

# Les seniors : nouvelles perspectives sur le marché du travail

## A propos de Manpower Inc.

Manpower Inc. (MAN à la Bourse de New York) est un leader mondial dans le secteur des services de l'emploi; elle crée et propose des prestations qui permettent à ses clients d'être gagnants dans le monde changeant du travail. La société au chiffre d'affaires de 18 milliards de dollars offre une gamme complète de services pour répondre aux besoins des entreprises dans toutes les étapes du cycle de l'emploi. Les prestations comprennent le recrutement de personnel fixe et temporaire, l'évaluation et la sélection des collaborateurs, la formation, la réinsertion, l'outsourcing et les services de consulting. Le réseau mondial de Manpower, fort de 4'400 agences dans 73 pays, permet à l'organisation de répondre aux besoins de ses 400'000 clients par année, des petites et moyennes entreprises jusqu'aux multinationales les plus importantes dans le monde. Manpower se concentre sur l'amélioration de la productivité grâce à une qualité accrue, l'efficacité et la réduction des coûts pour la totalité de leur main-d'oeuvre. Cela permet aux clients de se concentrer sur leurs activités fondamentales. Manpower Inc. opère sous cinq marques: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells et Right Management.

Manpower Suisse est forte d'une expérience de plus de 45 ans dans le domaine du recrutement de personnel fixe et temporaire. Avec 52 filiales, 18'000 collaborateurs temporaires et plus de 6'000 clients, actifs dans tous les secteurs d'activité, Manpower est l'un des leaders du placement de personnel en Suisse. Vous trouverez de plus amples informations sur les sites [www.manpower.com](http://www.manpower.com) et [www.manpower.ch](http://www.manpower.ch).

## A propos de Right Management

Right Management ([www.right.com](http://www.right.com)) est le leader mondial des solutions de conseil intégrées dans le cycle de vie global de l'emploi. Elle permet à ses clients de tirer le meilleur parti de leur capital humain, tout en aidant leurs employés à concrétiser leur plein potentiel. Right Management est une filiale de la société Manpower Inc., l'un des leaders mondiaux des services dans le domaine de l'emploi offrant à ses clients des solutions leur permettant de tirer le meilleur parti des évolutions du monde du travail.

## Sommaire

---

Résumé	2
--------	---

---

Introduction	3
--------------	---

---

Gagner la guerre des talents et mobiliser les seniors	4
---	---

Anticiper et planifier la future pénurie de talents

Optimiser le transfert de compétences

Comprendre et recruter les seniors

Retenir les employés indispensables à l'entreprise

Aider les seniors à faire les bons choix

Gérer le réservoir de talents

---

Le rôle des pouvoirs publics en matière d'emploi et de retraite	16
---	----

Gérer les coûts liés au vieillissement de la population

Inspirer le changement

Appliquer une stratégie de l'emploi au service d'une croissance économique durable

---

Conclusion	24
------------	----

---

## Résumé

Quel pourcentage de vos effectifs a prévu de partir en retraite dans les cinq à dix années à venir, et quel impact cette donnée aura-t-elle sur votre entreprise? Face à une tendance renforcée de la pénurie de talents et aux difficultés grandissantes à combler les départs en retraite, cette question centrale devrait figurer parmi les préoccupations principales de toutes les sociétés. La perte potentielle de productivité et de capital intellectuel pourrait avoir des conséquences dévastatrices sur de nombreuses entreprises qui ne sont actuellement pas prêtes à s'adapter aux nouveaux défis dus au vieillissement de la population. Le problème délicat qui pointe à l'horizon réside dans le fait que d'une part, de nombreux employés sur le départ ont les compétences dont les sociétés ont le plus grand besoin, et que d'autre part, ces mêmes collaborateurs sont ceux qui disposent de la flexibilité financière et ainsi d'alternatives de carrière leur permettant de choisir entre la retraite et une fin de carrière avec un aménagement de l'activité.

A court terme, les employeurs devront concentrer leurs efforts sur des mesures permettant de freiner les départs des seniors dont les compétences et le savoir-faire sont les plus précieux pour l'entreprise. Il faudra veiller à préparer leurs successeurs à occuper des postes exigeants en assurant le transfert de cette expertise avant leur départ en retraite. Les mesures visant à attirer et maintenir les seniors en activité vont dorénavant jouer un rôle prépondérant dans la planification des entreprises étant donné qu'il s'agit du seul réservoir intact de main d'œuvre, et que la majorité des personnes de cette tranche d'âge est en bonne santé et capable de continuer à apporter sa contribution bien après l'âge légal de la retraite. La réponse à cette nouvelle situation consiste à offrir aux seniors des emplois qui leur conviennent et à préserver leur volonté de s'investir en continuant à les traiter comme des collaborateurs compétents. Cette perspective ne pourra toutefois pas s'appliquer à l'ensemble des seniors et une solution standard des conditions de travail n'apporterait pas le succès escompté.

La vision traditionnelle des dernières années de carrière, tant du côté des employeurs que des seniors, rend la transition vers un monde de l'emploi remanié difficile. Il est d'ailleurs alarmant de constater que de nombreux employeurs ont encore tendance à considérer les départs en retraites imminents comme des opportunités d'économies, ce qui n'est qu'une vision à court terme pouvant avoir de néfastes conséquences.

A long terme, il reviendra aux employeurs d'améliorer l'utilisation des talents de l'ensemble des employés occupant de longue date un poste au sein de leur

société. Il leur faudra mettre en œuvre une approche visant l'amélioration permanente des processus, en réalisant régulièrement une évaluation des compétences et des options de carrière de leur personnel, en garantissant l'accès à la formation professionnelle, et en contrôlant l'adéquation de l'intérêt personnel et des compétences de chaque employé avec son rôle au sein de l'organisation. A l'avenir, aucune société ne pourra se permettre de gaspillage face à la pénurie de talents : les compétences et les connaissances de chacun seront requises et ne pourront en aucun cas être considérées comme obsolètes. Des solutions plus élaborées doivent donc être mises en œuvre afin de répondre aux besoins constants de talents des entreprises.

Cette nouvelle approche de la gestion des talents devra également s'étendre à la préparation individuelle à la retraite, l'employeur jouant un rôle très important pour aider les seniors concernés à mieux appréhender la signification de cette étape de vie. Si l'entreprise veut demeurer présente dans le monde de l'«après-retraite», les employeurs devront mettre à disposition les ressources professionnelles nécessaires afin d'aider les employés à développer des projets efficaces pour la seconde moitié de leur vie. Ils devront être à la fois réalistes et réalisables, étant données les multiples options visant à atteindre un équilibre entre le travail et la vie privée, et les divers impacts financiers potentiels découlant à la fois des choix individuels et de la situation propre à chaque employé.

De même, les pouvoirs publics devront donner les impulsions nécessaires aux employeurs et à la population afin de maintenir les plus de 50 ans dans l'emploi, et ce, en vue de prévenir de graves crises fiscales causées par les dépenses drainées par un nombre désormais trop important de citoyens âgés percevant des retraites et des prestations sociales. De nombreux gouvernements ont d'ores et déjà pris des mesures en ce sens et montrent qu'il est possible d'aborder le problème posé par une main d'œuvre vieillissante en mettant en œuvre des solutions pertinentes afin que tous soient gagnants.

---

*Quel pourcentage de vos effectifs a prévu de partir en retraite dans les cinq à dix années à venir, et quel impact cette donnée aura-t-elle sur votre entreprise?*

---

# Introduction

La compétitivité des employeurs est actuellement menacée par un phénomène déjà tangible et particulièrement complexe. Sous l'effet conjugué des difficultés de recrutement faute de candidats qualifiés et, en partie, du manque d'anticipation des employeurs, la relève de nombreux employés des générations du baby-boom atteignant l'âge de la retraite n'est pas assurée. Ainsi, chaque fois qu'un employé expérimenté prend sa retraite, l'entreprise accuse une perte de compétences et d'expertise.

Selon une étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), les départs en retraite s'élèveront à 12 millions par an entre 2025 et 2030 au niveau mondial. Les pays les plus exposés sont ceux dont la pyramide des âges a tendance à s'inverser, en particulier le Japon, l'Italie et l'Allemagne. Dans les années à venir, le Japon devrait connaître un million de départs en retraite, ce qui va inévitablement poser un véritable problème aux responsables du management confrontés à des difficultés de recrutement. La conjonction d'une pénurie de talents qui est d'ores et déjà d'actualité dans de nombreux pays, associée à des départs en retraite massifs, pourrait remettre en cause l'équilibre économique des pays dans lesquels un nombre disproportionnellement réduit de la population active devra supporter un contingent de retraités toujours plus grand. Ce scénario est identique partout à travers le monde. Le vieillissement de la population s'intensifie tandis que décline le taux de natalité, ce qui amène les employeurs à se poser la question suivante : d'où viendront exactement nos employés à l'avenir?

Pourtant, même s'ils sont conscients de ce problème, rares sont les employeurs qui cherchent des solutions à long terme afin de prévenir la pénurie de talents et la perte de cerveaux qui se profilent de manière on ne peut plus claire. Est-il possible que les employeurs espèrent que les améliorations de la productivité, les progrès technologiques et la mondialisation suffiront à réduire leurs besoins en ressources humaines? Ou la difficulté tient-elle plutôt du fait que, malgré leurs efforts, les entreprises n'arrivent pas à résoudre ce problème car les pratiques en vigueur jusqu'à présent ne permettent pas aujourd'hui la rétention des talents?

De même, les employés entendent depuis des années qu'il va leur falloir prendre davantage de responsabilités afin de préparer leur avenir et leur situation financière suite à leur départ en retraite. Les indices montrant que les revenus versés par leur gouvernement ou leur

entreprise pour financer leur retraite pourraient être réduits, voire disparaître complètement, se sont par ailleurs multipliés. Pourtant, malgré les menaces naissantes de l'insécurité financière et la perspective de vivre plus longtemps que leurs économies, une faible proportion d'adultes âgés – et cette tendance est la même partout dans le monde – recherchent un emploi ou optent pour prolonger leur vie professionnelle une fois arrivée à l'âge de la retraite. Bien que l'on constate dans certains pays une augmentation du nombre de personnes âgées travaillant plus longtemps, la majorité des employés seniors préfèrent toujours quitter leur emploi aussitôt que leur situation financière le permet. Force est de constater qu'une large proportion des seniors est toujours capable de travailler, et de contribuer ainsi à l'économie de leur pays. Pourtant, la plupart ne le font pas. Quelle en est la raison et quels sont les obstacles à un prolongement de la durée de l'activité professionnelle?

Les problèmes sont complexes et les défis multiples, mais les réponses passent vraisemblablement par l'abandon des pratiques passées et par l'élaboration de nouvelles stratégies par les entreprises et les pouvoirs publics non seulement afin de garantir que les seniors choisissent de rester en activité plus longtemps mais aussi pour qu'ils transmettent leur expertise à leurs collaborateurs avant leur départ, et continuent à contribuer ainsi au succès de leur entreprise et à l'économie de leur pays.

Cependant, pour y arriver, entreprises et pouvoirs publics doivent aborder officiellement ces questions dans leur programme et le faire rapidement s'ils veulent gagner la bataille pour la rétention des talents et des seniors dans ce processus.

---

*Selon une étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, les départs en retraite s'élèveront à 12 millions par an entre 2025 et 2030 au niveau mondial.*

---

# Gagner la guerre des talents et réussir à mobiliser les seniors

Dans le contexte actuel, les employeurs cherchent à trouver des réponses aux défis complexes et multifacettes que représentent les seniors et la pénurie de compétences, auxquelles ils sont confrontés. Afin de conserver des avantages stratégiques face à la concurrence, l'anticipation est de rigueur, et ce, non seulement afin de maintenir les employés de plus de 50 ans en activité et de conserver leur expertise, mais aussi d'exploiter au mieux les compétences des générations plus jeunes, pas assez nombreuses pour combler la totalité des départs en retraite. L'objectif étant par ailleurs d'aboutir à des solutions conformes à la culture de l'entreprise.

La mondialisation de l'économie et les avancées technologiques permanentes de la dernière décennie ont conduit à une incroyable amélioration de la productivité et à l'émergence d'un marché mondial des compétences, masquant de ce fait l'impact de la pénurie de talents qui se profilait. C'est sans doute la raison pour laquelle de nombreux employeurs se sont laissés bercer par l'illusion que les pénuries de ressources humaines allaient se régler d'elles-mêmes. Ceci explique également leur manque de détermination dans l'élaboration de stratégies pour faire face aux départs à la retraite massifs auxquels ils se verront inévitablement confrontés dans les années à venir.

Les performances enregistrées au niveau de la productivité ont généré un sentiment de sécurité non fondé qui a permis aux employeurs de se concentrer sur d'autres questions plus urgentes, avec l'espoir que d'autres résoudraient le problème avant que son envergure n'atteigne leur propre entreprise. Cette attitude est extrêmement dangereuse.

Les employeurs ont cherché à réduire leurs besoins de main d'œuvre et à augmenter l'offre avec des moyens tels que l'externalisation des activités ne faisant pas parties de leur cœur de métier, et la délocalisation de sites vers des pays offrant un marché de compétences plus large. Ils ont également continué à améliorer l'efficacité de leurs processus afin d'éviter un plus grand nombre de recrutements. Cependant, la pénurie de talents a pris une telle ampleur qu'elle appelle impérativement des stratégies plus élaborées si les entreprises souhaitent pérenniser leur activité, car il devient de plus en plus difficile de trouver une main d'œuvre qualifiée capable d'occuper les postes décisifs et d'améliorer davantage la productivité.

D'ici à 2050 (en Europe) le marché du travail sera dans la situation d'une personne active pour un retraité.

Source: Bruno Tobback, *Conclusions du Président, Forum OECD Vieillesse et Politiques de l'emploi*, 18 octobre 2005

La perte d'une main d'œuvre qualifiée et expérimentée, notamment dans les secteurs comptant une proportion particulièrement élevée d'employés âgés pourrait entraîner une baisse de la croissance économique. Face à la baisse du nombre de jeunes Européens, les entreprises vont devoir davantage se reposer sur les seniors, car le manque de main d'œuvre risque de compromettre des opportunités d'affaires.

Source: *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, «Age and employment in the new Member States», 2006

Au Japon, la population active devrait baisser de 16% (soit quelque 10 millions de personnes) au cours des 25 prochaines années.

Source: *The Economist*, «How to manage an aging workforce», 18 February 2006

Selon les chiffres officiels, environ 2,8 millions de personnes de plus de 45 ans n'ont pas d'emploi rémunéré au Royaume-Uni.

Source: *BBC News*, Julian Knight, «How UK 'turned its back' on older workers», 24 septembre 2006

## Anticiper et planifier la future pénurie de talents

Une approche plus élaborée de la gestion des ressources humaines (c. f. graphique 1) doit avoir pour point de départ un bilan de la situation démographique de la main d'œuvre actuelle, et l'identification des employés approchant l'âge de la retraite ainsi que ceux qui rejoindront cette tranche d'âge d'ici peu. En chiffrant la réduction d'effectifs due aux départs en retraite pour la prochaine décennie, les employeurs peuvent déterminer le nombre de collaborateurs qui vont leur manquer, débiter une planification de la gestion de cette pénurie, et en mesurer les retombées sur leur activité.

Selon les résultats de l'étude *Workplace Forecast* menée en 2006 par l'organisation *Society of Human Resource Management* auprès de 1'232 professionnels des ressources humaines, il apparaît que «bien que le vieillissement de la main d'œuvre et la pénurie d'employés qualifiés représentent des problèmes démographiques majeurs, seuls 33% des professionnels RH ont procédé à un relevé démographique au sein de leur organisation, et seuls 31% ont déterminé le nombre de départs en retraite à venir.»

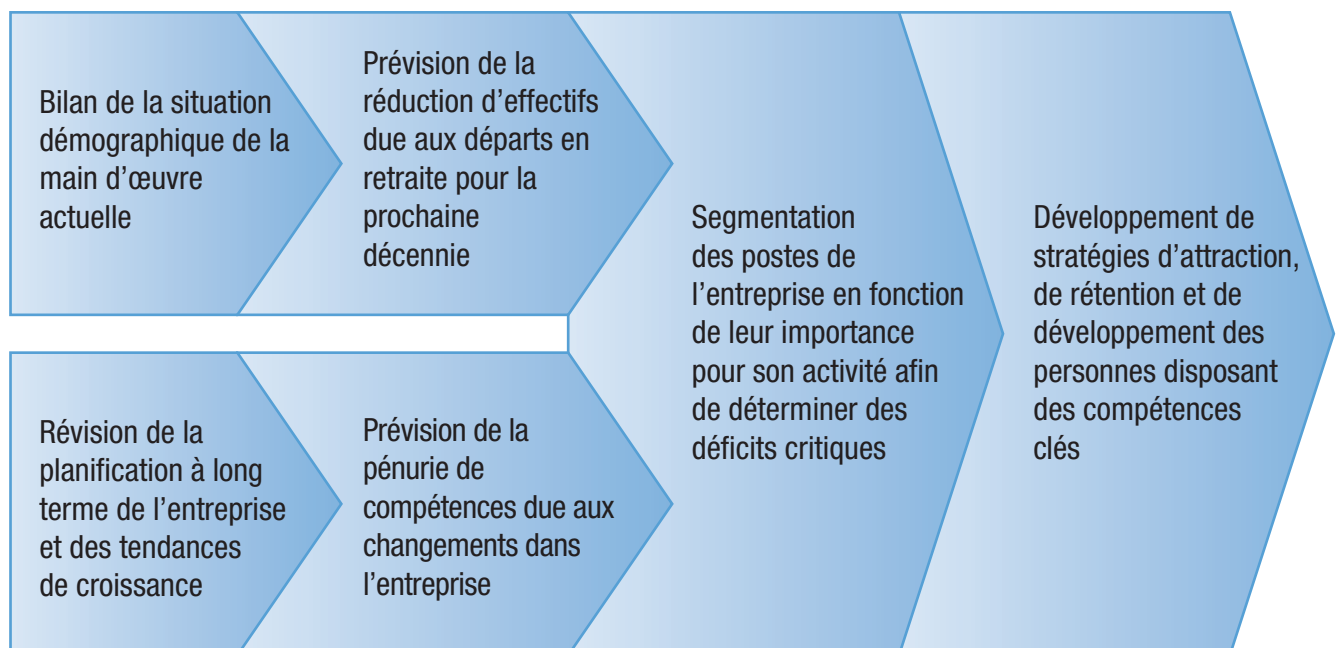
En d'autres termes, deux tiers des employeurs n'ont pas commencé à planifier les prochaines vagues de départ en retraite, et il semble qu'il n'y ait pas de prise de conscience adéquate de l'impact potentiel que ces départs pourraient avoir à court terme sur l'activité des entreprises concernées.

Un examen précis de la planification des activités de l'entreprise à long terme, des tendances de croissance et de tout autre phénomène susceptible d'influencer l'offre et la demande de main d'œuvre peut servir de base pour chiffrer les besoins futurs de l'organisation sur ce point. Ces informations pourraient alors être mises en rapport avec les prévisions des départs en retraite afin d'analyser les pénuries de compétences auxquelles l'entreprise serait confrontée à l'avenir.

Une autre mesure consisterait à établir une segmentation des postes de l'organisation en fonction de l'importance de ces derniers sur son activité, notamment en termes de réalisation des objectifs de productivité. Ceci permettrait de comprendre l'impact potentiel des futurs départs en retraite sur des postes clés de l'organisation et d'établir une correspondance entre les prévisions de départs et les postes clés qui, si laissés vacants, pourraient engendrer un déficit critique pour l'organisation.

Une fois ces éléments déterminés, il faudrait élaborer d'une part des stratégies d'attraction à l'attention des personnes disposant des compétences jugées nécessaires et, d'autre part, initier des pratiques de rétention envers les employés dont le départ en retraite est imminent. Il devrait être clair à présent que c'est bien ici que l'organisation pourrait allouer ses ressources afin de disposer d'une offre durable de compétences en identifiant et assurant la formation d'employés à fort potentiel afin de remplacer ceux qui quitteront leur poste. La pénurie de compétences devrait s'intensifier vers 2010, c'est pourquoi ce cycle de prévisions démographiques et de planification de la gestion des ressources humaines devra impérativement être intégré au processus global de gestion des activités de toute organisation.

Graphique 1 : Prévision et planification de la pénurie de talent liées aux départs à la retraite



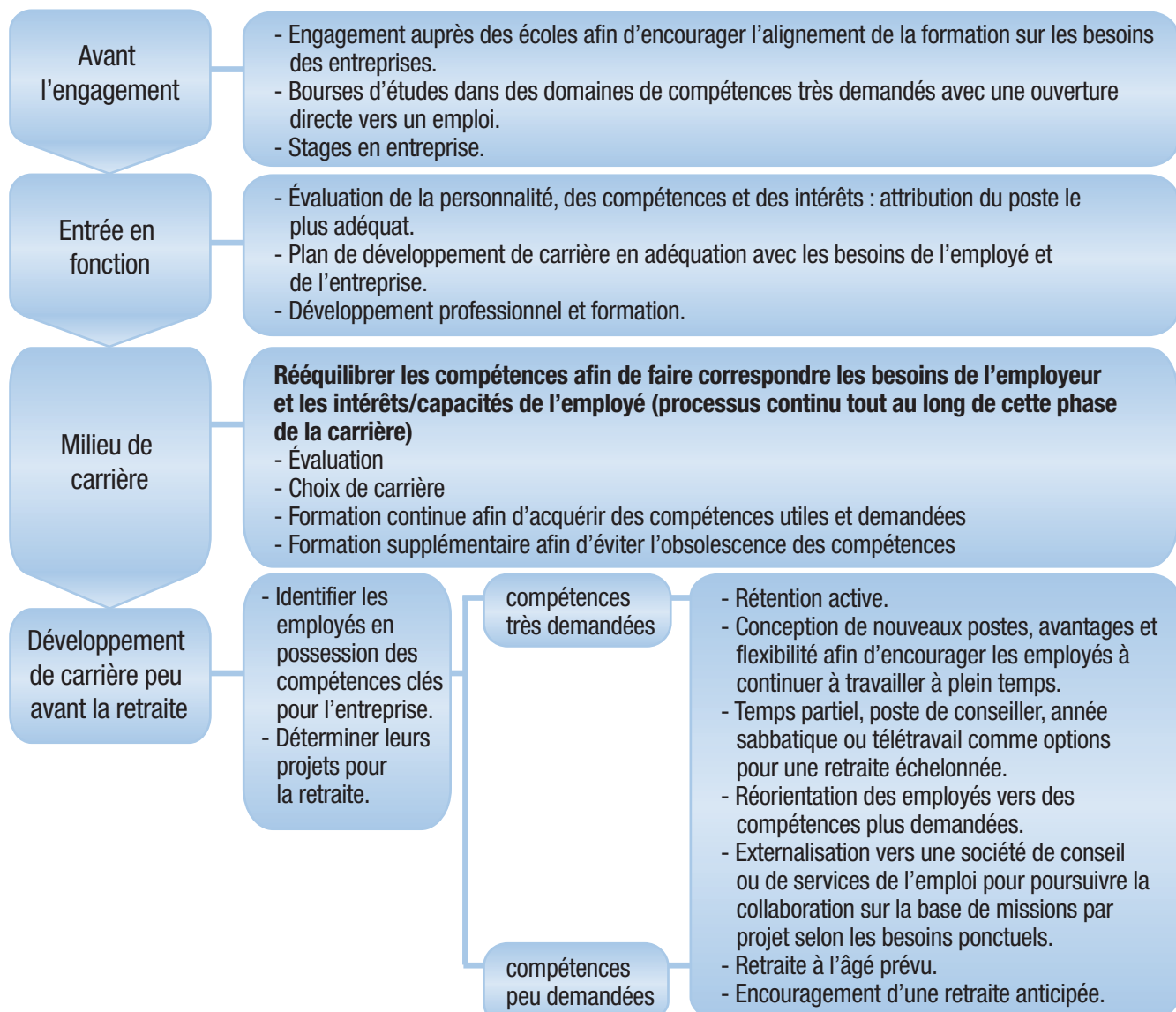
## Optimiser le transfert de compétences

L'étape suivante dans la quête permanente d'amélioration de productivité consisterait à cerner la manière d'exploiter au mieux les compétences individuelles de chacun tout au long de sa carrière. Une économie dynamique et forte ne peut plus se permettre de former des individus et de s'affranchir de définir des plans de carrière clairs faisant suite à leur diplôme, ni de laisser des compétences individuelles devenir obsolètes sans proposer aux employés une voie de transition vers un nouveau rôle pour lequel ils sont qualifiés. Une attention plus soutenue doit être accordée aux compétences, aux intérêts et aux priorités que chacun donne à son style de vie, dans le

but de les mettre en phase avec les talents dont l'organisation a le plus besoin. Il faut que l'apprentissage tout au long de la vie devienne partie intégrante de la culture nationale de chaque pays, de l'éducation de base à la retraite. Des évaluations régulières des compétences, des habitudes et des apports de chaque individu doivent être menées à intervalles réguliers au cours de sa vie professionnelle afin que chacun puisse cerner son propre potentiel (ou être conscient de ses lacunes). L'employeur comme l'employé pourraient ainsi se baser sur ces éléments afin de trouver le rôle qui convient le mieux à ce dernier au sein de l'organisation à chaque étape de sa carrière.

Comme le graphique 2 l'illustre, l'optimisation du flux de talents de l'organisation passe par une stratégie qui vise à attirer les individus les plus demandés – tant en

**Graphique 2 : Optimisation du flux de talents**  
Évaluation, développement et réorientation des employés tout au long de leur carrière afin de les orienter là où il y a le plus de besoins et le plus de possibilités de succès.



bas qu'en haut de l'échelle des qualifications – et ce, directement à la sortie des établissements de formation et des universités. Une évaluation des compétences des nouveaux recrutés devrait avoir lieu dès l'intégration, en vue de les orienter vers les postes adaptés. En parallèle, un plan de développement de carrière devrait permettre à chaque individu d'acquérir de nouvelles compétences pour que celles-ci soient alignées sur les besoins de l'entreprise.

Il faudrait également que des évaluations soient menées régulièrement tout au long de la carrière de chaque individu afin de déterminer quel futur rôle devrait lui être assigné en fonction des évolutions des besoins de l'organisation.

La direction doit donc apporter des réponses aux questions suivantes:

- Faut-il ajuster le plan de développement de carrière d'une personne afin d'améliorer ses compétences?
- La reconversion est-elle nécessaire en cas d'obsolescence de ses compétences due à l'évolution des nouvelles technologies ou à une modification des plans d'activité?
- Ou bien, ne vaudrait-il pas mieux intégrer l'employé à un programme de formation rapide et de développement afin qu'il puisse contribuer davantage et plus rapidement à l'entreprise si cette dernière a réellement besoin de ses compétences et de son potentiel?

Les évaluations en milieu de carrière seraient également l'occasion pour chaque employé de formuler ses désirs quant à une réorientation vers un autre domaine d'intérêt et de déterminer si ces souhaits sont compatibles avec l'organisation de l'entreprise.

En fin de parcours professionnel, les éléments clés que constituent l'évaluation, la formation et le développement de carrière sont tout aussi importants que lors des étapes antérieures, même s'il faut tenir compte ici de nouveaux facteurs. En tant que membre du groupe comptant le plus d'ancienneté, il est vraisemblable qu'un employé senior dispose d'un niveau d'expérience et de connaissances très élevé. L'entreprise est donc particulièrement exposée à un risque de perte de savoir si ce dernier choisit de la quitter pour saisir d'autres opportunités ou s'il opte pour une retraite anticipée. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire, à la fois pour l'entreprise et pour l'employé, de considérer des alternatives de plans de carrière. Certains employés seniors, par exemple,

recèlent un important et précieux capital intellectuel, tandis que d'autres exercent tout au long de leur vie professionnelle des fonctions subalternes peu exigeantes dont l'entreprise a très peu besoin. Le capital intellectuel de ces derniers a donc moins de valeur. Ainsi, on serait en droit d'attendre une diversité d'options développées à l'attention des employés se trouvant en bas et en haut de l'échelle des compétences de l'organisation.

Des horaires flexibles ou le travail à domicile sont également de nouvelles formules qu'un employeur pourrait proposer pour retenir un employé senior. Une année sabbatique qui offre à l'employé la possibilité de prendre une pause méritée ou une transition formelle vers un poste de conseiller est également envisageable, ces formules permettant une souplesse horaire et une réduction de la charge de travail. Une alternative pourrait consister à externaliser le poste vers une société de conseil ou de services de l'emploi, si l'employé désire uniquement poursuivre une collaboration en fonction de «besoins» ponctuels. Bien sûr, le départ d'autres employés se fera à l'âge légal de la retraite, et certains opteront pour une retraite anticipée si on leur en fait la proposition, pour peu qu'ils soient réellement prêts à entrer dans cette seconde phase de leur vie. Toutes ces alternatives sont évidemment assujetties à une législation du travail qui varie en fonction des pays. Il sera donc nécessaire d'examiner scrupuleusement les législations nationales avant d'implanter un modèle d'utilisation des talents tel que celui décrit ci-dessus. Il pourrait par ailleurs être du ressort des employeurs de mettre en place une collaboration avec les pouvoirs publics de leur pays afin d'ajuster des lois trop restrictives en la matière ou qui ne sont plus adaptées aux enjeux du marché de la main d'œuvre actuel.

---

*Des horaires flexibles ou le travail à domicile sont également de nouvelles formules qu'un employeur pourrait proposer pour retenir un employé senior.*

---

## Comprendre et recruter les employés seniors

L'une des raisons pour lesquelles les employeurs n'ont pas pris davantage d'initiatives pour tenter de recruter ou de maintenir en emploi des travailleurs plus âgés tient tout simplement au fait qu'ils ne savent pas encore comment y procéder de manière efficace.

Contrairement aux améliorations apportées ces dernières années pour permettre un meilleur équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privée des employés «parents», il semble que cette dimension n'ait pas encore été entièrement analysée en ce qui concerne les seniors. Une fois l'éducation de leurs enfants achevée, une étape nouvelle commence pour les employés qui jettent un regard nouveau sur leur vie. Leurs priorités évoluent. Nombreux sont ceux qui s'occupent d'un parent âgé malade, ou qui apportent leur soutien à leurs propres enfants pour subvenir aux besoins de leur famille. D'autres explorent à travers des voyages et d'autres activités le monde dont ils n'ont pas pu profiter étant jeunes. Ces adultes actifs n'ont rien à voir avec le stéréotype de la personne âgée telle qu'on la concevait dans les générations précédentes.

---

*Contrairement aux améliorations apportées ces dernières années pour permettre un meilleur équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privée des employés "parents", il semble que cette dimension n'ait pas encore été entièrement analysée en ce qui concerne les seniors.*

---

En fait, actuellement les plus de 50 ans, sentant qu'ils en ont les moyens, sont bien plus enclins que par le passé de prendre des décisions qui modifient le cours de leur vie, telles que quitter l'emploi qu'ils occupent depuis des années pour saisir d'autres opportunités, créer une entreprise ou encore reprendre des études. De nombreuses publications ont fait écho à une forte tendance chez les américaines quadra- et quinquagénaires de quitter l'entreprise pour laquelle elles travaillaient afin de démarrer leur propre projet. Ce phénomène rejoint notre propos car il souligne le

manque d'attention qui a été accordé jusqu'ici au recrutement des seniors de façon à garantir qu'ils restent des membres foncièrement actifs de l'organisation jusqu'à leur départ en retraite. On ne peut remettre en question le fait que les seniors sont plus fiables, dévoués et loyaux que leurs plus jeunes collaborateurs. Alors pourquoi ne sont-ils pas nécessairement considérés comme des employés à retenir en priorité?

Cette situation s'explique en partie par le fait qu'un certain nombre de seniors correspondent effectivement au stéréotype de l'employé vieillissant qui se laisse distancer par ses collaborateurs sur le plan des compétences et dont l'attitude quelque peu cynique et une santé fragile sont les raisons d'un absentéisme renforcé. Dans les pays dans lesquels les dépenses de santé sont à la charge de l'employeur, comme aux Etats-Unis, le coût induit par ce phénomène pour l'employeur s'avère plus élevé que si l'employé recevait un salaire. Bien sûr, il s'agit là d'une tendance minoritaire, mais la manière négative dont elle est perçue par leur entourage est renforcée par le fait qu'elle soit si prononcée. A l'inverse, des employés d'un certain âge qui se montrent actifs et compétents, sont davantage jugés non en fonction de leur âge, mais de leurs contributions et c'est pourquoi ils ne sont pas réellement perçus comme représentants de la classe des seniors par leurs collègues plus jeunes.

Il faut donc impérativement appliquer les mêmes pratiques aux seniors qu'aux autres groupes d'employés:

- **Rémunération basée sur la performance:** La rémunération doit refléter la valeur individuelle de l'employé et non son ancienneté au service de l'entreprise, et lui permettre ainsi de se positionner en comparaison de ses collaborateurs. Dans le cas contraire, l'employé se demande s'il a atteint le point où il recevra un salaire supérieur à la valeur qui lui est attribuée seulement du fait de son ancienneté.
- **Etre traité avec respect:** La direction et les jeunes collaborateurs se doivent de traiter les seniors avec respect et dignité, de la même manière qu'ils le font pour les autres employés. Les blagues déplacées relatives à l'âge d'une personne, par exemple, peuvent être interprétées comme un manque de respect et peuvent être dévalorisantes.
- **Comprendre clairement ce qui est attendu:** Il est erroné de partir du principe qu'un senior saura ce qu'on attend de lui juste parce qu'il a suffisamment

d'ancienneté. Face aux nouvelles méthodes de management et à l'évolution rapide du monde des affaires, il peut être plus difficile pour un employé d'âge avancé de jauger les priorités; cela peut d'ailleurs également être le cas parmi ses jeunes collaborateurs.

- **Se sentir intégré dans l'entreprise:** Etant donné l'évolution de la composition démographique des groupes de travail, il faut veiller à ce que chacun soit intégré à des activités impliquant la formation d'équipes et garantir l'accès à tous aux réseaux d'information informels.
- **Garantir l'égalité de traitement:** Une différence de traitement des employés seniors peut être induite involontairement lors de la planification d'activités requérant l'intervention d'une équipe dans laquelle un senior peut avoir des difficultés à s'intégrer, par exemple. Ou encore, en accordant les opportunités de formation majoritairement aux plus jeunes membres d'un team. Les responsables doivent être vigilants, reconnaître la diversité de leur équipe, et traiter chaque membre avec équité lors des prises de décision.
- **Assurer l'accès aux outils, ressources et informations:** Les seniors doivent avoir accès aux outils, ressources et informations nécessaires à leur activité de la même manière que les autres employés afin d'être efficaces à leur poste.
- **Avoir accès à la formation nécessaire pour sa fonction:** Ce n'est pas parce qu'un employé a une certaine ancienneté, et qu'il est déjà compétent dans sa fonction, que la formation continue ne l'intéresse pas ou qu'elle ne lui est plus nécessaire. Les entreprises qui instaurent une culture de formation continue pour tous leurs employés disposeront d'un avantage capital sur la concurrence qui n'aura pas jugé nécessaire de le faire.
- **Feedback ouvert et honnête à double sens:** Il n'est pas rare qu'un employé âgé dont les compétences se détériorent ne soit pas conscient qu'il est en perte de vitesse car ni ses supérieurs hiérarchiques, ni ses collègues n'osent lui faire de remarques de peur de heurter sa sensibilité par respect pour son âge et le statut que lui confère son ancienneté. Ce n'est cependant pas rendre service à la personne, car c'est seulement à condition d'avoir un feedback franc qu'elle peut réagir de manière adéquate afin d'améliorer ses performances. A l'inverse, si l'employé senior a l'impression que la

communication avec ses supérieurs hiérarchiques s'effectue à sens unique, il n'osera peut-être pas formuler son désir d'ajuster ses conditions de travail en fonction du changement des priorités de sa vie privée. Ceci peut se solder au final par une occasion manquée de pouvoir retenir un employé dans un rôle modifié, celui-ci pourrait alors plutôt opter pour la retraite anticipée.

- **Travail d'équipe renforcé:** Un sentiment renforcé de l'apport du travail d'équipe découle sur une productivité accrue des membres qui la compose. Cette observation vaut pour tout employé, tout au long de sa carrière, peu importe qu'il occupe un poste à temps plein ou à temps partiel.
- **Reconnaissance:** Reconnaître qu'un travail a été bien fait ne sera jamais une erreur. La direction omet trop souvent d'envoyer des signes de reconnaissance vers les collaborateurs, quelle que soit leur appartenance hiérarchique ou leur classe d'âge. Il gagnerait à le faire particulièrement durant les périodes d'activité dense où cela paraît le plus nécessaire.
- **Opportunité de promotion de carrière:** Le développement de carrière et les opportunités de promotion doivent être accessibles à tous les employés pendant la durée de leur carrière. Il est erroné de penser d'un employé en fin de carrière qu'il attend «tranquillement» son départ et qu'il n'a plus besoin de ce stimulant pour améliorer ses performances.
- **Comprendre l'interdépendance entre son rôle et le succès de son entreprise:** Le monde de l'entreprise est en évolution rapide et constante, il est donc primordial pour tous les employés de comprendre comment chacun d'entre eux peut participer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. Ceci est d'autant plus important quand les rôles et les départements changent dans l'environnement de travail des seniors.
- **Sécurité:** Dans de nombreuses entreprises, et particulièrement celles qui ont dû réduire leur activité ces dernières années, certains seniors percevant un salaire élevé peuvent être obsédés par l'idée de coûter trop cher à l'entreprise et d'être sur la sellette. L'instauration d'un climat de sécurité est une clé de la rétention et de la productivité des seniors.

Il est clair que certains de ces facteurs comptent plus pour les seniors que d'autres. Parmi ces derniers, on pensera par exemple à l'ajustement des conditions de

travail afin de proposer aux travailleurs plus âgés des emplois physiquement moins exigeants leur permettant de travailler plus confortablement. Parmi les équipements de bureau, on trouve par exemple des produits plus adaptés aux personnes souffrant d'arthrite au niveau des mains, tels que des stylos à diamètre plus large ou clavier et tapis de souris à coussinets, calculatrices et téléphones à touches larges, etc. L'ordinateur permet facilement d'adapter la taille des caractères aux yeux des personnes plus âgées pour faciliter la lecture. En intégrant ces options à la gamme normale mise à disposition (soit comme alternative d'achat chez le fournisseur soit parmi les instructions normales pour l'acquisition de nouveaux logiciels), le personnel se sentira davantage respecté et reconnu et n'aura pas à prêter une attention particulière à ses limites physiques.

## *Trouver et conserver les employés indispensables à l'entreprise*

L'une des erreurs souvent commises par les employeurs est de partir du principe que les employés de 50 ans ou plus ne s'intéressent plus à la formation et au développement de carrière. Cette stigmatisation n'a pas lieu d'être. Si on attribue à un cadre supérieur de plus de 50 ans la sagesse et l'expérience nécessaires pour devenir un CEO qualifié meilleur que son collègue plus jeune n'ayant pas la stature convenant à un tel poste, alors pourquoi ne pas penser de la même manière au niveau des cadres intermédiaires au lieu de considérer qu'eux ne sont plus intéressés par de nouveaux défis à cet âge? Et si un ex-CEO septuagénaire est encore qualifié pour être membre du conseil d'administration d'une entreprise des «Fortune 500», alors pourquoi refuser à un cadre intermédiaire du même âge d'évoluer vers un autre poste? Pourquoi vouloir reléguer ces personnes à des postes à faible responsabilité, tels qu'un volontariat en hôpital, dans une organisation gouvernementale, ou à l'accueil d'un établissement de vente? C'est en partie dans ce domaine que les employeurs doivent relever le défi. Ils doivent comprendre que les priorités des employés évoluent avec l'âge et trouver des formules innovantes afin de les maintenir en activité plus longtemps, et ce, dans des rôles dont l'entreprise et l'employé peuvent également tirer profit.

Les progrès du domaine médical ont permis de prolonger la durée de vie moyenne de plusieurs décennies par rapport au niveau des années 1950, et bien des emplois ne sont plus aussi contraignants physiquement que par le passé. Il est donc tout à fait normal de penser que des employés plus âgés peuvent

encore apporter une large contribution sur leur lieu de travail. Bien sûr, un certain nombre d'entre eux ont perdu de leur savoir-faire : ceci résulte en partie du fait qu'ils n'ont pas pris conscience qu'il était de leur responsabilité de continuer à actualiser leurs compétences. Mais cette évolution est aussi à imputer aux employeurs qui n'ont pas jugé bon d'initier dans leur organisation une philosophie d'apprentissage tout au long de la vie. Fort heureusement, cette attitude peu rigoureuse n'est pas commune à toute entreprise ni à tout individu.

Les employés qui forment le groupe des plus de 50 ans se différencient par leurs centres d'intérêts, leurs plans à long terme, leur santé financière, leur bien-être général et par leur perspective de longévité qui en découle. Ces variables ont une influence décisive quant à leur capacité et leur volonté de continuer à faire partie des forces vives du marché des ressources humaines pour les cinq, dix, voire vingt prochaines années. Il faut veiller à ne pas partir du principe que tous les employés, sans distinction, souhaitent cesser leur activité dès qu'ils en ont financièrement les moyens. En effet, une part croissante de cette population est au contraire prête à s'investir plus longtemps, à condition qu'on lui en donne les moyens et qu'on l'encourage à le faire.

D'après une enquête de l'association américaine American Association for Retired Persons (AARP), près de 70% des individus qui n'ont pas encore pris leur retraite envisagent d'étendre leur activité au-delà de la retraite ou même de ne jamais prendre complètement leur retraite. Ces recherches ont mis en évidence le fait que les individus de cette tranche d'âge qui s'apprentent à travailler plus longtemps attendent également une modification de leurs conditions de travail. Il s'avère que la flexibilité compte énormément à leurs yeux, ils souhaitent par exemple choisir leurs horaires de travail, prendre des congés pour pouvoir prendre soin des membres de leur famille ou pouvoir participer à d'autres événements de leur vie auxquels ils accordent une grande priorité, et travailler moins d'heures jusqu'à leur départ définitif.

Après avoir, pendant des années, anticipé l'âge de départ à la retraite pour éviter les licenciements et endiguer la montée du chômage, de nombreux gouvernements songent aujourd'hui à essayer de persuader les travailleurs de rester plus longtemps en activité..

Source: Willi Leibfritz, «Retarder l'âge de la retraite», OECD Observer, Janvier 2003

Cette donnée est donc en contradiction avec l'image que se font la plupart des employeurs de l'extension de la vie professionnelle. Jusqu'à aujourd'hui, la réponse habituelle des entreprises américaines a consisté à offrir une compensation financière en contrepartie d'un prolongement de l'activité des employés dont la tâche demeurerait la même avec un statut à temps plein. Or, ce sont les formules de travail à temps partiel qui sont recherchées. Une enquête récente menée par l'AARP auprès de travailleurs âgés sur les critères de l'emploi idéal a permis de mieux cerner leurs attentes. Ainsi, 53% ont cité le travail à temps partiel et 41% le travail à domicile comme souhaitables, tandis que 86% considéraient les congés payés et 76% la flexibilité des horaires comme prioritaires (The AARP Work and Career Study, 2002).

Vraisemblablement, la longueur des journées de travail est la raison pour laquelle certains seniors préfèrent opter pour la retraite. Un rapport de l'OCDE montre que cette tendance est particulièrement affirmée au Japon, en Australie, aux Etats-Unis au Canada et au Royaume-Uni, des pays où la proportion des salariés âgés masculins travaillant 50 heures ou plus par semaine est plus élevée que dans les autres pays étudiés («Vivre et Travailler plus longtemps», OCDE, 2006, p. 83).

Les formules permettant aux salariés de garder leur poste dans leur entreprise en modifiant leur statut durant la transition vers la retraite sont actuellement presque inexistantes. C'est la raison pour laquelle les employeurs n'arrivent pas à retenir leurs employés qui préfèrent opter pour une activité libérale.

Un employeur qui initie des formules de travail basées sur la flexibilité, en phase avec les attentes actuelles des jeunes employés comme des seniors, aura un avantage compétitif certain pour le recrutement et la rétention de ses employés. Ceci est d'autant plus vrai que dans un monde dans lequel les talents se font rares, l'équilibre des forces penchera davantage en faveur de ces derniers. Il est clair que des employés auxquels on propose des alternatives aux modes d'activité actuels afin d'établir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (pour aller chercher un petit-enfant à l'école, s'occuper d'un parent ou d'un époux malade, par exemple) seront très probablement plus fidèles à l'organisation pour laquelle ils travaillent et choisiront d'y rester. Aussi les entreprises devraient mettre tout en œuvre pour proposer diverses formules d'activité telles que le partage d'emploi, la réduction de la charge de travail, les missions par projet, etc. Un congé sabbatique payé pour les salariés les plus âgés peut également être

une incitation à rester pour ceux dont les compétences clés sont très demandées. De telles pratiques permettraient ainsi aux experts indispensables à l'organisation et qui y cumulent un certain nombre d'années de «recharger leurs batteries».

---

*Un employeur qui initie des formules de travail basées sur la flexibilité, en phase avec les attentes actuelles des jeunes employés comme des seniors, aura un avantage compétitif certain pour le recrutement et la rétention de ses employés. Ceci est d'autant plus vrai que dans un monde dans lequel les talents se font rares, l'équilibre des forces penchera davantage en faveur de ces derniers.*

---

Mais comment un employeur peut-il procéder à des aménagements des conditions de travail qui induisent une remise en cause du travail à temps plein sans pour autant perdre en compétitivité, en qualité et en continuité des résultats par rapport à la formule traditionnelle? La réponse consiste à recourir à une vision globale de la main d'œuvre et à redéfinir les emplois en fonction des tâches et des compétences. Il faudra alors déterminer des méthodes logiques permettant une redéfinition des emplois à temps plein sous forme de nouvelles fonctions qui feront appel à de nouveaux processus. L'employeur devra également avoir une meilleure perception de l'interdépendance de la nouvelle fonction ainsi créée avec les autres rôles de l'organisation, puis déterminer les moyens de garantir la continuité des flux d'information entre les équipes concernées. La formation des responsables chargés d'initier et de gérer les aménagements de carrière et le développement de mesures appropriées garantissant un travail de qualité et une productivité élevée, seront des pas essentiels aux succès de la réorganisation effectuée.

Au lieu de mettre l'ensemble des responsabilités induites par ces changements entre les mains du département des ressources humaines, nous recommandons une approche impliquant un partage des responsabilités entre les employeurs et les employés qui souhaitent bénéficier de tels aménagements de carrière. La mise en œuvre pourrait ainsi prendre la forme d'un projet pilote qui pourrait être élargi par la suite au reste de l'organisation. Les expériences passées en matière de

partage d'emploi et autres formules visant à améliorer l'équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privée des mères salariées ont montré que les personnes les plus adaptées pour trouver la structure convenant à ces postes sont celles qui s'investissent le plus en amont. Cette constatation devrait également s'appliquer aux seniors désireux de tester des alternatives d'aménagements de carrière.

Un projet pilote permettrait également à l'entreprise de procéder plus rapidement à l'introduction généralisée d'aménagements de carrière et serait perçu par les employés comme une volonté de l'entreprise de prendre en considération leurs besoins. Dans l'optique de l'émergence d'un marché de la main d'œuvre des seniors, cet aspect est particulièrement important, afin de positionner favorablement l'entreprise auprès de cette catégorie de travailleurs. C'est grâce à elle et à une offre d'emplois attractifs pour les seniors que sera recruté le personnel qui viendra combler les postes vacants.

Il est important de noter que la mise en place d'une offre de postes à temps partiel recherchés par les seniors prendra vraisemblablement quelques années. D'ici là, il faudra que les intéressés prennent conscience qu'il sera momentanément difficile d'obtenir un poste intéressant qui corresponde à leurs attentes et qui offre un statut à temps partiel fixe et stable. Il sera donc sans doute nécessaire d'aboutir à des compromis qui pourraient impliquer une activité par mission, avec des horaires à temps plein sur plusieurs semaines, suivies d'une récupération à la fin du projet.

L'une des plus grandes difficultés que connaissent les employeurs qui souhaitent recruter des seniors réside dans le fait qu'ils ne savent pas où les trouver. Si la meilleure façon de les trouver est de proposer les emplois qu'ils recherchent, des méthodes intéressantes de recrutement de seniors se dessinent:

- **Faire appel à des spécialistes de recherche et de recrutement des seniors:** Les objectifs et priorités personnelles des candidats âgés diffèrent de ceux de leurs homologues plus jeunes, et les recruteurs doivent comprendre ces différences s'ils veulent être compétitifs sur le marché décisif des talents des seniors.
- **Initier un partenariat avec une association nationale ou locale dédiée aux seniors:** Un partenariat formel de recrutement avec une organisation qui cherche à promouvoir le bien-être des seniors peut permettre à un grand nombre de personnes de rechercher différentes formules aménagées de travail, allant d'un emploi à plein temps à une activité à temps partiel, en passant par la mission.

- **S'adresser aux associations sectorielles pour les postes vacants spécifiques:** Pour certains postes qui requièrent des compétences spécifiques (ex : ingénieurs), il pourrait être conseillé de contacter une fédération nationale disposant d'un réseau d'ingénieurs retraités susceptibles d'être intéressés par la perspective de retravailler soit à un poste permanent, soit de manière temporaire ou sur une base contractuelle.
- **Travailler en partenariat avec une entreprise de services de l'emploi reconnue:** Etant donné l'attrait du travail à durée déterminée pour les seniors, les agences de travail temporaire permettent l'accès à un réseau de candidats qualifiés et fiables dans toutes les tranches d'âges, et disponibles immédiatement.
- **Développer une association des anciens:** Le maintien de contacts avec les employés ayant quitté l'organisation, particulièrement ceux qui possèdent des compétences capitales, pourrait permettre un nouveau recrutement soit à temps partiel, soit en tant que consultant, même une fois qu'ils ont pris leur retraite. Ces retraités pourraient être intéressés par un rôle de mentor pour la formation des jeunes employés.
- **Garantir que les annonces de recrutement reflètent la diversité de l'organisation:** Si l'annonce pour un poste ne reflète pas la diversité de générations des salariés, cela pourrait suggérer que votre organisation n'est pas attractive pour les seniors.
- **Comblent stratégiquement la pénurie de talents en recrutant des seniors:** Une récente enquête Manpower menée auprès de près de 37 000 entreprises et de 27 pays (Sondage Manpower sur la Pénurie de Talent, 2007) a établi un «Top 10» des dix métiers les plus demandés:

### Les 10 professions les plus recherchées dans le monde

1. Collaborateurs services externes
2. Ouvriers qualifiés (ferblantiers, menuisiers, entre autres)
3. Techniciens (production/exploitation, ingénierie, maintenance spécialement)
4. Ingénieurs
5. Comptables
6. Ouvriers non qualifiés
7. Ouvriers pour la production
8. Chauffeurs
9. Gestion / direction d'entreprise
10. Machinistes / Opérateurs de machines

Source: Sondage Manpower sur la pénurie de talents, 2007

## Les 10 professions les plus recherchées en Suisse en 2007

1. Ouvriers qualifiés (électriciens, maçons ou charpentiers)
2. Ingénieurs
3. Assistantes personnelles et administratives
4. Techniciens
5. Personnel hôtelier et de restauration
6. Gestion / direction d'entreprise
7. Collaborateurs services externes
8. Infirmières
9. Médecins et personnel soignant (non infirmier)
10. Collaborateurs du service clientèle

Source : Sondage Manpower sur la pénurie de talents, 2007

Le recrutement de seniors pour certains des emplois touchés par la pénurie de talents pourrait permettre de pourvoir aux postes vacants plus rapidement que les concurrents, notamment si les postes sont susceptibles d'attirer des employés plus âgés.

### • Redéployer les salariés au-delà de la retraite:

Lorsque des employés optent pour une réduction d'activité pour profiter de leur «semi-retraite», un outplacement dans une société de services de l'emploi leur permettrait de travailler pour d'autres entreprises tout en restant disponibles pour des missions au service de l'organisation. La législation du travail en vigueur dans le pays devra être scrupuleusement examinée afin que la transition vers une société de services de l'emploi se fasse conformément au cadre légal.

### • Interdire les discriminations fondées sur l'âge:

Dans la plupart des pays industrialisés, une législation visant à protéger les seniors contre toute forme de discrimination a été mise en place. Son contenu varie cependant encore d'un pays à l'autre. Afin de protéger l'enseigne d'employeur et de garantir que l'image de la société reste attractive pour les seniors susceptibles d'y devenir salariés, il est impératif de respecter le contenu et l'esprit des lois et directives prohibant les discriminations fondées sur l'âge.

## *Aider les employés seniors à faire les bons choix*

Pour les employés âgés qui commencent à songer à la retraite, cette période peut être synonyme de tracas et d'anxiété, désarmés par la foule d'options auxquelles ils sont confrontés. Si l'on y ajoute le fait que les conditions de la retraite ont largement évolué par rapport à la génération précédente, le manque de références explique que la plupart d'entre eux n'a pas

de véritable moyen de projection et ne sait donc pas s'il fait les bons choix. Si seuls 22% des plus de 55 ans considèrent la retraite comme un «arrêt progressif d'activité» ou un «congé longue durée», («Revisioning Retirement», Ken Dychtwald), il est clair que les choses ont changé. Lorsque les systèmes de retraite ont été mis en place par les gouvernements, il y a de cela plusieurs décennies, l'espérance de vie était bien moins élevée qu'aujourd'hui. Cela signifie que chacun doit planifier sa retraite en tenant compte du fait qu'elle pourrait s'étaler sur une période allant de vingt à trente ans, voire plus. Par ailleurs, la majorité des seniors n'exerce plus une activité aussi dure physiquement que ne le faisaient leurs prédécesseurs, et peuvent donc, s'ils le souhaitent, travailler plus longtemps.

Si l'on tient compte de tous ces facteurs, il apparaît que la seconde moitié de notre vie devrait faire l'objet d'une planification tout aussi, sinon plus réfléchie que la première. Aujourd'hui, la retraite peut être définie comme la liberté de planifier une nouvelle vie, y compris de nouvelles perspectives de carrière, plutôt que comme un départ ou un arrêt nécessaire de son activité. De nombreux employeurs argumenteront sans doute qu'il n'est pas de leur ressort de s'impliquer dans une décision si personnelle. Nous ne partageons pas cet avis. Si un employeur veut continuer à jouer un rôle important et crédible dans la future vie active de ses employés, il serait normal qu'il s'implique un minimum pour les aider à comprendre les options de carrière qui s'ouvrent à eux, les compétences et les connaissances qu'ils peuvent lui apporter et lui expliquer dans quelle mesure l'entreprise souhaite continuer une coopération qui les satisferait tous les deux à l'avenir.

Les services de développement de carrière et d'assistance de l'entreprise devraient proposer aux employés un processus qui amènerait l'employé à définir sa motivation à prolonger son activité ainsi que d'établir un bilan de sa situation financière, psychologique et physique. L'employé devrait aussi chercher à répondre aux questions suivantes :

- Ai-je eu recours aux possibilités de formation continue susceptibles de me permettre d'actualiser mes compétences et de continuer à jouer un rôle pour mon employeur?
- Si je continue à travailler, est-ce que je veux le faire en gardant le même poste ou en essayant quelque chose de nouveau?
- Si je pars en retraite maintenant, est-ce que je pourrai subvenir à mes besoins et à ceux de ma famille pour tout le temps qu'il me (et leur) reste à vivre?
- Si le système de retraite dont je bénéficie par mon gouvernement ou mon employeur entraîne une

réduction ou une suppression de ce revenu, serai-je en mesure de payer mes factures ou devrai-je chercher un autre emploi?

- Si je cesse définitivement mon activité et que je viens à manquer d'argent, est-ce que mes compétences seront toujours suffisantes pour me permettre de retrouver un emploi dans dix à vingt ans?

Si l'employé est prêt à prendre sa retraite dans les cinq ans à venir, il serait souhaitable de lui fournir les moyens d'élaborer un plan personnel de transition efficace. Ce processus de planification permettrait aux employés en fin de carrière de poser les priorités de leur nouvelle vie (par ex. passer du temps avec leur famille et leurs amis, participer à des activités de bénévolat, s'intéresser à la spiritualité, se former, s'offrir loisirs et activités de bien-être), de définir où ils souhaitent vivre, de déterminer les implications financières de leur départ en retraite et d'explorer d'autres voies de développement de leur activité.

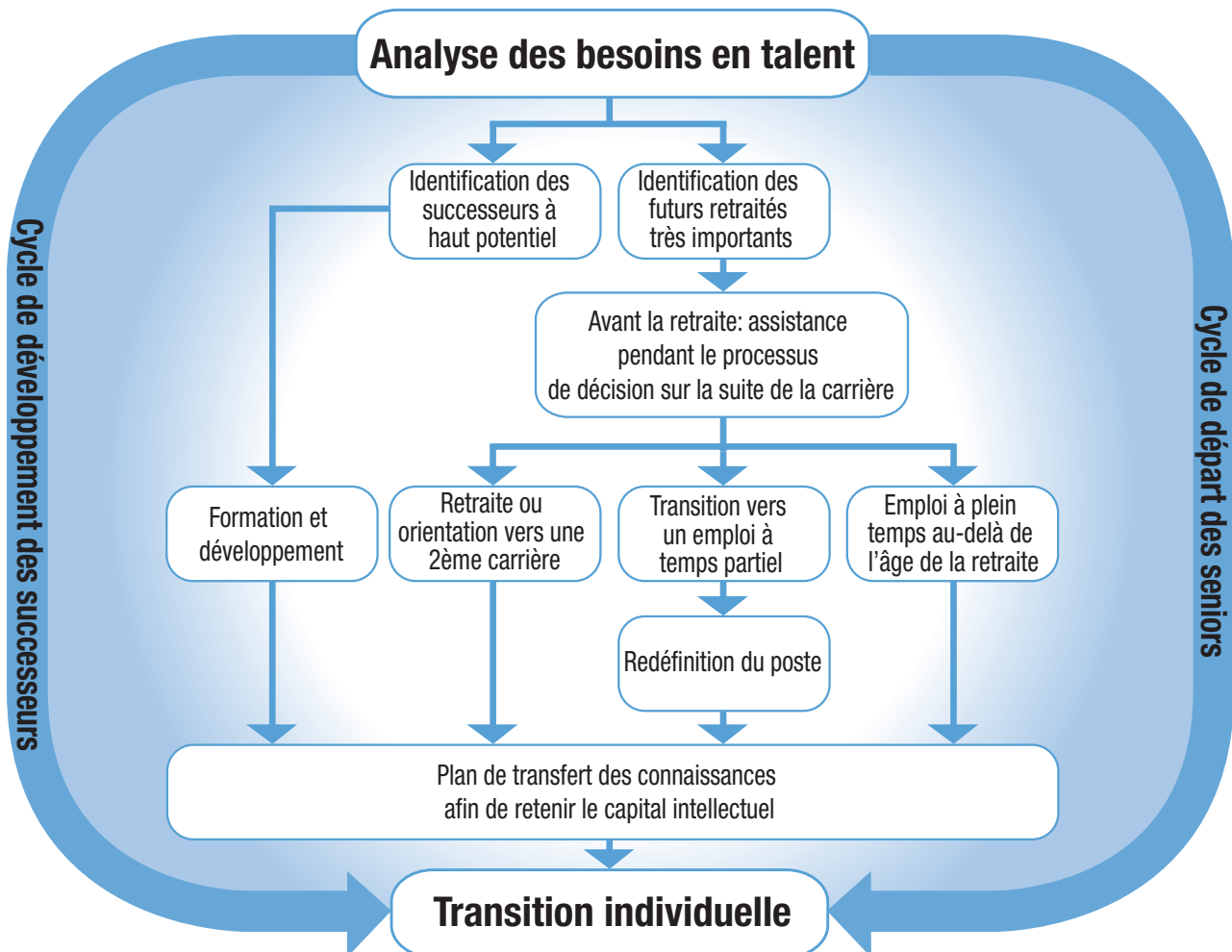
*Les services de développement de carrière et d'assistance de l'entreprise devraient proposer aux employés un processus décisionnel de préretraite.*

### Gérer le réservoir de talents

Il est nécessaire pour l'entreprise de développer ses propres programmes de transition pour faciliter le processus de changement bien avant que les employés seniors clés ne quittent l'entreprise. Cela inclut un programme de transfert de connaissances afin d'assurer qu'un maximum de capital intellectuel puisse être retenu à l'intérieur de l'entreprise.

Le graphique 3 résume les mesures à suivre. Il serait tout d'abord nécessaire de mener une «analyse des

Graphique 3 : Gérer le réservoir de talents



besoins de talents» afin de déterminer quels postes de l'entreprise sont les plus susceptibles d'entraîner une perte de savoir si un employé en fin de carrière quitte son emploi. Ces postes pourraient faire l'objet d'une segmentation en fonction de l'importance de l'activité et des risques encourus si ces places de travail ne sont pas repourvues. Ces données permettraient aux responsables et au personnel des ressources humaines d'établir un calendrier de planification de recrutement donnant la priorité à ces postes.

Les étapes suivantes du processus devraient consister à identifier les candidats dont le potentiel élevé pourrait leur permettre de succéder aux employés dont les compétences sont considérées comme déterminantes pour la continuité de l'activité. Un processus efficace de développement et de préparation devrait permettre à ces successeurs potentiels d'occuper les postes décisifs. Il faudrait veiller ici à ce que le cycle de développement de ces derniers soit en phase avec le cycle de départ des personnes clés en fin de carrière.

Il serait ensuite nécessaire d'élaborer un processus clair de transfert des compétences entre l'employé sur le départ et son successeur. En règle générale, un employé clé identifié via ce processus est une personne qui a une certaine ancienneté, ce qui lui a permis d'acquérir une connaissance pointue des institutions et du secteur d'activité dans lequel elle évolue. Si elle quitte l'organisation, cette connaissance risque de se perdre.

Ces connaissances ne pourront être transmises dans leur intégralité, mais il est tout à fait possible de :

- identifier les connaissances et les projets déterminants qui doivent impérativement être transmis au successeur,
- documenter les informations, processus et contacts importants,
- créer un programme de mentorat destiné au coaching du successeur par l'employé en fin de carrière lui-même, afin de permettre le transfert de compétences en situation réelle d'activité.

D'autres options visant à la rétention du capital intellectuel en entreprise comprennent la création de communautés d'intérêt réunissant physiquement ou en ligne des groupes de tous les niveaux de l'organisation pour permettre la mise en contact des membres et le partage d'informations personnelles ou via le réseau. Parmi ces membres, des managers retraités depuis peu pourraient s'investir directement en proposant

divers séminaires ou en initiant des opportunités d'apprentissage à l'attention des nouveaux employés, appelés à «seconder» un collègue ayant davantage de responsabilités dans le cadre d'un processus de mentorat destiné à accélérer leur apprentissage.

Les employeurs pourraient également initier un pool d'anciens retraités disponibles pour travailler sur différents projets afin de préserver la connaissance des institutions impliquées dans l'activité de l'entreprise. Une telle mesure permettrait aux retraités de disposer de la liberté nécessaire à la programmation de leur agenda et de se consacrer à d'autres activités tout en conservant leurs compétences et en continuant à exercer une activité professionnelle intéressante de façon ponctuelle. Un partenariat entre un employé à plein temps et un retraité expérimenté serait également une mesure efficace de transfert du capital intellectuel.

Le programme de transition individuel constitue la dernière étape du processus de transition. Il est élaboré en concertation entre l'employé en fin de carrière et son supérieur hiérarchique, et comprend principalement l'ajustement du calendrier de prise de la retraite, ainsi que les actions et mesures destinées à garantir le succès de la transition. Ici, l'assistance d'une agence spécialisée qualifiée peut fournir aux organisations les conseils nécessaires à la mise en œuvre de certaines des mesures citées ci-dessus afin d'assurer le transfert du capital intellectuel au sein de l'entreprise.

---

*Il est nécessaire pour l'entreprise de développer ses propres programmes de transition pour faciliter le processus de changement bien avant que les employés seniors clés ne quittent l'organisation. Cela inclut un programme de transfert de connaissances afin d'assurer qu'un maximum de capital intellectuel puisse être retenu au sein de l'organisation.*

---

# Le rôle clé des pouvoirs publics en matière d'emploi et de retraite

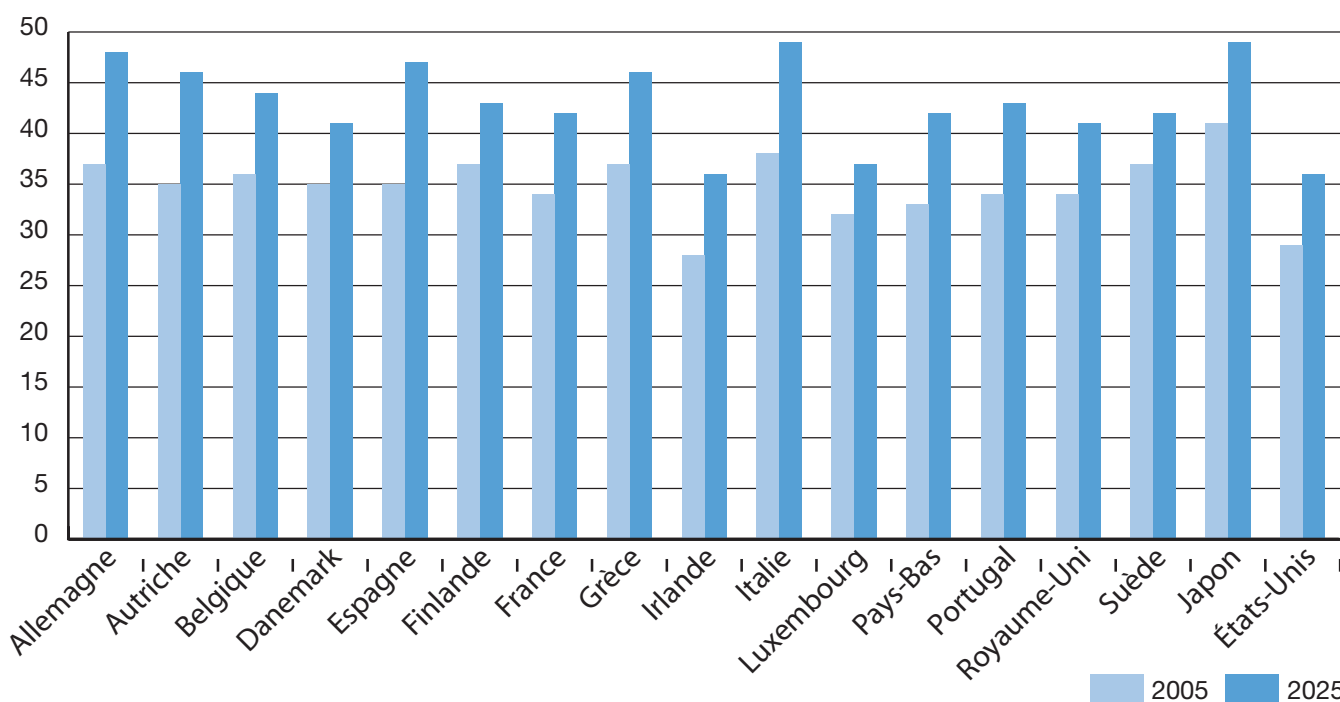
## Gérer les coûts liés au vieillissement de la population

La plupart des gouvernements ont du mal à déterminer la stratégie qui leur permettra de résoudre la situation d'urgence sociale et financière liée à une proportion toujours plus grande de la population qui attend de l'Etat qu'il subviene à leurs besoins tout au long de la retraite. En fait, les fonds alloués par l'Etat aux caisses de retraites et des prestations sociales ne vont tout simplement plus pouvoir être financés car un nombre réduit de personnes actives finance, via les charges sociales, un nombre de bénéficiaires en augmentation.

Si l'on considère les prévisions démographiques du nombre de personnes âgées de plus de 50 ans en Europe, au Japon et aux Etats-Unis (cf graphique 4) d'ici à 2025, il est clair que la proportion d'adultes sans activité va augmenter dans les prochaines années. Les générations plus jeunes devront donc assumer les charges financières des rentes de leurs aînés et les gouvernements combler le déséquilibre des fonds.

Le programme de la Sécurité Sociale aux Etats-Unis est une illustration des difficultés auxquelles sont confrontés la plupart des gouvernements. En 1935, date de sa création, le droit aux prestations de retraite était accessible aux personnes âgées de plus de 65 ans. Or, à l'époque, l'espérance de vie moyenne s'élevait à 61 ans et la population moyenne ne vivait pas assez longtemps pour percevoir sa retraite. Aujourd'hui, avec la combinaison de la retraite anticipée et d'une espérance de vie plus élevée, la durée effective de la période de retraite peut atteindre 20 ans, voire davantage. Les prévisions budgétaires actuelles font état d'une charge financière largement supérieure à celle que le gouvernement aurait pu imaginer en 1935. Ainsi, le système des retraites risque d'être en déficit vers 2017 et ne plus pouvoir être financé vers 2040 si rien n'est fait prochainement pour rectifier cette situation. C'est un scénario plutôt angoissant pour les trentenaires d'aujourd'hui, qui approcheront l'âge de la retraite lorsque les fonds seront presque épuisés.

Graphique 4 : Pourcentage de la population ayant plus de 50 ans (UE-15, Japon, États-Unis – 2005 et prévision 2025)



Source : US Census Bureau, Base de données internationale, consultée en janvier 2007

L'Etat français est déjà en situation de déficit, comme le mentionne le rapport rendu par le *Conseil d'orientation des retraites* (COR) au Premier Ministre Dominique de Villepin, qui a souligné l'«urgence des réformes». Les chiffres attendus pour 2007 s'élèvent déjà à 3,5 milliards d'euros (4,5 milliards de dollars US), comparé à 2,4 milliards d'euros pour 2006.

La difficulté spécifique à la France réside dans le fait que 62,2% de la population âgée de 55 à 64 ans n'exerce pas d'activité. Ceci est en partie dû au fait que l'âge légal de la retraite est relativement bas - les pensions de retraite étant versées à partir de 60 ans - et que le taux de chômage national est relativement élevé. S'ils veulent assurer l'avenir de leur population, les gouvernements doivent rapidement prendre les mesures nécessaires et faire preuve de détermination. La bataille pour les réformes ne sera pas facile, car elle implique vraisemblablement des sacrifices (augmentation des impôts, baisse des prestations sociales, extension de la vie active) que la population aura du mal à accepter. Pourtant, certains pays démontrent qu'un changement peut se produire.

Le système des retraites suédois, par exemple, a incité de nombreux autres pays à rechercher des alternatives. Ainsi, le Brésil, la Russie et la Pologne se sont inspirés de certains éléments du nouveau programme suédois qui prévoit un ajustement du versement des pensions d'Etat en fonction des revenus individuels et du taux d'espérance de vie. Comme dans les modèles conventionnels de pension, la population active soutient les retraités sur une période donnée. Par contre, en considérant les revenus individuels et les prévisions démographiques dans le calcul des retraites, le gouvernement instaure la flexibilité nécessaire pour adapter ces prestations en fonction de ces deux variables. Si la Suède était confrontée à un ralentissement de croissance économique, les pensions seraient ajustées à la baisse. De la même manière, leur montant serait révisé si l'espérance de vie d'une classe d'âge spécifique venait à s'allonger. Il est important de souligner que ce modèle a été mis en place seulement en 1999, à un moment où la situation économique de la Suède était favorable. Il n'a donc pas été expérimenté dans un contexte où les revenus individuels seraient en baisse à cause de facteurs liés à une situation économique ou démographique défavorable. Cependant, les gouvernements dont le système de pensions risque de s'écrouler auraient tout intérêt à s'inspirer, ou du moins à reprendre certains éléments de l'approche suédoise de la réforme des

retraites («Pensions Going Swedish», *The Wall Street Journal-Europe*, 5 March 2007).

---

*Il n'y a pas de remède miracle au problème des retraites. Mais les pouvoirs publics du monde entier se tournent vers la Suède dont le modèle semble être le plus convaincant parmi les alternatives actuellement considérées comme imparfaites.*

Kent Weaver, Georgetown University, interview accordée au *Wall Street Journal-Europe*, le 5 mars 2007

---

Si l'on souhaite conserver les seniors sur le marché du travail afin qu'ils contribuent à l'économie de leur pays dans le futur, les pouvoirs publics doivent jouer un rôle prépondérant car ce sont eux qui fixent le cadre législatif en matière d'indemnités de chômage et de prestations sociales auquel employeurs et employés doivent se conformer. Par le passé, la majorité des programmes gouvernementaux visait à faciliter les départs en retraite afin de recruter des jeunes. Or la situation actuelle a obligé les gouvernements à repenser intégralement leur politique en la matière. Désormais, ils cherchent à maintenir les seniors plus longtemps en activité et à convaincre les employeurs de les retenir et de recruter parmi cette tranche d'âge au moyen de diverses mesures d'incitation.

## Inspirer le changement

Lors d'une récente enquête réalisée par Manpower auprès de plus de 28'000 entreprises dans 25 pays, seuls 14% des participants affirment avoir mis en place des actions spécifiques en vue de recruter des seniors pour combler les postes vacants dans leur entreprise. De même, seuls 21% des employeurs expliquent avoir déjà initié des programmes de rétention des seniors dans leur entreprise (cf graphique 5).

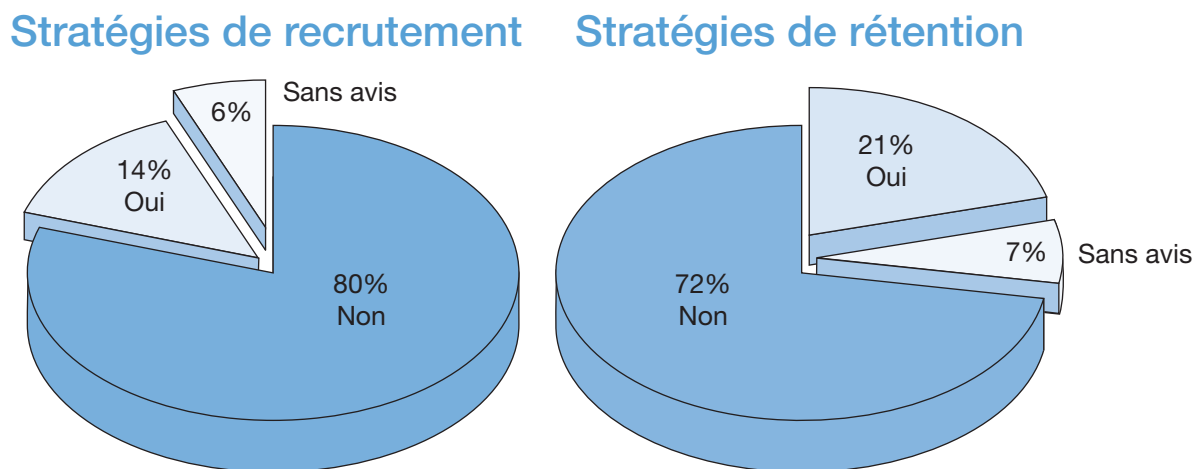
Par ailleurs, il est apparu dans cette enquête que les employeurs de certains pays sont en avance sur leurs collègues étrangers car ils ont déjà mis en place des stratégies de recrutement et de rétention des seniors (cf graphique 6). A Singapour, par exemple, respectivement 48% et 53% des employeurs disposent d'un programme de recrutement et de rétention des seniors.

Ces taux particulièrement élevés parmi les employeurs de Singapour sont liés au fait que le gouvernement singapourien joue un rôle leader dans la recherche de mesures d'encouragement. L'Agence singapourienne de développement de la main-d'œuvre (WDA) a ainsi mis en place un programme de mesures d'encouragement appelé «Advantage!» afin d'inciter les entreprises à conserver les employés de plus de 40 ans ou de réengager les employés dès 62 ans. Le programme est composé de quatre éléments tels l'obtention d'aides pour la mise en place de mesures

de réaménagement de l'emploi, de formation, de services de placement et de ré-engagement. Par ailleurs, les employeurs peuvent bénéficier d'une aide de 300'000 dollars singapouriens (soit 200'000 dollars US) en fonction de leur implication dans le programme.

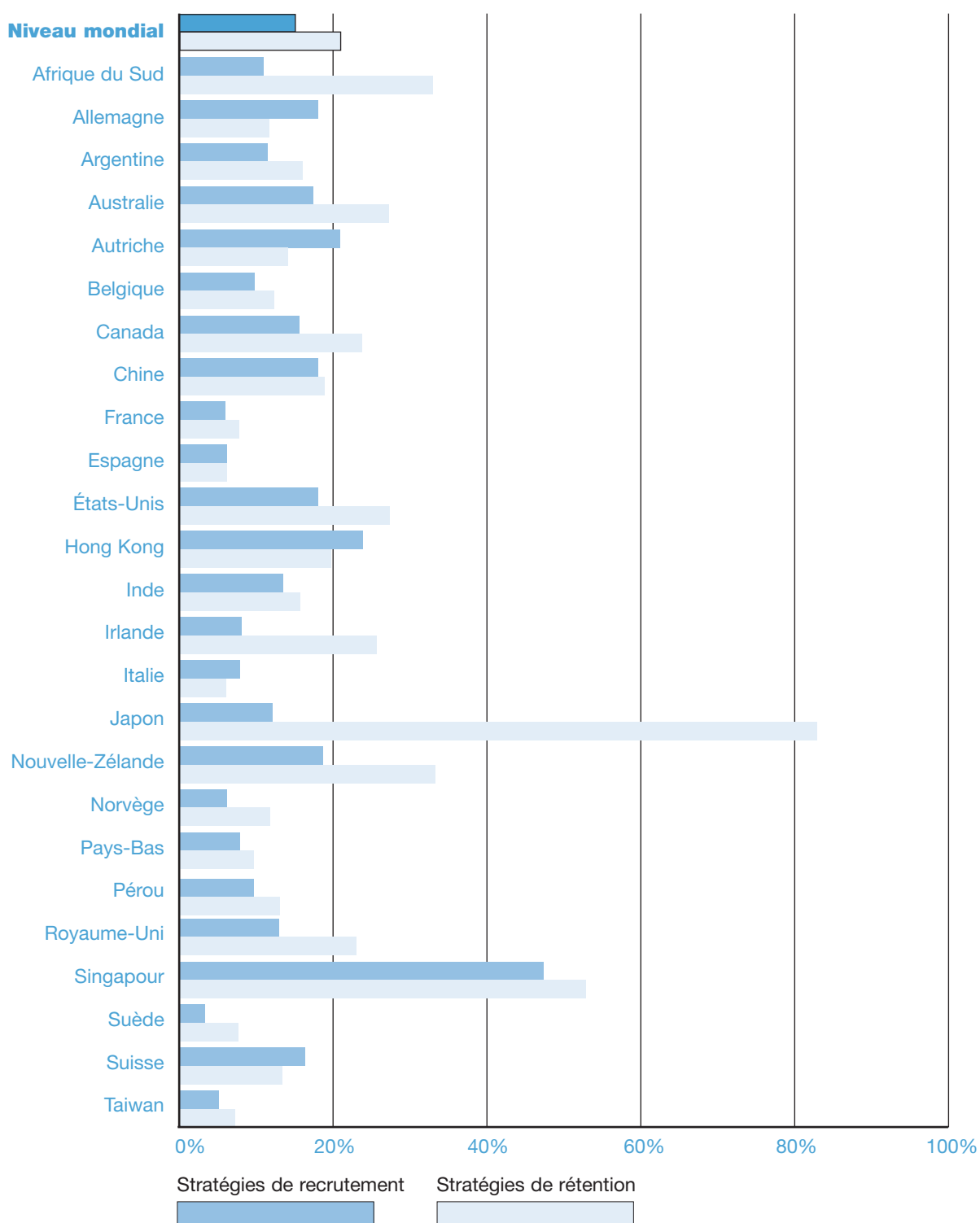
Au Japon, la situation est similaire. Des programmes de rétention visant à freiner la perte d'employés qualifiés ont été mis en place par 83% des employeurs japonais. Ces mesures sont d'autant plus importantes qu'un million de Japonais pourraient prendre leur retraite au cours des trois prochaines années. Afin de modérer la vague des départs, les pouvoirs publics japonais ont procédé à la révision de la loi sur la « stabilisation de l'emploi des travailleurs âgés » datant de 1971. Cette mesure vise à assurer le bien-être social et la sécurité de l'emploi des travailleurs âgés ainsi qu'à stabiliser le marché de la main d'œuvre japonaise dans le futur. Elle prévoit ainsi d'élever progressivement l'âge de la retraite à 65 ans et d'encourager les employeurs à maintenir en activité les employés qui le désirent et qui sont capables de travailler de manière efficace.

Graphique 5 : Pourcentage des employeurs des 25 pays et territoires participant à l'étude qui disposent de stratégies de recrutement et de rétention pour les employés seniors



Source : Sondage Manpower parmi plus de 28 000 employeurs dans 25 pays et territoires, octobre 2006

Graphique 6 : Pourcentage d'employeurs ayant mis en place des stratégies de recrutement et de rétention pour les seniors



Source : Sondage Manpower parmi plus de 28 000 employeurs dans 25 pays et territoires, octobre 2006

Pour accompagner cet amendement, les législateurs japonais ont également réaffirmé les mesures de protection contre la discrimination des employés âgés, en obligeant par exemple les employeurs à fournir un certificat de travail à un employé désireux de postuler pour un autre emploi ou encore en soumettant l'entreprise à la justification de l'introduction d'une limite d'âge pour l'entrée en fonction à un poste spécifique. Des programmes d'emploi continus ont également été mis en place afin de retenir les seniors qui souhaiteraient prolonger leur activité professionnelle.

Cette mesure contre les discriminations liées à l'âge est particulièrement importante, car dans la plupart des pays de l'OCDE, le chômage de longue durée a un impact plus grave sur les chômeurs seniors que sur les sans emplois âgés de 25 à 49 ans. En outre, en comparaison avec les travailleurs plus jeunes, les seniors qui ont perdu leur emploi doivent souvent accepter une baisse de salaire importante lorsqu'ils sont réengagés («Vivre et Travailler plus longtemps», OCDE, 2006, p. 35). Bien sûr la plupart des pays développés ont adopté une législation sur la discrimination liée à l'âge, mais les pouvoirs publics ne doivent pas s'y cantonner et aider plutôt les seniors à surmonter efficacement les obstacles à l'emploi.

L'exemple du Japon exposé ci-dessus montre que l'action des pouvoirs publics a joué un rôle catalyseur pour les entreprises et a engendré la mise en place de mesures proactives de rétention des employés. Ceci est mis en évidence par des chiffres qui révèlent que 83% des employeurs japonais indiquent avoir initié des programmes de rétention des seniors, alors que seuls 12% d'entre eux ont implanté des programmes de recrutement (cf graphique 6). En d'autres termes, les employeurs n'ont pas encore entrepris des actions concrètes de recrutement puisque cela n'est pas encore obligatoire.

L'étendue des actions initiées pour répondre aux problèmes de recrutement et de rétention des seniors dépend de plusieurs facteurs complexes. Cependant il apparaît que les principales variables soient les suivantes:

- la taille du réservoir de candidats,
- le profil démographique du réservoir de candidats,
- la gravité actuelle de la pénurie de talents,
- la législation nationale ou les programmes gouvernementaux destinés à promouvoir ou décourager la participation des travailleurs âgés au marché du travail.

Si un gouvernement cherche à développer l'employabilité des seniors au sein de sa population, il semble que la réponse dépende en partie de la volonté des pouvoirs publics d'être agents du changement et d'exiger des employeurs de prendre des initiatives sous forme de mesures d'encouragement et de renforcement de leurs exigences.

Afin de garantir ce changement, les pouvoirs publics peuvent également assouplir la législation et les politiques qui dissuadent actuellement les seniors de prolonger leur activité professionnelle. En dehors des stratégies décrites appliquées à Singapour et au Japon pour tenter de résoudre le problème dû au vieillissement de la main d'œuvre, d'autres pays expérimentent des stratégies combinées. Elles sont basées d'une part sur une augmentation ou une suppression de l'âge légal de la retraite autorisant le versement de pensions et, d'autre part, sur la mise en place de mesures d'encouragement adressées aux employeurs qui recrutent et conservent leurs employés.

Au-delà de ces premières mesures, les pouvoirs publics devront mettre en place des politiques se traduisant par des avantages financiers pour ceux qui choisissent de travailler plus longtemps. Dans de nombreux pays, la politique fiscale et les programmes de prestations sociales peuvent avoir pour effet d'encourager la retraite anticipée et de décourager certains de travailler. En effet, ces personnes ne peuvent pas percevoir leur pension de retraite s'ils travaillent toujours ou si les revenus de leur activité professionnelle sont trop élevés. D'une certaine manière, il est compréhensible que certains optent pour la retraite anticipée plutôt que de continuer à travailler si les impôts sont élevés et que les prestations de retraite échelonnées touchées sont faibles. Pour pouvoir inverser cette tendance, il sera nécessaire de supprimer les mesures qui découragent les employés de travailler plus longtemps et d'envisager d'offrir une rétribution financière, telle que des crédits d'impôt accordés aux seniors afin qu'ils continuent à contribuer plus longtemps à l'économie de leur pays.

Le gouvernement allemand a, par exemple, amendé la législation en novembre 2006 en acceptant d'élever l'âge de départ en retraite à 67 ans et a parallèlement fait part de ses intentions de ramener les plus de 50 ans sur le marché du travail. Les mesures incitatives du projet de loi (Juillet 2006) baptisé «Initiative 50 plus» prévoient notamment une aide aux employeurs qui embauchent des seniors, ainsi qu'un «salaire combiné» («Kombilohn»), afin de compenser partiellement la différence entre les allocations chômage et un bas

salaire, lorsqu'un inactif de plus de 50 ans accepte un emploi peu rémunéré.

L'«Initiative 50 plus» basée sur la mise en place de mesures gouvernementales combinées à des efforts de coopération avec les organisations syndicales et patronales, est destinée à réaliser quatre objectifs spécifiques:

- atteindre un taux d'activité de 55% chez les plus de 50 ans d'ici à 2010,
- abaisser significativement le taux de départ en retraite anticipée chez les plus de 55 ans,
- améliorer les résultats du taux de réengagement des seniors par des subventions salariales,
- augmenter significativement la participation aux programmes de formation supplémentaire pour aider les salariés à développer les compétences requises leur permettant de postuler pour un nouvel emploi, comme cela s'avère de plus en plus nécessaire.

A l'instar de l'Allemagne, d'autres gouvernements devront améliorer leurs résultats en matière d'éducation et de formation s'ils veulent voir progresser le taux d'activité des seniors et inculquer à leur population l'esprit de l'apprentissage tout au long de la vie. Cependant, les initiatives de formation ne peuvent être du ressort exclusif des employeurs. En investissant dans des programmes de développement et de formation qui permettront aux employés seniors ayant quitté temporairement le marché du travail d'acquérir la maîtrise des technologies et processus les plus récents, les pouvoirs publics améliorent ainsi l'employabilité des salariés seniors les moins bien qualifiés. Ces programmes peuvent représenter l'alternative idéale pour les salariés qui doivent réintégrer le marché du travail après un certain nombre d'années de retraite, pour ceux qui ont occupé des emplois physiquement contraignants et qui ne peuvent plus le faire, ou encore pour les employés en fin de carrière qui souhaitent passer à une autre forme de travail pour d'autres raisons.

Il est important de souligner que ces programmes financés par les gouvernements sont l'occasion pour ces derniers de procéder à un alignement stratégique de la formation sur les domaines dans lesquels leur pays rencontre les pénuries les plus graves. Supposons que l'Inde ne dispose pas suffisamment de main d'œuvre nationale capable de répondre aux compétences spécifiques nécessaires à l'emploi d'assistant technique de réseau, alors que le domaine

IT (ITES, à partir du sigle en anglais, IT-enabled Services) est en pleine expansion. Cela pourrait être l'occasion pour le gouvernement de développer des formations spécifiques destinées aux employés seniors qui réintègrent le marché du travail pour combler le déficit de talents dans ce secteur.

C'est en anticipant la future pénurie de talents et en élaborant des programmes de formation destinés à répondre aux besoins qui en découlent qu'il sera possible aux pays ayant pris les actions nécessaires d'être plus compétitifs que les autres.

---

*Si un gouvernement cherche à encourager l'emploi des seniors au sein de sa population, la réponse semble dépendre en partie de la volonté des pouvoirs publics d'être agents du changement et d'exiger des employeurs de prendre des initiatives sous forme de mesures d'encouragement et de renforcement de leurs exigences.*

---

## Appliquer une stratégie de l'emploi au service d'une croissance économique durable

Sur un marché ouvert de la main d'œuvre, les travailleurs représentent un moteur potentiel du produit national brut (PNB) des économies nationales. Néanmoins, un certain nombre de pays peuvent avoir l'impression de ne pas être compétitifs lorsqu'ils ne sont pas en mesure de fournir la main d'œuvre qualifiée garantissant l'activité des entreprises dans leur marché. Dans ce cas, la rétention des seniors sur le marché du travail ne représente qu'un des différents domaines auxquels les pouvoirs publics devraient accorder leur attention s'ils souhaitent disposer d'une stratégie pour l'emploi qui permette de renforcer leur économie à l'avenir.

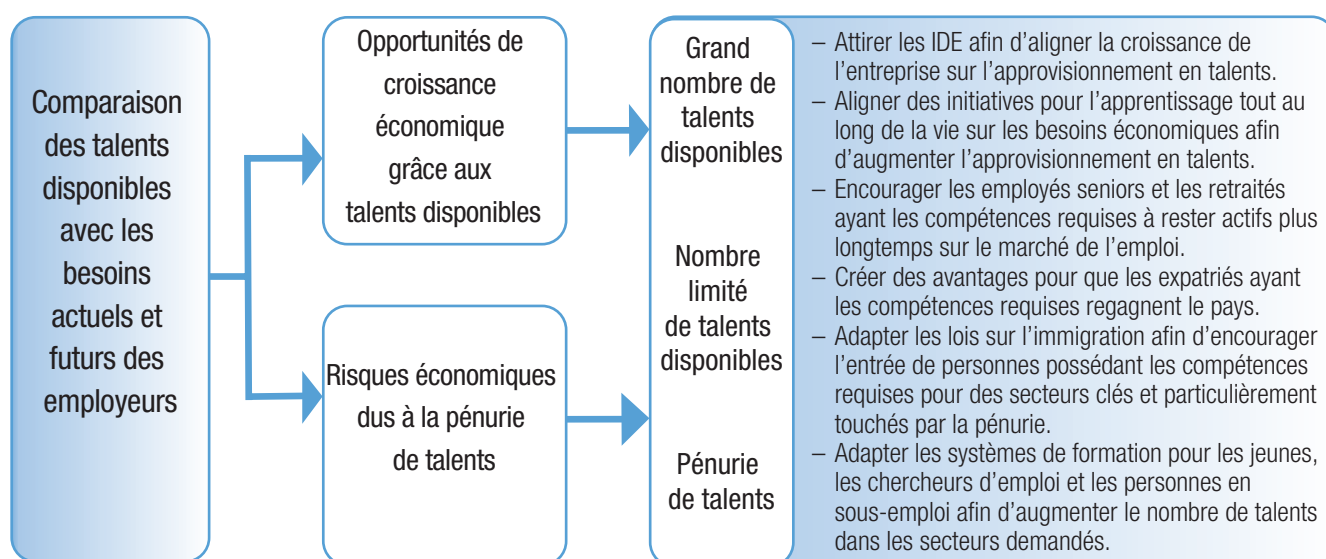
Dans le futur, les gouvernements doivent mieux maîtriser l'analyse de leur main d'œuvre globale et déterminer comment répartir leurs efforts pour gagner en compétitivité et attirer les investissements directs étrangers (IDE) dans le contexte actuel de concurrence internationale. Le graphique 7 ci-dessous montre en effet que la première étape consiste à évaluer la réserve de talents disponible. Les résultats ainsi obtenus

peuvent être confrontés aux besoins de main d'œuvre actuels et futurs. Ces données permettent ensuite d'identifier les possibilités de croissance économique garantissant un développement en fonction des réserves de talents disponibles en abondance. Elles servent également à évaluer les risques économiques encourus en cas de main d'œuvre insuffisante disposant des compétences requises sur certains secteurs du marché du travail national.

Les stratégies créatives que certains gouvernements commencent à appliquer dans le but de retenir ou de ramener les seniors dans le réservoir de talents disponibles constituent de bons points de départ au développement d'une stratégie pour l'emploi durable. Cependant, davantage d'efforts doivent être déployés afin d'optimiser le plein potentiel de la main d'œuvre de demain.

Une stratégie pour l'emploi ajustée en fonction des risques et opportunités économiques liés à la conjoncture nationale devrait permettre la mise en place de programmes d'éducation et de formation nécessaires au développement d'une réserve de talents de qualité pour l'avenir. En outre, l'ajustement du système d'éducation et de formation destiné aux jeunes, aux chômeurs et salariés en sous-emploi ou aux autres adultes en fonction des besoins économiques du pays aura pour effet d'atténuer les menaces que font peser les pénuries de main d'œuvre,

Graphique 7 : Assurer une croissance économique durable grâce à une stratégie du marché de l'emploi



et permettra d'étendre les réserves de talents disponibles aux domaines dans lesquels le pays est susceptible d'attirer des investissements directs étrangers.

Le Mexique, par exemple, a bénéficié pendant plusieurs années d'une réputation mettant en avant sa main d'œuvre peu qualifiée, abondante et bon marché, et sa solide éthique de travail. Lorsqu'il en a été de même en Chine et dans les autres pays asiatiques, les usines mexicaines, les *maquiladoras*, ont connu une forte baisse de croissance en raison de la concurrence internationale accrue. Le Mexique tente actuellement de mettre en place une politique pour l'emploi efficace qui permettrait d'attirer de nouveaux IDE en provenance de multinationales non seulement des Etats-Unis mais du monde entier. Avec son système d'éducation défaillant et la pauvreté généralisée dans le pays, le Mexique pourra-t-il développer une niche de talents susceptibles de relancer la prospérité économique du pays pour les générations futures ? Seul le temps permettra de savoir si la politique du Mexique aboutira à un succès.

Les politiques et programmes de migration représentent un autre domaine sur lequel les gouvernements doivent se concentrer pour renforcer leurs réserves de talents. Ainsi, les politiques d'immigration doivent viser à attirer de l'étranger les personnes possédant les compétences requises et à mettre en place des mesures incitatives afin que les expatriés et étudiants se trouvant à l'étranger reviennent travailler dans leur pays d'origine.

La Chine et les Philippines tentent actuellement d'inverser la tendance d'exode des talents à laquelle les deux pays sont confrontés. En effet, de nombreux Chinois compétents et doués s'exilent pour poursuivre leur formation, tandis qu'un nombre important de Philippins optent pour un travail à l'étranger. Or, ces deux pays souffrent justement d'une pénurie de talents dans les domaines pour lesquels ces expatriés sont qualifiés et capables de combler les postes vacants. Il est donc devenu prioritaire de les faire revenir dans leur pays afin qu'ils contribuent à l'économie nationale.

Il ne sera pas possible de garantir une croissance économique durable et forte dans un avenir en manque de talents sans un marché du travail vif et fort qui intègre les seniors et d'autres groupes actuellement sous-représentés. Le défi à relever par les gouvernements du monde entier consiste à déterminer la meilleure manière d'ajuster les intérêts et les

capacités des seniors en fonction des besoins des employeurs, et de le faire avant que n'éclate la «bulle des retraites», et qu'elle n'entraîne dans son sillage d'autres secteurs de la société.

---

*Le défi à relever par les gouvernements du monde entier consiste à déterminer la meilleure manière d'ajuster les intérêts et les capacités des seniors en fonction des intérêts et des besoins des employeurs, et de le faire avant que n'éclate la «bulle des retraites», et qu'elle n'entraîne dans son sillage d'autres secteurs de la société.*

---

## Conclusion

De nos jours, les employeurs devraient avoir pour priorité la planification de leurs ressources humaines, étant donné le départ en retraite imminent de bon nombre de salariés compétents et le manque de candidats disponibles pour prendre la relève. Sans cette analyse et cette planification décisives, de nombreuses entreprises pourraient se trouver dans l'impossibilité de développer leurs activités ou de répondre aux besoins de leurs clients en raison d'une pénurie de talents majeure et imprévue à des postes clés. Deux des raisons pour lesquelles les employeurs n'ont pas pris davantage d'initiatives pour tenter de recruter ou de maintenir en emploi des travailleurs plus âgés tiennent d'une part tout simplement au fait qu'ils ne savent pas encore comment y procéder de manière efficace, et d'autre part qu'ils ne voient pas en quoi cela devrait être une priorité actuellement.

Contrairement aux améliorations apportées ces dernières années pour permettre un meilleur équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privée des employés «parents», il semble que cette dimension n'ait pas encore été entièrement analysée en ce qui concerne les seniors. Ces derniers souhaitent en effet travailler différemment, dans un cadre souple qui prévoit des aménagements de leurs conditions de travail et des termes contractuels qui seraient davantage déterminés par eux-mêmes plutôt que par leur employeur. Il semble en effet qu'un nombre croissant de seniors veuille et peut continuer à apporter sa contribution dans les années à venir, à condition qu'on lui en fournisse l'opportunité et qu'on l'y encourage. La meilleure façon de recruter des seniors est de leur proposer un poste qui leur convient, c'est-à-dire des emplois à temps partiel. L'employeur qui aura su créer une vaste offre de postes à temps partiel attractifs, et réorganiser dans cette optique la structure de son entreprise de manière à maintenir ses employés actuels plus longtemps en poste, sortira vainqueur de la guerre des talents.

Étant donné qu'il s'avère de plus en plus difficile de trouver et de retenir les employés compétents, les employeurs devront optimiser les flux de talents en s'assurant que les compétences de leurs employés restent en adéquation avec les besoins de l'entreprise tout au long de la carrière de chacun. À cet effet, ils devront mettre en place une stratégie de recrutement, réaliser des évaluations régulières des compétences, intérêts et capacités de chacun, garantir la mise à niveau des employés en fonction des besoins actuels et futurs de l'entreprise, et enfin, faire de l'apprentissage tout au long de la vie une priorité.

Le problème posé par le vieillissement de la population tient au fait que les salariés les plus demandés sont également ceux qui ont financièrement les moyens de choisir la retraite anticipée ou d'explorer d'autres alternatives tout au long de

leur carrière et ce, particulièrement lorsqu'ils arrivent à la fin de celle-ci. En d'autres termes, les employés les plus demandés sont ceux qui sont les plus susceptibles de partir, emportant avec eux leurs compétences, leur savoir-faire et leur expérience. Un employeur perspicace cherchera à explorer de nouvelles voies qui lui permettront de retenir plus longtemps ces employés dont la contribution a une importance clé.

Il est néanmoins inévitable que même les employés les plus investis prennent leur retraite un jour. Les ressources humaines devront donc à l'avenir accorder une attention particulière à la gestion de leur futur réservoir de talents. C'est seulement à cette condition qu'il sera possible d'identifier les employés disposant d'un potentiel élevé et de développer suffisamment de successeurs potentiels pour remplacer les seniors qui s'apprentent à quitter l'entreprise. La différence se jouera également sur la mise en place adéquate d'un programme de transfert des compétences. De celui-ci dépendra la capacité de chaque employeur à retenir le capital intellectuel décisif et à gérer la transition en conservant le même niveau de performance.

Actuellement, de nombreux gouvernements risquent de ne pas trouver les financements nécessaires aux programmes de sécurité sociale et de retraite de leur pays car un nombre réduit de personnes actives finance via les charges sociales un nombre de bénéficiaires en augmentation. Si un gouvernement souhaite réduire la charge que fait peser le système de retraite sur son pays en promouvant l'extension de la vie professionnelle des seniors, il semble que la réponse dépende en partie de la volonté des pouvoirs publics d'être agents du changement et d'exiger des employeurs de prendre des initiatives sous forme de mesures d'encouragement et de renforcement de leurs exigences.

Sans les forces vives d'un marché de la main d'œuvre auquel devront être intégrés les seniors et d'autres groupes actuellement sous-représentés, il ne sera pas possible de garantir une croissance économique durable et forte dans un avenir en manque de talents. Les pouvoirs publics devront porter une attention particulière au développement de talents et à la stratégie d'utilisation à appliquer s'ils souhaitent disposer d'un marché de la main d'œuvre compétitif qui affermira à l'avenir la force économique de leur pays. Le défi à relever par les gouvernements du monde entier consiste à déterminer la meilleure manière d'ajuster les souhaits et les capacités des seniors en fonction des intérêts et des besoins des employeurs, et de le faire avant que n'éclate la «bulle des retraites», et qu'elle n'entraîne dans son sillage d'autres secteurs de la société. C'est la recherche de solutions à cette question qui devrait figurer en tête du programme politique actuel.



Manpower, Direction Générale  
Löwenstrasse 56 - 8021 Zurich  
[www.manpower.ch](http://www.manpower.ch)

© 2007, Manpower Inc. All rights reserved.