

# Les seniors: incontournables sur le marché du travail

## A propos de Manpower

Manpower Inc. (NYSE : MAN) est un leader au niveau mondial et une référence dans le secteur des ressources humaines, offrant des services qui permettent à ses clients d'être gagnants dans le monde du travail en perpétuelle évolution. L'entreprise au chiffre d'affaires de 18 milliards de US dollars offre une gamme complète de services pour répondre aux besoins des entreprises à toutes les étapes du cycle de l'emploi. Manpower est spécialisé dans le recrutement et la sélection de personnel fixe et temporaire, l'outsourcing, l'évaluation de personnel, la formation, l'outplacement et la consultance. Par son approche basée sur la qualité, l'efficience et la réduction des coûts, Manpower se focalise sur l'amélioration de la productivité de ses clients, en leur permettant de se concentrer sur leur core business. Présent dans 73 pays et territoires, Manpower s'appuie sur un réseau de 4400 agences au service de plus de 400.000 clients dans tous les secteurs d'activité, PME ou grands groupes internationaux. En Belgique, Manpower compte plus de 80 agences généralistes et spécialisées. Manpower mène ses activités au travers de cinq marques : Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells et Right Management. [www.manpower.be](http://www.manpower.be)

## A propos de Right Management

Right Management, filiale de Manpower Inc, est le leader mondial des solutions de consultance intégrées dans le cycle de vie global de l'emploi. L'ensemble des services développés par Right Management consiste entre autres en l'outplacement, le career management, le coaching, le leadership development, l'assessment et le management des compétences. Right accompagne ses clients afin qu'ils optimisent le retour sur investissement de leur capital humain tout en accompagnant leurs employés dans le développement de leur potentiel. [www.rightmanagement.be](http://www.rightmanagement.be)

### Les White Casts:

#### La synthèse des White Papers de Manpower dans un programme audio innovant

Ce White Paper est également disponible dans une version audio. Pour ceux qui disposent de peu de temps et qui souhaitent suivre les tendances internationales dans le domaine HR, Manpower a créé les White Casts. Ce sont des émissions radio assez courtes qui reprennent les idées forces de nos études de manière dynamique et accessible. Les White Casts sont disponibles sur le site [www.manpower.be](http://www.manpower.be) (rubrique Media & Research) et peuvent être écoutés partout et à n'importe quel moment en podcast.

## Table des matières

---

Résumé	2
--------	---

---

Introduction	
Les seniors: incontournables sur le marché du travail	3

---

Gagner la guerre des talents et de la motivation	4
--	---

Evaluer et anticiper la future pénurie de talents

Optimiser le transfert de compétences

Comprendre et recruter les seniors

Trouver et retenir les collaborateurs indispensables à l'entreprise

Aider les seniors à faire les bons choix

Gérer le réservoir de talents

Le rôle clé 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 organisation ? C'est une question cruciale qui devrait être à l'agenda des réunions de management partout dans le monde. Parce que la pénurie de talents augmente et qu'il devient de plus en plus difficile de trouver du personnel pour remplacer les salariés qui abandonnent la vie active. La perte potentielle de productivité et de capital intellectuel pourrait avoir des conséquences désastreuses pour de nombreuses entreprises qui ne sont pas suffisamment préparées aux nouveaux défis dus au vieillissement de la population. Il est paradoxal de constater que la majorité des salariés que les entreprises voudraient retenir plus longtemps au travail, sont ceux qui disposent de la flexibilité financière et de la possibilité de choisir entre un départ à la retraite et un maintien en activité avec un aménagement de fin de carrière. A court terme, les employeurs devront concentrer leurs efforts afin de freiner les départs des travailleurs seniors qui possèdent des compétences et un savoir-faire indispensables 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 à la retraite.

La capacité d'attirer des travailleurs âgés et de les maintenir en activité va constituer un enjeu toujours plus important pour l'avenir des entreprises. En effet, il est de plus en plus évident que, parmi les groupes insuffisamment utilisés sur le marché de l'emploi, les personnes appartenant à cette tranche d'âge deviendront le réservoir de main d'œuvre le plus important. Par ailleurs, la plupart de ces travailleurs sont en bonne santé et sont capables d'apporter une contribution bien au-delà de l'âge de leur départ à la retraite. Pour répondre à cette nouvelle situation, il faut offrir aux travailleurs âgés des emplois qui leur conviennent et préserver leur volonté de s'investir en continuant à les traiter comme des collaborateurs à part entière. Vu que les travailleurs âgés n'ont pas tous les mêmes attentes, le vieillissement de la population demande une approche sur mesure, avec une large palette d'options de mises au travail.

Pour y arriver, les employeurs comme les travailleurs seniors auront besoin d'une période de transition qui s'annonce difficile. En effet, tous les deux ont encore une vision très traditionnelle de la fin de carrière. Il est d'ailleurs préoccupant de constater que de nombreux employeurs ont encore tendance à considérer les départs en (pré)-retraites comme des opportunités d'économies. C'est une vision à court terme, qui peut s'avérer lourde de conséquence.

A long terme, les employeurs devront faire en sorte que les talents de l'ensemble de leurs salariés soient utilisés

de façon optimale tout au long de leur carrière. Cela demande une approche visant l'amélioration permanente des processus, en réalisant régulièrement une évaluation des compétences et des options de carrière des collaborateurs, en garantissant l'accès à la formation professionnelle, et en contrôlant l'adéquation de l'intérêt personnel et des compétences de chaque employé avec les besoins de leur organisation. C'est ainsi que les travailleurs âgés resteront utiles et motivés. Dans le monde du travail de demain, aucune entreprise ne pourra plus se permettre des gaspillages face à la pénurie de talents: aucun talent ne pourra être perdu et on ne pourra plus laisser des compétences devenir obsolètes. Des solutions plus élaborées devront être mises en œuvre afin de répondre aux besoins constants de talents dans les entreprises.

Cette nouvelle approche de la gestion des talents devra également inclure la préparation individuelle à la retraite, l'employeur jouant un rôle très important pour aider les employés concernés à mieux appréhender la signification de cette étape de la 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 salariés concernés à développer des projets efficaces pour la seconde moitié de leur vie. Ces plans devront être à la fois réalistes et réalisables. Ils devront contenir des multiples options de façon à permettre aux individus de trouver un bon équilibre entre le travail et la vie privée, et tenir compte des implications financières découlant à la fois des choix individuels et de la situation propre à chaque employé.

De même, les pouvoirs publics devront faire évoluer les mentalités et prendre les mesures nécessaires pour préparer les employeurs et les travailleurs à l'allongement de la vie active. C'est essentiel pour éviter des crises fiscales très graves. Les dépenses drainées par un nombre désormais trop important de citoyens âgés percevant des retraites et des prestations sociales en seront à l'origine. 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 organisation?*

---

## Les seniors: incontournables sur le marché du travail

La compétitivité des entreprises 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 travailleurs des générations du baby-boom atteignant l'âge de la retraite n'est pas assurée. Ainsi, chaque fois qu'un collaborateur expérimenté prend sa retraite, l'entreprise enregistre une perte de compétences et d'expertise.

Selon une étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), 12 millions de personnes dans le monde partiront chaque année à la retraite entre 2025 et 2030. 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 des entreprises qui seront par là 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: où devront-ils aller chercher leurs travailleurs 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 suffisent pas aujourd'hui à retenir les talents ?

De même, les salariés 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 arrivé 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 travailleurs âgés préfèrent toujours quitter leur emploi aussitôt que leur situation financière le permet. Force est de constater qu'une large proportion des travailleurs âgés 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 travailleurs seniors choisissent de rester en activité plus longtemps mais aussi pour qu'ils transmettent leur expertise à leurs collègues 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 de la rétention des talents et de la motivation des travailleurs seniors.

---

*Selon une étude de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), 12 millions de personnes dans le monde partiront chaque année à la retraite entre 2025 et 2030.*

---

# Gagner la guerre des talents et de la motivation

Le vieillissement de la population et la pénurie de talents constituent un défi complexe qui comprend de multiples facettes. C'est pour cette raison que les employeurs éprouvent des difficultés à prendre des actions permettant d'anticiper le phénomène et bâtir des avantages stratégiques en ce domaine. Il ne s'agit pas seulement de maintenir les salariés 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 amélioration impressionnante 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 core business ou 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 clés et d'améliorer davantage la productivité.

D'ici à 2050 (en Europe) on trouvera sur le marché du travail une personne active pour un retraité.

*Source : Bruno Tobback, Conclusions du Président, Forum de l'OCDE, 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 de travailleurs âgés pourrait entraîner une baisse de la croissance économique. Face à la baisse du nombre de jeunes Européens, les entreprises vont devoir davantage s'appuyer sur les travailleurs âgés, 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*

## Évaluer et anticiper la future pénurie de talents

Une approche plus élaborée de la gestion des ressources humaines (voir figure 1) doit avoir comme point de départ un bilan de la situation démographique de la main d'œuvre actuelle, et l'identification des travailleurs 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, débuter 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 de travailleurs qualifiés représentent des problèmes démographiques majeurs, seuls 33% des professionnels des 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.

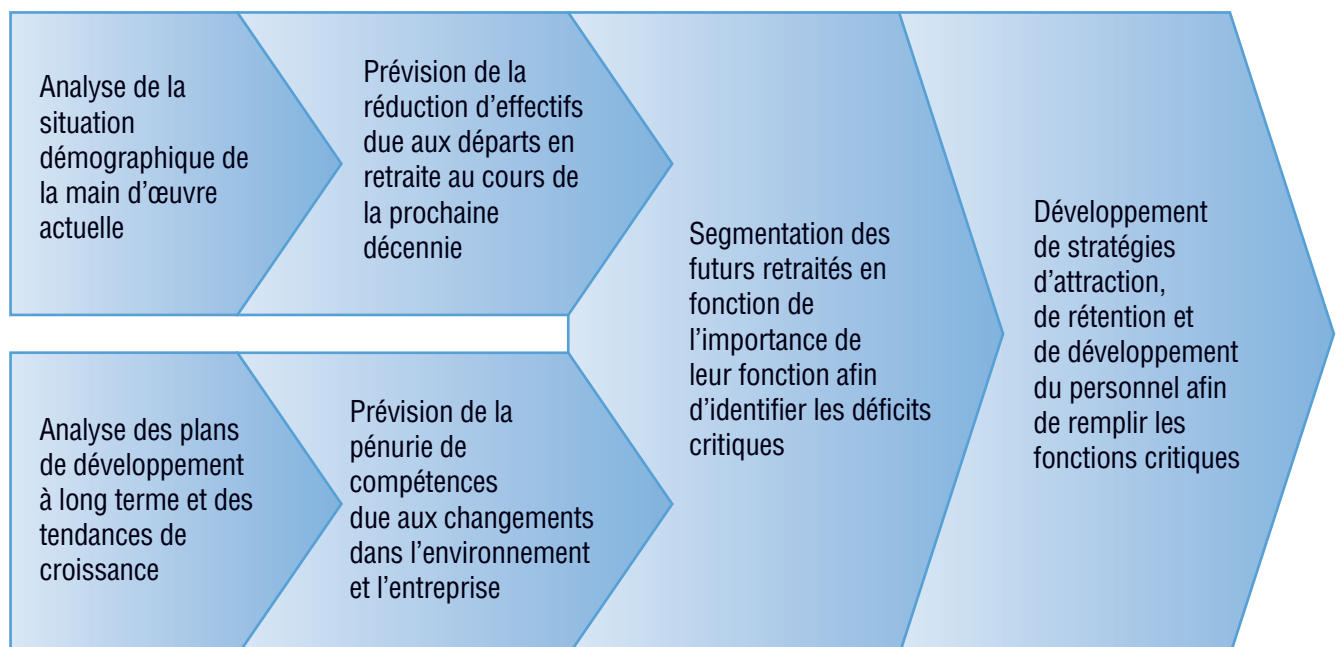
Un examen précis de la planification des activités de l'entreprise à long terme, des tendances de croissance

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 collaborateurs 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 de salariés à haut 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.

Figure 1: Prévion et planification de la pénurie de talents liées aux départs à la retraite



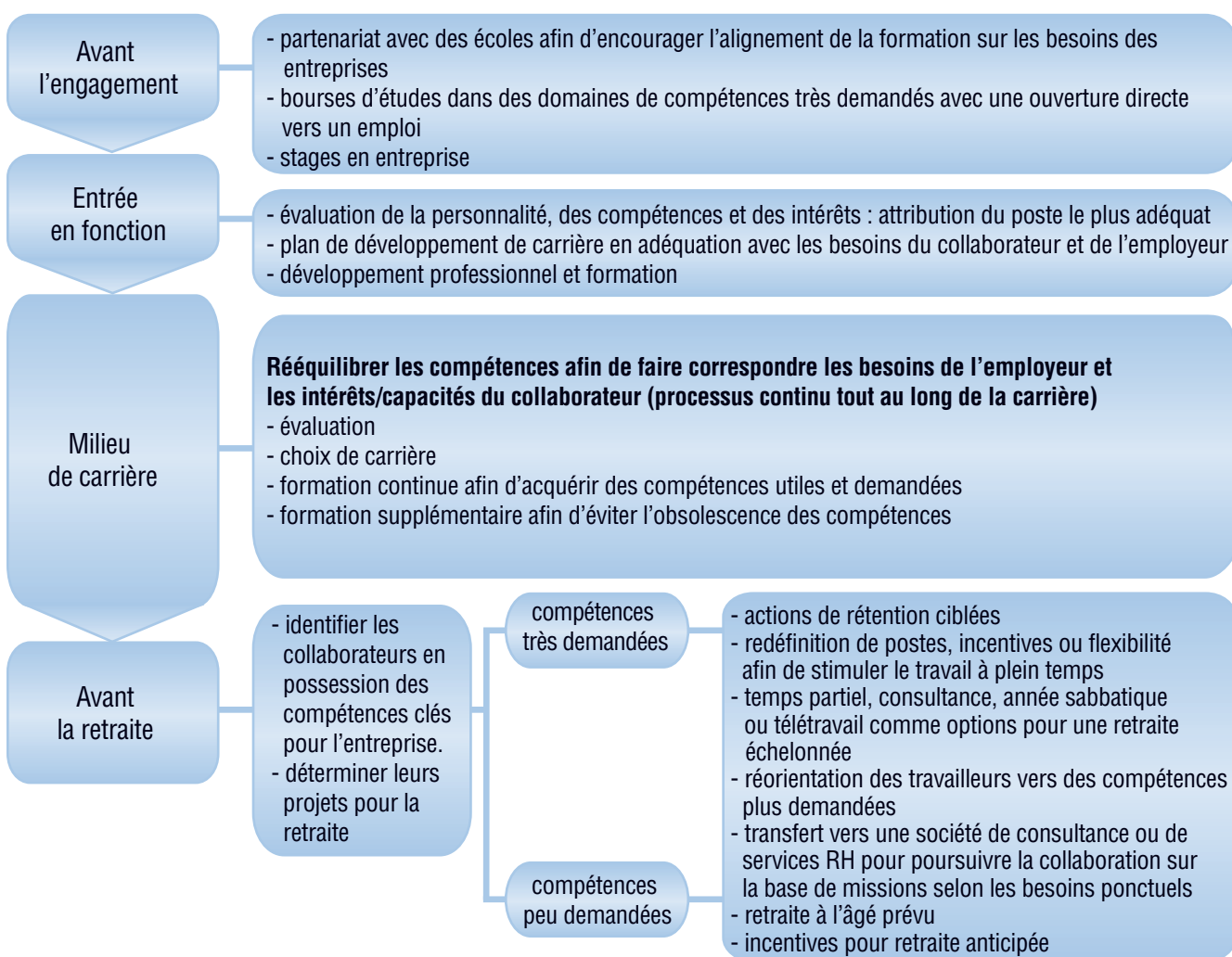
## Optimiser le transfert de compétences

L'étape suivante dans la recherche 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 sans définir des plans de carrière clairs à la suite de l'obtention d'un diplôme, ni de laisser des compétences individuelles devenir obsolètes sans proposer aux collaborateurs 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, depuis l'éducation de base jusqu'à la retraite. Des évaluations régulières des compétences, des attitudes et des qualités 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 le salarié 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.

Figure 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 besoin et où ils auront le plus de réussite



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

Le management 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?
- Ne vaudrait-il pas mieux intégrer le salarié 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 travailleur 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 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 le salarié, de considérer des plans de carrière alternatifs. Certains travailleurs âgés, par exemple, possèdent un capital intellectuel important et précieux, tandis que d'autres exercent tout au long de leur vie professionnelle des fonctions moins qualifiées qui sont moins stratégiques pour l'organisation. 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 collaborateurs se trouvant en bas et en haut de l'échelle des compétences de l'organisation.

Des horaires flexibles ou le télétravail sont également de nouvelles formules qu'un employeur pourrait proposer pour retenir un senior. Une année sabbatique qui offre à l'employé la possibilité de prendre une pause méritée ou une transition formelle vers un poste de consultant est également envisageable, ces formules permettant une souplesse au niveau des horaires et une réduction de la charge de travail. Une alternative pourrait consister à externaliser le poste vers une société de conseil ou de services en ressources humaines, si l'employé désire uniquement poursuivre une collaboration en fonction de « besoins » ponctuels. Bien sûr, le départ d'autres salariés 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 télétravail sont également de nouvelles formules qu'un employeur pourrait proposer pour retenir un senior.*

---

## *Comprendre et recruter les 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 salariés avec des enfants, il semble que cette dimension n'ait pas encore été entièrement analysée en ce qui concerne les travailleurs seniors. Une fois l'éducation de leurs enfants achevée, une étape nouvelle commence pour les salariés 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 petits-enfants pour subvenir aux besoins de leur famille. D'autres explorent le monde à travers des voyages et se consacrent à des activités 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 salariés avec des enfants, il semble que cette dimension n'ait pas encore été entièrement analysée en ce qui concerne les seniors.*

---

En fait, cette génération d'adultes qui ont atteint un âge mûr, sentant qu'ils en ont les moyens, sont bien plus enclins que par le passé à 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 travailleurs âgés de façon à garantir qu'ils restent des membres foncièrement actifs dans l'organisation jusqu'à leur départ en retraite. On ne peut remettre en question le fait que les travailleurs seniors sont plus fiables, dévoués et loyaux que leurs plus jeunes collègues. Alors pourquoi ne

sont-ils pas nécessairement considérés comme des travailleurs à retenir en priorité?

Cette situation s'explique en partie par le fait qu'un certain nombre de salariés correspondent effectivement au stéréotype du travailleur vieillissant qui se laisse distancer par ses collègues sur le plan des compétences et dont l'attitude quelque peu cynique et une santé fragile sont à l'origine 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 le collaborateur 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, les collaborateurs 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 catégories des travailleurs seniors par leurs collègues plus jeunes.

C'est pourquoi, pour motiver avec succès les travailleurs âgés, il faut impérativement leur appliquer les mêmes pratiques qu'aux autres groupes de salariés:

- **Rémunération basée sur la performance:** la rémunération doit refléter la valeur individuelle du salarié et non son ancienneté au service de l'entreprise, et lui permettre ainsi de se positionner en comparaison de ses collègues. Dans le cas contraire, le collaborateur 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:** le management et les jeunes collaborateurs se doivent de traiter les travailleurs âgés 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 les attentes:** il est erroné de partir du principe qu'un travailleur âgé 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 du travail, il peut être plus difficile pour un employé senior de jauger les priorités ; cela peut d'ailleurs également être le cas parmi ses jeunes collègues.
- **Se sentir intégré dans l'entreprise:** étant donné l'évolution de la composition démographique de l'ensemble du personnel, il faut veiller encore davantage à ce que chacun soit parfaitement intégré que ce soit lors

d'activités de teambuilding ou d'autres types de réunions informelles.

- **Garantir l'égalité de traitement:** une différence de traitement des travailleurs âgés peut être induite de manière subtile lors de l'organisation d'activités de teambuilding qu'ils ne pourraient pas accomplir, ou encore, en accordant des opportunités de formation prioritairement aux plus jeunes membres d'une équipe. 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 travailleurs âgés 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 collaborateur 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 salariés 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 travailleur 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 le travailleur âgé 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 salarié 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 composent. 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. Le management 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 intense 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 travailleur 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 travailleurs âgés.
- **Sécurité:** dans de nombreuses entreprises, et particulièrement celles qui ont dû réduire leur activité ces dernières années, certains travailleurs 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 travailleurs âgés.

Il est clair que certains de ces facteurs comptent plus pour les travailleurs seniors que d'autres catégories de salariés. Parmi les points qui demandent de l'attention, 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 des claviers et tapis de souris avec des coussinets, des calculatrices et des 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 retenir les collaborateurs indispensables à l'entreprise

L'une des erreurs souvent commises par les employeurs est de partir du principe que les collaborateurs de 50 ans ou plus ne s'intéressent plus à la formation et au développement de leur 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 moyens au lieu de considérer qu'eux ne sont plus intéressés par de nouveaux défis à cet âge? Et si un ex-CEO ayant largement dépassé la soixantaine est encore qualifié pour être membre du conseil d'administration d'une entreprise des «Fortune 500», alors pourquoi refuser à un cadre moyen 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 travailleurs 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 salariés 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 collaborateurs, 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 du prolongement 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 avec les mêmes horaires 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 travailleurs 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 sous un statut d'indépendant.

Un employeur qui met en place des formules de travail basées sur la flexibilité, en phase avec les attentes actuelles des jeunes collaborateurs comme des travailleurs âgés, aura un avantage compétitif important pour le recrutement et la rétention de ses salariés. Ceci est d'autant plus vrai que dans un monde où les talents se font rares, l'équilibre des forces penchera davantage en faveur de ces derniers. Il est clair que des collaborateurs auxquels on propose des alternatives aux formules actuelles de travail 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.

---

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

---

Aussi les entreprises devraient mettre tout en œuvre pour proposer divers modèles 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».

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 question de 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 éléments essentiels aux succès de la réorganisation à effectuer.

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 salariés 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 travailleurs âgés en leur demandant 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 perçue par les collaborateurs 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 travailleurs âgés 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 de travail à temps partiel recherchés par les travailleurs 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 travailleurs 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 travailleurs âgés se dessinent:

- **Faire appel à des spécialistes de recherche et de recrutement des travailleurs 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 travailleurs âgés 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 opportun 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 en ressources humaines reconnue:** étant donné l'attrait du travail à durée déterminée pour les travailleurs seniors, les sociétés de travail intérimaires et de services en ressources humaines 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 les offres d'emploi ne reflètent pas la diversité de générations des salariés, cela pourrait suggérer que votre organisation n'est pas attractive pour les travailleurs âgés.
- **Comblent stratégiquement la pénurie de talents en recrutant des travailleurs âgés:** une récente enquête Manpower menée auprès de près de 37 000 entreprises et de 27 pays (Etude Manpower sur la pénurie des talents, 2007) a établi un «Top 10» des fonctions critiques en Belgique et dans le monde.

#### Top 10 des fonctions critiques en Belgique - 2007\*

1. Ouvriers qualifiés (électriciens, soudeurs, maçons,...)
2. Techniciens (maintenance)
3. Chauffeurs (poids lourds, caristes)
4. Commerciaux
5. Ouvriers non qualifiés
6. Serveurs et personnel d'hôtellerie
7. Personnel comptable et financier
8. Ingénieurs
9. (Aide)-cuisiniers
10. Secrétaires / assistantes de direction / personnel administratif et de support

\*Enquête Manpower auprès de 778 employeurs (janvier 2007)

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

Pour les collaborateurs âgés qui commencent à songer à la retraite, cette période peut être synonyme de tracas et d'anxiété, désemparés 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 20 à 30 ans, voire plus. Par ailleurs, la majorité des travailleurs âgés 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 salariés, 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 satisferait les deux parties à l'avenir.

Les services de développement de carrière des entreprises devraient proposer aux salariés un coaching spécifique concernant les prises de décisions à l'approche de la retraite. Ce service devrait être fourni par un consultant expérimenté qui aidera le collaborateur senior à évaluer sa motivation à prolonger son activité professionnelle. Il s'agira également 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 10 à 20 ans?

Si le collaborateur 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 salariés 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 des entreprises devraient proposer aux salariés un coaching spécifique concernant les prises de décisions à l'approche de la retraite.*

---

## Gérer le réservoir de talents

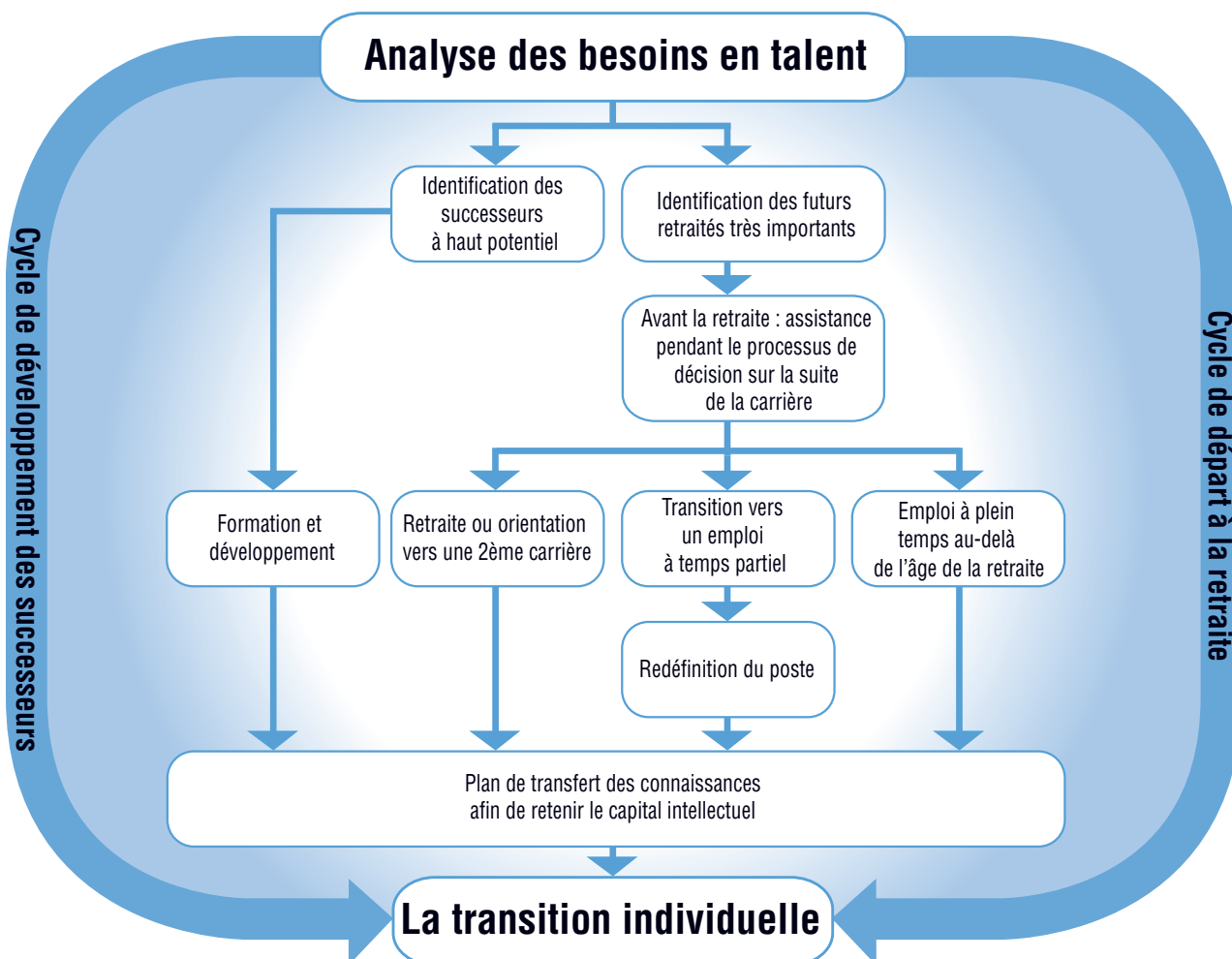
Il est nécessaire que l'employeur développe ses propres programmes de transition pour faciliter le processus de changement bien avant que les travailleurs seniors clés ne quittent l'entreprise. Cela inclut un programme de transfert de connaissances afin d'assurer qu'un maximum du capital intellectuel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

La première étape consiste à effectuer une analyse des besoins de talents afin de déterminer quels postes de l'entreprise sont les plus susceptibles d'entraîner une perte de savoir si un travailleur en fin de carrière quitte son emploi (voir figure 3). Ces postes pourraient faire l'objet d'une segmentation en fonction de l'importance de l'activité pour l'organisation et des risques encourus si ces fonctions n'étaient pas repourvues. Ces données permettraient au management et au personnel des ressources humaines d'établir un calendrier de planification de recrutement donnant la priorité à ces postes (succession planning).

Les étapes suivantes du processus devraient consister à identifier les candidats dont le potentiel élevé pourrait leur permettre de succéder aux collaborateurs 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 le travailleur sur le départ et son successeur. En règle générale, un collaborateur clé identifié via ce processus est une personne qui a une certaine ancienneté, ce qui lui a permis d'acquérir une connaissance pointue de l'organisation et du secteur d'activité dans lequel elle évolue. Si elle quitte l'entreprise, cette connaissance risque de se perdre.

Figure 3: Gérer le réservoir de talents



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 le collaborateur en fin de carrière, afin de permettre le transfert de compétences en situation réelle de travail.

Une autre option pour maintenir le capital intellectuel au sein de l'entreprise consiste à créer des groupes de travail (des communautés d'intérêt) réunissant physiquement ou en ligne des collaborateurs issus de tous les niveaux de l'organisation pour favoriser la communisation et le partage de connaissances. Des managers retraités depuis peu pourraient y participer en y occupant une fonction de leader et en animant différents séminaires. Ces groupes de travail pourraient également servir à former des nouveaux collaborateurs en les mettant en contact avec des collègues expérimentés et en accélérant ainsi leur processus d'apprentissage.

Les employeurs pourraient également mettre sur pied un pool de collaborateurs retraités prêts à travailler sur différents projets. Les retraités visés conserveraient leur liberté de gérer leur temps en fonction de leurs souhaits, en planifiant eux-mêmes leurs activités liées à leurs projets professionnels et leurs activités privées. Ils pourraient ainsi maintenir leurs compétences à niveau en travaillant régulièrement sur des projets intéressants. Par ailleurs, permettre à un salarié à temps plein de collaborer avec un retraité expérimenté serait également une bonne manière de stimuler le transfert du capital intellectuel.

Le programme de transition individuelle constitue la dernière étape du processus de transition. Il doit être élaboré ensemble par le collaborateur en fin de carrière et son supérieur hiérarchique. Il faut déterminer le timing, les actions à entreprendre et les indicateurs qui permettront d'évaluer la réussite de la transition. L'assistance d'une société de consultance en ressources humaines peut s'avérer nécessaire dans l'élaboration et la mise en oeuvre d'un tel programme.

---

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

---

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

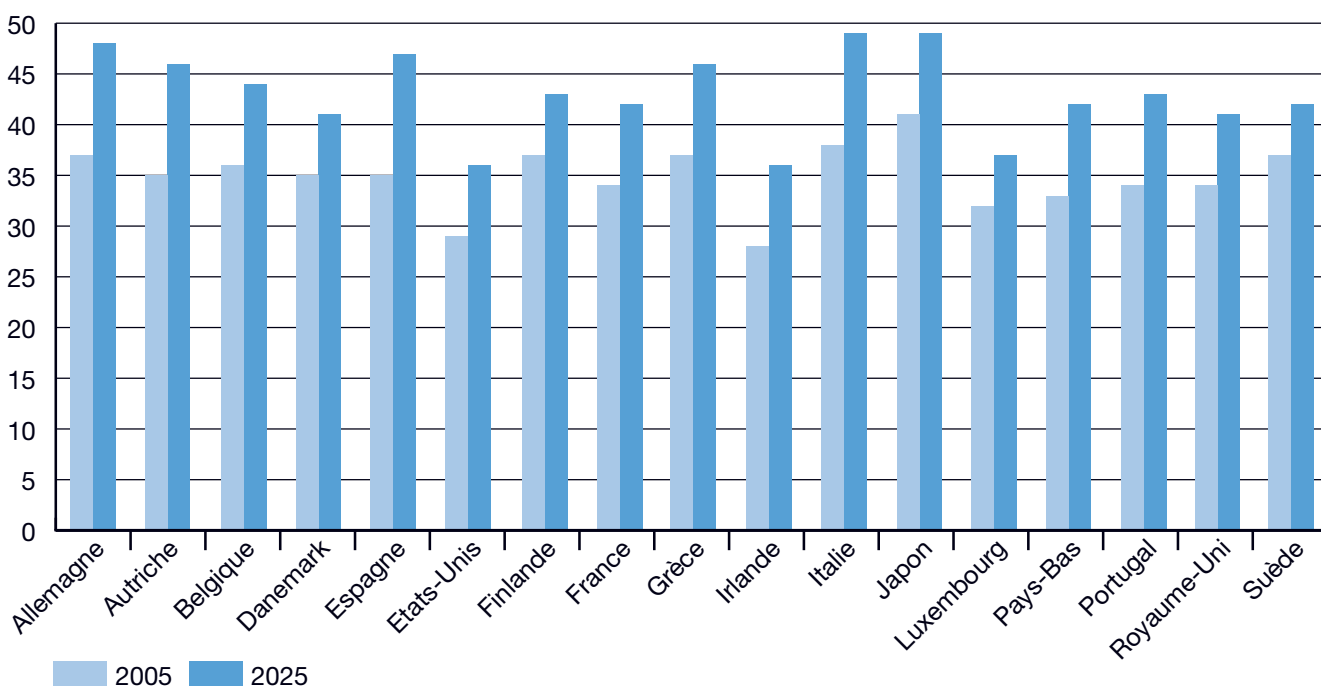
## *Gérer les coûts liés au vieillissement de la population*

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 subvienne à leurs besoins tout au long de la retraite. En fait, les fonds alloués par l'Etat aux caisses de retraites et de 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 (voir figure 4) d'ici à 2025, il est clair que la proportion d'adultes sans d'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.

Figure 4: Pourcentage de la population âgée de 50+ ans (15 pays UE, Japon, Etats-Unis – 2005 comparé aux prévisions pour 2025)



Source: Bureau du recensement des Etats-Unis, banque de données internationale, janvier 2007

L'Etat français est déjà en situation de déficit, comme le mentionne le rapport réalisé en janvier 2007 par le Conseil d'orientation des retraites (COR), 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, ainsi qu'au taux de chômage national 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 de pension conventionnée, 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 solution miracle au problème des retraites. Mais les gouvernements du monde entier se tournent vers la Suède. Parmi toutes les alternatives actuellement considérées comme imparfaites, le modèle suédois s'impose comme étant le plus convaincant.*

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

---

Si l'on souhaite maintenir les travailleurs 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 travailleurs âgés 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 employeurs dans 25 pays, seuls 14 % des sondés affirment avoir mis en place des actions spécifiques en vue de recruter des travailleurs seniors (50+ ans) pour combler les postes vacants dans leur entreprise. De même, seuls 21 % des employeurs expliquent avoir déjà initié des programmes de rétention des travailleurs âgés dans leur entreprise (voir figure 5).

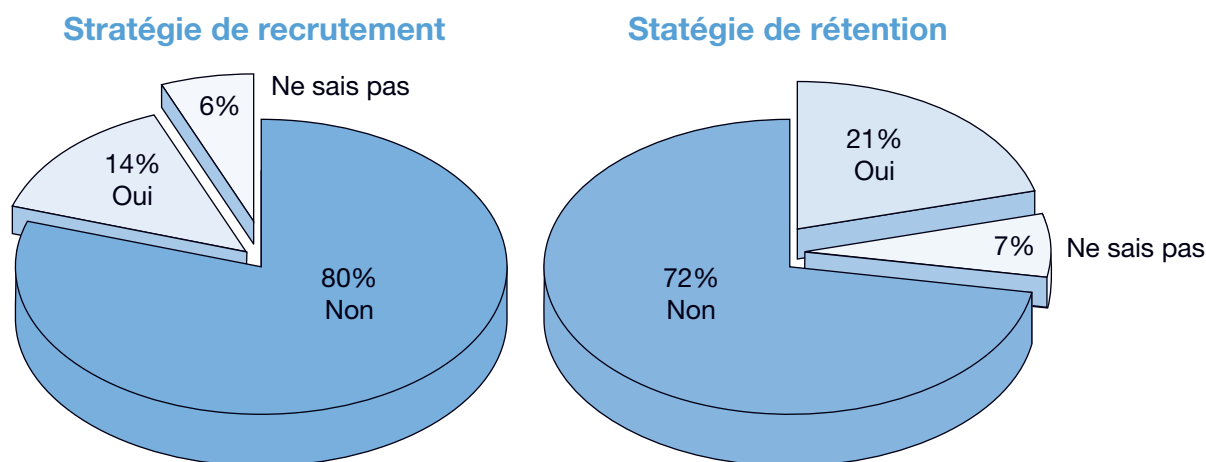
Par ailleurs, il est apparu dans cette enquête que les employeurs de certains pays sont en avance sur leurs collègues d'autres pays car ils ont déjà mis en place des stratégies de recrutement et de rétention des travailleurs âgés (voir figure 6). A Singapour par exemple, respectivement 48 % et 53 % des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

Ces taux particulièrement élevés parmi les employeurs de Singapour sont liés au fait que le gouvernement singapourien joue un rôle de leader dans la recherche de mesures d'encouragement. L'Agence pour le Développement de la main-d'oeuvre à Singapour (Workforce Development Agency - WDA) a ainsi mis en place un programme de mesures d'encouragement

appelé « Advantage! » afin d'inciter les entreprises à engager des travailleurs de plus de 40 ans ou de réengager du personnel âgé de plus de 62 ans. Le programme est composé de quatre éléments – subsides pour des redéfinitions de fonctions, aides à la formation, services de placement et soutien pour des programmes de remises au travail. Les employeurs peuvent bénéficier d'une aide de 300.000 dollars singapouriens (soit 200.000 USD) en fonction de leur implication dans le programme.

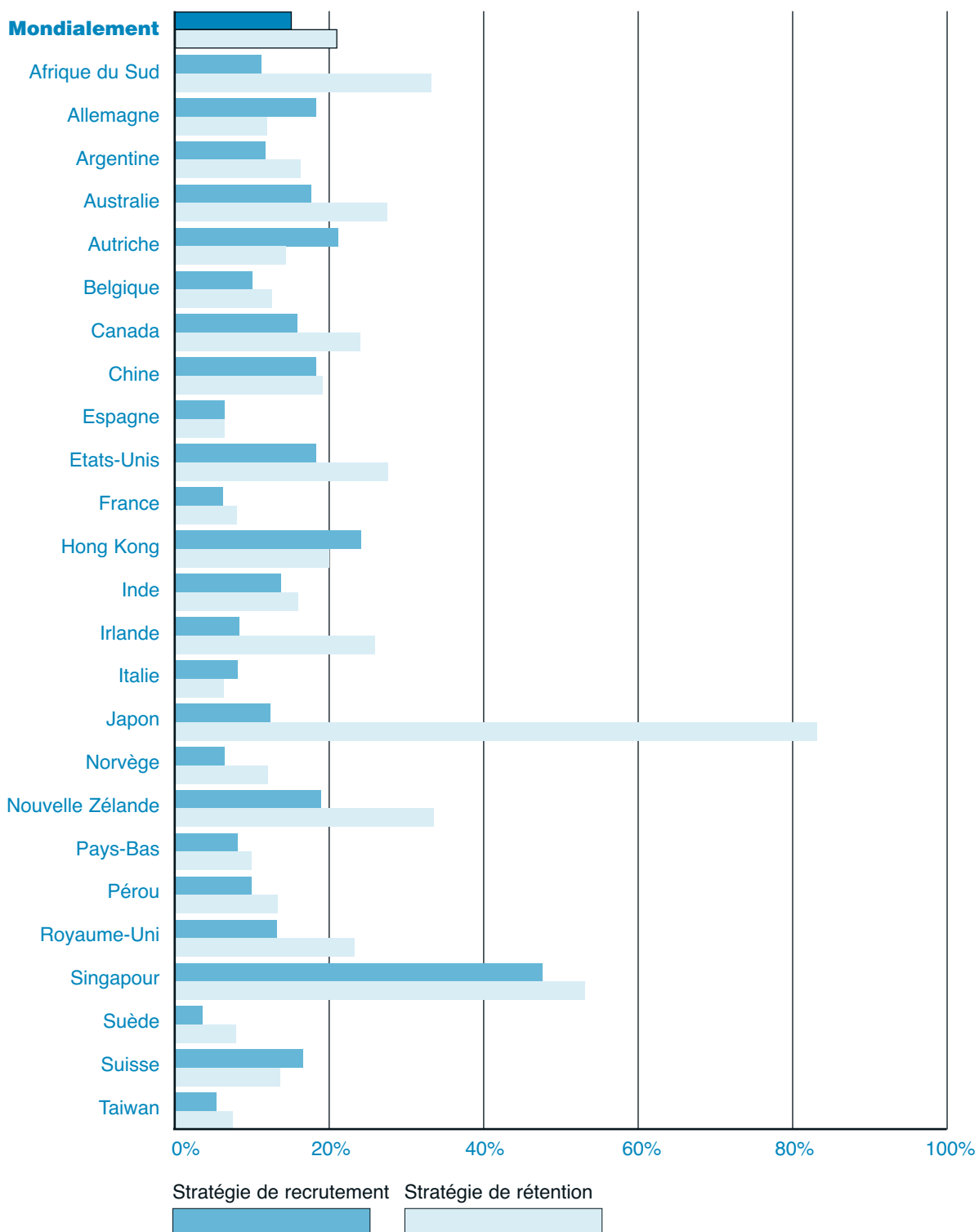
Au Japon, la situation est similaire. Des programmes de rétention visant à freiner la perte d'employés qualifiés ont été mis en place par 83 % des employeurs japonais. Ces mesures sont d'autant plus importantes qu'un million de Japonais pourraient prendre leur retraite au cours des trois prochaines années. Afin de modérer la vague des départs, les autorités japonaises 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.

Figure 5: Pourcentage d'employeurs en provenance de 25 pays et territoires ayant mis en place une stratégie de recrutement et de rétention des travailleurs seniors (50+ ans)



Source: Enquête Manpower auprès de 28.000 employeurs dans 25 pays et territoires, octobre 2006

Figure 6: Pourcentage d'employeurs ayant mis en place une stratégie de recrutement et de rétention des travailleurs seniors (50+ ans), résultats par pays.



Source: Enquête Manpower auprès de 28.000 employeurs dans 25 pays et territoires, octobre 2006

Pour accompagner cet amendement, le législateur japonais a également réaffirmé les mesures de protection contre la discrimination des travailleurs âgés, en obligeant par exemple les employeurs à fournir une référence positive à un salarié senior désirant postuler pour un autre emploi ou encore en obligeant les entreprises à justifier l'introduction d'une limite d'âge pour l'entrée en fonction dans un poste spécifique. Des programmes de mise à l'emploi ont également été mis en place afin de retenir les travailleurs 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 personnes sans emploi âgées 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 salariés. Les résultats de l'enquête Manpower confirment cette tendance: 83 % des employeurs japonais indiquent avoir mis en place des programmes de rétention des travailleurs âgés, alors que seuls 12 % d'entre eux ont démarré des programmes de recrutement spécifique (voir figure 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 travailleurs âgés 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 maintenir les travailleurs âgés plus longtemps au travail, il y réussira dans la mesure où il se profilera comme un acteur du changement en mettant en place des incitants et des dispositions légales qui pousseront les entreprises à prendre des initiatives en ce domaine.

Afin de garantir ce changement, les pouvoirs publics peuvent également assouplir la législation et les politiques qui dissuadent actuellement les travailleurs 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 maintiennent leurs salariés au travail.

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 les gens de travailler plus longtemps. En effet, ces personnes ne peuvent pas percevoir leurs allocations de pensions s'ils travaillent toujours ou si les revenus de leur activité professionnelle sont trop élevés. D'une certaine manière, il est compréhensible que certaines personnes 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 travailleurs 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+» prévoient notamment une aide aux employeurs qui embauchent des seniors, ainsi qu'un «salaire combiné» (« Kombine Lohn »), 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+» 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 travailleurs 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 travailleurs 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 âgés 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 personnes 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 qu'un pays comme l'Inde ne dispose pas suffisamment de main-d'œuvre nationale possédant les compétences nécessaires pour occuper un emploi de poste technicien de support de réseau dans le secteur de l'ITeS (IT-enabled Services) en pleine expansion. Les pouvoirs publics pourraient saisir cette opportunité pour développer des formations spécifiques destinées aux travailleurs âgés qui réintègrent le marché du travail afin de combler la pénurie de main-d'œuvre 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 maintenir les travailleurs âgés plus longtemps au travail, il y réussira dans la mesure où il se profilera comme un acteur du changement en mettant en place des incitants et des dispositions légales qui pousseront les entreprises à prendre des initiatives en ce domaine.*

---

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

Sur un marché de la main d'œuvre qui est devenu ouvert, 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 représente un des 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.

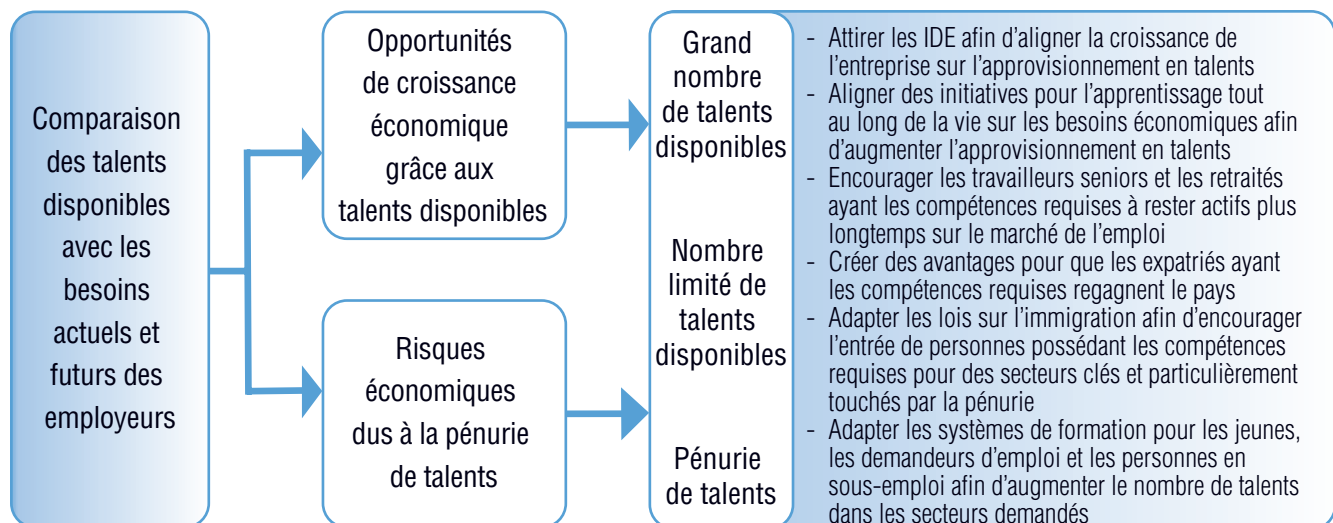
Dans le futur, les gouvernements doivent mieux maîtriser l'analyse de leur main d'œuvre globale et déterminer comment répartir leurs efforts pour gagner en compétitivité et attirer les investissements directs étrangers (IDE) dans le contexte actuel de concurrence internationale. La première étape consiste à évaluer la réserve de talents disponible (voir figure 7). 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 dans 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 travailleurs 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 complètement le 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 groupes en situation de 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, et permettra d'étendre les réserves de talents disponibles aux domaines dans lesquels le pays est susceptible d'attirer des investissements directs étrangers.

Figure 7: Appliquer une stratégie de l'emploi au service d'une croissance économique durable



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 comme on les appelle, 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 (investissements direct étrangers) 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 travailleurs âgés 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 travailleurs âgés 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 dans des fonctions vitales. 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 salariés ayant des enfants, il semble que cette dimension n'ait pas encore été entièrement analysée en ce qui concerne les travailleurs âgés. 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 travailleurs âgés veulent et peuvent continuer à apporter sa contribution dans les années à venir, à condition qu'on leur en fournisse l'opportunité et qu'on les y encourage. La meilleure façon de recruter des travailleurs 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 salariés actuels plus longtemps en fonction, sortira vainqueur de la guerre des talents.

Étant donné qu'il est de plus en plus difficile de trouver et de retenir les collaborateurs compétents, les employeurs devront optimiser les flux de talents en s'assurant que les compétences de leurs salariés restent en adéquation avec les besoins de l'entreprise tout au long de la carrière de chacun. À cet effet, il devront mettre en place une stratégie de recrutement, réaliser des évaluations régulières des compétences, des intérêts et des capacités de chacun, garantir la mise à niveau de leurs collaborateurs 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 travailleurs 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 donc à explorer de nouvelles voies qui lui permettront de retenir plus longtemps ces salariés dont la contribution est essentielle.

Il est néanmoins inévitable que même les salariés les plus impliqués prennent leur retraite un jour. Les départements de 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 collaborateurs disposant d'un potentiel élevé et de développer suffisamment de successeurs potentiels pour remplacer les travailleurs seniors qui s'apprêtent 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'allongement de la vie professionnelle des travailleurs âgés, il y réussira dans la mesure où il se profilera comme un acteur du changement en mettant en place des incitants et des dispositions légales qui pousseront les entreprises à prendre des initiatives en ce domaine.

Sans les forces vives d'un marché du travail 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 marqué par la pénurie de talents. Les pouvoirs publics devront accorder toute leur attention au développement de talents et à la pleine utilisation des ressources s'ils souhaitent disposer d'un marché de l'emploi compétitif susceptible de renforcer dans le futur la position 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 travailleurs âgés 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. La recherche de solutions à cette question devrait constituer une des préoccupations principales des responsables politiques d'aujourd'hui.



Manpower Belgium, 523 Avenue Louise, 1050 Bruxelles, Belgique  
T : + 32 (0)2 639 10 70 - F : + 32 (0)2 639 10 71  
[www.manpower.be](http://www.manpower.be)

© 2007, Manpower Inc. Tous droits réservés.

