

Unil

UNIL | Université de Lausanne

Séminaire Gradués HEC

Management de l'âge: Nouveau défi pour les entreprises?

Franciska Krings

| le savoir vivant |

Programme

- Quelques faits sur le vieillissement démographique et ses conséquences
- Quelques faits sur le lien entre l'âge et la performance
- Comment réagissent les entreprises?
- L'âge fait partie intégrante du *Diversity Management*

Les différentes facettes du vieillissement démographique

L'espérance de vie augmente

+

Le taux de natalité baisse

+

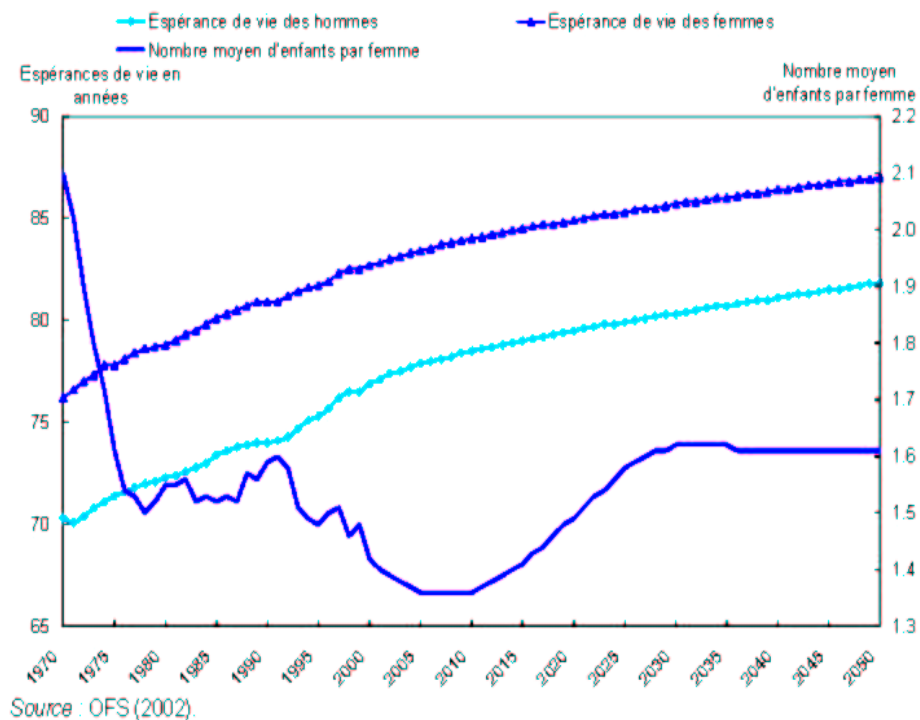
La durée de la carrière professionnelle baisse

+

Un rajeunissement socio-culturel

Espérance de vie et taux de natalité

Scénario « tendance »



- L'augmentation de l'espérance de vie se poursuit
 - L'indicateur de natalité reste bas (env. 1.5): renouvellement des générations n'est plus assuré
 - Le taux migratoire diminuera légèrement
- ➔ légère diminution de la population
- ➔ vieillissement actuel de la population

Durée de la carrière professionnelle et rajeunissement

- L'entrée dans le marché du travail est de plus en plus décalée
- Souvent longtemps après l'âge de 25 ans
- Taux des retraites anticipées augmente
 - 1992: 21.8% de la population active
 - 2000: 29.8%
 - 1/3 des personnes actives ont anticipé leur retraite d'au moins un an et 1/5 d'au moins 3 ans
- Rajeunissement socio-culturel: les personnes de +50 sont plus "jeunes" que leurs prédécesseurs (état de santé, fonctionnement cognitif)



Paradoxe?

L'augmentation de l'espérance de vie

+

Rajeunissement

+

Raccourcissement de la carrière professionnelle

+

Diminution de la population active

Particularité suisse

- Taux d'activité élevé des travailleurs de +50 ans
- 1/3 continuent leur activité après l'âge de la retraite
- 71% travaillent à temps partiel

Taux d'activité par âge et sexe, 2001 (en pourcent de la population)

	Hommes			Femmes			Total		
	25-49	50-64	65-69	25-49	50-64	65-69	25-49	50-64	65-69
Suisse	96.7	85.4	25.1	78.0	60.4	14.0	87.4	72.5	18.9
Allemagne	96.3	66.2	7.8	77.9	44.7	3.8	87.3	55.4	5.7
Italie	91.9	56.6	11.3	61.1	24.6	2.7	76.6	40.2	6.7
France	94.8	63.2	3.3	79.3	50.5	2.3	87.0	56.8	2.8
UE	94.0	66.1	9.9	73.9	42.3	4.5	84.0	54.0	7.0

Conséquences des changements anticipés

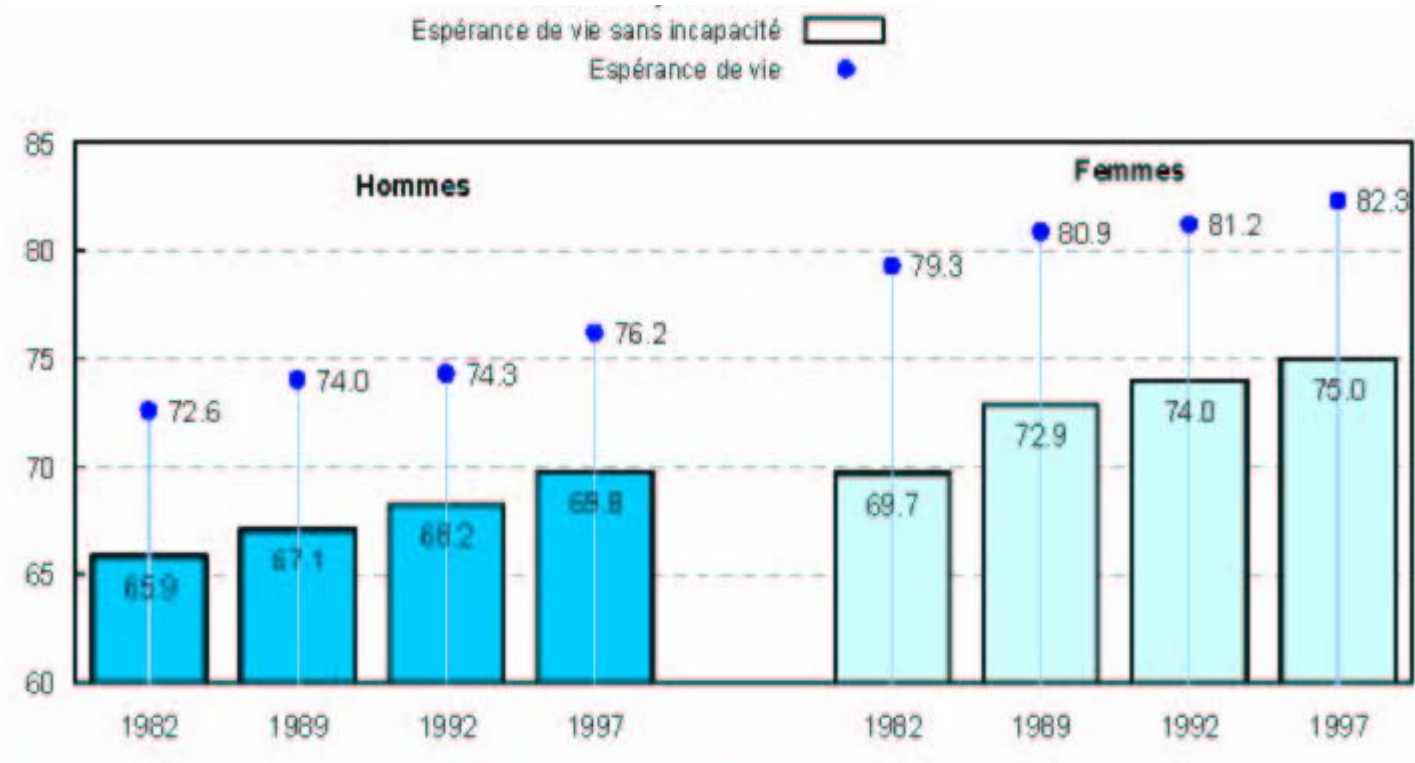
cf. OCDE, 2003

- Maintenir le taux d'activité actuel des travailleurs âgés
- Maintenir les employés plus longtemps au travail
- Abolir la frontière magique de 65 ans

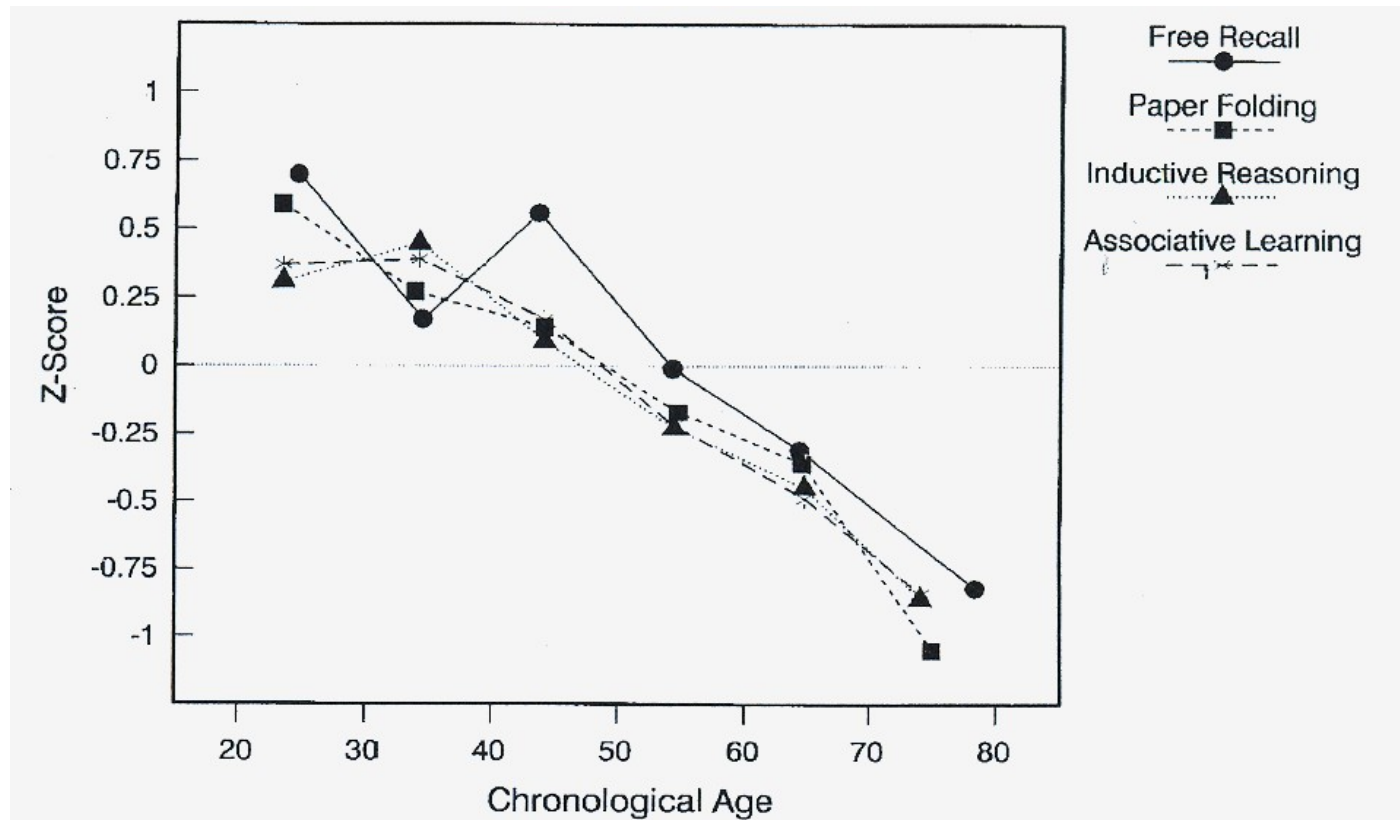
→ promouvoir l'employabilité des travailleurs âgés

Quelques faits sur l'employabilité des travailleurs âgés

- État de santé: 3/4 des hommes de +64 et 2/3 des femmes de +61 jugent leur santé comme bonne ou très bonne (Meier, 2001)
- Après l'âge de la retraite les personnes peuvent espérer vivre longtemps sans développer d'incapacité majeure



L'âge et le fonctionnement cognitif



L'âge et la performance au travail

- La recherche montre que l'âge et la performance au travail ne sont pas liés, de façon générale!
- Paradoxal ...
Compétences cognitives, en particulier celles qui sont associées à la vitesse cognitive (p.ex. rapidité dans l'apprentissage), diminuent avec l'âge
- mais il n'y a pas d'impact sur la performance au travail

Comment expliquer l'absence du lien entre l'âge et la performance au travail?

- Employés âgés compensent le déclin cognitif par l'expérience et leurs connaissances
 - P.ex., les dactylos âgés tapent à la même vitesse que les dactylos jeunes parce que les plus âgés peuvent mieux anticiper le texte
- L'expérience professionnelle préserve les capacités cognitives spécifiques pour le job
 - P.ex., les architectes maintiennent leurs capacités spatiales
- Beaucoup de tâches dans un job dépendent des connaissances et moins des compétences cognitives liées à la vitesse
 - Si la rapidité compte (exécution d'une tâche, rapidité d'apprentissage), les employés âgés sont moins performants que les employés plus jeunes

Investir dans la formation
Prévenir la "déqualification"

- MAIS Maintenir des compétences dépend de l'exercice
 - P.ex., les joueurs d'échecs jeunes et âgés jouent mieux s'ils s'exercent régulièrement. Mais l'exercice a un impact plus important sur les joueurs plus âgés

Comment réagissent les entreprises suisses ?

- Étude de Avenir Suisse, février 2006
- Enquête chez les responsables du personnel de 804 entreprises suisses
 - Nécessité d'intervenir?
 - Rôle de l'âge dans la politique du personnel?

Nécessité d'intervenir?

Question: «Le vieillissement croissant de la population impose de nouveaux défis aux entreprises. Dans quels domaines estimez-vous que votre entreprise devrait intervenir ?»

	INTERVENIR DÈS AUJOURD'HUI	INTERVENIR À L'AVENIR	PAS DE NÉCESSITÉ D'INTERVENIR
Motiver les collaborateurs âgés	38%	24%	38%
Adapter les produits/ services à la clientèle âgée	26%	14%	60%
Axer le marketing sur la clientèle des aînés	20%	18%	62%
Recruter un nombre suffisant de collaborateurs	15%	40%	45%

Rôle de l'âge dans la sélection

Question: «A qualifications égales, préférez-vous les jeunes ou les plus âgés (50 ans et plus)?»

	PLUTÔT LES JEUNES	PLUTÔT LES PLUS ÂGÉS	SANS IMPORTANCE
Direction d'entreprise	42%	47%	11%
Fonction de dirigeant/Specialiste	61%	27%	12%
Autres collaborateurs	80%	6%	14%

Question: «A qualifications égales, promouvez-vous plutôt les jeunes ou les plus âgés (50 ans et plus)?»

	PLUTÔT LES JEUNES	PLUTÔT LES PLUS ÂGÉS	SANS IMPORTANCE
Direction d'entreprise	41%	40%	19%
Fonction de dirigeant/Specialiste	60%	23%	17%
Autres collaborateurs	71%	9%	20%

Le vieillissement démographique et le management de la diversité

- Beaucoup d'entreprises ne semblent pas très bien préparées aux changements démographiques
- L'image "jeune = dynamique & performant" "âgé = lent & incompetent" persiste
 - Discrimination des employés plus âgés sur le marché du travail
 - Fortement due aux stéréotypes négatifs concernant les travailleurs âgés
- Recommandation: intégrer l'âge dans une perspective de *Diversity Management*

Le management de la diversité se base sur les différences entre les employés

- Différences sur le marché du travail aujourd'hui
 - Main d'œuvre de plus en plus hétérogène
 - Globalisation et migration: diversité ethnique et nationale
 - *Women empowerment*: Nombre croissant de femmes
 - Vieillesse démographique: nombre d'employés âgés augmente
 - *Empowerment* d'autres groupes minoritaires: nombre croissant de minorités réclamant leurs droits (p.ex., homosexuelles)
- Gestion de la diversité: Travailler avec, profiter et exploiter ces différences ... pour le bénéfice de tout le monde



La gestion de la diversité

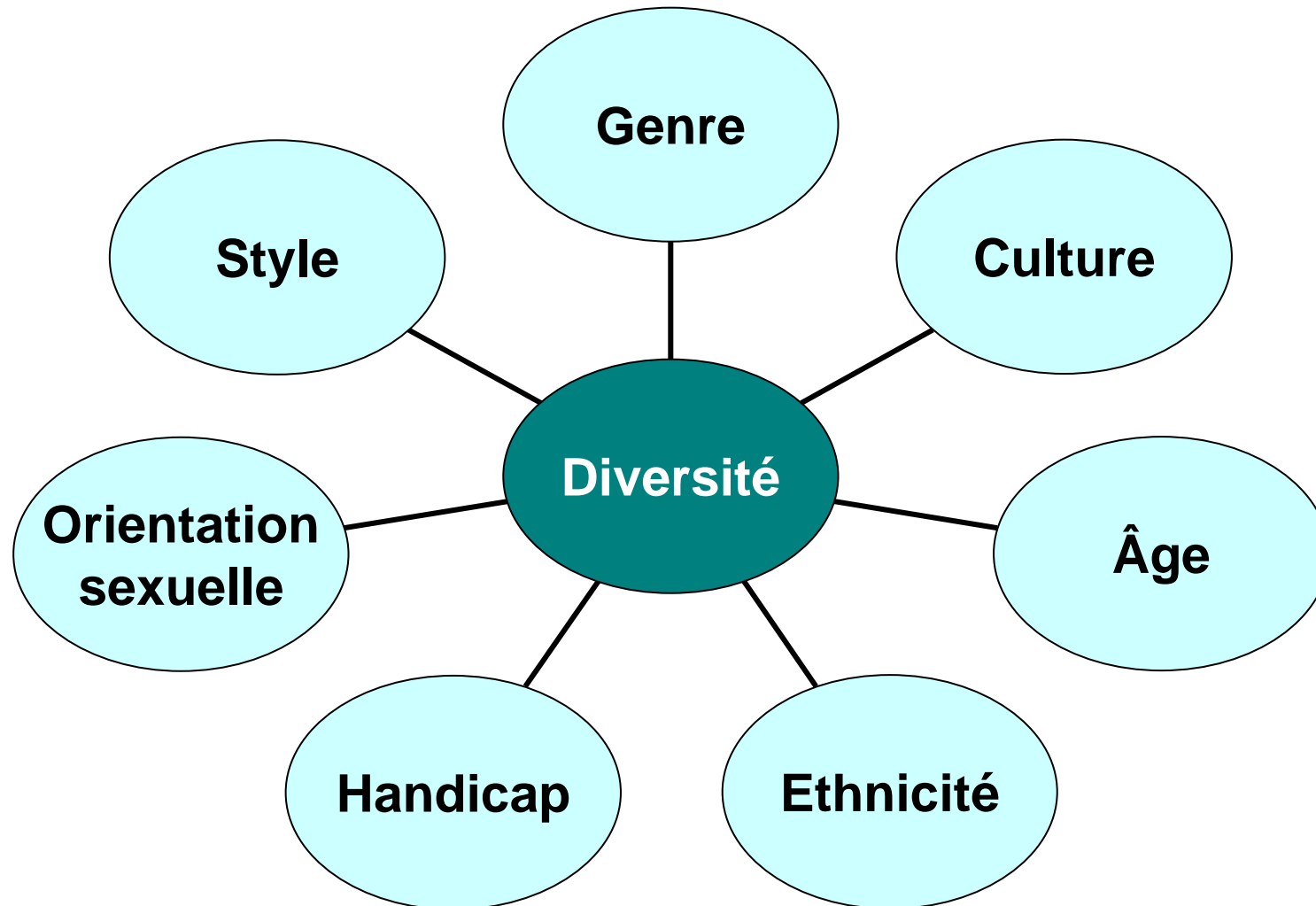
- La main d'œuvre est très diversifiée
- L'utilisation de ces différences crée un environnement productif et créatif où chacun se sent valorisé, où chaque talent est utilisé au maximum et où les objectifs organisationnels sont atteints
- Les différences sont un plus et non pas un déficit

Kandolla & Fullerton (1994, p.19)

Exemple: Diversité chez P&G

- Le CEO de P&G dit que la diversité est
 - Une affaire de valeurs éthiques
 - Une stratégie fondamentale du business
- "A diverse organization will out-think, out-innovate and out-perform a homogenous organization every single time"
- "Diversity is a must to be able to serve diverse customers"

Dimensions de gestion de la diversité chez P&G



Conclusions

Stigmatisation irrationnelle des personnes 50+
et changements démographique actuels
= mixage fatal

Solution:

- Intégrer l'âge dans la gestion de la diversité
- Investir dans la formation des employés âgés
- Profiter au maximum d'une main d'oeuvre mixtes