus longtemps des collaborateurs en modifiant leurs tâches et donc le besoin en personnel correspondant. De nouvelles tâches ont été créées (p.ex. au niveau de l'assurance-qualité) et les exigences tout comme les processus de travail ont été adaptés à l'âge. Cela a permis de maintenir dans l'entreprise le savoir-faire et l'expérience des collaborateurs plus âgés pour qu'ils puissent les transmettre à la relève par le biais de coachings et d'audits.

D'autres projets destinés à conserver le savoir-faire existant s'adressent aux cadres âgés. Selon le principe de la carrière en arc, ces derniers ont la possibilité d'intégrer une équipe Inhouse Consulting et de transmettre leur expérience et leurs connaissances dans le cadre de mandats

de conseil au sein mais aussi à l'extérieur de Swisscom.

S'agissant de la promotion de la santé en entreprise, il est désormais prévu de miser encore davantage sur des mesures préventives axées plus particulièrement sur un équilibre sain entre les exigences professionnelles et les besoins personnels des collaborateurs, afin de préserver durablement leur santé et leurs performances. Dans le cadre de la vision RH «L'être humain au centre – réussir dans le monde numérique», le secret de la réussite consiste à trouver une réponse aux besoins des collaborateurs et de l'entreprise, et de veiller à ce que toutes les parties impliquées en tirent une valeur ajoutée.

(Sur la base d'un entretien avec Frédéric Bracher, responsable Health & Employability Swisscom, 2014)

6 Enquête sur les «Bonnes pratiques» de certaines entreprises

Que font à l'heure actuelle les entreprises en Suisse pour faire face aux enjeux du tournant démographique? Pour répondre à cette question, la fondation Promotion Santé Suisse a organisé une enquête auprès d'un certain nombre d'entreprises de Suisse alémanique sur les stratégies et les mesures de gestion démographique qu'elles mettent en œuvre. Les résultats fournissent un état des lieux actuel de la mise en œuvre de la gestion démographique au sein d'entreprises suisses respectant de «bonnes pratiques» en matière de GRH et GSE. De plus, un certain nombre d'approches de «bonnes pratiques» mises en place par les entreprises interrogées ont été identifiées.

6.1 Questionnaire

Le questionnaire est basé sur le profileur «PSE-GG», utilisé dans le cadre du projet «Promotion de la santé en entreprise – Gestion des générations» recourant à un questionnaire structuré d'auto-évaluation sur différents domaines de la gestion des générations (Swoboda & Zölch, 2013). Dans le cadre de cette enquête, il a été demandé aux entreprises de présenter les stratégies et mesures qu'elles ont mises en place concernant divers domaines de la gestion intergénérationnelle de la santé et du personnel. Le questionnaire comportait au total 58 items portant sur les thématiques suivantes:

- promotion de la santé en entreprise,
- aménagement du travail,
- aménagement des horaires de travail,
- recrutement,
- attractivité de l'employeur,
- évaluation du personnel et gratification,
- développement du personnel et gestion des connaissances,
- départ des employés et planification de la relève,
- culture d'entreprise et direction.

L'objectif était de sonder quel est le niveau de mise en œuvre des stratégies et mesures de la gestion des générations; les participants pouvaient choisir entre les réponses «oui», «planifié» et «non».

D'autres questions d'ordre général ont également été posées concernant l'analyse de la structure d'âge, des indicateurs supplémentaires du personnel et les défis futurs.

6.2 Description des échantillons

Les entreprises invitées à participer à l'enquête en ligne s'étaient toutes activement engagées au cours des dernières années sur les thématiques de «gestion démographique» en GRH et GSE. Il s'agissait d'entreprises titulaires du label Friendly Workspace⁴, d'entreprises classées 1^{es} et 2^{es} du Swiss HR Award⁵, d'entreprises appartenant au réseau démographique suisse ddn, d'entreprises pilotes de l'initiative «Marché du travail 45 plus» de l'Union patronale suisse (cf. encadré gris au chapitre 2) ainsi que d'entreprises dont les projets et les bonnes pratiques en termes d'approches de gestion démographique et des générations ont été rapportés dans des médias et des publications de recherche.

Au total, 123 e-mails comportant un hyperlien vers l'enquête en ligne ont été envoyés aux responsables de la gestion du personnel et/ou la direction. Il était demandé aux destinataires de transmettre cet e-mail aux personnes compétentes s'ils n'étaient pas personnellement l'interlocuteur adéquat. Sur les 123 mails, 10 n'ont pas pu être acheminés. Par conséquent, au total, 113 e-mails comportant le lien ont été effectivement envoyés. Parmi les personnes contactées, 49 d'entre elles sont entrées dans le questionnaire et ont commencé à y répondre, 25 y ont répondu entièrement, tandis que les autres participants se sont interrompus à partir des questions portant sur la

⁴ Promotion Santé Suisse, <http://promotionsante.ch/economie/produits-et-services/label-friendly-work-space.html>

⁵ HR Today en coopération avec l'Institut de gestion du personnel et d'organisation de la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse, <http://www.hrtoday.ch/award>

place accordée actuellement à la gestion démographique. Le taux de retours s'est donc établi à 22,1%.

Comme l'illustre le tableau 3, le secteur des banques et assurances est le plus représenté avec un taux de 25%, suivi par les administrations publiques avec 16,7%.

Aucune des entreprises interrogées n'affichait une structure d'âge jeune. Pour près de la moitié des entreprises (42,9%), la structure d'âge se concentrait sur la tranche intermédiaire (c.-à-d. plus de 50% du personnel avait entre 30 et 45 ans)⁶.

L'échantillon comptait en majorité des grandes entreprises de plus de 1000 employés (70,8%). 12,5%

des entreprises avaient entre 300 et 599 collaborateurs (voir tableau 3).

Pour 30% des entreprises interrogées, la compétence thématique de la gestion démographique et des générations était confiée au responsable RH. 20% des entreprises ont indiqué que la compétence thématique était placée au niveau de la gestion des talents et du développement du personnel; contre 16,7% au niveau de la gestion de la diversité. Pour 13,3%, le thème de la gestion démographique et des générations constituait un thème transversal réparti sur plusieurs fonctions du processus RH.

Tableau 3: Description des échantillons de l'enquête «Bonnes pratiques»

Caractéristiques des échantillons		%
Secteur	Industrie	8,8
	Banques et assurances	25
	Administration publique	16,7
	Education/Social/Santé	12,5
	Industrie alimentaire/chimique/pharmaceutique	12,5
	Commerce de gros et de détail	12,5
	Autres prestations de services	12,5
Structure d'âge	Jeune	0
	Majoritairement hétérogène	28,6
	Tranche d'âge intermédiaire	42,9
	Agée	28,6
Taille de l'entreprise	1-99	4,2
	100-299	8,3
	300-599	12,5
	600-1000	4,2
	>1000	70,8
Ancrage de la compétence thématique dans l'entreprise	Responsable RH	30
	Business Partner RH	6,7
	Gestion des talents et développement du personnel	20
	Gestion de la diversité	16,7
	Promotion de la santé	6,7
	Thème transversal réparti sur plusieurs fonctions du processus RH	13,3
	Autres	6,7

⁶ Majoritairement hétérogène (aucune tranche d'âge dominante); jeune (lorsque plus de 50% du personnel est âgé de 30 ans ou moins); tranche d'âge intermédiaire (lorsque plus de 50% du personnel est âgé de 30 à 45 ans); âgée (lorsque plus de 50% du personnel est âgé de plus de 45 ans).

6.3 Etat actuel de la gestion démographique

Dans un premier temps, les entreprises ont été interrogées sur l'état général de la mise en œuvre de la gestion démographique et générationnelle au sein de leur organisation. L'objectif était également d'identifier quels avaient été les principaux éléments ayant déclenché la réflexion sur le tournant démographique et quels étaient les domaines de GRH sur lesquels les entreprises concentraient plus particulièrement leur action sur cette question. En outre, il leur a été demandé si les mesures et stratégies mises en place visaient certaines tranches d'âge en particulier et si oui, quelle priorité leur était accordée.

Seul 10 % des entreprises ont mis au point un programme de mesures. Près de la moitié des entreprises interrogées ont indiqué avoir déployé quelques mesures de gestion démographique et des générations (43,3 %). Seule une entreprise (3,3 %) a déployé dans le cadre d'un programme de mesures la thématique au sein de la stratégie du personnel. 16,7 % ont identifié des champs d'action et 10 % ont procédé à des analyses pour évaluer la situation initiale. Peu d'entreprises, par conséquent, ont mis en place une démarche intégrée et stratégique en vue de surmonter les défis du tournant démographique.

L'élément le plus souvent cité par les entreprises interrogées considéré comme ayant déclenché la réflexion sur l'évolution démographique (plusieurs choix possibles, cf. graphique 1) était la menace d'une perte de savoir-faire et d'expérience associée de futurs départs en retraite (51,4 %). 42,9 % des en-

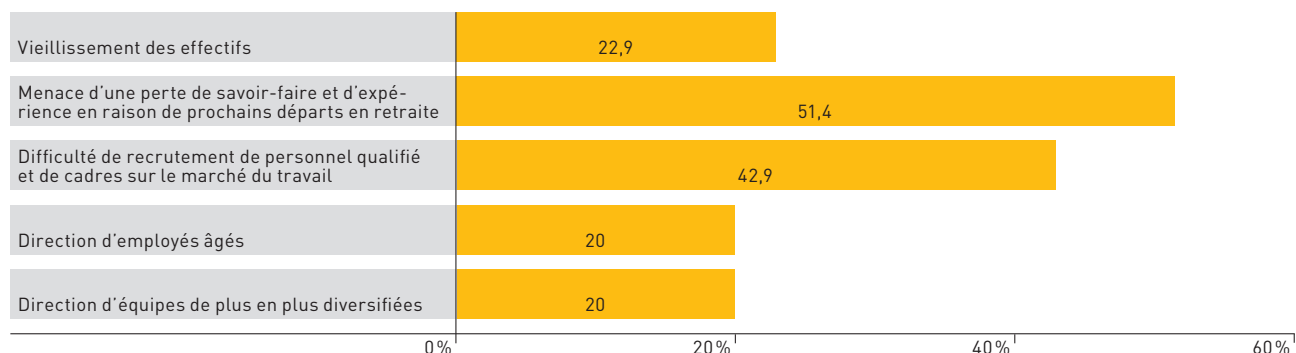
treprises ont déclaré que la difficulté à trouver sur le marché du travail du personnel qualifié et des cadres dirigeants a été déterminante pour déclencher cette réflexion. Le vieillissement des effectifs (22,9 %), la conduite de collaborateurs âgés (20 %) ainsi que la conduite d'équipes de plus en plus hétérogènes (20 %) comptent parmi les cinq principaux éléments cités par les entreprises comme ayant déclenché leur réflexion sur l'évolution démographique.

36,7 % des entreprises indiquent avoir entamé cette réflexion avant 2010, 50 % disent l'avoir fait à partir de 2010 et 13,3 % ne savent pas (ou plus) à quel moment la réflexion sur cette thématique a été engagée. Les domaines de la GRH sur lesquels les entreprises concentrent plus particulièrement leur action dans le cadre du déploiement de mesures de gestion démographique sont la flexibilisation des modèles de temps de travail (40 %), le recrutement du personnel (37,1 %) ainsi que la gestion de la santé en entreprise et la planification de la relève (37,1 % également).

Pour 53,3 % des entreprises, les mesures et stratégies déployées ne visent aucune tranche d'âge en particulier, au contraire de 46,7 % des entreprises dont les mesures visent une tranche d'âge particulière, le plus souvent les employés entre 55 et 64 ans. En effet, 69 % d'entre elles déclarent viser cette tranche d'âge par leurs mesures et leurs stratégies mises en place (plusieurs choix possibles). 38,5 % indiquent concentrer leur action sur la tranche d'âge 25-39 ans, et 38,5 % également sur les 40-54 ans. La tranche d'âge la plus jeune, entre

Graphique 1: Top 5 des éléments déclencheurs d'une réflexion sur le tournant démographique

Quels ont été les véritables éléments ayant déclenché la réflexion sur le tournant démographique au sein de votre entreprise?



15 et 24 ans, est en revanche rarement visée directement par des mesures (15,4%). La tranche correspondant à l'âge de la retraite n'est aucunement ciblée par des mesures ou des stratégies d'entreprise.

6.4 Etat d'avancement du déploiement des mesures et des stratégies

Dans un deuxième temps, les entreprises ont été interrogées sur les mesures et stratégies qu'elles ont concrètement mises en place dans les différents domaines de RH. Il leur était également demandé d'indiquer le niveau de déploiement de ces mesures et stratégies.

6.4.1 Promotion de la santé en entreprise

80,8% des entreprises ont déclaré que le thème de la santé est intégré dans leurs lignes directrices. 46,2% ont déployé des mesures de promotion de la santé en entreprise destinées aux employés en phase de priorité familiale et 40,7% des mesures spécifiques visant les employés plus âgés. Seules 29,6% des entreprises interrogées avaient déployé des mesures de promotion de la santé visant les employés les plus jeunes.

32% des entreprises avaient établi des profils de contraintes liés à l'âge et 8% planifiaient de le faire, tandis que 60% n'avaient pas établi de profils ou ne prévoyaient pas de le faire.

40% des entreprises ont déjà mis en place une procédure systématique d'ajustement des contraintes destinée aux plus jeunes des employés, en vue de préserver la santé tout au long de la vie professionnelle. 40%, au contraire, ne faisaient rien en ce sens et 20% prévoyaient de mettre en place une telle procédure.

Pour 60% des entreprises, aucun objectif en matière de promotion de la santé en entreprise n'a été établi ou n'est évalué dans le cadre des entretiens avec les employés. 20% des entreprises interrogées planifiaient de le faire et 20% déclaraient procéder à une telle démarche. 60% des entreprises déclaraient ne procéder ni à l'examen ni à l'évaluation en fonction de l'âge du degré d'application des mesures de promotion de la santé en entreprise. 20% des entreprises déclaraient planifier de le faire.

Seules 16% des entreprises ont indiqué procéder à une évaluation des risques liés à l'âge concernant les postes de travail existants ou prévus, alors que 76% indiquaient ne pas le faire ou ne pas planifier de le faire.

Tableau 4: Mesures et stratégies appliquées dans le domaine de la promotion de la santé en entreprise

Promotion de la santé en entreprise	oui	planifiée	non
Le thème de la santé est intégré dans les lignes directrices de l'entreprise.	80,8%	0%	19,2%
Des mesures spécifiques de promotion de la santé en entreprise sont proposées aux employés en phase de priorité familiale.	46,2%	15,4%	38,4%
Des mesures de promotion de la santé en entreprise sont proposées aux employés plus âgés.	40,7%	22,2%	37,1%
Une procédure systématique d'ajustement des contraintes est déjà mise en place pour les jeunes employés afin de préserver la santé tout au long de la vie professionnelle.	40,0%	20,0%	40,0%
Des profils de contraintes liés à l'âge ont été identifiés.	32,0%	8,0%	60,0%
Des mesures de promotion de la santé en entreprise spécifiques sont proposées aux jeunes employés.	29,6%	7,4%	63,0%
Dans le cadre des entretiens annuels des employés, des objectifs en matière de promotion de la santé en entreprise sont fixés et font l'objet d'un suivi.	20,0%	20,0%	60,0%
L'utilisation des mesures de PSE par les employés fait l'objet d'un suivi et est analysée en fonction de l'âge.	20,0%	20,0%	60,0%
Une évaluation des risques liés à l'âge est réalisée sur des postes de travail existants et/ou planifiés.	16,0%	8,0%	76,0%

6.4.2 Aménagement du travail

56 % des entreprises ont déclaré tenir compte de toutes les classes d'âge de leurs employés dans le cadre du travail sur/avec de nouveaux produits et prestations de service; 16 % déclaraient planifier de le faire et 28 % ne rien faire en ce sens.

Dans les situations ou les conditions de travail exercent des contraintes, 52 % des entreprises déclaraient proposer à leurs employés d'aménager leurs tâches pour y remédier. Concernant la constitution d'équipes et de groupes de projet, seules 43,5 % des entreprises déclaraient rechercher un équilibre adéquat du point de vue de la composition en terme d'âge, tandis que 39,1 % indiquaient ne pas en tenir compte jusqu'à présent.

La rotation d'emplois n'est encore que peu encouragée de façon ciblée parmi les employés plus âgés. 20 % des entreprises déclaraient l'avoir appliqué, 52 % ne pas y recourir et ne pas prévoir de le faire à l'avenir. Les entreprises encourageant la rotation d'emplois de manière ciblée chez les collaborateurs âgés sont issues des secteurs pharmaceutique, alimentaire et chimique, du commerce de gros et de détail ainsi que du secteur des banques et des assurances. D'autres entreprises du commerce de gros et de détail, du secteur des banques et des assurances ainsi que plusieurs administrations publiques et entreprises dans le domaine de l'éducation, de la santé et du social prévoient d'y recourir.

16 % des entreprises interrogées déclaraient veiller à limiter la durée d'emploi dans des domaines de travail que le vieillissement rend difficiles. 84 % dé-

claraient ne pas le faire et ne pas non plus l'envisager à l'avenir. Cela peut s'expliquer par le fait que parmi les entreprises interrogées, le nombre de celles comprenant des tâches physiquement hautement contraignantes était relativement faible.

Parmi les entreprises interrogées, 12 % déclaraient s'attacher à faire correspondre l'âge de l'employé à celui du client. 36 % déclaraient ne pas le faire et ne pas non plus l'envisager à l'avenir. 48 % ont déclaré que cette mesure n'avait pas d'importance pour leur entreprise.

6.4.3 Top 5 des mesures appliquées

Voici les cinq mesures et stratégies principales mises en œuvre par une grande partie des entreprises interrogées (cf. tableau 5).

92 % des entreprises ont déclaré proposer des dispositifs de conciliation vie familiale et vie professionnelle (garde d'enfants, travail à temps partiel) afin de fidéliser leurs employés. Seules 8 % des entreprises ont indiqué ne pas proposer ce type de mesures.

91,7 % des entreprises interrogées ont déclaré préparer leurs employés à leur départ en retraite, sous la forme de séminaires. Seules 8,3 % ne le font pas.

88 % des entreprises ont déclaré offrir des possibilités d'aménagement du temps de travail, tandis que 8 % prévoyaient de le faire. 8 % des entreprises ont également indiqué proposer des congés de maternité et de paternité de plus longue durée que celle établie par la législation.

Enfin, 84 % des entreprises ont déclaré prendre en compte l'expérience des collaborateurs dans le cadre de l'évaluation des performances.

Tableau 5: Cinq principales mesures appliquées

Cinq principales mesures appliquées	oui	planifiée	non
Des offres comme la garde d'enfants et le travail à temps partiel visent à fidéliser les employés.	92 %	0 %	8 %
Des séminaires préparent les employés au départ à la retraite.	91,7 %	0 %	8,3 %
Diverses possibilités pour assouplir l'organisation du travail (temps partiel, partage des postes/«job sharing», annualisation du temps de travail, etc.) sont proposées aux employés.	88 %	8 %	4 %
La durée du congé maternité/paternité est plus longue que la durée réglementaire prévue par la loi.	88 %	0 %	12 %
L'expérience des collaborateurs est prise en compte dans le cadre de l'évaluation des performances.	84 %	4 %	12 %

6.4.4 Cinq principales mesures

Parmi les cinq principales mesures et stratégies planifiées par les entreprises interrogées, on compte notamment l'identification au moment opportun d'évolutions alternatives dans le cadre du plan de carrière et ce, afin de surmonter les difficultés associées au vieillissement dans le cadre du parcours professionnel. 40% des entreprises déclaraient planifier le déploiement de ce type de mesures. 40% des entreprises ont déclaré avoir déjà en place ce type de mesures, 20% ne pas y recourir et ne pas y envisager à l'avenir.

32% des entreprises ont déclaré également planifier de former les employés les plus jeunes dans le cadre d'un mentoring assuré par les plus âgés. 4% ont indiqué déjà le faire et 64% ne pas le faire et ne pas en avoir l'intention dans un avenir proche.

29% des entreprises ont déclaré prévoir former les cadres à la direction d'équipes diversifiées en termes d'âge; 20,8% ont indiqué déjà le faire et 52% ne pas le faire et ne pas prévoir de le faire dans un avenir proche.

La promotion de la rotation d'emplois chez les collaborateurs âgés est planifiée dans 28% des entreprises. 20% ont déclaré assurer une promotion ciblée et 52% ne pas le faire ni en avoir l'intention.

6.4.5 Top 5 des mesures les plus négligées par les entreprises

Parmi les mesures les plus négligées (cf. tableau 7), on compte notamment la formation personnalisée des compétences des employés de 50 ans et plus. 83,3% ont indiqué ne pas le faire. Seules 8,3% déclaraient planifier de le faire à l'avenir. 84% ont déclaré ne pas prêter attention actuellement à la limitation de la durée d'emploi dans les domaines de travail que le vieillissement rend difficiles. 80% des entreprises interrogées déclaraient que le recrutement ciblé de collaborateurs âgés de 50 ans et plus n'est ni une mesure ni une stratégie appliquée par l'entreprise. Seules 12% des entreprises ont planifié des mesures en ce sens.

Actuellement, 80% des entreprises n'envisagent pas de stratégies ou de mesures visant à renforcer la

Tableau 6: Cinq principales mesures planifiées

Cinq principales mesures planifiées	oui	planifiée	non
Des évolutions alternatives dans le cadre du plan de carrière visant à surmonter les difficultés associées au vieillissement dans le cadre du parcours professionnel sont identifiées au moment opportun.	40%	40%	20%
Les jeunes collaborateurs sont formés comme mentors afin qu'ils transmettent leur savoir plus spécifique aux collaborateurs âgés (reverse mentoring).	4%	32%	64%
Les cadres sont formés à la direction d'équipes diversifiées en termes d'âge.	20,8%	29,2%	50%
La rotation d'emplois est promue de manière ciblée également pour les COL âgés.	20%	28%	52%
Les cadres sont formés aux méthodes de direction tenant compte de l'âge.	25%	25%	50%

Tableau 7: Cinq principales mesures négligées

Cinq principales mesures négligées	oui	planifiée	non
Des formations personnalisées des compétences sont proposées aux employés de plus de 50 ans.	8,3%	8,3%	83,4%
Une attention est accordée à la limitation de la durée d'emploi dans les domaines de travail que le vieillissement rend difficiles.	16%	0%	84%
Recrutement ciblé d'employés de 50 ans et plus.	8%	12%	80%
Promotion de la formation continue concernant le prolongement de l'activité au-delà de la retraite (late careers).	8%	12%	80%
Déploiement d'apprentissages avec attestation ou élargissement de l'offre existante.	20,8%	0%	79,2%

formation continue pour des activités au-delà de la retraite. 12% des entreprises interrogées ont déclaré en revanche planifier ce type de mesures à l'avenir. Jusqu'à présent, seules 20,8% des entreprises recourent à de l'apprentissage avec attestation ou s'emploient à élargir leur offre de formation ou de perfectionnement. 79,2% des entreprises interrogées ont déclaré ne pas planifier actuellement de déployer ce type de mesures.

6.5 «Bonnes pratiques» en matière d'approche

Il a été demandé aux entreprises de citer au maximum trois exemples de «bonnes pratiques» en GRH et GSE, mises en place en vue d'aider à surmonter les défis du tournant démographique.

Les exemples de «bonnes pratiques» rapportés concernent le plus souvent les domaines du développement du personnel, de la gestion de la diversité – surtout en rapport avec la conciliation vie privée/vie professionnelle – ainsi qu'à celui de la gestion de la santé en entreprise (voir aussi tableau 8).

Les exemples de «bonnes pratiques» concernant la **gestion de la santé en entreprise** comprennent les mesures de prévention du burn-out, la gestion des absences et le Case Management systématiques, les mesures de requalification de l'AI, les formations continues sur la promotion de la santé et les concepts de GSE dans le contexte du tournant démographique. Certaines «bonnes pratiques» citées ont également concerné le domaine de la **conciliation vie professionnelle/vie familiale** – notamment la création et la maintenance de crèches, la durée plus longue des congés maternité, la prestation de conseils aux familles ainsi que des mesures plus générales visant à soutenir la conciliation vie professionnelle/vie familiale.

Les mesures rapportées dans le domaine de la **gestion de la diversité** comprennent la promotion des échanges entre les générations au sein de l'entreprise ainsi que la promotion de femmes à des postes de direction.

La plupart des exemples de «bonnes pratiques» citées concernaient le domaine du **développement du personnel**, notamment la formation et le perfectionnement des cadres tenant compte des enjeux du

tournant démographique, la planification de la relève, les offres de formation continue aux 45 ans et plus, la prestation de conseils en matière d'orientation professionnelle tenant compte des différentes phases de la vie, la rotation d'emplois, l'offre de formations destinées à fidéliser les employés de la génération Y, ainsi que la prestation de bilans professionnels.

D'autres approches de «bonnes pratiques» citées ont concerné certaines conditions de travail spécifiques telles que la réduction temporaire de la charge de travail, une plus grande flexibilité concernant le temps et le lieu de travail, ainsi que la possibilité de réduire progressivement le temps de travail ou le travail par équipe à partir de l'âge de 59 ans.

Tableau 8: Exemples concrets de «bonnes pratiques» dans les entreprises interrogées :

Recrutement du personnel	Développement du personnel	Evaluation du personnel et gratification	Fidélisation du personnel	Départ de collaborateurs	Conditions d'embauche	Gestion de la diversité	Gestion de la santé en entreprise
Observation systématique de la vacance des postes et du marché du travail	Formation et perfectionnement des cadres	Achat de congés (optimisation de l'équilibre vie professionnelle/vie privée)	Conserver les employés plus long-temps dans le processus de travail	Retraite flexible	Réduction dans le temps de la charge de travail	Echanges entre générations	Evaluation régulière du burn-out
Etat des lieux/bilan de compétences	Système de rémunération axé sur les fonctions et la performance	Congés sabbatiques	Analyse de la structure d'âge	Temps et lieu de travail flexibles	Projets adaptés à la structure démographique	Gestion des absences et Case Management en entreprise cohérent	
Rotation d'emplois	Conseils d'orientation professionnelle tenant compte des phases de vie	Gestion de la performance axée sur le «parcours»	Possibilité de réduction progressive du temps de travail ou du travail par équipes à partir de 59 ans	Promotion des femmes à des postes de direction	Développement d'équipe	Concept de GSE tenant compte de la structure démographique	
Offres de formation continue pour les 45 ans et plus	Promotion de la relève	Offres de formation continue et soutien pour fidéliser les collaborateurs	Conciliation travail/famille	Crèches	Congé maternité prolongé	Mesures de requalification de l'AI	
Offres de formation pour fidéliser la génération Y	Offres de formation pour fidéliser la génération Y	Planification de la relève	Conseil sur les questions familiales				

6.6 Indicateurs du personnel et analyse de la structure d'âge

Il a été demandé aux entreprises de préciser quels étaient parmi les indicateurs figurant au tableau 9 ceux qu'elles collectaient et analysaient. Il apparaît que la majorité des entreprises (90%) évaluent le nombre des retraites anticipées. Une grande part des entreprises interrogées (81,8%) évaluent également le nombre d'employés qui quittent la vie active pour des raisons de santé. De plus, 81,8% d'entre elles ont indiqué que certains indicateurs du personnel faisaient régulièrement l'objet de discussions avec les supérieurs hiérarchiques.

En revanche, aucune des entreprises interrogées n'a déclaré évaluer le taux de retours par âge, la participation aux programmes de formation continue n'est prise en compte que par seulement 9,1% des entreprises interrogées et les raisons des départs spécifiques à l'âge ne sont évaluées que par 18,2%.

Le taux de fluctuation est évalué par sexe dans 59,1% des entreprises. 63,3% analysent les absences pour raisons de santé spécifiques à l'âge et la durée moyenne d'occupation des postes est évaluée par 73,9% des entreprises interrogées.

64% des entreprises ont déclaré analyser la structure d'âge; et 87,5% d'entre elles ont indiqué évaluer la structure d'âge de l'entreprise dans son ensemble. 62% ont déclaré l'effectuer également pour chaque secteur d'activité et 25% ont indiqué pousser l'analyse jusqu'aux différents départements (plusieurs choix possibles).

18,8% segmentent les analyses selon les différentes fonctions, 37,5% selon le sexe, 6,3% selon les groupes professionnels et 31,3% en fonction des catégories cadre et non-cadre.

18,8% ont déclaré non seulement procéder à l'analyse de leur structure d'âge, mais également réaliser des calculs prévisionnels de son évolution au cours des cinq à dix prochaines années.

Tableau 9: Indicateurs collectés et analysés

Indicateurs	Approbation
Retraites anticipées	90,9%
Nombre d'employés quittant l'entreprise pour raison de santé	81,8%
Discussions régulières des indicateurs du personnel choisis avec les supérieurs hiérarchiques	81,8%
Durée moyenne d'occupation des postes	73,9%
Evaluation par tranche d'âge des absences pour raison de santé	63,6%
Taux de fluctuation par sexe	59,1%
Evaluation par tranche d'âge des taux de fluctuation	40,9%
Evaluation par tranche d'âge des raisons de départ de l'entreprise	18,2%
Evaluation par tranche d'âge de la participation aux mesures de perfectionnement	9,1%
Taux de retours par âge	0,0%

6.7 Retraites anticipées, retraites et planification de la relève

Le départ en retraite anticipée est possible dans toutes les entreprises interrogées. Pour 61,9% d'entre elles, la retraite anticipée n'est possible qu'à partir de 58 ans. Le nombre de retraites anticipées a diminué au cours des cinq dernières années dans 8,3% des entreprises interrogées, il est resté constant dans 50% et a augmenté pour 41,7%. 90,9% des entreprises interrogées ont indiqué que les retraites anticipées sont majoritairement initiées par les employés.

20,8% ont indiqué que les possibilités de départ en retraite anticipée devront être plus limitées à l'avenir dans leur entreprise. 12,5% déclarent vouloir étendre les possibilités de partir en retraite anticipée alors que 66,7% ne prévoient aucun ajustement.

75% des entreprises interrogées proposent à leurs employés des possibilités d'activité au-delà de l'âge de la retraite; 20,8% ne le font pas. Une des entreprises interrogées a déclaré proposer des emplois à l'âge de la retraite à des personnes n'ayant pas travaillé auparavant au sein de l'entreprise (c.-à-d. avant la retraite).

Toutefois, 87,5% des entreprises interrogées ont indiqué qu'à l'heure actuelle, le nombre d'employés demandant à maintenir leur emploi après l'âge de la

retraite AVS est de faible à moyen. 12,5% ont indiqué ne recevoir aucune demande en ce sens. Aucune des entreprises interrogées n'a déclaré de demande importante en ce sens.

Les mesures et les stratégies mises en place concernant le départ des employés visent par exemple la réduction progressive du temps de travail à partir d'un certain âge (retraite échelonnée). Il est à souligner que 75% des entreprises interrogées proposent cette possibilité à leurs employés et que 16,7% planifient de le faire.

79,2% des entreprises interrogées ont en outre assoupli l'âge de la retraite en rendant par exemple possible un départ entre 62 et 68 ans.

Chez 78,3% des entreprises interrogées, le processus et le calendrier du départ en retraite sont fixés lors de l'entretien avec l'employé puis réévalués en temps opportun.

58,3% des entreprises planifient la relève de façon systématique avec les supérieurs hiérarchiques et 20,8% ont déclaré envisager de le faire à l'avenir. Dans 37,5% des entreprises interrogées, la relève des cadres est systématiquement soutenue et encouragée par les cadres sur le départ, ce qui n'est pas le cas dans 58,3% des cas, tandis que seulement 4,2% des entreprises prévoient d'y remédier à l'avenir.

Tableau 10: Départ des employés et planification de la relève

Départ des employés et planification de la relève	oui	planifiée	non
Il est possible de réduire progressivement le temps de travail à partir d'un certain âge (retraite échelonnée).	75,0%	16,7%	8,3%
L'âge de la retraite est flexible (p. ex. départ possible entre 62 et 68 ans).	79,2%	8,3%	12,5%
Le processus et le calendrier du départ en retraite sont établis dans le cadre de l'entretien avec l'employé et abordés en temps opportun.	78,3%	13,0%	8,7%
La planification de la relève est systématiquement mise en œuvre avec les supérieurs hiérarchiques.	58,3%	20,8%	20,8%
La relève des cadres est systématiquement soutenue et encouragée par les cadres.	37,5%	4,2%	58,3%

6.8 Evolutions futures

Il a été demandé aux entreprises participantes d'estimer l'importance future de la thématique du tournant démographique pour elles-mêmes à horizon de cinq ans sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 10 (extrêmement important). Pour 20% des entreprises interrogées, l'intérêt semble plutôt faible: elles lui accordent une importance de 1 à 3 points dans cinq ans. 80% des entreprises évaluent cette importance entre 6 et 10 sur l'échelle proposée; la thématique du tournant démographique dans les cinq prochaines années aura donc pour elles une importance moyenne à élevée.

De plus on leur a demandé d'évaluer l'importance de certains enjeux démographiques pour elles-mêmes au cours des cinq prochaines années (cf. tableau 11). La perte de savoir-faire et d'expérience ainsi que la pénurie de personnel qualifié sont considérées comme des enjeux majeurs des cinq prochaines années.

Pour les entreprises, les problématiques liées à la «santé des employés» et au vieillissement du personnel et de la clientèle sont des enjeux moyens à importants auxquels elles auront à faire face au cours des cinq prochaines années.

6.9 Synthèse

Cette enquête menée auprès d'entreprises affichant de «bonnes pratiques» en matière de GRH et/ou de GSE montre que celles-ci reconnaissent l'importance actuelle et future de la thématique du tournant démographique. Toutefois, la «gestion démographique» ne relève principalement que d'un certain nombre de mesures isolées non intégrées à un programme structuré. Les principaux éléments déclencheurs de ces mesures étaient la crainte de perdre le savoir-faire et l'expérience existants découlant des départs imminents à la retraite, ainsi que les difficultés associées au recrutement de personnel qualifié et de cadres. La gestion démographique s'articule principalement autour de l'assouplissement du temps de travail, le recrutement du personnel, la promotion de la santé en entreprise ainsi que la planification de la relève. Plus de la moitié des entreprises interrogées ne concentrent pas leur attention sur une tranche d'âge en particulier, même si la tranche d'âge 55-64 ans spécifique semble être le plus sous les feux de la rampe de façon générale. Cela s'applique également aux mesures de GSE. Les employés en phase de priorité familiale sont toutefois également ciblés par la GSE. Seuls les plus jeunes, entre 15 et 24 ans, semblent peu attirer l'attention. Dans la plupart des entreprises, le degré d'utilisation des mesures de GSE mises en place est rarement évalué en fonction de l'âge.

Tableau 11: Evaluation des enjeux démographiques au cours des cinq prochaines années

Enjeux démographiques des cinq prochaines années	faible 1	2	moyen 3	4	élevé 5
Perte de savoir-faire et d'expérience	4,2%	4,2%	41,7%	33,3%	16,7%
Santé des employés	4,2%	12,5%	37,5%	25,0%	20,8%
Pénurie de personnel qualifié	0%	8,3%	33,3%	25,0%	33,3%
Effectif vieillissant	8,3%	8,3%	20,8%	45,8%	16,7%
Clientèle vieillissante	16,7%	8,3%	25,0%	33,3%	16,7%
Direction d'employés âgés	4,2%	16,7%	45,8%	29,2%	4,2%
Conduite d'équipes hétérogènes en termes d'âge	8,3%	20,8%	41,7%	25,0%	4,2%
Fluctuation en hausse	16,7%	20,8%	37,5%	25,0%	0%

L'examen des mesures visait à déterminer laquelle était déjà mise en œuvre et laquelle était planifiée. Cela a permis de mettre en évidence que parmi le top 5 des mesures favorisant la conciliation vie professionnelle/vie privée, on retrouve les séminaires de préparation au départ en retraite ainsi que l'assouplissement des horaires de travail. Parmi les mesures planifiées, on retrouve l'aménagement des plans de carrière pour les professions et activités que le vieillissement rend difficiles. En revanche, la limitation de la durée d'emploi dans les domaines de travail que le vieillissement rend difficiles, les formations personnalisées des compétences des employés de plus de 50 ans et le recrutement ciblé de collaborateurs plus âgés sont plutôt négligés.

Concernant les retraites anticipées, la moitié des entreprises déclarent ne pas avoir changé leur manière d'agir au cours des cinq dernières années. Néanmoins, près de 42% indiquent que le nombre de retraites anticipées a augmenté sur la période. Trois quarts des entreprises proposent certes des possibilités d'emploi au-delà de la retraite. Mais, selon elles, le nombre d'employés demandant à poursuivre une activité après l'âge ordinaire de la retraite AVS reste plutôt faible (ou moyen).

On relève des «bonnes pratiques» parmi les entreprises surtout dans les domaines du développement du personnel, de la gestion de la diversité, de la conciliation vie professionnelle/vie privée ainsi que de la gestion de la santé en entreprise. Elles concernent majoritairement des mesures visant à fidéliser les collaborateurs.

Au cours des cinq prochaines années, les entreprises interrogées accorderont à la thématique une importance moyenne à grande. Cela pourrait notamment s'expliquer par le fait qu'une bonne partie des entreprises interrogées affichent une structure d'âge concentrée sur la tranche intermédiaire et que les défis auront tendance à s'accroître avec l'évolution démographique des entreprises. Par conséquent, sans surprise, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la perte de savoir-faire et d'expérience ainsi que le vieillissement des effectifs sont perçus comme les plus grands enjeux de demain.

7 Résumé et perspectives

Sur la base des initiatives, études et mesures présentées, ce chapitre dresse un bilan provisoire et décrit les futurs champs d'action envisageables pour faire face aux évolutions démographiques et à leurs répercussions sur le monde du travail.

Un deuxième round a été nécessaire

En comparaison avec les autres pays européens, les milieux politiques, économiques et associatifs suisses n'ont commencé à s'intéresser à la problématique du tournant démographique qu'assez tardivement. Les premières initiatives ont été lancées en 2006, mais depuis, les développements économiques ont quelque peu escamoté ce sujet. Il a fallu un deuxième round, sous la forme de l'initiative contre la pénurie de personnel qualifié et d'autres mesures, pour que le sujet redevienne une priorité. La pénurie croissante de personnel qualifié et l'acceptation de l'initiative contre l'immigration de masse ont fini de propulser le sujet sur le devant de la scène. Pour que ce deuxième round produise des effets durables, il conviendra à l'avenir de mieux conjuguer les différentes mesures, mais aussi d'améliorer la concertation et la communication entre les différentes parties prenantes.

Les données sont disponibles – les défis sont connus

Nous disposons à présent de données précises sur la population active et le marché du travail en Suisse. Un monitoring du personnel qualifié permet d'évaluer les évolutions pour différentes professions. Les résultats par tranche d'âge des études portant p. ex. sur la santé et le stress au travail, le moment du retrait de la vie active ou la motivation pour rester actif au-delà de l'âge légal de la retraite donnent une vision nuancée de la situation ainsi que des enjeux et des chances liés au tournant démographique et peuvent être utilisés comme hypothèses de base. Toutefois, pour de nombreuses entreprises et associations, des transpositions sont nécessaires. Dans ce contexte, on accordera à l'avenir davantage d'importance au monitoring et au benchmarking des in-

dicateurs pertinents au niveau des entreprises et des associations individuelles, en affinant les données jusqu'au niveau des lignes hiérarchiques. Pour la GSE, il serait utile de développer un système d'indicateurs uniforme utile aux entreprises et aux associations pour s'orienter. Les systèmes de benchmarking sur la base d'indicateurs proposés par les associations professionnelles à leurs membres devraient également gagner en importance.

Les 50+ jusqu'à présent au centre du débat

Jusqu'à présent, les études, projets de recherche et publications dans les médias et la presse spécialisée se sont surtout penchés sur la génération 50+. La sortie de la vie active, l'intégration des seniors sur le marché du travail ou la conduite de collaborateurs âgés étaient des thèmes centraux. Ces derniers sont d'ailleurs souvent cités comme étant des facteurs déterminants pour la capacité de travail des employés les plus âgés. Il est avéré que les stéréotypes négatifs et les préjugés sur l'âge ont une grande influence sur les modalités des rapports hiérarchiques et les décisions en matière de personnel, comme par exemple le choix des collaborateurs. Le phénomène se manifeste plus particulièrement chez les chômeurs de 50 ans et plus, qui ont encore beaucoup de difficulté à retrouver un emploi. La sensibilisation des cadres dirigeants aux stéréotypes sur l'âge, le maintien de l'employabilité et l'intégration des seniors sans emploi sur le marché du travail demeureront donc des priorités à l'avenir. En outre, le groupe des travailleurs âgés disposés à rester actifs au-delà de l'âge légal de la retraite sera davantage placé au centre des préoccupations. Dans la mesure où ils peuvent se le permettre financièrement, ils auront davantage de latitude qu'auparavant pour fixer les conditions dans lesquelles ils souhaitent travailler, jusqu'à l'âge légal de la retraite et au-delà.

La génération Y rattrape son retard

La génération des actifs de 50 ans et plus a longtemps été au centre des débats, des initiatives et des études portant sur les enjeux du tournant démogra-

phique. Les sujets de prédilection étaient la diminution du nombre de retraites anticipées, la capacité de travail et la conduite des collaborateurs âgés, le transfert des connaissances ou encore la qualification adaptée à l'âge. Mais ces derniers temps, les discussions sur les enjeux du tournant démographique se sont recentrées sur la jeune génération. Du fait de la pénurie de personnel qualifié, une importance croissante est accordée à des sujets tels que le pourvoi des places d'apprentissage ou la fidélisation des jeunes collaborateurs après leur apprentissage. Malgré cela, les mesures de GSE ciblant cette génération ne semblent pas encore être à l'ordre du jour. Pourtant, les jeunes actifs sont justement le groupe dont les absences pour cause de maladie, bien que relativement courtes, sont les plus fréquentes. Ils devraient donc devenir un groupe cible important pour la GSE, surtout si l'on considère que les offres de GSE dans ce domaine sont susceptibles d'augmenter l'attractivité d'une entreprise.

Conciliation vie professionnelle/vie familiale à toutes les étapes de la vie

Les initiatives et les mesures mises en œuvre accordent peu d'importance à la catégorie d'âge intermédiaire par comparaison avec les jeunes et les seniors. Cela concerne notamment les actifs devant concilier vie professionnelle et vie familiale. Il s'agit souvent de femmes, mais les hommes eux aussi vivent comme une contrainte la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. A l'avenir, les mesures de gestion démographique devront s'attacher à couvrir de manière plus équilibrée les différentes générations, et cela englobe aussi la conciliation entre la vie professionnelle, la vie familiale et les autres centres d'intérêt. Il ne faudra pas seulement prendre en compte la phase de vie correspondant à la fondation d'une famille, mais aussi les périodes durant lesquelles des soins doivent être apportés à des membres de la famille et celles durant lesquelles une sortie flexible de la vie active ou une activité au-delà de l'âge légal de la retraite sont souhaitées. A l'avenir, les entreprises seront davantage appelées à proposer des modèles de flexibilisation du temps et du lieu de travail afin de fidéliser leurs collaborateurs durant les différentes phases de vie.

La promotion de la santé en entreprise, jusqu'ici un sujet marginal

Comparée au sujet omniprésent de la pénurie de personnel qualifié et aux thèmes associés tels que la gestion des talents, le pourvoi des places d'apprentissage ou le perfectionnement dans les cas pratiques évoqués, la GSE ne s'est jusqu'ici pas vue accorder l'importance qui lui revient compte tenu du tournant démographique. Et ce, alors même que le lien avec la pénurie de personnel qualifié est facile à établir, puisque les postes vacants que l'on ne parvient pas à pourvoir entraînent une charge de travail accrue pour les collaborateurs et l'encadrement. En outre, les mesures de GSE contribuent à ce que les collaborateurs restent motivés, en bonne santé et performants au travail. Enfin, une GSE professionnelle est susceptible d'augmenter l'attractivité de l'employeur. A l'avenir, la GSE sera davantage appelée à participer à des réseaux sectoriels ou d'entreprises et à des activités de recherche se consacrant à la thématique du tournant démographique. La GSE accordera également plus d'importance au développement d'instruments et de mesures ciblant des catégories d'âge spécifiques. Toutefois, l'âge n'est pas le seul critère pertinent. Le sexe doit aussi être pris en compte lors de l'élaboration de mesures spécifiques aux groupes cibles.

Les solutions sectorielles en ligne de mire

L'expérience montre que les petites et moyennes entreprises sont plus particulièrement confrontées à des difficultés importantes dans le cadre du tournant démographique. Souvent, elles ne possèdent pas les ressources adéquates et le savoir-faire nécessaire, et sont malgré tout en concurrence avec les grandes entreprises sur le marché du travail. Pour certaines branches, la difficulté ne consiste pas seulement à retenir les travailleurs dans l'entreprise, mais s'inscrit aussi au sein même de la profession, comme c'est le cas pour les secteurs de la santé et de la construction en bois. Le défi consiste alors non seulement à promouvoir l'attractivité de l'entreprise, mais aussi plus généralement l'attractivité de la profession afin d'empêcher un changement de branche. Les solutions sectorielles qui favorisent la coopération entre entreprises et organisations vont donc prendre de l'importance à l'avenir. Outre le dévelop-

pement de profils professionnels et la planification du parcours professionnel par-delà les frontières des entreprises et des institutions, les mesures de GSE, dans certaines branches, devraient occuper une place centrale.

Les agrégats/clusters régionaux vont gagner en importance

Les cantons et les communes ont des structures d'âge très différentes. Cela concerne d'une part les marchés du travail régionaux et d'autre part les seniors sortis de la vie active, qui sont à la fois bénéficiaires de prestations et clients. Le financement des prestations nécessaires, mais aussi la modification des marchés du travail régionaux et le développement de nouveaux produits et services représentent à la fois des défis et des chances pour l'économie régionale. Dans ce contexte, l'émergence d'agrégats régionaux va gagner en importance. A l'avenir, actifs et retraités participeront davantage à des initiatives communes et à des réseaux économiques, politiques, administratifs ou d'ONG pour développer ensemble de nouveaux domaines d'activité, proposer des services et des produits innovants et faire profiter le marché du travail et les générations ultérieures de leurs expériences. En matière de GSE également, de nouveaux champs d'action pourraient ici voir le jour.

Les entreprises aux «bonnes pratiques» posent des jalons

L'enquête menée auprès d'entreprises affichant des «bonnes pratiques» en GRH et/ou GSE montre l'importance que celles-ci accordent au tournant démographique. Ici aussi, la pénurie de personnel qualifié ainsi que la peur de perdre un savoir-faire et l'expérience sont des moteurs déterminants. Parmi les champs d'action prioritaires mis en œuvre, on relève l'assouplissement (accru) des modèles de temps de travail, les mesures de recrutement du personnel et de GSE ainsi que la planification de la relève. En ce qui concerne la GSE, on constate que le groupe des plus jeunes actifs (15-24 ans) n'attire peu ou pas l'attention des entreprises interrogées. Les «bonnes pratiques» rapportées sont réalisées surtout dans le domaine du développement du personnel, de la conciliation vie professionnelle/vie familiale, de la

gestion de la diversité et la GSE. Malgré la grande hétérogénéité des mesures, on distingue ici la place accordée par les entreprises à la fidélisation de leurs employés. Toutefois, les entreprises n'accordent une importance que secondaire à certaines mesures comme la durée limitée de l'emploi dans les domaines de travail sensibles en termes d'âge, les formations de compétences des 50+ ou le recrutement ciblé de collaborateurs âgés. En ce qui concerne les retraites anticipées initiées par les employés, on ne constate pas encore de tendance au changement dans les entreprises interrogées. Leur nombre est inchangé voire en hausse. La fidélisation de collaborateurs âgés et la mise en œuvre de mesures en conséquence reste donc un défi et devrait gagner en importance à l'avenir. On constate qu'une GRH et une GSE compétentes aident à intégrer la perspective de gestion de la démographie; et les «bonnes pratiques» rapportées peuvent être de précieuses suggestions pour les autres entreprises. Cependant, nombre des entreprises interrogées doivent encore passer d'approches et de mesures hétérogènes à un concept intégré. Elles doivent donc ancrer durablement la perspective d'une gestion de la démographie/des générations dans leur stratégie du personnel et leur GSE.

Absence de documentation et de communication systématiques des «bonnes pratiques»

Les niveaux d'action et les outils de gestion de la démographie sont identifiés: ils vont des analyses des structures d'âge à l'adaptation selon les groupes cibles et au développement d'instruments et de mesures de GRH et de GSE en passant par l'analyse des indicateurs par tranche d'âge et la qualification des cadres dirigeants en vue d'une conduite personnalisée et adaptée à l'âge. Aujourd'hui, il existe de nombreux exemples de «bonne pratique» mises en œuvre par les entreprises. Ils sont relatés par les médias et la littérature spécialisée et recensés dans le cadre de projets de recherche et de conseil. Toutefois, ces exemples n'ont jusqu'ici ni été regroupés, ni présentés de manière systématique, et l'échange d'expériences dans le cadre d'ateliers et de groupes de travail se limite à un nombre restreint d'entreprises. Pour favoriser le transfert de connaissances et développer des stratégies de résolution, les ré-

seaux d'entreprises devraient gagner en importance à l'avenir. De plus, le transfert de connaissances pourrait être favorisé par une plateforme Web commune résultant de diverses initiatives. La GSE sera appelée à participer à de telles initiatives et à se positionner.

AXA Winterthur: one size does not fit all – exploiter les potentiels du Diversity Management

A la suite de sa fusion avec le Groupe AXA en 2008, AXA Winterthur, qui compte quelque 4000 collaborateurs, a mis le thème de la «diversité» à l'ordre du jour, fermement convaincue qu'il apportait une valeur ajoutée aux collaborateurs, mais aussi aux clients et à l'entreprise dans son ensemble. Parallèlement à l'élaboration de la stratégie de Diversity Management ont été formulés des objectifs en matière de diversité centrés sur les différentes générations:

- offrir aux collaborateurs un environnement non discriminatoire
- conserver et exploiter le potentiel des collaborateurs plus âgés
- apporter aux collaborateurs un soutien pour concilier travail et famille
- créer les conditions d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- tendre vers la parité au sein du management
- positionner AXA Winterthur comme un employeur attrayant et social, en interne comme en externe

Ces objectifs présupposent une structure d'âge relativement équilibrée chez AXA Winterthur. Or, dans dix ans, un quart des effectifs aura pris sa retraite. AXA Winterthur se demande donc si elle disposera à l'avenir de collaborateurs qualifiés en nombre suffisant.

L'estime, la formation permanente, les modèles de (temps de) travail flexibles et le transfert des connaissances sont des thèmes particulièrement chers aux yeux des collaborateurs de 55 ans et plus chez AXA Winterthur. Le besoin unanimement ressenti par tous les collaborateurs, qu'ils

soient jeunes ou expérimentés, est celui de modèles de (temps de) travail flexibles, même si les raisons du travail à temps partiel, du télétravail ou de l'assouplissement des horaires de travail sont très différentes selon les personnes et les activités exercées. D'où le mot d'ordre: «one size does not fit all». Pour répondre aux attentes en matière d'assouplissement du temps de travail, AXA a lancé le dispositif «FlexWork» et introduit une large palette de modèles de (temps de) travail flexibles: temps partiel, télétravail, desksharing et jobsharing sont quelques-unes des formules proposées pour répondre le mieux possible aux besoins des collaborateurs. D'autre part, toutes les offres d'emploi publiées concernent désormais des postes à 80%-100% et non plus des postes à plein temps. Un signal qui montre à l'extérieur l'attitude positive d'AXA Winterthur vis-à-vis de modèles de travail flexibles. De plus, une campagne «FlexWork» interne a été initiée, dans l'objectif d'informer les collaborateurs sur les modèles de rôle en interne au sein de différents niveaux hiérarchiques et groupes d'âge, les diverses possibilités d'assouplissement du (temps de) travail et celles permettant de concilier vie professionnelle et familiale chez AXA Winterthur, tout en mettant en évidence les expériences des uns et des autres. Suite aux retours positifs en interne, une campagne externe a été lancée en mai 2014: grâce à des spots télévisés et à un site Internet interactif permettant à des personnes externes à l'entreprise de dialoguer avec une quarantaine de collaborateurs d'AXA sur leurs expériences en matière de modèles de travail flexibles, AXA Winterthur a réussi à se position-

ner auprès des clients et du public comme une société attrayante et tournée vers l'avenir.

Dans le contexte du tournant démographique, AXA Winterthur mise également sur la promotion des femmes. Ainsi, la compagnie d'assurance a recherché volontairement une autre solution que les quotas pour augmenter la part des femmes dans l'encadrement. Une mesure efficace est le Gender Mentoring, un programme de mentorat visant à promouvoir la diversité des sexes. Son mot d'ordre: le dialogue plutôt que des quotas. Dans le cadre de ce programme, des femmes désireuses d'évoluer professionnellement peuvent échanger leurs expériences pendant un an avec un cadre supérieur ou un membre de la direction. Les mentees peuvent ainsi discuter avec leur mentor de leur parcours professionnel et profiter de l'expérience d'une personne plus haut placée. La visée du dispositif est d'identifier et de supprimer les obstacles qui empêchent les femmes de faire carrière chez AXA Winterthur. Parallèlement à leur rôle d'accompagnateurs, les mentors découvrent un autre point de vue sur l'entreprise, en apprennent davantage sur la situation des femmes en matière de travail et peuvent transmettre leurs expériences et leurs connaissances. L'entreprise, pour sa part, accroît la visibilité des femmes en tant que cadres potentielles et fait évoluer la culture de l'entreprise dans ce domaine. Une démarche qui, au vu des chiffres, s'avère payante, puisque depuis 2008, la part des femmes a augmenté de 80% parmi les cadres supérieurs et de 30% parmi les cadres intermédiaires. Il est intéressant de constater que durant cette même période, le nombre

d'hommes travaillant à temps partiel a doublé, que le temps partiel a également nettement augmenté parmi les cadres et que même un membre de la direction travaille maintenant à temps partiel.

Une autre mesure a consisté en la mise en place d'une formation sur la diversité basée sur le web, avec pour objectifs de former les cadres au thème de la diversité en entreprise et de les sensibiliser aux préjugés inconscients que l'on peut avoir. Ce module était complété par des ateliers auxquels participaient la direction et quelques équipes. Le but était de rendre les participants plus attentifs aux demandes du Diversity Management et de permettre aux cadres de mieux se remémorer les mesures qui ont été introduites.

Un facteur déterminant pour la réussite des mesures précitées est l'approche globale adoptée pour traiter le thème de la diversité, une approche qui considère l'individu dans son ensemble au sein de l'organisation et non en abordant séparément divers aspects comme l'âge et le sexe. La façon de communiquer est également décisive pour obtenir l'adhésion des parties prenantes et faire en sorte que la mise en œuvre des mesures soit une réussite. AXA Winterthur s'appuie sur des modèles de rôle qui illustrent de manière concrète les mesures et les communiquent, et sur la direction qui soutient les mesures et donne l'exemple, contribuant ainsi de manière essentielle à faire évoluer la culture d'entreprise.

(Sur la base d'une interview d'Yvonne Seitz, responsable Diversity Management Axa Winterthur, 2014)

7 Bibliographie

Amstutz, N., Konrad, J. & Spaar, R. (2014). Personalbindung in Zeiten des Fachkräftemangels im Gesundheitswesen. Dans: Pekruhl, Ulrich/Spaar, Regula/Zölch, Martina. Human Resource Management Jahrbuch 2014, p. 231–258. Zurich: WEKA Business Media AG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2008). Creating People Advantage. Comment relever les défis RH dans le monde d'ici à 2015. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2009). Creating People Advantage. How to Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2010). Creating People Advantage. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2011). Creating People Advantage. HR Certainties in Uncertain Times. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2012). Creating People Advantage. Mastering HR Challenges in a Two-Speed World. Boston: BCG.

BCG – The Boston Consulting Group, Inc. (2013). Creating People Advantage. Lifting HR-Practices to the Next Level. Boston: BCG.

Bühlmann, F. & Schmid Botkine, C. (2012). Rapport social 2012: Générations en jeu. Zurich: Editions Seismo.

OFS – Office fédéral de la statistique (2014). ESPA Enquête suisse sur la population active. URL: www.espa.ofs.admin.ch, 30.06.2014.

OFS – Office fédéral de la statistique (2013). La population de la Suisse 2012. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.

Conseil fédéral (2007). Stratégie en matière de politique de la vieillesse. Rapport du Conseil fédéral. Berne.

Deloitte (2013). Die HR-Umfrage von Deloitte. Demografischer Wandel als Chance. Zurich: Deloitte.

Dievernich, F. & Gurtner, A. (2012). Trendstudie 2012: Generation Y: Kompetenzen und Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Unternehmenssicht. Zurich: jobindex media ag.

Eberhardt, D. & Meyer, M. (2011). Mit Führung den demografischen Wandel gestalten. Individualisierte alternsgerechte Führung: wie denken und handeln Führungspersonen? Munich: Rainer Hampp Verlag.

DFE – Département fédéral de l'économie (2011). Du personnel qualifié pour la Suisse. Une initiative du Département fédéral de l'économie. Berne: DFE.

Ellwart, T., Bündgens, S. & Rack, O. (2014). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950–972.

Gurtner, A., Dievernich, F. & Kels, P. (2013). Kompetenzen der Digital Natives und ihre Erwartungen an die Unternehmen. Zeitschrift für Organisation (ZfO), Themenheft Digital Natives, 4/2013.

Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M. & Lüthi, A. (2006). Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Zurich: Avenir Suisse.

Kägi, W., Lobsiger, M., Morlok, M., Frey, M. & Oswald, A. (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in den verschiedenen Berufsfeldern. Berne: SECO.

Krings, F., Sczesny, S. & Kluge, A. (2010). Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth. *British Journal of Management*, 1–15.

Moreau-Gruet, F. (2013). *Monitoring de la santé psychique, axé principalement sur les personnes âgées et le stress au travail*. Promotion Santé Suisse Document de travail 2, Berne et Lausanne.

Moser, R., Egger, M. & Thom, N. (2007). Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz – Studie I. SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik No. 24. Berne: SECO.

Mücke, A. (2008). Personalführung und Alter: ist Personalführung alterskritisch? Eine Studie zur Altersattribution und zum Führungshandeln von Linienvorgesetzten in Schweizer Unternehmen. Hamburg: Kovač.

Münch, H. & Csedo, K. (2012). Global Workforce Study. Back to Basics? Lohn, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Ergebnisse für die Schweiz 2012/2013. Zurich: Towers Watson.

OCDE – Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2005). Vieillesse et politiques de l'emploi – Rapport de synthèse. Paris: OCDE.

Pfeiffer, G. & Müller, M. (2014). Generationen-Management – konkret. Dans: Pekruhl, Ulrich/Spaar, Regula/Zölch, Martina. Human Resource Management Jahrbuch 2014, p. 149–167. Zurich: WEKA Business Media AG.

Rausa, F. (2012). Newsletter Démos Informations démographiques n° 2. OFS, Office fédéral de la statistique.

Riphahn, R. T. & Sheldon, G. (2006). Arbeit in der alternden Gesellschaft: Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz. Schlussbericht zu einem Forschungsauftrag der Zürcher Kantonalbank. Bâle: FAI.

UPS – Union patronale suisse (2006a). Stratégie pour l'emploi des seniors. Synthèse d'articles et études. Zurich: Union patronale suisse.

UPS – Union patronale suisse (2006b). Guide pour les employeurs n° 26. Travail et seniors. Zurich: Union patronale suisse.

Sheldon, G. (2008). Die Rolle der Berufsbildung in der Bekämpfung des Fachkräftemangels. Schlussbericht zu einem Auftrag des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie. Bâle: FAI.

Swoboda, N.; Zölch, M. (2013). *Gestion de la santé en entreprise – Avantage concurrentiel de la gestion des générations. Un projet pilote avec cinq entreprises de production et de services face aux défis de l'évolution démographique*. Promotion Santé Suisse Document de travail 14, Berne et Lausanne.

Trageser, J., Hammer, S. & Fliedner, J. (2012). Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung. *Forschungsbericht Nr. 11/12*. Office fédéral des assurances sociales: Berne.

CDEP – Conférence des Chefs de Départements cantonaux de l'Economie Publique (2013). Initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié – Analyse de la situation et rapport sur les mesures. Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche.

Zimmerli, J., Abegg, Ch., Hitz, P., Blaser, E. & Partner (2011). Konsequenzen des demografischen Wandels: Vielfältige Lebensstile im Alter. Office fédéral des assurances sociales: Berne.

Zölch, M. & Swoboda, N. (2014). Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Generationenmanagement. Dans: Pekruhl, Ulrich/Spaar, Regula/Zölch, Martina. *Human Resource Management Jahrbuch 2014*, p. 201–229. Zurich: WEKA Business Media AG.

Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling, A. (2009). Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Haupt: Berne.

Dufourstrasse 30, case postale 311, CH-3000 Berne 6
Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45
office.lausanne@promotionsante.ch

www.promotionsante.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch