



Promotion Santé Suisse

Document de travail 14

Gestion de la santé en entreprise – Avantage concurrentiel de la gestion des générations

**Un projet pilote avec cinq entreprises de production et
de services face aux défis de l'évolution démographique**

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

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

Impressum

Editeur

Promotion Santé Suisse

Auteurs

- Prof Dr Martina Zölch, directrice de l'Institut de gestion du personnel et d'organisation de la Haute Ecole Spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse, Olten
- Noémi Swoboda, collaboratrice scientifique, Institut de gestion du personnel et d'organisation de la Haute Ecole Spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse, Olten

Direction de projet Promotion Santé Suisse

Therese Peverelli, Senior Manager Promotion de la santé en entreprise, Ressources humaines et Gestion des générations

Série et numéro

Promotion Santé Suisse Document de travail 14

Référence bibliographique

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

Crédit photographique, image de couverture

© auremar – Fotolia.com

Renseignements et informations

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

Texte original

Allemand

Numéro de commande

03.0026.FR 04.2014

La présente publication est également disponible en allemand (numéro de commande 03.0026.DE 12.2013).

Téléchargement PDF

www.promotionsante.ch/publications

ISSN

2296-5696

© Promotion Santé Suisse, décembre 2013

Table des matières

Editorial	6
Management Summary	7
1 Le projet pilote Gestion de la santé en entreprise – Avantage concurrentiel de la gestion des générations	9
1.1 Objectifs du projet	9
2 Enquête et collecte de données	11
2.1 Les entreprises pilotes	11
2.2 Procédure	11
2.3 Outils de collecte	13
2.3.1 Analyse de la structure d'âge	13
2.3.2 Profileur GSE-GM	13
2.3.3 Enquête cadres dirigeants – «Baromètre démographique»	13
2.3.4 Enquête collaborateurs – «En forme et en bonne santé dans chaque phase de vie»	14
3 Résultats des inventaires	15
3.1 Les entreprises et leur motivation à participer en tant qu'entreprises pilotes	15
3.2 Les structures d'âge et leur évolution	17
3.3 Analyse des indicateurs clés	18
3.4 Profileur GSE-GM (auto-analyse des entreprises)	20
3.5 Mesures prioritaires de gestion des générations	23
4 Résultats des enquêtes menées auprès des collaborateurs et des cadres dirigeants	24
4.1 Enquête collaborateurs	24
4.1.1 Description des échantillons de collaborateurs	24
4.1.2 Evaluation de l'enquête collaborateurs	24
4.1.3 Résultats de l'enquête collaborateurs	25
4.1.3.1 Caractéristiques problématiques du travail et de la capacité de travail liées au vieillissement	25
4.1.3.2 Adéquation du poste de travail pour les collaborateurs âgés	27
4.1.3.3 Sortie de la vie active	28
4.1.3.4 Obstacles à la régulation	29
4.1.3.5 Travail en équipe	30
4.1.3.6 Contact avec la clientèle	31
4.1.3.7 Evaluation du style de conduite du supérieur	31
4.1.3.8 Qualification/formation continue	32
4.1.3.9 Les principales mesures	33
4.1.3.9.1 Le top 5 des mesures (collaboratrices)	33
4.1.3.9.2 Le top 5 des mesures (collaborateurs)	33
4.1.3.10 Raisons d'une sortie anticipée de la vie active	34

4.2	Enquête cadres dirigeants	36
4.2.1	Description des échantillons de cadres dirigeants	36
4.2.2	Evaluation de l'enquête cadres dirigeants	36
4.2.3	Résultats de l'enquête cadres dirigeants	36
4.2.3.1	Anticipation des défis du tournant démographique des prochaines années	37
4.2.3.2	Mesures actuelles nécessaires en raison des changements démographiques	38
4.2.3.2.1	Recrutement	38
4.2.3.2.2	Affectation du personnel	40
4.2.3.2.3	Gestion de la santé en entreprise	40
4.2.3.2.4	Développement du personnel	40
4.2.3.2.5	Gestion des connaissances	42
4.2.3.3	Conduite et culture d'entreprise	42
4.2.3.3.1	Défis liés à l'âge pour le travail de conduite	42
4.2.3.3.2	Attitude liée à l'âge vis-à-vis des collaborateurs	43
4.2.3.3.3	Perception de l'âge par les cadres dirigeants	43
4.2.3.3.4	Comportement personnel en matière de santé	44
5	Discussion	46
6	Les enseignements du projet pilote GSE-GM: champs et recommandations d'action	51
7	Bibliographie	54

Liste des illustrations

Illustration 1:	Maintien de la capacité de travail par un changement de poste au sein de l'entreprise (comparaison par âge)	27
Illustration 2:	Adéquation du poste de travail pour les collaborateurs âgés: comparaison par sexe des secteurs	27
Illustration 3:	Pouvoir continuer de travailler au poste actuel jusqu'à l'âge de la retraite: par tranche d'âge et sexe	28
Illustration 4:	Sortie de la vie active: à quel moment (âge et sexe)	28
Illustration 5:	Attractivité de l'employeur, comparaison des entreprises	39
Illustration 6:	Attractivité de l'employeur, composition par âge de l'équipe	39

Liste des tableaux

Tableau 1:	Fourchette des structures d'âge des cinq entreprises pilotes	17
Tableau 2:	Résultats du profileur GSE-GM, état de la mise en œuvre	21
Tableau 3:	Description des échantillons de l'enquête collaborateurs GSE-GM (général)	25
Tableau 4:	Capacité de travail psychique des hommes, par secteur	26
Tableau 5:	Obstacles à la régulation (femmes)	29
Tableau 6:	Obstacles à la régulation (hommes)	30
Tableau 7:	Travail en équipe (hommes)	30
Tableau 8:	Relation avec la clientèle (entreprises de services)	31

Tableau 9: Comportement de conduite: mon supérieur direct (femmes)	32
Tableau 10: Qualification/formation continue: développement professionnel dans cinq ans (femmes)	32
Tableau 11: Evaluations par tranche d'âge, le top 5 des mesures (classement femmes)	33
Tableau 12: Evaluations par tranche d'âge, le top 5 des mesures (classement hommes)	34
Tableau 13: Raisons d'une sortie anticipée de la vie active	34
Tableau 14: Description des échantillons de l'enquête cadres dirigeants (généralités)	36
Tableau 15: Différences par tranches d'âge: investir davantage dans la formation des jeunes	37
Tableau 16: Différences par tranches d'âge: planification de la relève	37
Tableau 17: Différences par tranches d'âge: gestion des connaissances	38
Tableau 18: Différences par tranches d'âge: mesures de promotion de la santé	38
Tableau 19: Recrutement: positionnement en tant qu'employeur attractif	39
Tableau 20: Formation continue; description de la situation: le niveau de qualification des jeunes collaborateurs est nettement plus élevé que celui des collaborateurs plus âgés	40
Tableau 21: Formation continue; comportement: entretien en temps utile avec les collaborateurs proches de la retraite sur la date et la forme de leur sortie	41
Tableau 22: Formation continue; comportement: promotion ciblée de l'échange de savoir-faire	41
Tableau 23: Formation continue; attitude: les formations continues sont moins fructueuses pour les collaborateurs de plus de 50 ans que pour les collaborateurs plus jeunes	41
Tableau 24: Gestion des connaissances; comportement: créer des équipes mixtes en termes d'âge afin de promouvoir le transfert intergénérationnel des connaissances	42
Tableau 25: Défi lié à l'âge: une grande différence d'âge représente un défi particulier dans les relations avec les collaborateurs	42
Tableau 26: Défi lié à l'âge: chez nous, les collaborateurs âgés se retrouvent en «zone de confort» et ne sont plus vraiment sollicités	43
Tableau 27: Attitudes par rapport à l'âge: la volonté d'apprendre des collaborateurs âgés est moins forte que celle des collaborateurs plus jeunes	43

Liste des abréviations

ASTRA: Analyse de la structure d'âge dans l'entreprise
PSE: Promotion de la santé en entreprise
GSE: Gestion de la santé en entreprise
AP: Accident professionnel
demoBIB: Employabilité en entreprise à l'heure du tournant démographique
FHNW: Haute Ecole Spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse
PSCH: Promotion Santé Suisse
Dir: Direction
GM: Gestion des générations
GRH: Gestion des ressources humaines
AnP: Accident non professionnel
GPO: Institut de gestion du personnel et d'organisation
Q-Audit: Audit de qualité
SPSS: Statistics Program for Social Sciences

Editorial

La gestion de la santé en entreprise – notre priorité à long terme

Le domaine «Santé psychique et stress» est un thème prioritaire de la stratégie à long terme 2007–2018 de Promotion Santé Suisse. Le travail revêt une importance centrale pour la santé psychique. Plus de la moitié de la population résidant en Suisse – soit plus de 4,5 millions de personnes – exerce une activité professionnelle. La majorité des actifs travaille pendant 40 ans et plus. C'est pourquoi Promotion Santé Suisse concentre ses efforts sur la gestion de la santé en entreprise (GSE).

Gestion des générations

Le tournant démographique est l'un des défis majeurs des prochaines décennies tant sur le plan sociopolitique que pour le monde du travail. Les entreprises se retrouveront confrontées au vieillissement de leurs effectifs, au manque de personnel qualifié, à des vagues de départs en retraite, à la perte d'un précieux savoir-faire ainsi qu'à l'allongement de la vie active. Elles devront par la même occasion préserver la santé de leurs collaborateurs toutes générations confondues et faire en sorte qu'ils restent performants et motivés. Ceci ne sera possible qu'en valorisant les ressources inhérentes à la coexistence entre les générations et en promouvant une politique du travail comme du personnel respectueuse, intergénérationnelle, intégrative et préventive.

Avec le projet pilote «GSE – Avantage concurrentiel de la gestion des générations», Promotion Santé Suisse aide les entreprises à faire face de manière ciblée aux enjeux du tournant démographique. Un concept axé sur la GSE et permettant d'identifier les défis concrets a été élaboré en collaboration avec cinq entreprises pilotes des secteurs de la production et des services. Des outils ont été développés puis testés et des mesures concrètes spécifiques en ont découlé. Ce faisant, on a veillé à répondre aussi bien aux besoins des entreprises qu'à ceux des collaborateurs. Des recherches complémentaires ont de plus accompagné les interventions.

Exploiter les expériences et résultats

Le projet a montré que la participation des entreprises pilotes a été principalement motivée par le contexte d'évolution démographique et les enjeux qui y sont liés. La sensibilisation pour ce thème est réelle – et plus forte que pour la GSE. En partant de la démographie et la focalisation sur les différentes générations, il a été possible de jeter un pont vers des mesures GSE dans certains champs d'action choisis. Les précieuses expériences tirées de ce projet seront intégrées dans les offres de Promotion Santé Suisse.

Nous saisissons cette occasion pour remercier nos partenaires de leur excellente collaboration dans le cadre de ce projet.

Bettina Abel-Schulte

Vice-directrice et responsable des programmes

Therese Peverelli

Senior Manager Promotion de la santé en entreprise, ressources humaines et gestion des générations

Management Summary

Le tournant démographique va de pair avec des effectifs vieillissants, un manque de personnel qualifié et une concurrence accrue pour trouver une relève compétente. L'un des enjeux majeurs est de préserver la santé des collaborateurs de toutes les générations, de les motiver au travail et de les fidéliser à l'entreprise. Avec le projet pilote «Gestion de la santé en entreprise – Avantage concurrentiel de la gestion des générations» (GSE-GM), Promotion Santé Suisse (PSCH), en partenariat avec l'Institut de gestion du personnel et d'organisation (GPO) de la Haute Ecole Spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW), a aidé des entreprises et leurs employés à mieux faire face aux enjeux du tournant démographique. Le principe de GSE-GM s'articulait autour de projets d'intervention dans cinq entreprises pilotes de secteurs divers ayant chacune une situation initiale différente. Y ont participé trois entreprises de production et deux de services. Un concept d'intervention uniforme tout comme des outils spécialement conçus pour réaliser un inventaire ont été utilisés:

- une analyse de la structure d'âge,
- un profileur GSE-GM (auto-évaluation des entreprises, comprenant également l'analyse des chiffres clés des stratégies et mesures déjà appliquées dans divers domaines de la gestion générationnelle de la santé et du personnel),
- une enquête écrite auprès des collaborateurs,
- une enquête écrite auprès des cadres dirigeants.

A partir des résultats obtenus, des champs d'action ont pu être identifiés et des mesures spécifiques élaborées avec les cadres dirigeants et la gestion des ressources humaines (GRH) dans le cadre d'ateliers de résultats et de stratégie. L'état de mise en œuvre d'au moins une mesure a été ou sera évalué au bout d'une année. Les recherches complémentaires de la FHNW ont été effectuées aussi bien au cas par cas qu'à l'échelle globale des entreprises.

Toutes les entreprises avaient déjà pris conscience de la thématique du tournant démographique et certains points sensibles étaient connus ou du moins soupçonnés. Grâce à ce projet pilote, les entreprises

espéraient identifier des champs d'action sur la base de résultats empiriques pour pouvoir en déduire des mesures appropriées.

Chaque entreprise connaissait sa structure d'âge globale; toutefois, il manquait jusqu'alors une analyse différenciée, déclinée au niveau de chaque service ainsi qu'une segmentation notamment par âge, sexe et groupe de fonction.

Les caractéristiques de pénibilité du travail sont observées de façon toujours plus critique en vieillissant et cette évolution trouve son apogée entre 45 et 54 ans.

C'est surtout chez le personnel féminin que l'on a relevé des différences d'une tranche d'âge à l'autre quand ont été abordées les caractéristiques problématiques liées au vieillissement d'une activité exercée pendant de longues années. Le personnel masculin, lui, se différencie à peine d'une tranche d'âge à l'autre.

Même s'il existe des différences significatives entre les secteurs, la majorité des femmes juge positif le fait que leur poste de travail soit adapté aux personnes âgées. Dans la production, les postes de travail sont perçus comme moins adaptés aux personnes âgées que dans les services. Ici, la différence d'un secteur à l'autre est plus importante chez les hommes que chez les femmes.

Une majorité des plus de 45 ans imagine pouvoir rester au poste de travail actuel jusqu'à l'âge de la retraite. Les femmes aimeraient partir en retraite anticipée mais pensent plus souvent que leurs collègues masculins qu'elles ne peuvent pas se le permettre financièrement. Si bien que la part d'hommes envisageant partir de toute façon plus tôt en retraite est sensiblement plus élevée que celle de femmes.

Les résultats des enquêtes menées auprès des collaborateurs ont dévoilé dans toutes les entreprises une différence significative et récurrente entre les hommes et les femmes au niveau de leur perception subjective des thématiques sondées.

Dans toutes les entreprises, l'évaluation de l'enquête menée auprès des cadres dirigeants met en exergue trois grands enjeux liés au tournant démographique:

la formation continue et le développement du personnel en interne (avec plus particulièrement des investissements croissants pour la formation continue des jeunes collaborateurs), la gestion des connaissances ainsi que l'obtention d'une bonne mixité des âges grâce à des mesures de recrutement appropriées. Les mesures de mise en œuvre ont été par conséquent axées sur ces thèmes.

C'est surtout pour les cadres dirigeants de 35 à 64 ans que les mesures de promotion de la santé représenteront un enjeu particulier du tournant démographique au cours des prochaines années.

Dans les entreprises dont la structure d'âge révèle un grand nombre de collaborateurs âgés, les cadres dirigeants adhèrent à l'idée que l'entreprise doit s'investir davantage pour se positionner comme employeur attractif. Cette affirmation fait moins consensus dans les autres entreprises pilotes. On note aussi que les responsables d'équipe dont les collaborateurs sont majoritairement âgés de 40 à 65 ans approuvent généralement plus souvent cette thèse.

Le thème de la GM constitue certes une porte d'entrée intéressante pour la GSE mais il doit être replacé dans le contexte des défis démographiques pour parvenir à aiguillonner la volonté d'agir des entreprises. L'analyse de la structure d'âge est l'outil principal permettant d'éveiller l'intérêt pour les défis de la GSE et de la GM. Elle cerne les défis générés par l'évolution organisationnelle de la démographie et en dégage le potentiel en combinant les résultats avec l'évaluation d'indicateurs clés du personnel. En font notamment partie les taux de fluctuation, les quotas d'absence, les chiffres clés de la formation continue et des départs en retraite. Au vu du manque de personnel qualifié, il devient toujours plus pertinent de considérer comme des indicateurs de charge les chiffres portant sur la durée d'occupation des postes.

Il existe tout un éventail d'approches, de stratégies, d'outils et de mesures GRH et GSE; ces éléments peuvent être complétés voire développés après l'intégration de la perspective GM afin de créer une valeur ajoutée corrélative pour les entreprises. En font partie des profils d'exigences, le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, l'entretien d'évaluation, la rotation d'emplois, l'état des lieux

ainsi que le développement des cadres dirigeants. Sensibiliser et qualifier les cadres dirigeants à une conduite aussi pertinente que respectueuse des générations et de l'âge revêt une importance capitale. En effet, les attitudes et attentes que l'on peut avoir envers sa propre génération et celle de ses collaborateurs tout comme la gestion personnelle des contraintes ont une influence directe sur le mode de relations entre les niveaux hiérarchiques et sur la motivation des collaborateurs.

1 Le projet pilote GSE – Avantage concurrentiel de la gestion des générations

Le tournant démographique va de pair avec des effets vieillissants, un manque de personnel qualifié, une concurrence accrue lors de la recherche d'une relève qualifiée, une vague de départs en retraite, la perte d'un savoir-faire précieux ainsi que l'allongement de la vie active. Un enjeu majeur est de préserver la santé et la performance des collaborateurs et de les motiver dans leur vie professionnelle¹. Mais la gestion de la démographie ne se concentre pas uniquement sur les collaborateurs de plus de 45 ans ou plus de 50 ans ni sur les questions qui y sont liées comme la problématique de l'ancienneté, la suppression de lignes directrices déficientes et la conception d'un passage individuel réussi à une retraite active. Il faut aussi garantir pour l'ensemble des générations une politique du travail et du personnel respectueuse, intergénérationnelle, intégrative et préventive. Cela permettra de trouver des jeunes collaborateurs dans une relève en constante diminution, de les fidéliser à long terme à l'entreprise ainsi que de préserver la santé, la performance et la motivation du personnel dans toutes les phases de vie et toutes générations confondues.

Avec le projet pilote «Gestion de la santé en entreprise – Avantage concurrentiel de la gestion des générations» (GSE-GM), Promotion Santé Suisse (PSCH), en partenariat avec l'Institut de gestion du personnel et d'organisation (GPO) de la Haute Ecole Spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW), veut aider des entreprises et leurs employés à mieux maîtriser les défis du tournant démographique.

Le projet pilote GSE-GM entend ainsi contribuer à long terme au développement social et économique des entreprises ainsi qu'à leur productivité et compétitivité. Il encourage par ailleurs la capacité de travail, la performance, la qualité de vie et la qualité de travail des collaborateurs. Les précieux enseignements tirés du projet GSE-GM sont intégrés dans les offres de PSCH. Ci-suit la description détaillée de la situation initiale et des objectifs du projet.

1.1 Objectifs du projet

Le mandat de projet de PSCH à l'Institut de gestion du personnel et d'organisation (GPO) de la FHNW impliquait le développement d'un concept permettant la réalisation d'inventaires d'entreprise. Ces inventaires devaient servir à cerner les enjeux liés au tournant démographique ainsi que les problèmes clés de la vieillesse active dans la vie professionnelle et de la gestion des générations axée sur la gestion de la santé en entreprise (GSE). Pour ce faire, une perspective de la vie et de ses étapes a été adoptée; cette démarche permet en effet de retenir à la fois un agencement préventif du parcours professionnel et du travail (contribuant donc au maintien de la capacité de travail toutes générations confondues) et le mélange des générations.

Sur la base de cette conception intrinsèque à la GSE, on a veillé à répondre aussi bien aux besoins des entreprises qu'à ceux des collaborateurs. Des ébauches de solutions orientées sur le comportement et la relation ont été prises en compte. L'approche choisie a été celle orientée sur les ressources (salutogène).

Le principe de GSE-GM s'articulait autour de projets d'intervention dans cinq entreprises pilotes de secteurs divers ayant chacune une situation initiale différente. L'objectif était d'aider ces entreprises à maîtriser leurs propres défis liés à la démographie et, par ce biais, de réduire à long terme les coûts de maladie des individus, de l'entreprise et de la société. On a à cette fin utilisé un concept et des outils dédiés à l'inventaire des entreprises. A partir des résultats obtenus, des champs d'action ont été identifiés et des mesures concrètes déduites. Leur mise en œuvre a été ou sera évaluée au bout d'un an. Les recherches complémentaires se sont articulées aussi bien au cas par cas qu'à l'échelle de l'entreprise.

¹ Cf. Zölch, Mücke, Graf & Schilling, 2009; Adecco, 2008; Calot et al., 1998.

Le projet pilote a poursuivi les objectifs généraux suivants:

- développer un concept-cadre permettant de réaliser des inventaires d'entreprise et d'identifier ainsi les problèmes clés de la vieillesse active et de la gestion des générations – le tout axé sur la gestion de la santé en entreprise;
- regrouper, développer (plus avant) et tester des outils d'analyse pour identifier les besoins d'action;
- collecter et systématiser les approches de «bonnes pratiques» axées principalement sur la promotion de la santé;
- soutenir les entreprises dans la conception de mesures adaptées pour maîtriser les défis du tournant démographique;
- accompagner par des recherches complémentaires les projets d'intervention au cas par cas et/ou à l'échelle globale des entreprises.

On peut en déduire les objectifs suivants pour les entreprises pilotes:

- sur la base de données et d'indicateurs, elles savent quels sont les défis liés à l'évolution de la structure d'âge dans une unité choisie de l'entreprise;
- elles ont identifié les problèmes clés et les champs d'action au sein de leur entreprise;
- sur la base des résultats des analyses, elles sont prêtes à s'attaquer au problème clé ou au champ d'action identifié en mettant en œuvre au moins une mesure d'intervention axée sur la promotion de la santé en entreprise;
- elles acceptent que l'équipe de projet externe évalue l'état de mise en œuvre un an après l'adoption de la ou des mesure(s) correspondant(s);
- si elles le souhaitent, elles peuvent bénéficier d'échanges avec les autres entreprises pilotes.

2 Enquête et collecte de données

2.1 Les entreprises pilotes

Cinq entreprises, dont trois de production et deux de services, ont pu être incitées à participer au projet pilote GSE-GM. Pour l'enquête, elles ont dû sélectionner une unité de l'entreprise dont elles souhaitaient une analyse exhaustive. Leur mission était d'épauler l'enquête menée auprès des collaborateurs et des cadres dirigeants et de mettre les chiffres clés importants à disposition. Des représentantes et représentants de la direction, des cadres et de la GRH de chaque entreprise ont participé à des ateliers pour identifier des énoncés de problème communs et travailler ensemble à des ébauches de solution.

En amont de cette participation au projet, les entreprises se sont déclarées prêtes à mettre en œuvre au moins une mesure concrète sur la base des résultats des analyses en restant axés sur la promotion de la santé en entreprise. Dans un premier temps, la démarche a été adaptée aux besoins spécifiques de chaque entreprise. Conformément à un engagement pris au plus haut degré de la direction, les entreprises pilotes ont apporté une petite contribution financière au projet. Ci-suit la description détaillée de la démarche spécifique.

2.2 Procédure

La démarche dans les entreprises pilotes était basée sur un concept en plusieurs phases (cf. aperçu 1) adapté à la situation initiale et aux besoins des entreprises.

Une fois la participation des entreprises confirmée, une réunion portant sur les thèmes centraux a eu lieu avec chacune d'entre elles et les points sensibles perçus par les cadres dirigeants et la GRH en matière de GM ont été définis. En outre, les besoins et attentes des entreprises par rapport au projet ont été clarifiés et les rôles pour la réalisation du projet distribués. Enfin les différentes étapes de l'inventaire et des phases suivantes du projet, y compris le calendrier, ont été planifiées.

Le projet a débuté alors officiellement par un atelier de lancement auquel ont participé les cadres dirigeants des entités opérationnelles sondées ainsi que la GRH. A cette occasion, les cadres dirigeants ont été informés de la démarche précise et leurs attentes vis-à-vis du projet ont été consignées. Dans le cadre d'un travail en petits groupes avec les cadres dirigeants, des défis spécifiques à chaque secteur et d'éventuels champs d'action ont pu être identifiés, analysés et synthétisés en thèmes clés.

Lors de l'inventaire, on a d'abord procédé à des analyses de structure d'âge. Les entreprises ont dû à cette fin fournir certaines données du personnel anonymisées. Dans le cadre du traitement du profileur GSE-GM, les entreprises ont été priées de mettre à disposition divers documents d'exploitation pouvant se révéler pertinents pour le projet comme les règlements du personnel, certains outils, concepts et résultats d'analyse. A l'aide de la boussole des indicateurs, on a pu déterminer en coopération avec la GRH quels étaient les indicateurs du personnel disponibles pouvant, pour le projet, être évalués par tranche d'âge et selon d'autres variables de segmentation. La troisième étape du traitement du profileur GSE-GM a consisté à remplir, d'une part, le questionnaire d'auto-évaluation des différents aspects de la gestion des générations et, d'autre part, le formulaire permettant de collecter des exemples de «bonnes pratiques». Les résultats du profileur GSE-GM ont été vérifiés et approfondis dans un entretien avec les responsables GRH et GSE. Les collaborateurs comme les cadres dirigeants ont été interrogés au moyen de questionnaires standardisés. On a utilisé pour l'enquête des collaborateurs le questionnaire «En forme et en bonne santé dans chaque phase de vie» et pour l'enquête des cadres dirigeants le «Baromètre démographique». Dans les entreprises de production, les questionnaires imprimés ont été remplis alors qu'une version en ligne était disponible chez les entreprises de service.

Les données provenant des enquêtes, du profileur GSE-GM, des analyses de la structure d'âge et des indicateurs ont alors été évaluées et les principaux

résultats présentés puis discutés lors d'un atelier de résultats et de stratégie. Dans le cadre de petits groupes de travail dirigés, ces résultats ont été explorés puis validés par les cadres dirigeants présents à l'atelier, et des pistes de mesures spécifiques à chaque unité en ont été déduites. Dans deux des entreprises pilotes, les ateliers de résultats et de stratégie ont été aussi organisés pour les responsables d'équipe de chaque service. Les pistes de mesures ainsi générées et les recommandations d'action de l'équipe de projet ont été formulées et classées par ordre prioritaire (à court, moyen et long terme) lors d'un atelier final auquel participaient les responsables GRH et, le cas échéant, des représentant(e)s GSE et Dir. Des interfaces avec les stratégies et outils déjà existants ont été identifiées et des «assistants» désignés pour chaque mesure. La durée de réalisation d'un projet pilote a oscillé entre six et huit mois. Conformément au mandat de PSCH, au moins une mesure concernant la promotion de la santé en entreprise devait être mise en œuvre dans l'année suivant son élaboration. L'évaluation de cette ou de ces mesure(s) devait être assurée par l'équipe de projet externe au plus tôt un an après.

Deux des entreprises pilotes ont en outre profité de l'opportunité d'un «transfert d'expérience» avec d'autres entreprises pilotes.

Les outils utilisés dans le cadre de l'inventaire sont présentés ci-après.

Aperçu 1: la démarche dans les entreprises pilotes

Réunion centrale avec l'entreprise

- Définition de points sensibles, clarification des besoins et des rôles, démarche, calendrier

Atelier de lancement des inventaires

(direction, GRH)

- Entretien en groupe sur des thèmes clés concernant l'évaluation de l'inventaire

Inventaire

- Analyse de la structure d'âge (charge de travail en fonction de l'outil et la qualité des données)
- Regroupement et, le cas échéant, évaluation des indicateurs, traitement de questions écrites et orales pour le profileur GSE-GM (GRH et, le cas échéant, membres de la direction)
- Entretien avec la GRH sur les résultats du profileur GSE-GM
- Enquêtes écrites menées auprès des collaborateurs et des cadres dirigeants
- Entreprises de production: visites de l'entreprise

Atelier(s) de résultats et de stratégie

(cadres, GRH, le cas échéant GSE)

Atelier de mesures

(GRH, le cas échéant Dir et GSE)

Au bout d'une année, vérification de l'état de la mise en œuvre d'au moins une des mesures, axée sur la promotion de la santé en entreprise

Offre d'atelier «Transfert d'expérience» avec d'autres entreprises pilotes

2.3 Outils de collecte

2.3.1 Analyse de la structure d'âge

L'analyse de la structure d'âge est un outil fondamental qui permet d'identifier les enjeux du tournant démographique au sein d'une entreprise. Il existe entretemps toute une série d'outils pour aider les entreprises à analyser la démographie de leur organisation. Ces outils se différencient par leur mode de fonctionnement – imprimés ou électroniques –, par leur méthode – enregistrent-ils uniquement les structures d'âge actuelles ou permettent-ils la simulation des évolutions à venir² –, par leur niveau de détail – entreprise dans sa globalité ou groupes cibles –, et par la gratuité ou le coût de leur utilisation.

En accord avec les entreprises, plusieurs outils ont été utilisés en fonction de la qualité des données du personnel et de la taille des entités opérationnelles: Excel, Demografie-Kompass® (boussole de la démographie) de demoBiB ou encore ASTRA® (voir paragraphe 3.2). Dans tous les cas, il fallait que l'entreprise pilote fournisse pour traitement à l'équipe de projet les données du personnel anonymisées avec l'année de naissance, le sexe, le service et, si possible, plusieurs autres indicateurs comme l'échelon de fonction, cadre/non-cadre, l'ancienneté etc. (au format excel). En outre, il a été déterminé en concertation avec chaque entreprise pilote si un simple suivi des structures d'âge était instauré ou si des prévisions simulées de son évolution devaient être faites – à chaque fois sur une période de cinq et dix ans. Des prévisions basées sur une simulation ont été réalisées uniquement dans deux entreprises: en collaboration avec la GRH, on a défini le scénario d'entreprise auquel on peut s'attendre (diminution, stagnation ou croissance des effectifs au cours des prochaines années) ainsi que les indicateurs (dont le taux de fluctuation et celui des entrées et sorties par tranche d'âge) sur lesquels ce scénario devrait se baser.

2.3.2 Profileur GSE-GM

Le profileur GSE-GM³ était conçu en plusieurs étapes. Ont été tout d'abord collectés des données et indicateurs importants sur l'entreprise. Ensuite, les documents disponibles présentant de l'intérêt pour le projet, comme les règlements du personnel, les outils, concepts et résultats d'analyse, ont été vérifiés avec deux check-lists. Enfin, une boussole d'indicateurs a permis de déterminer quels indicateurs du personnel (taux d'absence, jours de formation continue, enquêtes auprès des collaborateurs, heures supplémentaires etc.) étaient disponibles et pouvaient être évalués pour le projet, notamment par tranche d'âge et selon d'autres variables de segmentation. Les différents types d'indicateurs ont été collectés de manière structurée en fonction des domaines traités dans le profileur GSE-GM (voir tableau 2). Le profileur GSE-GM était articulé autour d'un questionnaire structuré permettant une auto-évaluation de plusieurs domaines de la gestion des générations (détail du profileur GSE-GM au paragraphe 3.4). Pour chaque domaine, on a sondé le degré de mise en œuvre des stratégies et mesures correspondantes (de 1 = pas du tout d'accord à 4 = complètement d'accord) pour différents aspects (en tout 112 items). Des exemples de «bonnes pratiques» devaient de plus être spécifiés par domaine. Les résultats du profileur GSE-GM ont été ensuite validés et approfondis dans des entretiens avec la GRH.

2.3.3 Enquête cadres dirigeants – «Baromètre démographique»

Les cadres dirigeants jouent un rôle majeur en matière de promotion et de maintien de la capacité de travail des collaborateurs âgés⁴. En effet, de par les attitudes et attentes qu'ils adoptent vis-à-vis d'eux-mêmes et de l'âge de leurs collaborateurs, ils façonnent les relations avec la hiérarchie et agissent ainsi sur la motivation des collaborateurs toutes générations confondues. Ils participent en outre de manière décisive à la mise en œuvre d'outils et des mesures d'une GRH respectueuse des âges. Sensibi-

² L'outil d'analyse de la structure d'âge ASTRA®, développé au cours du projet de la CTI «Prime Time» (cf. Mücke, 2009).

³ Le profileur GSE-GM se greffe sur le profileur Age-R développé au cours du projet de la CTI «Prime Time»; il a été perfectionné pour les objectifs du projet (cf. Zölch, 2009).

⁴ Cf. Ilmarinen & Tempel, 2002.

liser et qualifier les supérieurs à la thématique du tournant démographique et à une conduite respectueuse des âges est donc une condition déterminante. Les aspects suivants ont été retenus dans le cadre du questionnaire structuré:

- les enjeux perçus liés au tournant démographique dans l'unité de travail personnelle (maintenant et dans cinq ans),
- la GM dans le travail quotidien de conduite en matière de recrutement, affectation du personnel, GSE, développement du personnel, gestion des connaissances ainsi que conduite et culture d'entreprise,
- la perception de l'âge par les cadres dirigeants dans leur travail de conduite,
- le comportement personnel des cadres dirigeants en matière de santé.

Deux sortes d'items étaient disponibles pour le questionnaire «Baromètre démographique»: des items développés spécialement et des items repris ou adaptés de questionnaires existants⁵. Chaque item pouvait être évalué sur une échelle de cinq, de «pas du tout d'accord» à «complètement d'accord».

Dans chaque entreprise, les résultats devaient permettre de tirer des conclusions sur la culture de conduite générationnelle ainsi que sur les enjeux perçus et anticipés du tournant démographique.

2.3.4 Enquête collaborateurs – «En forme et en bonne santé dans chaque phase de vie»

L'enquête menée auprès des collaborateurs portait tant sur les caractéristiques problématiques du poste de travail liées au vieillissement que sur les aspects générationnels du travail, de la collaboration et du comportement des supérieurs. Le questionnaire structuré et spécialement élaboré «En forme et en bonne santé dans chaque phase de vie» sondait en substance les domaines suivants:

- perception ou anticipation des caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement en cas d'activité exercée pendant de longues années,
- charges actuelles dues à des obstacles de régulation (interruptions et complications informationnelles),
- charges liées aux horaires de travail,
- évaluation de la capacité de travail personnelle (physique et psychique),
- recrutement de personnel, affectation du personnel et promotion de la santé,
- offres de développement et formation continue ainsi que transfert des connaissances,
- travail en équipe,
- style de conduite générationnel,
- relation avec la clientèle et âge (uniquement pour les entreprises de services),
- implication (uniquement pour les entreprises de services),
- vision de la sortie personnelle de la vie active dans le cadre d'un départ en retraite,
- top 5 des mesures pouvant permettre d'exercer son activité pendant de longues années encore.

Deux sortes d'items étaient disponibles pour le questionnaire «En forme et en bonne santé dans chaque phase de vie»: des items développés spécialement à cette fin et des items repris ou adaptés de questionnaires existants⁶. La plupart des items pouvait être évaluée sur une échelle de cinq, de «pas du tout d'accord» à «complètement d'accord». Les résultats devaient permettre de tirer des conclusions sur la perception par tranche d'âge des charges et ressources ainsi que des défis générationnels au niveau de la collaboration et de la conduite.

Avant d'être utilisé pour le projet pilote GSE-GM, le questionnaire a été testé dans le cadre d'un projet de promotion de la santé 50+ dans la production d'une grande entreprise.

⁵ Health-oriented Leadership HoL® (cf. Franke & Felfe, 2011). «Checkliste zum Erkennen altersstrukturellen Handlungsbedarfs» (cf. Morschhäuser, Ochs & Huber, 2003).

⁶ LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen; iso – Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Saarbrücken. PME-vital - Sondage auprès des collaborateurs, Promotion Santé Suisse. Health-oriented Leadership HoL® (cf. Franke & Felfe, 2011). S-Tool, Promotion Santé Suisse & ASA/SVV. Arbeitsbewältigungsindex (ABI) – Fragebogen (in Anlehnung an Rimser, 2006). Mitarbeitendenbefragung SICK AG – Fragebogen (vgl. Krause, 2007). Felfe, J. (2008). Mitarbeitendenbindung. Göttingen: Hogrefe.

3 Résultats des inventaires

Ce chapitre décrit une sélection de résultats issus des inventaires des cinq entreprises pilotes, puis les analyse au regard de certains aspects de PSE et de GM. Cette analyse comparative inclut les contenus suivants:

- motivation et situation initiale perçue dans les entreprises,
- structures d'âge dans les entreprises pilotes,
- résultats de l'analyse d'indicateurs importants,
- résultats de l'auto-évaluation des entreprises à l'aide du profileur GSE-GM, y compris exemples de «bonnes pratiques»,
- mesures prioritaires des entreprises pilotes.

A la fin de chaque paragraphe, un bilan est tiré sur la base des résultats.

3.1 Les entreprises et leur motivation à participer en tant qu'entreprises pilotes

Au total, cinq entreprises pilotes ont participé au projet GSE-GM: trois d'entre elles issues du monde de la production, les deux autres étant des entreprises de services.

Les trois entreprises de production comptent entre 420 et 450 employés et se distinguent principalement par une part importante d'employés semi-qualifiés. On relève également une grande proportion d'employés d'origine étrangère et un fort ancrage à l'échelle régionale. Toutes les entreprises de production forment des apprentis tant dans le secteur commercial que dans le secteur industriel. Dans l'une d'entre elles, l'administration a été également intégrée à l'inventaire.

Le point commun aux trois entreprises de production est un système de roulement (saisonnier) en deux, trois ou quatre équipes. Le travail cadencé est inévitable, du moins pour une partie des postes de travail. Porter et soulever des charges, être exposé en alternance à la chaleur et au froid ou aux courants d'air, faire des mouvements corporels unilatéraux pour se baisser, vider des cuvettes etc. sont ici des contraintes

réelles. Viennent s'y ajouter une activité parfois monotone (p.ex. lors du processus de fabrication) et le bruit des machines.

Les deux entreprises de services sont, quant à elles, des grandes sociétés ayant adopté toutes deux un modèle d'horaires flexibles.

- Les entreprises de production peuvent être considérées comme représentatives des entreprises de taille moyenne en Suisse. Elles se caractérisent par une grande diversité de leurs effectifs en termes de formation professionnelle et d'origine ethnique ou culturelle.
- Quant aux entreprises de services, il s'agit ici de grandes sociétés dont l'effectif présente une moins grande diversité culturelle.

Deux des cinq entreprises considèrent que la démographie actuelle de leur organisation n'est pas encore menaçante. Néanmoins, dans toutes les entreprises ayant souhaité participer au projet pilote, on constate déjà une certaine sensibilisation face aux défis du tournant démographique. De premiers problèmes ou points sensibles, actuels et futurs, étaient déjà identifiés ou pressentis. Les entreprises pilotes espéraient donc obtenir des pistes de champs d'action pour pouvoir développer leur organisation de manière adaptée à la démographie et/ou faire vérifier à l'aide d'indicateurs et de résultats empiriques toutes les suppositions. Elles attendaient également:

- un accompagnement compétent et un regard externe pour pouvoir aborder la thématique,
- la sensibilisation des cadres dirigeants et de la direction pour cette thématique,
- un argumentaire basé sur des chiffres à soumettre à la direction pour stimuler la GM,
- l'élaboration de premiers plans de mesures et de recommandations d'action,
- un avis d'expert sur les mesures concrètes,

- l'utilisation du projet comme un champ d'apprentissage pour tous les participants.

Au-delà de la thématique de l'âge, les deux entreprises de services et l'une des entreprises de production étaient fortement intéressées par l'évaluation par sexe des indicateurs et des résultats empiriques. Les deux entreprises de services ont souligné de plus l'importance du regard du client. En effet, elles voulaient faire valoir auprès de leurs clientes et clients une image d'entreprise exemplaire et sensibiliser leurs cadres dirigeants et collaborateurs à la perspective des clients âgés.

Parmi les retombées anticipées du tournant démographique, on dénombre par exemple:

- l'impact du roulement par équipes sur les collaborateurs âgés,
- la perte de savoir-faire et connaissances dû aux prochains départs à la retraite des détenteurs de ces connaissances,
- le besoin de qualification des collaborateurs âgés en raison de l'évolution technologique,
- la collaboration entre les jeunes et les plus âgés,
- le recrutement et la fidélisation de jeunes collaborateurs,
- la problématique de l'ancienneté au niveau de certains postes de travail,
- la planification de la relève,
- le passage flexible à la retraite.

A l'origine, la GSE n'était pas une préoccupation prioritaire des entreprises participantes – à l'exception d'une entreprise pilote dont le volume élevé des absences a été un élément déclencheur décisif pour sa participation au projet pilote GSE-GM.

En revanche, le manque de personnel qualifié, le recrutement et la fidélisation de jeunes collaborateurs et la thématique inhérente de la fluctuation ont été des points sensibles déterminants pour presque toutes les entreprises.

Bilan des motivations des entreprises à participer au projet pilote GSE-GM

- Toutes les entreprises étaient déjà sensibilisées à la thématique du tournant démographique et de la gestion des générations; les points sensibles étaient connus ou du moins pressentis.
- Par conséquent, la raison principale d'une participation était de pouvoir vérifier ces points sensibles à l'aide d'indicateurs concrets et de résultats empiriques puis d'en déduire d'éventuels champs d'action.
- Au vu de ces points sensibles, les thèmes de la GSE n'étaient pas prioritaires, sauf dans une entreprise pilote.
- Dans presque toutes les entreprises, les points sensibles principaux étaient le manque de personnel qualifié ainsi que le recrutement et la fidélisation de jeunes collaborateurs.
- Dans les deux entreprises de services, la perspective du client par rapport à l'âge était également importante.
- Outre l'aspect de l'âge, trois des cinq entreprises s'intéressaient aussi beaucoup à l'évaluation par sexe des indicateurs et des résultats empiriques.

3.2 Les structures d'âge et leur évolution

Dans les entreprises pilotes, l'inventaire s'articulait autour des analyses de la structure d'âge de chaque unité opérationnelle sondée.

Les trois entreprises pilotes avaient certes déjà fait des analyses de structure d'âge globales, mais les résultats étaient trop généraux pour déboucher sur des champs d'action concrets.

Afin d'avoir une image la plus différenciée possible, des analyses de structure d'âge ont été faites à la fois dans plusieurs services, en les segmentant entre cadres et non-cadres, et selon différentes variables comme le sexe, l'ancienneté, les échelons de fonction etc. Dans un premier temps, un bilan de la situation actuelle des structures d'âge a été réalisé. Dans un second temps, on a reproduit l'évolution de la structure d'âge dans les cinq et, le cas échéant, les dix prochaines années. En fonction de la taille de l'entreprise pilote, on a eu recours à différents outils d'analyse. Dans les deux entreprises de services, on a utilisé l'outil d'analyse de la structure d'âge ASTRA⁷ – ce dernier permettant une simulation de l'évolution de la structure d'âge fondée sur des scénarios. Dans les entreprises de production, les analyses de structure d'âge ont été réalisées avec le Demografie-Kompass (boussole de la démographie) de demoBiB⁸ ou avec Excel sur la base d'un simple suivi de ces structures.

On a de plus demandé aux supérieurs hiérarchiques dans le cadre des ateliers de lancement/de résultats et de stratégie d'identifier des enjeux concrets sur la base des structures d'âge de leurs équipes ou services.

A l'échelle de «toute l'entreprise», les structures d'âge ainsi que les moyennes d'âge se présentaient ainsi:

Tableau 1: Fourchette des structures d'âge des cinq entreprises pilotes

Indicateurs âge	Minimum	Maximum	Médiane
Moyenne d'âge actuelle	36,7	45,2	–
Moyenne d'âge dans 5 ans	39,7	48,5	–
Sorties dues à un départ en retraite dans 5 ans/10 ans	10/6	40/45	19,5/29,5
Part des collaborateurs de 50+	17,1%	52,5%	–
Moyenne d'âge des cadres	39,7	43,8	43,9

Toutes entreprises confondues, la moyenne d'âge du personnel oscille entre 36,7 et 45,2 ans. La plus jeune tranche d'âge, c.-à-d. jusqu'à 25 ans, compte le moins d'employés. Au cours des cinq prochaines années et sans l'apport de jeunes collaborateurs, l'âge moyen augmentera en moyenne de trois ans dans toutes les entreprises.

A aussi été collecté un indicateur supplémentaire sur le nombre de collaborateurs de plus de 50 ans, aujourd'hui et dans cinq ans. Dans toutes les entreprises pilotes, la part des personnes de 50 ans et plus s'inscrit entre 17,1% et presque 53%. Le nombre de collaborateurs de 50 ans et plus varie donc d'une entreprise pilote à l'autre car leur concentration diffère d'un service à l'autre.

Seules deux entreprises pilotes affichent, après analyse des résultats, une structure d'âge globale tendanciellement élevée. En découle la nécessité de concevoir des mesures ciblant le groupe des collaborateurs âgés (notamment planification de la relève, gestion des connaissances, préretraites pour raison de santé).

⁷ Cf. Mücke, 2009.

⁸ Cf. Mücke, 2009.

Par conséquent, il n'est pas rare de trouver dans les entreprises pilotes présentant globalement une certaine hétérogénéité des services avec une structure d'âge élevée (ou avec des groupes d'âge moyen). Ceci signifie que ces services perdront dans les cinq prochaines années une part non négligeable de leurs collaborateurs en raison des départs en retraite et qu'ils devront les remplacer.

La moyenne d'âge des cadres dans les entreprises pilotes ne varie pas autant que celle des collaborateurs dans les différents services.

Bilan de la structure d'âge et son évolution

- Presque toutes les entreprises pilotes connaissent leur structure d'âge globale.
- Des analyses déclinées à l'échelle de chaque service et segmentées par groupes de fonction, sexe etc. font défaut.
- Dans deux entreprises pilotes, les résultats des analyses de structure d'âge révèlent une structure plutôt âgée.
- Cependant, les entreprises au personnel hétérogène ont aussi des services pouvant présenter une structure d'âge élevée; un état de fait auquel il convient d'opposer des mesures ciblées.
- Dans presque toutes les entreprises, il y a moins de personnel appartenant aux plus jeunes tranches d'âge. Les résultats révèlent un marché externe pour l'emploi peu fourni et une évolution étroitement liée au vieillissement de la population.
- Lors de la collaboration avec les supérieurs hiérarchiques, l'outil d'analyse de la structure d'âge s'est révélé être un instrument particulièrement puissant et efficace: il a en effet permis de sensibiliser la direction, et donc les niveaux supérieurs de la hiérarchie, de les inciter à accepter les défis du tournant démographique pour que soient définies et mises en œuvre les mesures nécessaires.

3.3 Analyse des indicateurs clés

L'analyse d'indicateurs choisis a constitué un autre élément central des inventaires. A cet effet, on a identifié dans chaque entreprise pilote, sur la base de la boussole des indicateurs, les indicateurs déjà existants et ceux pouvant, le cas échéant, être évalués ultérieurement. L'intérêt particulier était de découvrir s'il existait aussi des évaluations par tranche d'âge ou s'il était possible de les réaliser. Il faut retenir que face au volume d'indicateurs pouvant être collectés par la boussole des indicateurs, on disposait dans les entreprises pilotes d'un nombre relativement faible d'indicateurs existants ou exploitables. Quant à la capacité de collecter et d'évaluer ces indicateurs, elle dépend des systèmes d'information sur le personnel existants. Selon la qualité de l'appui informatique, certaines évaluations n'étaient pas possibles ou seulement avec une surcharge disproportionnée de travail, si bien que l'analyse des indicateurs a dû parfois se limiter aux quelques indicateurs existants. Dans le tableau 2 sont consignés les indicateurs ou informations qui se basent sur les indicateurs existants dans la plupart des entreprises pilotes. L'existence de ces indicateurs n'est toutefois pas un garant de leur qualité ni de leur valeur. D'une part, les indicateurs n'ont pas été collectés de manière suffisamment régulière ou pertinente pour permettre la mise en évidence de tendances ou de développements sur le long terme. D'autre part, un changement de la population des collaborateurs et de leur affectation, par exemple à la suite de mesures de réorganisation, rend difficile toute comparaison. Enfin, une évaluation par tranche d'âge était souvent inexistante voire impossible.

En règle générale, les indicateurs sur le recrutement ont été évalués uniquement sur demande par l'équipe de projet externe – à l'instar du nombre d'embauches de collaborateurs de plus de 45 ou plus de 50 ans qui a pu être analysé par quatre des cinq entreprises. Les chiffres clés montrent que ces entreprises ont également embauché dans ces tranches d'âge. Dans deux des trois entreprises de production, les indicateurs montrent que l'on a recruté de manière ciblée des personnes de 45 ans et plus ou 50 ans et plus. Les taux de recrutement dans les tranches d'âge 46 et plus / 56 et plus étaient plus faibles dans les

entreprises de services. Le manque de main d'œuvre qualifiée semble toucher davantage les entreprises de production que les entreprises de services.

Dans les trois entreprises de production, les profils professionnels les plus difficiles à embaucher sont d'une part les spécialistes avec des compétences particulières et d'autre part les fonctions relatives à la maintenance qui se recrutent dans de nombreux groupes professionnels techniques très différents. Les activités de maintenance requièrent des exigences élevées et ont fréquemment un profil de charge important (pression des délais, interruptions, responsabilité élevée; «sans nous, les machines s'arrêtent» etc.). Si des postes de maintenance vacants ne peuvent plus être pourvus, cela entraîne en règle générale une surcharge de travail chez les autres spécialistes en maintenance qui doivent assurer les activités jusqu'à ce que le poste soit pourvu. Un état de fait qui augmente encore davantage les sollicitations pour ce groupe d'employés. Ainsi qu'on vient de le montrer avec l'exemple du spécialiste de la maintenance, des difficultés de recrutement pour des postes vacants peuvent avoir des répercussions déterminantes sur les charges au travail. La durée d'occupation d'un poste est par conséquent particulièrement importante et se révèle être un indicateur de charge potentiel. Toutefois, les entreprises pilotes n'ont généralement pas pu fournir des chiffres précis à ce propos. Comme rapporté au paragraphe 3.1, le thème de la fidélisation des collaborateurs – et plus particulièrement des jeunes collaborateurs – est un thème très important. Il est donc essentiel que les taux de fluctuation soient régulièrement évalués par domaine/service, âge et sexe et que l'on collecte les raisons de tout départ. Certaines entreprises ne font pas systématiquement cette différenciation. Les taux de fluctuation dans les deux entreprises de services sont nettement plus élevés que dans les entreprises de production. Il est intéressant de creuser ici davantage: les taux de fluctuation varient parfois très sensiblement d'un domaine à l'autre.

On constate au niveau de l'ancienneté que la fidélisation à l'entreprise s'accroît avec l'âge. Il est possible d'évaluer l'ancienneté globale dans toutes les entreprises, ce qui n'est en revanche pas le cas pour l'ancienneté au même poste. Or, c'est justement

cette dernière qui devrait être collectée systématiquement, à savoir sous l'angle d'une longue durée d'activité et des charges liées.

Dans les entreprises pilotes, des indicateurs concernant le thème de la formation continue sont relevés de façon souvent rudimentaire et non systématique. Seules deux entreprises tentent de saisir le temps de formation continue de leurs collaborateurs. L'une d'entre elles enregistre toutes les journées de formation continue >0,5 et on constate que la quantité de journées de formation décroît en vieillissant. Dans une seconde entreprise, on remarque que les collaborateurs les plus jeunes suivent les formations les plus longues, et les plus âgés suivent les plus courtes. Les absences sont relevées dans toutes les entreprises, la qualité variant toutefois beaucoup d'un relevé à l'autre. On a pu obtenir de toutes les entreprises pilotes les données des trois dernières années environ. Mais l'interprétation en était difficile car souvent, ces données ne pouvaient pas être redistribuées à l'échelon des collaborateurs. Par ailleurs, les calculs de base des taux d'absence n'étaient pas toujours identiques et les possibilités techniques et informatiques d'évaluation étaient souvent restreintes. Il n'a pas été possible d'identifier une tendance générale montrant que les absences augmentent avec l'âge. Selon l'entreprise, on a constaté une multiplication des absences, du moins courtes, des groupes de jeunes collaborateurs alors que le nombre des absences longues était en légère augmentation chez les collaborateurs âgés. Ces tendances sont confirmées également par d'autres études (cf. aussi Moser, Egger & Thom, 2008).

Dans une entreprise, on disposait aussi des évaluations par tranche d'âge des accidents professionnels (AP) et non-professionnels (AnP). Ce qui a permis de constater que les AP ont tendance à augmenter avec l'âge alors que les AnP sont légèrement plus nombreux entre 25 et 34 ans.

Les données sur les préretraites sont collectées dans toutes les entreprises. Dans les entreprises de services, les indicateurs mettent en évidence une tendance nettement plus importante à la préretraite que dans les entreprises de production.

Bilan de l'analyse des indicateurs clés

- Les indicateurs ne sont collectés et évalués que partiellement.
- L'évaluation par tranche d'âge des indicateurs est plutôt exceptionnelle.
- On remarque plus particulièrement que les indicateurs de la promotion de la santé en entreprise et de la formation continue ne sont évalués que très superficiellement – quand ils le sont! – et de manière peu systématique.
- Une ventilation trop peu différenciée des indicateurs (p.ex. au niveau du volume des absences) en rend l'interprétation plus difficile.
- Tout changement dans la base des données des collaborateurs, par exemple en raison d'une réorganisation, limite la comparabilité sur une longue période.

3.4 Profileur GSE-GM (auto-analyse des entreprises)

Dans le cadre de l'inventaire, les entreprises ont été priées d'exposer au moyen d'un questionnaire structuré les stratégies et mesures déjà appliquées dans les divers champs de la gestion intergénérationnelle de la santé et du personnel. Il y avait en tout 112 items. L'enquête portait sur le statut de la mise en œuvre des stratégies et mesures; les notes pouvaient aller de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (complètement d'accord). Les entreprises pilotes devaient fournir des exemples de «bonnes pratiques» dans le profileur GSE-GM (cf. paragraphes 2.2 et 2.3.2, voir aussi tableau 2).

A l'exception d'une entreprise pilote n'appliquant que quelques-unes des mesures sondées (18%), les valeurs obtenues allaient de 45,5% à 58%.

En ce qui concerne la fidélisation du personnel, le départ de collaborateurs et la planification de la relève, 60% voire 66% des mesures sondées étaient appliquées dans toutes les entreprises. C'est à ce niveau que le degré de mise en œuvre des mesures était le plus élevé. A l'opposé, les niveaux de mise en œuvre de mesures dans les domaines de la culture d'entreprise et de la conduite (26,6%) ainsi que de l'évaluation du personnel et de la gratification (28,8%) étaient les plus bas. Dans les autres domaines, le degré de mise en œuvre oscillait entre 40 et 48%. La GSE en fait également partie – la dispersion est toutefois relativement élevée entre les entreprises pilotes (de 2 à 14 points).

Les entreprises pilotes étaient priées de fournir des exemples de «bonnes pratiques» pour chaque champ de questions – le sujet ayant été clarifié lors d'entretiens avec des représentants de la GRH. Les exemples fournis couvrent un large éventail de mesures en matière de gestion du personnel et de GSE. Ces «bonnes pratiques» peuvent, en principe, être aussi axées vers la thématique GM. Les mesures qui se concentrent d'ores et déjà sur des tranches d'âge spécifiques ou sur les thèmes de la gestion intergénérationnelle/gestion de la démographie constituaient plutôt des exceptions.

Dans ces «bonnes pratiques», le renvoi le plus explicite au thème des générations se trouvait au niveau de la sortie des collaborateurs et de la planification

Tableau 2: Résultats du profileur GSE-GM, état de la mise en œuvre en fonction de l'estimation des entreprises

Domaines de questions	Items max.	Min.	Max.	Médiane	Ø %
Promotion de la santé en entreprise	23	2	14	11	9,4 (40,8%)
Aménagement du travail	9	2	5	5	4 (44,4%)
Aménagement des horaires	10	3	7	4	4,8 (48%)
Recrutement	10	0	8	4	4,4 (44%)
Fidélisation des collaborateurs	12	2	11	9	8 (66%)
Evaluation du personnel et gratification	9	2	3	3	2,6 (28,8%)
Développement du personnel et gestion des connaissances	17	2	9	8	6,8 (40%)
Sortie de collaborateurs et planification de la relève	13	4	10	10	7,8 (60%)
Culture d'entreprise et conduite	9	1	4	3	2,4 (26,6%)
Total	112			57	43,4 (38,8%)
				(50,9%)	(38,8%)

de la relève. Les activités se concentrent ici en soi sur la génération de collaborateurs âgés.

Un large éventail de mesures est appliqué dans les entreprises de services et l'une des entreprises de production: retraite partielle, mise à la retraite flexible ou échelonnée, coaching des jeunes cadres, planification de la relève, séminaires de préparation à la retraite, opportunités d'emploi au-delà de l'âge officiel de la retraite.

Toutes les entreprises pilotes proposent certes des mesures GSE à leurs collaborateurs, mais on n'identifie que rarement un renvoi explicite à la GM dans les exemples de «bonnes pratiques». Trois de ces entreprises ont toutefois affiché une GSE intégrée. Ainsi, l'une d'entre elles a reçu le label Friendly Work Space et peut par conséquent proposer un large éventail de mesures GSE.

Ces dernières comprennent notamment des objectifs annuels en matière de protection de la santé et du travail, des offres sportives et des journées de la santé, une gestion des absences, un aménagement ergonomique des postes de travail (2% des postes de travail sont à la disposition de collaborateurs à capacité réduite). Dans une autre entreprise pilote, il existe sur la base d'un concept spécial GSE un cercle de santé, des conseils de santé, des semaines et journées de la santé (venir en vélo au travail) ainsi que toute une série de mesures destinées à accroître la sécurité au travail. Des analyses du travail et des charges ont été réalisées dans cette entreprise et la GSE est également ancrée dans sa stratégie: la direction a fait de la santé un thème majeur et l'a intégrée aussi bien dans le programme de gestion du travail et de la santé que dans celui de la gestion des performances.

En ce qui concerne l'*aménagement du travail*, la rotation d'emplois a été citée comme une «bonne pratique» par deux entreprises pilotes. Cependant, les entretiens GRH ont généralement mis en évidence que la rotation d'emplois n'est pas systématiquement mise en œuvre. Il y aurait une certaine résistance face au changement de poste, les collaborateurs s'identifiant entre autres souvent avec un produit ou une machine. Ont été en outre citées l'égalité au niveau des offres d'affectation proposées aux jeunes comme aux plus âgés (également dans l'utilisation des nouvelles technologies) et l'intégration des collaborateurs à l'aménagement du travail et aux opportunités d'amélioration du système de gestion des performances.

Dans les entreprises dont les activités requièrent une spécialisation très pointue, seules des rotations sur un cycle long sont possibles.

En ce qui concerne l'*aménagement du temps de travail*, on retrouve surtout les entreprises de production qui travaillent selon le principe du roulement du personnel et pratiquent une rotation des équipes vers l'avant avec un système de trois et quatre équipes.

Les deux entreprises de services proposent un éventail plus large de modèles de travail flexible, y compris des congés sabbatiques, des modèles de temps partiel et de temps partagé jusque dans les étages de la hiérarchie.

Le thème du *recrutement* occupe une place très importante dans toutes les entreprises pilotes. Les efforts de recrutement visent surtout les jeunes collaborateurs. En effet, les entreprises de production participantes ont beaucoup de mal à trouver des jeunes collaborateurs prêts à travailler dans un système de roulement par équipes (et ce sur le long terme).

Une «bonne pratique» consiste par exemple à accroître aussi bien les capacités d'apprentissage que les taux d'embauche des apprentis. Une entreprise pilote mise également davantage sur les apprentis-sages avec attestation dans l'espoir de conserver ce groupe de collaborateurs plus longtemps dans l'entreprise. En termes d'attractivité, la plupart des entreprises de production disposent d'une bonne marque de produits. Il arrive aussi que des collaborateurs de 45 ans et plus aient été embauchés pour pallier le manque de main-d'œuvre qualifiée.

Autre stratégie adoptée par les entreprises pilotes: l'embauche de personnel qualifié étranger et le recrutement dans les universités. Les entreprises pilotes renforcent par ailleurs leurs efforts de recrutement en interne, axent davantage leurs annonces sur certains groupes et lancent des mesures ciblées pour augmenter leur attractivité en tant qu'employeur.

En matière de *fidélisation des collaborateurs*, les entreprises de production n'ont pas pu fournir beaucoup d'exemples de «bonnes pratiques». Elles ont notamment mentionné des entretiens de sortie, un soutien financier des collaborateurs pour une formation continue et une prise en charge de proches. En revanche, les deux entreprises de services mentionnent toute une palette de «bonnes pratiques»: notamment des jours libres pour soigner un proche, des offres «Work-Life-Balance», un itinéraire professionnel horizontal, le développement de la relève et des modèles de temps partiel, des systèmes d'incitation, le Home Office ainsi qu'une aide généreuse au niveau des places en crèche.

Dans le domaine *évaluation du personnel et gratification*, toutes les entreprises pilotes sauf une ont cité les entretiens d'évaluation annuels permettant de décider de mesures de développement personnel sur la base de l'évaluation des performances.

Pour le *développement du personnel et la gestion des connaissances*, deux des entreprises de production mentionnent une matrice des qualifications et postes clés pour répondre par des formations ciblées aux exigences des postes. Dans les entreprises de services, le besoin en développement du personnel est clarifié régulièrement et à tous les échelons. En outre, on y propose en partie la possibilité de faire régulièrement un bilan. On mise également sur la promotion de la relève et des mesures de maintien de la capacité de travail. Des formations continues on-/off-the-job sont encouragées et on investit dans la formation de coaches et mentors. Aucune «bonne pratique» n'a été signalée par les entreprises de production en matière de gestion des connaissances. Quant à la *culture d'entreprise et la conduite*, trois entreprises pilotes évoquent l'ancrage du thème des générations dans leur ligne directrice ou de l'égalité des chances et de la diversité dans leur charte et leur modèle de conduite.

Bilan de l'auto-analyse avec le profileur PSE

- Différence parfois très prononcée entre les entreprises pilotes en matière de mise en œuvre de stratégies et mesures GRH et GSE.
- Seulement quelques mesures présentées au titre de «bonnes pratiques» font référence de façon explicite aux générations ou à l'âge.
- Cependant, il existe une multitude d'approches, stratégies, instruments et mesures de GRH et de GSE, apparentés à de «bonnes pratiques», qui peuvent être développés dans une optique d'intégration de la gestion des générations.
- Les domaines *sortie des collaborateurs* et *planification de la relève* présentent le lien le plus évident avec le thème des générations; le rapport le plus éloigné concerné quant à lui l'*évaluation du personnel*, la *gratification* ainsi que la *culture d'entreprise* et la *conduite*.

3.5 Mesures prioritaires de gestion des générations

Sur la base des résultats des inventaires, des ateliers «de résultats et de stratégie» ont été organisés dans les entreprises pilotes avec les cadres dirigeants et la GRH. Ces résultats ont été présentés et discutés, puis de premières pistes de mesures concernant les champs d'action ont été développées. Ces pistes de mesures ont été consolidées, puis leur faisabilité et leur priorité étudiées lors d'un atelier avec des représentants de la gestion du personnel et, le cas échéant, de la GSE et de la direction. Il a ensuite été possible d'identifier des interfaces avec les outils et mesures déjà existants et de désigner des «assistants», ces derniers étant chargés de la mise en œuvre des stratégies et mesures prioritaires. Il s'agissait de réaliser au moins une mesure GM dans une optique de promotion de la santé en entreprise. L'équipe de projet externe devait ou doit contrôler la mise en œuvre des objectifs et mesures fixés au bout d'un an environ. Au-delà des mesures GSE, les mesures prioritaires des entreprises pilotes s'étalent quasiment sur l'ensemble des thèmes majeurs RH.

Bilan des mesures prioritaires GM sur la base des ateliers directeurs

- On discerne des mesures générationnelles ou par tranche d'âge au niveau du recrutement ou de la sortie de collaborateurs, de la planification de la relève, du développement des cadres dirigeants ainsi que de la collecte et de la vérification systématique des indicateurs.
- Les priorités par groupes cibles ne se limitent pas à l'âge mais concernent aussi le sexe, le statut familial, le niveau de qualification ainsi que l'origine ethnique ou culturelle du collaborateur.
- Les cadres dirigeants sont considérés dans toutes les entreprises pilotes comme le groupe cible le plus important.

4 Résultats des enquêtes menées auprès des collaborateurs et des cadres dirigeants

Considérés comme des aspects majeurs de la gestion des générations, les évaluations subjectives tout comme les jugements et attitudes des collaborateurs et cadres dirigeants ont été collectés par le biais des inventaires des entreprises. Deux questionnaires structurés ont été utilisés à cette fin: «En forme et en bonne santé dans chaque phase de vie» pour les collaborateurs et le «Baromètre démographique» pour les cadres dirigeants (cf. paragraphes 2.3.3 et 2.3.4). Lors de leur analyse, il était important de voir si les réponses divergeaient de manière significative d'une tranche d'âge à l'autre. Les résultats de l'enquête auprès des collaborateurs et cadres dirigeants devaient en outre attirer l'attention sur d'éventuels besoins d'action dans les entreprises pilotes.

4.1 Enquête collaborateurs

L'analyse de l'enquête menée auprès des collaborateurs avait notamment pour objectif de mettre en évidence des signes spécifiques établissant que l'appartenance à une tranche d'âge a une influence décisive sur la perception

- des caractéristiques problématiques liées au vieillissement en cas d'activité exercée pendant de longues années,
- des caractéristiques contraignantes de l'activité et de ses conditions d'exécution,
- des ressources associées au travail importantes pour la santé (entre autres collaboration en équipe, comportement de conduite, qualifications).

4.1.1 Description des échantillons de collaborateurs

Au total, 1561 employés ont été invités à participer à l'enquête collaborateurs. Sur les employés contactés, 877 ont rempli entièrement le questionnaire. Le taux de retours est donc de 56,2%. La vérification de la représentativité des échantillons a mis en évidence une surreprésentation nette des femmes par rapport aux hommes (48,1% contre 35,4%) alors que

le rapport hommes-femmes sur l'ensemble des entreprises est inverse (51,9% hommes et 48,1% femmes). La composition des échantillons de l'enquête des collaborateurs est détaillée dans le tableau 3.

4.1.2 Evaluation de l'enquête collaborateurs

Dans un souci de simplification, les items concernant les caractéristiques problématiques du travail liées à l'âge ont été réunis en une échelle. L'analyse de fiabilité des 10 items (voir aussi le questionnaire de l'enquête collaborateurs) a présenté un coefficient alpha de Cronbach de $\alpha = .86$. Cela signifie que l'échelle peut être considérée comme «bonne» et mesure ce qu'elle a à mesurer.

Les analyses ont fait apparaître un effet significatif constant du sexe, à savoir une différenciation significative entre les réponses des hommes et celles des femmes. Cet effet spécifique au sexe influence aussi le calcul des différences par tranche d'âge et par secteur. Voilà pourquoi les calculs ont été effectués de manière contrôlée par sexe afin de s'assurer que les résultats obtenus par tranche d'âge et secteur ne soient pas faussés par cette forte différenciation au niveau du sexe. Les différences par secteur n'ont pu être calculées que pour quelques items car les réponses des collaborateurs des entreprises appartenant au même secteur variaient de façon significative.

Pour l'analyse ont été principalement utilisés des tests non paramétriques (test du χ^2) car la majorité des données saisies étaient à l'échelle ordinale. Les évaluations ont été réalisées avec SPSS.

4.1.3 Résultats de l'enquête collaborateurs

Les résultats de l'enquête auprès des collaborateurs sont classés selon les domaines suivants:

- caractéristiques problématiques du travail et de la capacité de travail liées au vieillissement,
- adéquation du poste de travail pour les collaborateurs âgés,
- sortie de la vie active,
- obstacles à la régulation,
- travail en équipe,
- contact avec la clientèle,
- évaluation du comportement de conduite du supérieur,
- qualification/formation continue,
- principales mesures pour pouvoir exercer un travail jusqu'à la retraite,
- raisons d'une sortie anticipée de la vie active.

Un bilan est fait à la fin du chapitre.

4.1.3.1 Caractéristiques problématiques du travail et de la capacité de travail liées au vieillissement

Les questions portant sur les caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement en cas d'activité exercée sur des années englobent aussi bien les aspects du travail que les aspects de son environnement, le tout pouvant impliquer un trop grand effort et avoir des répercussions négatives sur la santé des collaborateurs.

Chaque item portant sur les caractéristiques problématiques liées au vieillissement a été analysé d'une part selon le test du χ^2 par rapport aux différences d'âge dans les évaluations. Et d'autre part, on a formé avec ces items une échelle permettant de visualiser les différences par tranche d'âge lors des évaluations des caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement.

Le test du χ^2 montre que chez les femmes, des différences significatives apparaissent d'une tranche d'âge à l'autre lorsqu'il s'agit d'évaluer la charge due aux aspects suivants du travail et du poste de travail:

- chaleur, froid et courant d'air ($p < .1$),
- bruit ($p < .05$),
- mauvaises conditions d'éclairage ($p < .05$),
- poids des responsabilités ($p < .05$),
- concentration élevée au travail pendant une longue période ($p < .01$).

Tableau 3: Description des échantillons de l'enquête collaborateurs GSE-GM (général)

Caractéristiques des échantillons – Collaborateurs	absolu	%
Sexe		
féminin	531	64,6
masculin	291	35,4
Age		
<25 ans	89	10,5
25-34 ans	221	26
35-44 ans	193	22,7
45-54 ans	213	25,1
55-64 ans	133	15,7
Secteur		
production	395	40,2
services	587	59,8
Temps de travail		
40-55 %	75	9,2
60-75 %	381	46,6
80-95 %	52	6,4
100 %	310	37,9
Formation		
actuellement en apprentissage	55	6,6
pas de diplôme de formation professionnelle	109	13
diplôme professionnel d'entreprise	262	31,3
diplôme professionnel d'établissement de formation	151	18,1
diplôme de niveau supérieur	106	12,7
diplôme d'un institut d'enseignement supérieur ou universitaire	117	14
autre diplôme	36	4,3
Ancienneté		
jusqu'à 5 ans	328	39
6-10 ans	164	19,5
11-20 ans	178	21,2
plus de 20 ans	170	20,2
Ancienneté au même poste		
jusqu'à 5 ans	446	54,5
6-10 ans	150	18,3
11-20 ans	134	16,4
plus de 20 ans	89	10,8

On constate ici que la tranche d'âge la plus jeune considère peu contraignantes les caractéristiques liées à une activité exercée pendant longtemps. La charge ressentie due aux caractéristiques problématiques du travail augmente en vieillissant.

Chez les hommes, des différences par tranche d'âge sont à peine perceptibles. Des différences significatives au niveau des caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement apparaissent uniquement pour les deux items suivants :

- le bruit ($p < .05$) et
- les mauvaises conditions d'éclairage ($p < .05$).

En vieillissant, la tendance reflète celle enregistrée chez les femmes (voir plus haut).

L'évaluation de la capacité de travail autant physique que psychique ne présente pas de différence significative d'une tranche d'âge à l'autre. Comme pour les items portant sur les caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement, on observe ici aussi des différences significatives entre les sexes. Les différences restent toutefois plutôt limitées lorsqu'on les rapporte à la répartition en pourcentage des réponses. Aussi bien les femmes que les hommes estiment relativement bonne leur capacité de travail psychique et physique. Mais on constate des deux côtés une part assez élevée de réponses «en partie d'accord». Chez les hommes, l'évaluation de la capacité physique personnelle de travail n'affiche pas de différence significative entre les employés dans la production et ceux dans les services. Les résultats montrent toutefois que la capacité de travail psychique des employés des entreprises de production est jugée nettement moins bonne ($p < .01$) que celle des employés des entreprises de services (voir tableau 4).

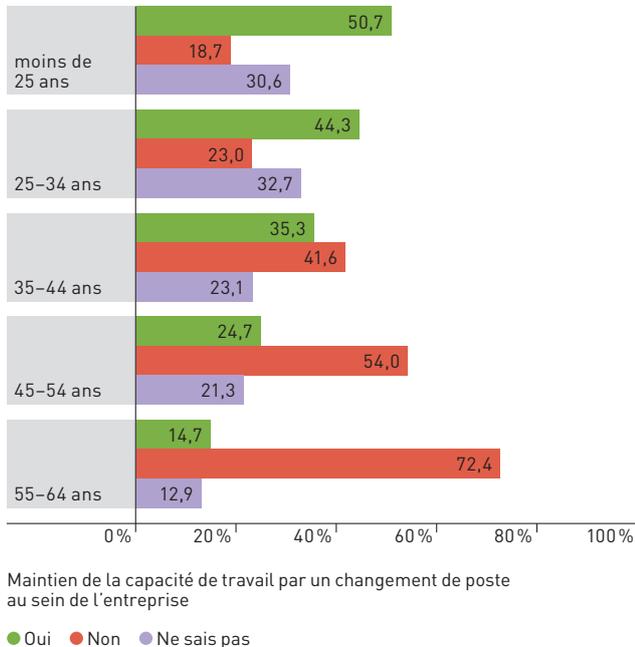
On a de plus demandé aux collaborateurs s'ils pouvaient imaginer changer de domaine au sein de l'entreprise pour pouvoir conserver leur capacité de travail. Les réponses ont mis en évidence des différences significatives en fonction de l'âge. En effet, les jeunes collaborateurs ont répondu par «Oui» ou «Je ne sais pas» à cette question beaucoup plus fréquemment que les collaborateurs âgés – ces derniers ne pouvant généralement pas s'imaginer changer au sein de l'entreprise pour conserver leur capacité de travail (cf. illustration 1).

Des différences par sexe ont été également relevées à ce propos ($p < .1$). Elles étaient toutefois relativement faibles. Ainsi, les hommes disent plus souvent ne pas savoir s'ils changeraient de domaine au sein de l'entreprise pour pouvoir conserver leur capacité de travail. En revanche, des différences par secteur ont montré que les employés travaillant dans la production affirment beaucoup plus souvent être prêts à changer de domaine au sein de l'entreprise pour pouvoir conserver leur capacité de travail ($p < .01$). En comparaison, les employés dans les services disent plus souvent ne pas savoir s'ils changeraient de poste au sein de l'entreprise pour pouvoir conserver leur capacité de travail.

Tableau 4: Capacité de travail psychique des hommes, par secteur

Secteur	très mauvaise	assez mauvaise	satisfaisante	assez bonne	très bonne
Production	6,8%	7,6%	28,0%	42,4%	12,7%
Services	-	4,7%	14,1%	51,0%	30,2%

Illustration 1: Maintien de la capacité de travail par un changement de poste au sein de l'entreprise (comparaison par âge)

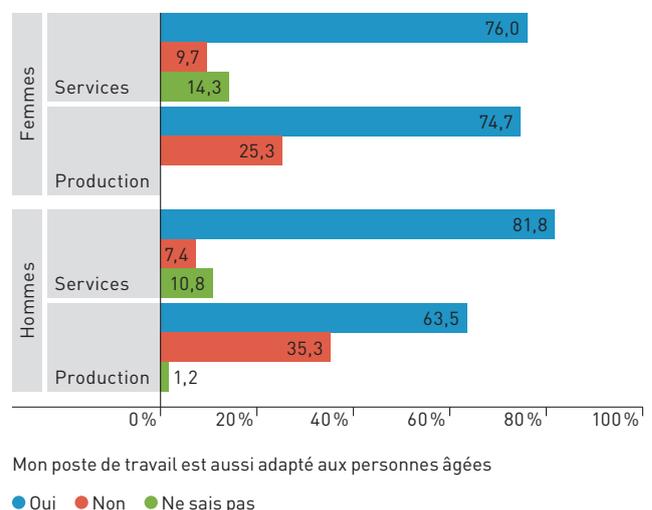


4.1.3.2 Adéquation du poste de travail pour les collaborateurs âgés

75,3 % de tous les employés interrogés indiquent que leur poste de travail est aussi adapté aux personnes âgées – contre 17,2 % qui considèrent leur poste de travail comme non adapté aux personnes âgées. Aucune différence n'est discernable ni par tranche d'âge ni par sexe. Mais des différences très significatives apparaissent d'un secteur à l'autre. On constate notamment que ce sont davantage les hommes travaillant dans la production qui considèrent leur poste de travail moins adapté aux personnes âgées, le constat étant moindre dans les entreprises de services ($p < .01$). Chez les femmes, les différences entre les services et la production sont aussi très significatives ($p < .01$); cependant, et comme le montre l'illustration 2, la différence entre les deux secteurs est un peu moins prononcée que chez les hommes.

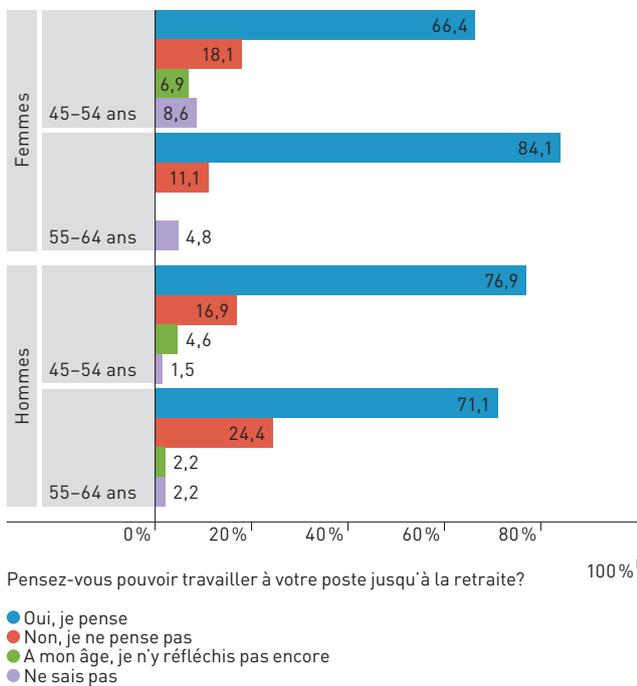
Si on examine le rapport entre la perception des caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement en cas d'activité longue et l'évaluation du poste de travail personnel quant à son adéquation pour les collaborateurs âgés, on remarque une corrélation très significative ($r_s = .23$; $p < .001$) entre l'échelle des caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement et l'évaluation de l'adéquation du poste de travail pour les collaborateurs âgés.

Illustration 2: Adéquation du poste de travail pour les collaborateurs âgés: comparaison par sexe des secteurs



A la question de savoir s'ils pensent pouvoir travailler jusqu'à la retraite à leur poste actuel, les hommes comme les femmes se différencient très nettement d'une tranche d'âge à l'autre. Et si l'on compare entre eux les résultats féminins et masculins, il devient clair que nettement plus d'hommes ne répondent pas par l'affirmative. Il est fort intéressant de constater que, comparé à celui des femmes, le pourcentage de réponses négatives des collaborateurs masculins de 55-64 ans est relativement élevé, soit 23,4% (voir illustration 3). Les résultats des deux dernières tranches d'âge sont particulièrement intéressants car ces personnes réfléchissent probablement plus souvent que les jeunes au départ à la retraite. Il n'est donc pas surprenant que ces derniers répondent à une très grande majorité par «Ne sais pas».

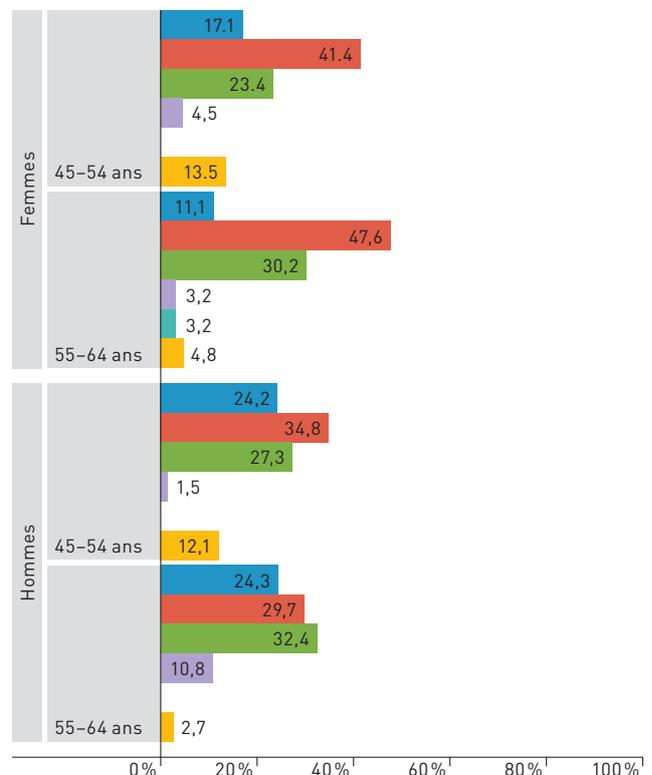
Illustration 3: Pouvoir continuer de travailler au poste actuel jusqu'à l'âge de la retraite: par tranche d'âge et sexe



4.1.3.3 Sortie de la vie active

Les collaborateurs ont été interrogés sur leur sortie de la vie active et la forme qu'elle pouvait prendre. Ils avaient le choix entre six réponses (voir illustration 4). Les évaluations par tranche d'âge ont montré des différences considérables d'une tranche à l'autre ($p < .01$). Ce qui peut être dû au fait que le sujet ne joue pas encore de rôle majeur dans la vie des jeunes collaborateurs. La part en pourcentage de réponses «Je ne sais pas encore» reste donc très élevée dans les tranches d'âge jusqu'à 44 ans. Elle diminue toutefois progressivement d'une tranche à l'autre au profit d'une autre réponse. L'illustration 4 présente la répartition des réponses en pourcentage par tranche d'âge. La part de collaboratrices ayant affirmé partir dans tous les cas en retraite anticipée est

Illustration 4: Sortie de la vie active: à quel moment (âge et sexe)



Sortie de la vie active

- Je partirai de toute façon en retraite anticipé.
- J'aimerais partir en retraite anticipée, mais je ne peux pas me le permettre financièrement.
- J'ai l'intention de travailler jusqu'à l'âge officiel de la retraite.
- J'aimerais réduire mon temps de travail mais travailler au-delà de l'âge légal du départ en retraite.
- J'aimerais travailler plus longtemps que l'âge légal du départ en retraite.
- Je ne sais pas encore.

de 14,6 % chez les 45–54 ans et de 9,9 % chez les 55–64 ans. Du côté des hommes, 20,8 % des 45–54 ans et 18,8 % des 55–64 ans répondent qu'ils partiront dans tous les cas en retraite anticipée. La part de ceux qui aimeraient partir en retraite anticipée mais qui ne peuvent pas se le permettre financièrement est de 29,9 % chez les 45–54 ans et de 22,9 % chez les 55–64 ans. En revanche, 35,4 % des femmes de 45–54 ans et 42,3 % des 55–64 ans aimeraient partir en retraite anticipée mais ne peuvent pas se le permettre financièrement.

4.1.3.4 Obstacles à la régulation

Les questions relatives aux obstacles à la régulation du travail devaient mettre en évidence la perception actuelle des charges spécifiques de l'activité professionnelle. L'évaluation globale de ces questions sur les obstacles à la régulation révèle une part non négligeable d'aspects liés au temps, les réponses des collaborateurs oscillant fréquemment entre «plutôt souvent» et «très souvent» (voir les pourcentages entre parenthèses). En ce qui concerne les aspects temporels des obstacles à la régulation, on a demandé si une cadence de travail élevée était exigée. Les réponses («plutôt souvent» et «très souvent») étaient affirmatives à près de 50 %.

De plutôt souvent à très souvent...

- ne pas aller ou aller en retard en pause (21,4 %)
- être sous la pression des délais (36,1 %)
- une cadence élevée est exigée au travail (48,1 %)

Les résultats des questions se concentrant sur les interruptions au travail montrent que près d'un tiers des collaborateurs doivent passer d'une tâche à l'autre «plutôt souvent» ou «très souvent». Le pourcentage de «plutôt souvent» et «très souvent» est encore plus élevé au niveau des autres items relatifs aux interruptions:

De plutôt souvent à très souvent...

- être interrompu(e) au travail par d'autres collaborateurs (31 %)
- devoir cumuler plusieurs tâches en même temps et passer de l'une à l'autre constamment (45,7 %)
- ne pas pouvoir travailler tranquillement sur une chose pour cause de contretemps permanents (41,2 %)

Face à cela, lorsqu'on interroge la clarté et la quantité d'informations dont disposent les collaborateurs dans leur contexte de travail, une majorité d'entre eux considère avoir les informations nécessaires pour pouvoir exécuter leur tâche.

Les différences par tranche d'âge en matière de perception des obstacles à la régulation restent faibles. Chez les femmes, un effet par tranche d'âge est constaté dans la perception des interruptions au travail ($p < .1$). Les valeurs sont au plus bas chez les moins de 25 ans. Ce sont les 25–34 ans et les 35–44 ans qui affirment le plus souvent être dérangées au travail par des collègues (de «parfois» à «très souvent/constamment», voir tableau 5).

Tableau 5: Obstacles à la régulation: interruptions fréquentes par d'autres collaborateurs (femmes)

Age	très rarement	plutôt rarement	parfois	plutôt souvent	très souvent
<25 ans	9,8 %	41,0 %	21,4 %	18,0 %	9,8 %
25–34 ans	2,7 %	24,5 %	36,0 %	29,3 %	7,5 %
35–44 ans	7,0 %	17,5 %	41,3 %	28,9 %	5,3 %
45–54 ans	9,8 %	28,0 %	31,2 %	26,5 %	4,5 %
55–64 ans	9,9 %	28,2 %	32,4 %	26,8 %	2,7 %

Du côté des hommes en revanche, on constate des effets par tranche d'âge ($p < .1$) lorsqu'on les interroge sur leur sentiment concernant le cumul des tâches et le va et vient d'une tâche à l'autre. Les tranches d'âge entre 25 et 54 ans souscrivent plus souvent à ces affirmations que les tranches d'âge en deçà de 25 ans et au-delà de 55 ans (voir tableau 6). On ne distingue pas de différences significatives lorsqu'on demande si le collaborateur est souvent confronté à l'ordre d'augmenter sa cadence de travail. Cependant, on note que les tranches d'âge les plus élevées semblent considérer être moins souvent sollicitées à augmenter leur cadence (moins de réponses «plutôt souvent» et «très souvent/constamment»). Cette tendance est perceptible aussi bien chez les hommes que chez les femmes.

4.1.3.5 Travail en équipe

La plupart des collaborateurs disent que les collègues jeunes et âgés se soutiennent mutuellement au sein de leur équipe. Le pourcentage de collaborateurs approuvant cet item par «plutôt d'accord» et «entièrement d'accord» est de 74,5%.

Chez les collaborateurs masculins, on constate des effets par tranche d'âge lorsqu'on émet la thèse qu'une augmentation du nombre de jeunes collaborateurs serait positive pour l'unité d'organisation ou l'équipe ($p < .1$). Les moins de 25 ans souscrivent de fait nettement plus souvent à cette thèse que les autres tranches d'âge. Les tranches d'âge entre 25 et 44 ans y souscrivent le moins souvent (voir tableau 7).

L'évaluation des items portant sur la coopération en équipe ne montre pas de différences par tranche d'âge chez les collaboratrices.

Tableau 6: Obstacles à la régulation: devoir cumuler souvent plusieurs tâches en même temps et passer de l'une à l'autre constamment (hommes)

Age	très rarement	plutôt rarement	parfois	plutôt souvent	très souvent
<25 ans	3,7%	18,5%	29,6%	25,9%	22,2%
25-34 ans	1,5%	19,1%	20,6%	32,4%	26,5%
35-44 ans	17,1%	15,7%	30,0%	22,9%	14,3%
45-54 ans	10,4%	13,0%	37,7%	27,3%	11,7%
55-64 ans	12,5%	12,5%	20,8%	35,4%	18,8%

Tableau 7: Travail en équipe: une augmentation du nombre de jeunes collaborateurs ferait du bien à notre entité organisationnelle / notre équipe (hommes)

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	3,7%	11,2%	29,6%	29,6%	25,9%
25-34 ans	4,4%	36,9%	27,9%	13,2%	17,6%
35-44 ans	10,1%	24,6%	26,2%	24,6%	14,5%
45-54 ans	9,2%	19,7%	30,3%	22,4%	18,4%
55-64 ans	4,3%	6,4%	48,9%	23,4%	17,0%

4.1.3.6 Contact avec la clientèle

Les items portant sur le contact avec la clientèle n'ont été sondés que dans les entreprises de services. On a demandé aux collaborateurs si l'âge des conseillers était déterminant pour le ou la client(e), s'ils pensaient qu'une grande différence d'âge entre conseiller et client est un enjeu et s'ils vivaient leur âge personnel comme un inconvénient dans leur relation à la clientèle. Les résultats sont présentés dans le tableau 8 et montrent que les collaborateurs ne voient pas d'un œil critique les aspects abordés de la relation à la clientèle.

Aucune différence par tranche d'âge n'est discernable. On constate toutefois des différences significatives par sexe en ce qui concerne la question sur l'âge personnel et l'inconvénient qu'il peut représenter dans la relation à la clientèle ($p < .01$). Les hommes répondent ici de manière très significative par «plutôt d'accord» et «complètement d'accord» à la question si l'âge peut représenter un inconvénient dans la relation à la clientèle.

4.1.3.7 Evaluation du style de conduite du supérieur

Les collaborateurs évaluent généralement de façon positive le comportement de conduite des supérieurs hiérarchiques. Seul point restant en deçà des 50% de réponses positives («plutôt d'accord» et «complètement d'accord») : l'item concernant l'exigence du ou de la supérieur(e) envers ses collaborateurs de s'occuper activement de leur développement professionnel. Le degré d'approbation des différents items est détaillé ci-suit.

Mon supérieur direct...

- me traite avec respect (82,3%),
- n'a pas de préjugés vis-à-vis des collaborateurs âgés (79,4%),
- accorde de l'attention à ce que je dis (71,7%),
- n'hésite pas à me donner aussi un feed-back critique (68,6%),
- montre de l'estime pour les performances des collaborateurs quel que soit leur âge (66,5%),
- encourage la coopération entre les collaborateurs jeunes et moins jeunes au sein de notre équipe / entité organisationnelle (61,7%),
- prend suffisamment de temps pour m'informer des changements et des nouveautés (59,6%),
- contribue activement à ce que les collaborateurs de tous âges puissent bien travailler et soient motivés (56,9%),
- me donne régulièrement un feed-back sur ma performance au travail et mon comportement (53,8%),
- m'encourage à réfléchir activement à mon développement professionnel (44,5%).

Chez les hommes, on ne remarque pas de différence significative entre les tranches d'âge dans l'évaluation du comportement de conduite du supérieur. Chez les femmes, des différences significatives d'une tranche d'âge à l'autre ont été identifiées pour les items suivants: «Mon supérieur m'encourage à m'occuper activement de mon développement professionnel» et «n'hésite pas à me donner un feed-back critique».

Tableau 8: Relation avec la clientèle (entreprises de services)

Item	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
Une grande différence d'âge avec mes clientes et clients représente un inconvénient à mes yeux	26,7%	49,5%	18,3%	4,8%	0,7%
L'âge de la personne qui conseille est déterminant pour le ou la client(e)	22,6%	36,2%	23,5%	16,1%	1,6%
Je vis mon âge comme un inconvénient dans la relation à la clientèle	26,5%	30,0%	27,9%	12,2%	3,4%

Les différences par tranche d'âge mettent en évidence qu'à partir de 35 ans, les femmes sont moins ($p < .1$) enclines que leurs jeunes collègues à approuver la thèse selon laquelle leur supérieur(e) les incite à s'occuper activement de leur développement professionnel personnel.

Autre différence relevant de cette catégorie: avec l'âge, les femmes sont de moins en moins d'accord avec l'item affirmant que le ou la supérieur(e) n'hésite pas à leur donner un feed-back critique ($p < .1$) (voir tableau 9).

4.1.3.8 Qualification / formation continue

Quant aux items portant sur la qualification et la formation continue, l'évaluation de l'enquête collaborateurs montre que les collaborateurs ont pour une grande part l'impression d'être estimés pour leurs connaissances et leur expérience (66,9 % répondent par «plutôt d'accord» et «complètement d'accord»). Lorsqu'on leur demande s'ils peuvent aussi transmettre leurs connaissances et leur expérience à d'autres collaborateurs, ils répondent par «plutôt d'accord» et «complètement d'accord» à 73,3%. A la

question si les jeunes et les plus âgés bénéficient de la formation continue nécessaire à leur travail, les collaborateurs répondent par «plutôt d'accord» et «complètement d'accord» à 60%. Quant à savoir s'ils s'occuperont de leur développement professionnel au cours des cinq prochaines années, les collaborateurs sont «plutôt d'accord» et «complètement d'accord» à 59,2%.

L'évaluation par sexe et tranche d'âge des items sur la qualification et la formation continue des collaborateurs met en évidence l'existence de différences très significatives au niveau de la confrontation personnelle avec son propre développement professionnel au cours des cinq prochaines années ($p < .01$). De fait, en vieillissant, les tranches d'âge jusqu'à 44 ans sont de plus en plus d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils s'occupent activement de leur développement professionnel. A partir de 44 ans, les collaboratrices affirment toujours moins souvent vouloir s'occuper de leur propre développement professionnel dans les cinq prochaines années (voir tableau 10).

Tableau 9: Comportement de conduite: mon ou ma supérieur(e) direct(e) m'encourage à m'occuper activement de mon développement professionnel (femmes)

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	11,5 %	21,3 %	18,0 %	29,5 %	19,7 %
25-34 ans	8,8 %	24,5 %	17,8 %	33,3 %	15,6 %
35-44 ans	8,9 %	17,9 %	36,6 %	23,2 %	13,4 %
45-54 ans	11,5 %	19,8 %	26,7 %	24,4 %	17,6 %
55-64 ans	4,3 %	26,1 %	34,8 %	23,2 %	11,6 %

Tableau 10: Qualification / formation continue: je m'occuperai activement de mon développement professionnel au cours des cinq prochaines années (femmes)

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	–	3,3 %	31,1 %	24,6 %	41,0 %
25-34 ans	1,4 %	9,5 %	22,2 %	29,1 %	37,8 %
35-44 ans	2,7 %	14,2 %	25,6 %	36,3 %	21,2 %
45-54 ans	3,1 %	11,5 %	26,0 %	32,7 %	26,7 %
55-64 ans	14,3 %	18,6 %	18,6 %	28,6 %	20,0 %

4.1.3.9 Les principales mesures

Enfin, on a demandé aux collaborateurs quelles étaient les cinq mesures indispensables pour qu'ils puissent poursuivre leur activité pendant de longues années encore. Les résultats concernant ces mesures sont détaillés ci-dessous, par sexe et tranche d'âge.

4.1.3.9.1 Le top 5 des mesures (collaboratrices)

L'évaluation par tranche d'âge des collaboratrices montre que des tâches et projets intéressants à toutes les phases de vie sont une condition essentielle pour pouvoir exercer longtemps une activité. Pour presque toutes les tranches d'âge, pouvoir transmettre son expérience et ses connaissances figure également au top 5 des mesures. Chez les moins de 25 ans, des horaires de travail plus flexibles et une marge de manœuvre plus grande dans l'exécution du travail sont également considérés comme des éléments déterminants pour pouvoir exercer une activité pendant des années. Chez les 25–34 ans et les 45–64 ans, on considère que de meilleures opportunités de qualification et de formation continue sont des critères essentiels pour poursuivre son activité à long terme.

Dans la tranche des 35–44 ans, l'amélioration de l'environnement de travail est un thème important. Et chez les 55–64 ans, on considère qu'une sortie progressive jusqu'à la retraite est une condition indispensable pour pouvoir exercer son activité pendant de longues années encore. Le classement des mesures les plus importantes pour chaque tranche d'âge est présenté en détail dans le tableau 11.

4.1.3.9.2 Le top 5 des mesures (collaborateurs hommes)

Chez les hommes et toutes tranches d'âge confondues, avoir des tâches et projets intéressants ainsi que pouvoir transmettre son expérience et ses connaissances figurent au top 5 des mesures. Les tranches d'âge en deçà de 25 ans et jusqu'à 44 ans plébiscitent de meilleures possibilités de qualification et de perfectionnement (formation continue) pour pouvoir continuer de travailler longtemps. La suppression des obstacles et interruptions est une mesure importante, surtout pour les tranches d'âge de 25 à 54 ans. La sortie progressive jusqu'à la retraite est évoquée comme une mesure du top 5 dès les tranches d'âge entre 35 et 44 ans.

Tableau 11: Evaluations par tranche d'âge, le top 5 de 17 mesures (classement femmes)

Mesures	<25 ans	25–34 ans	35–44 ans	45–54 ans	55–64 ans
Tâches et projets intéressants	1	1	1	1	4
Avoir la possibilité de transmettre son expérience et ses connaissances	2	4	4	–	1
Changement de tâche/rotation d'emplois	2	4	–	–	–
Horaires de travail flexibles	3	2	–	–	–
Plus de marge de manœuvre dans l'exécution du travail	4	–	–	–	–
De meilleures possibilités de qualification/formation continue	–	3	–	3	5
Amélioration de l'environnement de travail	–	–	3	2	3
Réduction de la pression des délais / de la cadence de travail	–	–	5	5	5
Suppression des obstacles et des interruptions	–	–	5	4	–
Sortie progressive jusqu'à la retraite	–	–	–	–	2

Tableau 12: Evaluations par tranche d'âge, le top 5 de 17 mesures (classement hommes)

Mesures	<25 ans	25–34 ans	35–44 ans	45–54 ans	55–64 ans
Tâches et projets intéressants	3	1	1	1	2
Avoir la possibilité de transmettre son expérience et ses connaissances	2	2	2	2	2
Changement de tâche/rotation d'emplois	4	5	–	–	–
Horaires de travail flexibles	–	–	–	–	3
Plus de marge de manœuvre dans l'exécution du travail	5	–	–	–	3
De meilleures possibilités de qualification/formation continue	1	4	3	–	–
Réduction de la pression des délais / de la cadence de travail	–	–	–	4	–
Suppression des obstacles et des interruptions	–	3	5	5	–
Sortie progressive jusqu'à la retraite	–	–	4	3	1

Mais les tranches d'âge entre 45 et 64 ans considèrent aussi que cette mesure est importante pour pouvoir exercer encore longtemps leur activité. Les différences par tranche d'âge sont détaillées dans le tableau 12.

4.1.3.10 Raisons d'une sortie anticipée de la vie active

Comme raisons possibles d'une sortie anticipée de la vie active, on retrouve le plus souvent la santé personnelle (48,4%), la famille et les amis (46,7%) et le fait de pouvoir se le permettre financièrement (43,6%). La répartition en pourcentage des raisons d'une sortie anticipée de la vie active est détaillée dans le tableau 13.

Tableau 13: Répartition en pourcentage des raisons d'une sortie anticipée de la vie active (plusieurs réponses possibles)

Raisons d'une sortie anticipée de la vie active	%
Ma santé	48,4
Ma famille/ mes amis	46,7
Je peux me le permettre financièrement	43,6
Loisirs, hobbies, bénévolat	40,5
Ambiance au niveau de la hiérarchie	35,6
Ambiance au sein de l'équipe	34,1
Surmenage au travail	30,8
Je ne sais pas encore	29,4
Trop peu sollicité(e) au travail	28,2

Résumé des résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs

- Les hommes et les femmes se différencient de manière significative dans leur perception subjective de tous les domaines thématiques sondés.
- En ce qui concerne la perception des caractéristiques critiques liées au vieillissement d'une activité exercée pendant de longues années, des différences par tranche d'âge sont notables surtout chez le personnel féminin. Les collaborateurs masculins, eux, se différencient à peine d'une tranche d'âge à l'autre.
- Même s'il existe des différences significatives d'un secteur à l'autre, la majorité des femmes considère que leur poste de travail est adapté aux personnes plus âgées. Dans la production, les postes de travail sont considérés surtout chez les hommes comme moins adaptés aux personnes plus âgées. Une majorité des plus de 45 ans peut s'imaginer rester à son poste de travail actuel jusqu'à l'âge de la retraite.
- Les femmes aimeraient partir à la retraite plus tôt mais estiment plus souvent que leurs collègues masculins ne pas pouvoir se le permettre financièrement. Par conséquent, la part d'hommes envisageant partir dans tous les cas en retraite anticipée est sensiblement plus élevée que celle des femmes.
- Pour les hommes, l'âge est un inconvénient dans leur relation à la clientèle. Les femmes ont moins de doute à ce sujet.
- En ce qui concerne les obstacles à la régulation, ce sont surtout les interruptions au travail qui sont considérées de manière critique par les tranches d'âge médianes. Chez les femmes, il s'agit d'interruptions par d'autres collaborateurs; chez les hommes, ce sont des «interruptions par le passage incessant d'une tâche à l'autre empêchant un travail continu sur la même tâche».
- Il existe des différences par tranche d'âge lorsque les collaborateurs masculins évaluent le bénéfice qu'apporte une augmentation du nombre de jeunes collaborateurs dans leur équipe. On constate ici que la tranche d'âge la plus jeune approuve le plus souvent cette thèse et que les tranches d'âge entre 25 et 44 y adhèrent le moins.
- Le comportement de conduite du ou de la supérieur(e) a été majoritairement évalué de manière positive. Des différences significatives par tranche d'âge étaient discernables uniquement au niveau de l'évaluation de l'incitation du ou de la supérieur(e) à s'occuper activement de son propre développement. A partir de 35 ans, les femmes approuvent moins souvent cette thèse que leurs jeunes collègues.
- A partir de 44 ans, les collaboratrices s'occupent de moins en moins de leur développement professionnel.
- Les raisons citées le plus souvent pour une sortie anticipée de la vie active sont la santé personnelle, la famille et les amis ainsi que le fait de pouvoir se le permettre financièrement.

4.2 Enquête cadres dirigeants

L'enquête menée auprès des cadres dirigeants avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure les cadres dirigeants étaient déjà sensibilisés au thème du tournant démographique dans leur unité. Pour ce faire, on a cherché à déterminer les mesures requises non seulement à l'avenir mais aussi actuellement en matière de changements démographiques. On a de plus analysé si et comment ces mesures requises ont un impact sur le comportement de conduite actuel. L'enquête auprès des cadres dirigeants portait également sur la perception de l'âge par les cadres dirigeants, son influence sur leur comportement de conduite et leur comportement personnel en matière de santé.

4.2.1 Description des échantillons de cadres dirigeants

Au total 291 cadres dirigeants ont été contactés pour participer à l'enquête cadres dirigeants. Parmi les cadres dirigeants contactés, 235 ont rempli le questionnaire, soit un taux de retours de 80,8%. La composition des échantillons de l'enquête auprès des cadres dirigeants est détaillée dans le tableau 14.

4.2.2 Evaluation de l'enquête cadres dirigeants

À l'inverse de l'enquête réalisée auprès des collaborateurs, celle menée auprès des cadres dirigeants ne présente pratiquement pas de différences significatives par sexe. Les rares effets liés au sexe n'ont par ailleurs aucune retombée sur les effets des autres calculs, comme notamment les comparaisons par âge ou par secteur. Les différences sont aussi nettement moins considérables d'une entreprise à l'autre que dans l'enquête collaborateurs. Il a ainsi été possible de comparer par secteur une grande partie des items de l'enquête cadres dirigeants. Pour l'évaluation des différences entre les cadres dirigeants par tranche d'âge, il a été nécessaire de réunir les deux tranches d'âge les plus élevées (45–54 et 55–64 ans) car la part des 55–64 ans était trop faible. Cette manipulation a permis de garantir la représentativité des calculs statistiques.

Tableau 14: Description des échantillons de l'enquête auprès des cadres dirigeants (généralité)

Caractéristiques des échantillons – Enquête cadres dirigeants	absolu	%
Sexe		
féminin	105	47,9
masculin	114	52,1
Age		
<25 ans	26	11,5
25–34 ans	58	25,6
35–44 ans	77	33,9
45–64 ans	66	29,1
Secteur		
production	127	50,6
services	124	49,4
Formation		
pas de diplôme de formation professionnelle	9	4,0
diplôme professionnel d'entreprise	59	26,1
diplôme professionnel d'établissement de formation	37	16,4
diplôme de niveau supérieur	54	23,9
diplôme d'un institut d'enseignement supérieur ou universitaire	60	26,5
autre diplôme	7	3,1
Ancienneté		
jusqu'à 5 ans	59	26,2
6–10 ans	46	20,4
11–20 ans	60	26,5
plus de 20 ans	61	27,0
Durée de la fonction dirigeante		
jusqu'à 5 ans	125	55,6
6–10 ans	50	22,2
11–20 ans	39	17,3
plus de 20 ans	11	4,9

4.2.3 Résultats de l'enquête cadres dirigeants

La représentation des résultats est subdivisée en trois parties. Sont tout d'abord traités les défis anticipés du tournant démographique des prochaines années. L'attention est portée en second lieu sur le besoin actuel d'action perçu face aux changements démographiques. On a de plus analysé si et comment ces mesures requises ont un impact sur le compor-

tement de conduite actuel. Enfin, l'accent est mis sur la conduite et la culture de l'entreprise. Les résultats sont présentés par tranche d'âge concernant les défis perçus au niveau du travail de conduite, de l'attitude vis-à-vis des collaborateurs en fonction de leur âge et du comportement personnel des cadres dirigeants en matière de santé.

4.2.3.1 Anticipation des défis du tournant démographique des prochaines années

Dans cette partie de l'enquête, les cadres dirigeants ont évalué dans quelle mesure les thèmes liés au tournant démographique représentent pour eux un défi au cours des prochaines années. L'évaluation de chaque item montre que les cadres dirigeants sont fortement sensibilisés au thème du tournant démographique et aux défis qui en découlent pour les prochaines années.

L'évaluation par tranche d'âge montre aussi que plus les cadres dirigeants sont âgés, plus ils considèrent le tournant démographique comme un enjeu des prochaines années. Mais les cadres dirigeants en deçà de 25–34 ans sont aussi déjà sensibilisés à ce thème.

Les défis suivants ont obtenu une majorité de réponses positives, de «plutôt d'accord» à «complètement d'accord»:

- plus d'investissements dans la formation des jeunes collaborateurs (71,8%)
- gestion des connaissances (70,4%)
- formation continue en interne et développement du personnel (66,3%)
- bonne mixité des âges grâce à un recrutement pertinent (58,4%)
- planification de la relève (48,5%)
- mesures de promotion de la santé (42,5%)
- promotion de la motivation des collaborateurs âgés (36,3%)
- aménagement du temps de travail (36,2%)

Des différences significatives par tranche d'âge ont été trouvées au niveau des réponses concernant les investissements dans la formation des jeunes collaborateurs ($p < .01$). Les jeunes cadres dirigeants conçoivent davantage le sujet comme un défi que les cadres dirigeants âgés. Cependant, il faut noter que le degré d'approbation reste très élevé toutes tranches d'âge confondues (voir tableaux 15–18).

Tableau 15: Différences par tranches d'âge: investir davantage dans la formation des jeunes

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	4,0%	8,0%	8,0%	40,0%	40,0%
25–34 ans	8,8%	8,8%	7,0%	52,6%	22,8%
35–44 ans	–	1,3%	28,9%	52,7%	17,1%
45–64 ans	1,5%	9,2%	23,1%	40,0%	26,2%

Tableau 16: Différences par tranches d'âge: planification de la relève

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	–	23,1%	30,8%	34,6%	11,5%
25–34 ans	19,0%	20,7%	17,2%	31,0%	12,1%
35–44 ans	13,3%	17,4%	28,0%	29,3%	12,0%
45–64 ans	12,5%	14,1%	10,9%	34,4%	28,1%

Tableau 17: Différences par tranches d'âge: gestion des connaissances

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	–	15,4 %	19,2 %	42,3 %	23,1 %
25–34 ans	5,4 %	12,5 %	17,8 %	51,8 %	12,5 %
35–44 ans	2,7 %	2,7 %	23,0 %	52,7 %	18,9 %
45–64 ans	4,8 %	6,3 %	11,1 %	42,9 %	34,9 %

Tableau 18: Différences par tranches d'âge: mesures de promotion de la santé

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	–	28,0 %	32,0 %	28,0 %	12,0 %
25–34 ans	10,3 %	15,5 %	41,5 %	31,0 %	1,7 %
35–44 ans	4,0 %	21,3 %	26,7 %	40,0 %	8,0 %
45–64 ans	10,8 %	24,6 %	18,4 %	30,8 %	15,4 %

Des différences par sexe sont apparues notamment dans l'évaluation de l'item «réduction des absences pour cause de maladie» ($p < .1$). Les cadres dirigeants féminins l'évaluent davantage comme un défi des cinq prochaines années que leurs homologues masculins.

Le constat s'inverse pour la planification de la relève. Plus que leurs homologues féminines, les hommes la considèrent comme un défi majeur ($p < .1$). Si l'on se penche aussi sur les items non significatifs pour une comparaison par sexe, il apparaît qu'en général, les femmes évaluent les défis futurs de manière moins critique que les hommes. Cela pourrait être le reflet d'un effet de générations, les cadres dirigeants féminins étant nettement plus jeunes que leurs homologues masculins ($p < .05$).

Des différences par secteur ont été identifiées dans l'évaluation de l'enjeu touchant au bon équilibre des âges lors du recrutement ($p < .05$) – les cadres dirigeants des entreprises de services trouvent toutefois ce défi plus important que les cadres dirigeants des entreprises de production.

4.2.3.2 Mesures actuelles nécessaires en raison des changements démographiques

Ci-après sont analysés les résultats concernant le besoin actuel d'action perçu face aux changements démographiques. L'impact de ce besoin sur le comportement de conduite générationnel est également mis en évidence.

4.2.3.2.1 Recrutement

A l'heure actuelle et selon les cadres dirigeants interrogés, les postes vacants peuvent être pourvus dans un délai à peu près raisonnable. Cependant, 39,8 % des cadres dirigeants (de «plutôt d'accord» à «complètement d'accord») pensent que le délai de pourvoi d'un poste vacant dans leur entité organisationnelle ou équipe est souvent trop long. 34,3 % des cadres dirigeants sont «plutôt d'accord» à «complètement d'accord» avec le fait qu'il faille élargir le champ de recrutement pour les recrutements externes afin d'avoir un plus grand choix de candidats et candidates. De plus, une grande part (46,2 % de «plutôt d'accord» à «complètement d'accord») des cadres dirigeants approuve le besoin de s'investir davantage pour positionner les entreprises en tant qu'employeurs attractifs. Les différences d'une entreprise à l'autre sont ici très importantes.

Sur ce sujet, on observe une différence claire entre les tendances enregistrées dans les entreprises dont l'effectif présente la moyenne d'âge la plus élevée et celles des autres entreprises (voir illustration 5).

Si l'équipe ou l'unité dirigée compte une majorité de collaborateurs entre 40 et 65 ans, les cadres dirigeants se déclareront nettement plus souvent «plutôt d'accord» et «complètement d'accord» avec le fait de devoir déployer plus d'efforts pour se positionner comme employeur attractif. Ce qui est moins le cas lorsque les collaborateurs sont plutôt jeunes, c.-à-d. âgés entre 15 et 40 ans, ou si la composition de l'équipe est équilibrée en termes d'âge ($p < .05$) (voir illustration 6).

L'examen des différences par sexe montre que les hommes portent un regard beaucoup plus critique que les femmes sur ce point ($p < .05$) (voir tableau 19). En ce qui concerne les items sur le recrutement, aucune différence par sexe ni par secteur n'apparaît dans l'évaluation de la situation actuelle et du besoin d'action.

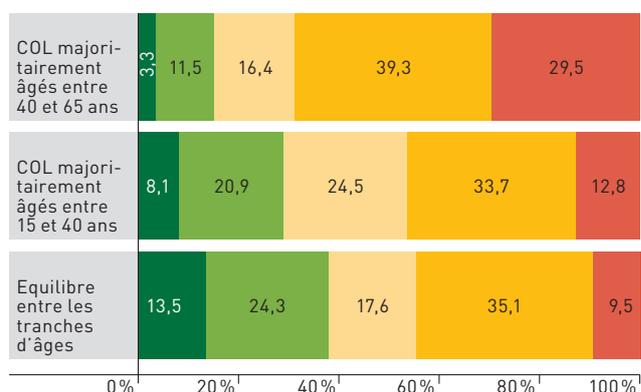
Illustration 5: Attractivité de l'employeur, comparaison des entreprises



Nous devons déployer plus d'efforts pour nous positionner en tant qu'employeur attractif

- pas du tout d'accord
- plutôt pas d'accord
- en partie d'accord
- plutôt d'accord
- complètement d'accord

Illustration 6: Attractivité de l'employeur, composition par âge de l'équipe



Nous devons déployer plus d'efforts pour nous positionner en tant qu'employeur attractif

- pas du tout d'accord
- plutôt pas d'accord
- en partie d'accord
- plutôt d'accord
- complètement d'accord

Tableau 19: Recrutement: nous devons déployer plus d'efforts pour nous positionner en tant qu'employeur attractif

	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
Hommes	5,3%	16,8%	17,8%	38,9%	21,2%
Femmes	12,4%	22,9%	22,8%	31,4%	10,5%

4.2.3.2.2 Affectation du personnel

La majorité des cadres dirigeants conviennent que l'ensemble des activités effectuées au sein de leur unité peuvent l'être jusqu'à l'âge légal de la retraite. La part de ceux qui répondent par «plutôt pas d'accord» et «pas du tout d'accord» n'atteint que 13,2%. L'éventail d'affectation des jeunes collaborateurs est majoritairement jugé équivalent à celui des collaborateurs âgés. Seuls 10,9% des cadres dirigeants pensent que cet éventail n'est «plutôt pas» voire «pas du tout» équivalent.

69,6% des cadres dirigeants (de «plutôt d'accord» à «complètement d'accord») affirment qu'ils s'emploient à étendre les qualifications et possibilités d'affectation de leurs collaborateurs par un changement de poste de travail et un enrichissement des tâches.

La part de réponses positives est moins élevée lorsque l'on aborde la question des employés dont la performance est amoindrie pour cause de maladie et de la recherche de solutions adaptées à la fois au collaborateur et à l'entreprise. 28,2% des cadres dirigeants oscillent ici entre «plutôt pas d'accord» et «pas du tout d'accord».

Aucune différence par tranche d'âge, secteur ou sexe n'a été relevée.

4.2.3.2.3 Gestion de la santé en entreprise

86,9% des cadres dirigeants affirment connaître les limites des performances de leurs collaborateurs («plutôt d'accord» et «complètement d'accord») et les aspects sensibles liés à l'âge des activités dans leur secteur («plutôt d'accord» et «complètement d'accord» à 65,3%).

Ils sont plutôt rares à veiller, lors de la formation des équipes, à un mélange ciblé des âges pour pouvoir équilibrer les charges. Seuls 33,7% d'entre eux y

répondent par «plutôt d'accord» et «complètement d'accord».

Selon 53,1% des cadres dirigeants, les questions concernant le maintien de la santé sont traitées avec les collaborateurs lors des entretiens d'évaluation («plutôt d'accord» à «complètement d'accord»). En outre, la plupart des cadres dirigeants approuvent le fait que par leur propre comportement en matière de santé, ils font office de modèle (85,6% sont «plutôt d'accord» ou «complètement d'accord»).

Chez les cadres dirigeants, aucune différence significative par tranche d'âge, secteur ou sexe n'apparaît au niveau des questions de GSE. Une légère différence est toutefois identifiée dans la tendance des réponses entre les cadres dirigeants féminins et masculins ($p < .1$). Les hommes approuvent dans une moindre mesure les items cités ci-dessus bien que, chez les hommes également, le degré d'approbation reste généralement très élevé.

4.2.3.2.4 Développement du personnel

43,6% des cadres dirigeants ne considèrent pas le niveau de qualification des plus jeunes plus élevé que celui des collaborateurs âgés. Cette évaluation ne présente pas de différence par sexe ou par secteur. Toutefois, des différences très significatives par tranche d'âge ont été constatées ($p < .01$). En effet, les moins de 25 ans répondent nettement plus souvent par «plutôt d'accord» et «complètement d'accord» (voir tableau 20). Le groupe le plus âgé est le moins d'accord avec cette affirmation. Les résultats sont peu surprenants si l'on part du principe que les cadres dirigeants s'identifient avec leur propre tranche d'âge.

Les supérieur(e)s dressent un tableau globalement positif de leur engagement générationnel en matière de développement du personnel. Le besoin en déve-

Tableau 20: Formation continue; description de la situation: le niveau de qualification des jeunes collaborateurs est nettement plus élevé que celui des collaborateurs plus âgés

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	12,5%	29,2%	12,5%	37,5%	8,3%
25-34 ans	12,3%	17,5%	43,8%	21,1%	5,3%
35-44 ans	11,8%	30,3%	32,9%	21,1%	3,9%
45-64 ans	36,9%	21,5%	33,9%	4,6%	3,1%

loppement du personnel est donc déterminé en grande partie à tous les âges et les cadres dirigeants encouragent de manière ciblée l'échange de savoir-faire dans leur secteur.

La situation est un peu plus critique en ce qui concerne l'entretien sur la forme du départ du collaborateur à l'approche de la retraite (voir tableau 21). On constate ici que les cadres dirigeants de plus de 45 ans effectuent cet entretien plus souvent que les jeunes cadres dirigeants. Au total, moins de 50 % des cadres dirigeants disent être «plutôt d'accord» ou «complètement d'accord» avec le fait de discuter en temps voulu avec leurs collaborateurs proches de la retraite du moment et de la forme de leur départ.

En ce qui concerne l'encouragement ciblé d'échanges de savoir-faire, on constate des différences par sec-

teur. Les cadres dirigeants des entreprises de production encouragent nettement moins l'échange de savoir-faire que leurs homologues dans les entreprises de services ($p < .01$) (voir tableau 22).

L'affirmation selon laquelle, à partir de 50 ans, les formations continues apportent moins aux collaborateurs qu'à leurs jeunes collègues est contestée par la grande majorité des cadres («plutôt pas d'accord» ou «pas du tout d'accord» à 69,9%). Néanmoins, il existe des différences par tranche d'âge qui mettent en évidence que les deux tranches d'âge les plus jeunes (moins de 25 ans et 25-34 ans) la contestent nettement moins que les deux tranches d'âge les plus élevées; les réponses «en partie d'accord» notamment sont comparativement plus nombreuses (voir tableau 23).

Tableau 21: Formation continue; comportement: entretien en temps utile avec les collaborateurs proches de la retraite sur la date et la forme de leur sortie

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	26,1 %	17,4 %	26,1 %	13,0 %	17,4 %
25-34 ans	16,4 %	18,2 %	14,5 %	29,1 %	21,8 %
35-44 ans	16,4 %	16,4 %	20,6 %	28,8 %	17,8 %
45-64 ans	11,1 %	7,9 %	25,5 %	20,6 %	34,9 %

Tableau 22: Formation continue; comportement: promotion ciblée de l'échange de savoir-faire

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	12,0 %	4,0 %	28,0 %	40,0 %	16,0 %
25-34 ans	6,9 %	8,6 %	24,1 %	32,8 %	27,6 %
35-44 ans	3,9 %	13,0 %	20,7 %	40,3 %	22,1 %
45-64 ans	1,5 %	9,1 %	21,3 %	34,8 %	33,3 %

Tableau 23: Formation continue; attitude: les formations continues sont moins fructueuses pour les collaborateurs de plus de 50 ans que pour les collaborateurs plus jeunes

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	11,5 %	38,5 %	30,8 %	11,5 %	7,7 %
25-34 ans	25,9 %	31,0 %	25,8 %	12,1 %	5,2 %
35-44 ans	44,2 %	36,4 %	11,6 %	7,8 %	-
45-64 ans	49,2 %	27,7 %	9,3 %	12,3 %	1,5 %

35,3% des cadres dirigeants indiquent que l'offre de formation continue de leur entreprise n'est pas suffisamment adaptée aux besoins liés à l'âge et à l'expérience. La part des réponses «en partie d'accord» est relativement élevée (33%). Il n'y a pas ici de différences par tranche d'âge ou par secteur. En revanche, des différences par sexe montrent que les cadres dirigeants masculins approuvent plus souvent que leurs homologues féminines l'affirmation selon laquelle l'offre de formation continue de leur entreprise n'est pas suffisamment adaptée aux besoins liés à l'âge et à l'expérience ($p < .1$).

4.2.3.2.5 Gestion des connaissances

Environ la moitié des cadres dirigeants forment volontairement des équipes mixtes en termes d'âge afin de promouvoir le transfert intergénérationnel des connaissances. Aucune différence par tranche d'âge, secteur ou sexe n'a été relevée.

4.2.3.3 Conduite et culture d'entreprise

La section qui suit analyse les défis liés à l'âge que les cadres dirigeants identifient dans leur tâche de conduite, les attitudes en rapport avec l'âge qu'ils adoptent vis-à-vis de leurs collaborateurs et comment leur propre perception de l'âge influence leur conduite. Par ailleurs, elle se penche sur le comportement personnel des cadres dirigeants en matière de santé.

4.2.3.3.1 Défis liés à l'âge pour le travail de conduite

Selon 70,8% des cadres dirigeants interrogés, une grande différence d'âge ne représente généralement pas un défi particulier dans leur comportement avec les collaborateurs. Cependant, concernant cette estimation, les différences entre les diverses tranches d'âge des cadres dirigeants sont très significatives ($p < .01$). La tranche d'âge la plus jeune la considère comme un défi nettement plus important que les autres. Si l'on compare les secteurs, on constate qu'une grande différence d'âge dans les relations avec les collaborateurs est un défi plus important pour les cadres dirigeants des entreprises de services que pour leurs homologues des entreprises de production.

Tableau 24: Gestion des connaissances; comportement: créer des équipes mixtes en termes d'âge afin de promouvoir le transfert intergénérationnel des connaissances

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
Cadres dirigeants au total	14,0%	23,7%	28,5%	24,1%	9,6%

Tableau 25: Défi lié à l'âge: une grande différence d'âge représente un défi particulier dans les relations avec les collaborateurs

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	19,2%	38,5%	–	30,8%	11,5%
25–34 ans	37,9%	31,0%	20,8%	6,9%	3,4%
35–44 ans	28,6%	40,3%	19,4%	10,4%	1,3%
45–64 ans	42,4%	37,9%	10,6%	6,1%	3,0%

Pour la plupart des cadres dirigeants, donner un feedback critique aux collaborateurs âgés ne semble pas être particulièrement difficile. On ne relève pas non plus de différence significative par tranche d'âge, secteur ou sexe. 74,3% des cadres dirigeants ne sont «plutôt pas d'accord» ou «pas du tout d'accord» avec l'affirmation selon laquelle les collaborateurs âgés se trouvent dans une «zone de confort» au sein de l'entreprise et ne sont plus vraiment sollicités avec de nouveaux défis. Toutefois, lors de la comparaison par tranche d'âge, des différences significatives apparaissent entre les deux tranches d'âge les plus jeunes (moins de 25 ans et 25–34 ans) et les deux plus élevées (35–44 et 45–64 ans) ($p < .01$) (voir tableau 26). De fait, les deux tranches d'âge les plus jeunes se déclarent plus souvent d'accord avec l'affirmation qu'il existe une zone de confort pour les collaborateurs âgés que les cadres dirigeants des deux tranches d'âge les plus élevées. Les deux tranches d'âge les plus jeunes ont surtout coché la réponse «en partie d'accord». Aucune différence significative par sexe ou secteur n'apparaît.

4.2.3.3.2 Attitude liée à l'âge vis-à-vis des collaborateurs

Les cadres dirigeants jugent un peu plus faible la volonté d'apprendre des collaborateurs âgés. 28,4% d'entre eux sont ainsi «plutôt d'accord» ou «complètement d'accord» avec cette affirmation. La part des cadres dirigeants «en partie d'accord» est aussi relativement élevée (27,2%). Aucune différence significative par tranche d'âge, secteur ou sexe n'a été relevée.

4.2.3.3.3 Perception de l'âge par les cadres dirigeants

Lorsque l'on étudie les éventuelles corrélations entre l'importance accordée à l'âge personnel et celle accordée à l'âge des collaborateurs concernant le comportement de conduite, on constate deux corrélations significatives:

- plus l'influence de l'âge des collaborateurs est perceptible dans le comportement de conduite des cadres dirigeants, plus ces derniers veillent à une mixité des âges dans leur équipe pour compenser les charges ($r_s = .16$; $p < .05$);
- plus l'influence de l'âge personnel est grande sur le comportement de conduite, plus les cadres dirigeants veillent à clarifier le besoin de développement du personnel à tous les âges ($r_s = .14$; $p < .05$) (voir tableau 27).

Tableau 26: Défi lié à l'âge: chez nous, les collaborateurs âgés se retrouvent dans une «zone de confort» et ne sont plus vraiment sollicités par de nouveaux défis

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
<25 ans	15,4%	34,6%	38,5%	7,7%	3,8%
25–34 ans	32,8%	27,6%	29,3%	10,3%	–
35–44 ans	32,5%	51,9%	9,1%	5,2%	1,3%
45–64 ans	45,5%	39,4%	10,6%	4,5%	–

Tableau 27: Attitudes par rapport à l'âge: la volonté d'apprendre des collaborateurs âgés est moins forte que celle des collaborateurs plus jeunes

Age	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	en partie d'accord	plutôt d'accord	complètement d'accord
Cadres dirigeants au total	19,7%	24,6%	27,2%	25,0%	3,5%

4.2.3.3.4 Comportement personnel en matière de santé

Le comportement personnel des cadres dirigeants en matière de santé est relativement bien auto-évalué. En pourcentage, le degré d'approbation se présente comme suit:

«*Plutôt*» d'accord jusqu'à «*complètement*» d'accord...

- diminution des charges grâce à l'optimisation du mode de travail personnel (70,6 %)
- diminution des charges grâce à une alimentation équilibrée (64 %)
- diminution des charges grâce à l'optimisation des conditions de travail personnelles (60,8 %)
- compensation des charges par des activités sportives (52,6 %)
- réduction des charges personnelles grâce à un équilibre entre le travail et le temps libre (45,2 %)

Certains cadres dirigeants ne parviennent toutefois pas à vraiment réduire leurs charges personnelles par un équilibre entre le travail et les loisirs. 30,7 % des cadres dirigeants sondés répondent qu'ils ne l'essaient «*plutôt pas*» ou «*pas du tout*». On constate des différences par tranche d'âge significatives lorsqu'il s'agit de compenser les charges par:

- un mode de travail optimisé ($p < .0,1$)
- des conditions de travail optimisées ($p < .0,1$)
- la mise en place d'un équilibre entre le travail et le temps libre ($p < .1$)

Les différences restent toujours similaires pour ces trois items. Les deux tranches d'âge médianes (25–34 et 35–44 ans) ne parviennent pas à compenser les charges aussi bien que la tranche d'âge la plus jeune (moins de 25 ans) et la plus âgée (45–64 ans). Le constat est similaire au niveau des items concernant les compensations de charges ne présentant pas de différences d'âge significatives. Des différences par secteur n'apparaissent que lorsque la compensation se fait par une optimisation des conditions de travail personnelles. Les cadres dirigeants des entreprises de services recourent nettement moins souvent à ces possibilités que leurs homologues des entreprises de production ($p < .1$).

Résumé des résultats de l'enquête menée auprès des cadres dirigeants

- Sont considérés comme étant des défis particulièrement importants du tournant démographique:
 - > la formation continue en interne et le développement du personnel avec, en particulier, des investissements accrus dans la formation continue des jeunes collaborateurs,
 - > la gestion des connaissances,
 - > l'obtention d'une bonne mixité des âges lors du recrutement.
- Au cours des prochaines années, les mesures de promotion de la santé à l'intention des collaborateurs seront considérées comme un enjeu du tournant démographique principalement par les cadres dirigeants de 35 ans et plus.
- Les cadres dirigeants des entreprises de services considèrent que veiller à une bonne mixité des âges lors du recrutement de collaborateurs est un défi important alors que les cadres dirigeants des entreprises de production y attachent moins d'importance.
- Les cadres dirigeants des entreprises dont la moyenne d'âge de l'effectif est plus élevée souscrivent à l'affirmation selon laquelle l'entreprise doit s'investir davantage pour se positionner en tant qu'employeur attrayant – les cadres dirigeants des entreprises dont la moyenne d'âge est inférieure y adhèrent beaucoup moins. La situation est similaire chez les cadres dirigeants dont l'équipe est composée majoritairement de collaborateurs entre 40 et 65 ans.
- Les cadres dirigeants des entreprises de services affirment encourager l'échange d'expériences entre les collaborateurs plus souvent que leurs homologues des entreprises de production.
- Pour les cadres dirigeants de moins de 25 ans, une grande différence d'âge est un défi plus important que pour les cadres dirigeants plus âgés.
- Le comportement personnel en matière de santé est évalué de façon plus critique par les cadres dirigeants des tranches d'âge entre 25 et 44 ans.

5 Discussion

La section ci-dessous aborde sous différents angles les résultats des inventaires et enquêtes menées auprès des collaborateurs et cadres dirigeants. Elle propose d'en tirer les conséquences éventuelles pour la gestion de la santé en entreprise mais aussi des générations. Le chapitre 6 synthétise ces conséquences sous forme de recommandations d'action.

L'évolution démographique – une porte d'entrée pour la PSE

La participation des entreprises pilotes a été principalement motivée par le contexte de l'évolution démographique et par les défis que celle-ci entraîne. Dans la plupart des cas, les points sensibles perçus concernaient le «manque de personnel qualifié», la «fidélisation des jeunes collaborateurs» ou encore la «gestion des connaissances» dans l'optique des prochains départs en retraite. Voilà pourquoi, en matière de GM, l'attention a été portée sur deux groupes cibles, à savoir les jeunes collaborateurs et les collaborateurs âgés – laissant de côté la perspective d'une GM globale. Alors que les défis démographiques peuvent visiblement exercer une pression poussant à l'action, il a d'abord fallu rendre palpable le thème plus abstrait de la «gestion des générations» en s'adressant à certains groupes cibles ou certaines tranches d'âge.

Face à cela, le thème de la GSE semblait être au départ une préoccupation secondaire dans l'esprit des entreprises pilotes participantes (à l'exception de l'une d'entre elles). Cette situation initiale se reflétait par ailleurs dans l'enquête menée auprès des cadres dirigeants. Les supérieurs se sont certes montrés fortement sensibilisés aux défis du tournant démographique. Mais l'importance attachée aux défis de la GSE restait en comparaison plutôt minime.

Par conséquent, les ateliers de résultats et de stratégie ont axé leur travail de sensibilisation pour les défis potentiels du tournant démographique sur la base des résultats obtenus et en rapport avec la santé des collaborateurs et de la GSE. Il a donc été possible, en partant de la démographie et en ciblant les

différentes générations, de jeter un pont vers des mesures de GSE dans des champs d'action choisis.

La perception des charges potentielles dues à l'âge – le sexe est un facteur décisif

Dans le cadre de l'enquête menée auprès des collaborateurs, seules de rares différences par tranche d'âge ont pu être identifiées en matière de perception des charges et autres caractéristiques du travail. On obtient une tout autre perspective lorsque, lors de l'évaluation, on prend aussi en compte le sexe des personnes sondées. De fait, on constate qu'en vieillissant, les collaboratrices interrogées perçoivent de façon plus critique les caractéristiques problématiques du travail liées au vieillissement. Ce qui n'est que rarement le cas chez les hommes. Des différences significatives liées au sexe sont également mises en évidence dans d'autres contextes comme notamment la sortie de la vie active ou les mesures d'aménagement nécessaires pour rester le plus longtemps possible performant et en bonne santé.

Certes, des tâches et des projets intéressants sont, aussi bien pour les femmes que pour les hommes, une condition essentielle pour pouvoir exercer son activité pendant de longues années, mais pour les femmes de 35 ans et plus et surtout au-delà de 55 ans, les aspects du travail relatifs à la santé comme l'amélioration de l'environnement du travail, la réduction de la pression des délais et la suppression des interruptions et obstacles au travail revêtent une importance nettement plus grande que chez les hommes.

Les femmes sondées des entreprises pilotes semblent être plus attentives que les hommes aux caractéristiques problématiques du poste de travail liées au vieillissement et à la charge potentielle qui peut en découler. Cela implique que le thème GSE-GM ne peut être traité uniquement dans la perspective de l'âge, mais doit être de plus en plus souvent abordé en fonction des différents effectifs.

Les résultats de l'évaluation des caractéristiques problématiques du travail examinées par tranche

d'âge montrent que, chez les femmes comme chez les hommes, les tranches d'âge la plus jeune et la plus élevée sont les moins critiques dans leur jugement. Cela peut refléter un effet du travailleur en bonne santé, ce qui signifie que les personnes percevant déjà de manière négative la situation et l'environnement de travail ont dès lors changé de poste ou de métier, ou sont sorties de la vie active (Knutti, 2008). Graf & Pekruhl et al. (2007) ont aussi mis en évidence de tels effets dans l'étude European Working Condition Survey (EWCS) menée pour le SECO. Chez les femmes, l'évaluation plus critique des charges potentielles dues à l'âge ne va pas de pair avec la décision d'une sortie anticipée de la vie active. La part des femmes voulant partir dans tous les cas en retraite anticipée est sensiblement plus faible que celle des hommes. Cependant, une grande majorité des femmes aimerait partir en retraite anticipée – mais elles ne peuvent pas se le permettre financièrement. Ce souhait est encore plus net chez les femmes de 55 ans et plus. Dans cette tranche d'âge, la part des hommes est deux fois moins élevée. Les sources de revenus plus faibles et les conditions financières défavorables des femmes après leur départ en retraite jouent probablement ici un rôle décisif. L'étude 2012 de l'OFAS montre qu'en Suisse, 40% des femmes et 23% des hommes quittent la vie active avant d'atteindre l'âge de la retraite (Trageser, Hammer & Fliedner, 2012). Toutefois, la comparaison hommes-femmes dans les secteurs à temps partiel, où travaillent une grande majorité de femmes, montre que les collaborateurs âgés sont ici moins nombreux à partir en préretraite. La pauvreté des personnes âgées est certes générale, mais touche majoritairement les femmes. C'est ici qu'entrent en jeu les mécanismes liés aux parcours professionnels et intervenant notamment dans le cadre de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Lorsque les femmes diminuent leur activité professionnelle pour fonder une famille, elles subissent une diminution de leur retraite qu'elles devront compenser plus tard en travaillant au-delà de l'âge légal de la retraite (Naegele, Olbermann & Bertermann, 2013). En revanche, les éventuelles raisons évoquées pour une sortie anticipée de la vie active ne diffèrent pratiquement pas entre les femmes et les hommes,

avec en tête la santé, suivie de la famille et des amis puis, en troisième position, le fait que l'on puisse se le permettre financièrement.

Evaluation des charges – peu de différences entre les entreprises de production et de services

Il est surprenant de constater que les évaluations et estimations des employés de la production, qui ont objectivement des conditions de travail plus contraignantes liées au bruit, à la monotonie, au roulement par équipes, au soulèvement et au port de charges, se différencient à peine de celles des employés des entreprises de services. Une attitude plus critique aurait été cohérente. Cela peut éventuellement s'expliquer par un effet d'accoutumance ou par un niveau d'exigence revu à la baisse faute d'alternative meilleure, en l'occurrence un changement de poste.

Les capacités de travail psychiques et physiques sont jugées globalement positives par les collaborateurs. Aucune différence par tranche d'âge ni par sexe n'a été relevée. Il est néanmoins intéressant de voir que la capacité psychique de travail est nettement moins bien cotée par les employés des entreprises de production que par leurs homologues des entreprises de services. On peut se demander si la pression au niveau de la production et celle, indissociable, des délais sont à l'origine de cet effet. Dans tous les cas, l'intensification et l'accélération du travail sont considérées comme des indicateurs décisifs ayant accru la charge psychique de tous les employés au cours des dernières décennies (Moreau-Gruet, Stamm & Wiegand, 2012; Knutti, 2008).

Les cadres dirigeants – une clé essentielle pour la GSE et la GM

Dans les entreprises de production et celles de services, la majorité des collaborateurs interrogés a jugé positifs les aspects liés à la question générationnelle au niveau de la conduite de leurs supérieurs. Cela englobait des aspects comme l'estime des collaborateurs quel que soit leur âge, la promotion de la coopération entre les plus jeunes et les plus âgés ou encore le soutien par le ou la supérieur(e) des collaborateurs de tout âge pour leur permettre d'être performants.

Des mesures s'avèrent surtout nécessaires au niveau des entretiens sur le développement professionnel. Ainsi, l'item concernant le rôle incitateur du ou de la supérieur(e) vis-à-vis de leurs collaborateurs en matière de développement professionnel a été jugé de façon plutôt critique par les collaborateurs sondés – du côté des femmes, on remarque en outre un effet intéressant par tranche d'âge. A partir de 35 ans, les femmes approuvent nettement moins souvent cette affirmation. Si on extrapole l'âge, cela correspond au résultat obtenu chez les femmes de 44 ans et plus, qui affirment s'occuper toujours moins activement de leur développement personnel sur un horizon de cinq ans. La différence avec le résultat obtenu chez les hommes est flagrante, ces derniers approuvant cet item beaucoup plus souvent. Or, il est essentiel de proposer à tous les collaborateurs, femmes et hommes, de bonnes possibilités de développement – surtout au vu du manque de personnel qualifié.

L'enquête des cadres dirigeants ne révèle pratiquement pas de différences par sexe, mais révèle des résultats intéressants par tranche d'âge.

Ainsi, les jeunes cadres dirigeants approuvent plus souvent les mesures se rapportant à la formation des jeunes collaborateurs, à la formation continue en interne et au développement du personnel alors que les cadres dirigeants plus âgés accordent plus d'importance aux mesures de planification de la relève, de gestion des connaissances et de GSE. De plus, les cadres dirigeants en deçà de 45 ans participent moins souvent que les cadres plus âgés à des entretiens en temps utile sur la forme d'une sortie de la vie active. La situation personnelle, liée à l'appartenance à telle génération ou tranche d'âge, semble influencer l'importance accordée à certaines mesures.

Plusieurs tendances par tranche d'âge sont également identifiables en matière de développement du personnel et de qualification. Ainsi, les jeunes cadres dirigeants affirment plus souvent que le niveau de qualification des jeunes collaborateurs est plus élevé que celui des collaborateurs âgés. Et ils rejettent moins fréquemment l'affirmation selon laquelle les formations continues apportent moins aux collaborateurs à partir de 50 ans; ils considèrent en outre plus souvent que les collaborateurs âgés se trouvent

dans une zone de confort. Là encore, l'appartenance à une certaine tranche d'âge semble influencer la perception d'une autre tranche d'âge et de ses potentiels. Enfin, le groupe de cadres dirigeants le plus jeune affirme plus souvent que les autres qu'une grande différence d'âge avec les collaborateurs représente un défi important.

En ce qui concerne le comportement personnel en matière de santé, les cadres dirigeants entre 30 et 45 ans semblent être moins souvent à même de compenser les charges par un mode de travail optimisé et un équilibre entre le travail et le temps libre. Les cadres dirigeants les plus jeunes et les plus âgés ont moins de difficultés en la matière. Cela peut refléter différentes attentes. Les jeunes ne doivent peut-être pas répondre aux mêmes attentes que les 30-45 ans, en pleine carrière professionnelle. Quant aux cadres dirigeants plus âgés, peut-être réussissent-ils mieux que leurs homologues entre 25 et 44 ans à séparer vie privée et vie professionnelle du fait de leur expérience.

Les résultats décrits ci-dessus revêtent une importance toute particulière car les cadres dirigeants sont un groupe cible essentiel en matière de GSE et de GM. Ils jouent un rôle central dans la promotion et le maintien de la capacité de travail des collaborateurs de toutes les générations (voir Illmarinen & Temple, 2002; Mücke, 2008; Kunze & Bruch, 2012). De par leur attitude et leurs attentes, tant concernant leur âge propre que celui de leurs collaborateurs, les cadres dirigeants façonnent les relations hiérarchiques et agissent sur la motivation des collaborateurs de toutes les générations.

Ils font office de filtre lors de la transmission des charges aux collaborateurs et participent de manière décisive à la mise en œuvre d'outils et de mesures de GSE et GRH adaptés à l'âge. La sensibilisation et qualification des cadres dirigeants à une conduite respectueuse des différents âges et à l'application appropriée d'outils et de mesures GSE-GM sont donc absolument prioritaires.

Analyse de la structure d'âge et des indicateurs – outils fondamentaux de la GM

L'élément central de la GM est l'analyse de la structure d'âge. La visualisation et le traitement des résultats d'analyse de structure d'âge ont permis de

sensibiliser aussi bien les directions d'entreprise que les supérieurs hiérarchiques: en effet, grâce aux structures d'âge et à leur évolution, il a été possible d'identifier les enjeux et d'en déduire des champs d'action. Sur la base de la répartition des structures d'âge, on a pu identifier les conditions à établir au niveau de chaque génération et au-delà des générations, pour pouvoir préserver à long terme la santé, la performance et la motivation au travail des collaborateurs et les fidéliser à l'entreprise.

L'importance de l'analyse des structures d'âge est également corroborée par un résultat obtenu lors de l'enquête auprès des cadres dirigeants. Lorsque l'on demande aux cadres dirigeants s'il est nécessaire d'agir pour positionner leur entreprise comme un employeur attractif, ces derniers répondent d'une manière très différente d'une entreprise à l'autre. Ces différences soulignent une perception plus aiguë de cette nécessité chez les cadres dirigeants des entreprises avec une structure d'âge plus âgée que chez leurs homologues des autres entreprises.

La moyenne d'âge, l'âge moyen, le nombre de collaborateurs de 50+ et 55+ ans ainsi que la part >50% de collaborateurs dans une même tranche d'âge se sont révélés être des indicateurs déterminants pour réaliser l'analyse de structure d'âge basée sur une segmentation différenciée à l'échelon des services. Combinés aux résultats des analyses de structure d'âge, certains indicateurs choisis sont un moyen supplémentaire important pour mettre en évidence les mesures requises en matière de GM et de GSE; en font notamment partie le volume des absences pour cause de maladie, le nombre de préretraites et leurs causes, les taux de fluctuation, les raisons d'un départ, l'ancienneté dans l'entreprise et surtout l'ancienneté au même poste (toutefois rarement disponible).

Dans la présente enquête, le taux d'absence, et surtout d'absences courtes, est en général plus élevé chez les jeunes collaborateurs que chez les plus âgés. Cela peut notamment s'expliquer par un style de vie moins sain chez les jeunes employés que chez les plus âgés. La GSE doit déjà intervenir au niveau des jeunes collaborateurs afin de leur permettre de rester le plus longtemps possible dans la vie active ou, au moins, pour leur éviter d'en sortir précocement. Ainsi que l'enquête auprès des cadres diri-

geants l'a montré, la durée d'occupation des postes est relativement longue dans la plupart des entreprises sondées. De par le surplus de travail pour les collaborateurs présents, le nombre de postes vacants et la durée de la vacance peuvent être révélateurs de charges supplémentaires liées à un surcroît de travail pour les collaborateurs. Et peuvent devenir de précieux indicateurs de charge à une époque où le personnel qualifié fait défaut. Dans certains cas extrêmes, cela peut conduire à des taux d'absence plus élevés ou même à des absences à long terme.

Les entreprises n'ont collecté que relativement peu d'indicateurs sur la formation continue. La formation continue est une ressource centrale de la GSE. Il est donc absolument essentiel, au vu des enjeux du tournant démographique, de collecter systématiquement des indicateurs relatifs à la formation continue par tranche d'âge et par sexe.

Or, l'absence de normes générales pour l'évaluation des indicateurs tels que les taux d'absence, a rendu impossible tout benchmarking. Une démarche opportune serait de développer et mettre en œuvre une telle norme pour saisir les absences pour maladie ou d'autres indicateurs comme les taux de fluctuation. De même, une collecte décentralisée de quelques indicateurs choisis pourrait soutenir les efforts de la hiérarchie dans la gestion des risques liés au personnel (voir Kobi, 2002). Concernant la promotion de la santé et les conditions ou risques que représente une vieillesse active dans l'entreprise, il est possible, à l'aide d'une méthode de portefeuille, de visualiser les risques liés à l'absentéisme et à l'adaptation pour différents groupes de collaborateurs (p.ex. selon une problématique liée à l'ancienneté ou à des situations de travail spécifiques).

Mesures et conditions pour leur mise en œuvre

Les résultats du profileur GSE-GM montrent qu'au niveau de la mise en œuvre de stratégies et de mesures de GSE-GM, les entreprises pilotes se différencient parfois fortement les unes des autres. Les mesures présentées comme exemples de «bonnes pratiques» font rarement référence aux générations ou à l'âge de façon explicite. Les exemples approchant le plus le thème GM se trouvaient dans les domaines relatifs au départ de personnel et à la pla-

nification de la relève. Il existe cependant une multitude d'approches, stratégies, instruments et mesures s'apparentant à des «bonnes pratiques» de GRH et GSE, et qui peuvent être développés dans une optique d'intégration de la GM. Il n'est généralement pas nécessaire de réinventer la roue. Mais il est nécessaire de communiquer sur les exemples de «bonnes pratiques» existants au sein même de l'entreprise. Que les cadres dirigeants des entreprises pilotes n'aient pas connaissance des outils déjà présents révèle que ces derniers ont été élaborés à l'occasion de mesures isolées dans le temps, sans souci d'harmonisation ou d'intégration. Des améliorations requises ont donc été identifiées dans la plupart des entreprises pilotes.

Les mesures déclarées prioritaires par ces entreprises ne se concentraient généralement pas sur une certaine génération mais concernaient l'ensemble d'entre elles. Elles ne se rapportaient plus à la GSE mais à tout l'éventail des thématiques RH. Seule exception: la fidélisation des jeunes collaborateurs qui est prioritaire dans presque toutes les entreprises pilotes. En ce qui concerne les priorités thématiques des groupes cibles, les critères pris en compte étaient, au-delà de l'âge, le statut familial, le sexe, le niveau de qualification ainsi que l'origine culturelle ou migratoire des collaborateurs – sans limitation à certaines tranches d'âge. Certains outils et mesures se prêtent particulièrement bien à l'intégration de la perspective des générations et des questions de GSE: notamment le processus de recrutement et d'intégration (surtout des jeunes collaborateurs), l'entretien d'évaluation, l'évolution du parcours professionnel, l'état des lieux, le contrôle des indicateurs du personnel ainsi que le développement des cadres dirigeants. Dans le secteur de la production notamment, la rotation d'emplois a une fonction clé pour la GSE-GM car elle permet d'aborder, au-delà de la GSE, les thèmes de la gestion des connaissances, du développement du personnel et de la planification de la relève.

6 Les enseignements du projet pilote GSE-GM: champs et recommandations d'action

En conclusion, des champs d'action majeurs et des recommandations sont présentés sous forme de messages clés. Les résultats des inventaires réalisés dans les entreprises pilotes, aussi bien à l'échelle globale des entreprises que dans les entités opérationnelles sondées, mais aussi les enquêtes menées auprès des collaborateurs et des cadres dirigeants constituent le fondement de cette démarche. Il convient de tenir compte du fait que les recommandations se basent uniquement sur les résultats obtenus dans cinq entreprises pilotes et que leur représentativité est donc limitée.

1. GM – une porte d'entrée vers la GSE, à placer dans le contexte des défis démographiques

L'approche de la question de la GSE s'effectue tout d'abord sous l'angle des défis du tournant démographique. Dans ce contexte, la GM devient pour les entreprises une porte d'entrée intéressante vers la GSE, permettant d'en montrer les conséquences possibles pour les performances (futures) d'une entreprise et de ses collaborateurs.

2. La fidélisation des jeunes collaborateurs est l'un des thèmes clés de la GM dans les entreprises pilotes

Dans toutes les entreprises pilotes, la fidélisation des jeunes collaborateurs occupe une place privilégiée. Il convient de vérifier dans quelle mesure il est possible d'orienter davantage la GSE vers ce groupe cible, tant afin de promouvoir l'attractivité de l'employeur que de fidéliser les jeunes collaborateurs.

3. Le regard du client constitue en outre une approche importante de la thématique de la GM dans les entreprises de services

L'évolution démographique se répercute également sur l'évolution des structures d'âge des clientes et clients. Dans la perspective du marché client, on peut donc se poser la question d'un ajustage spécifique aux générations. Dans la perspective des collaborateurs, la question se pose en fonction des défis

et contraintes spécifiques engendrés par une différence d'âge importante entre les conseillers et les clientes ou clients.

4. Analyse de la structure d'âge – l'outil central de sensibilisation aux défis de la GSE et GM

Les résultats des analyses de la structure d'âge montrent quels sont les défis liés aux évolutions démographiques dans les organisations. Ils attirent l'attention sur des tâches de GRH et GSE essentielles et doivent donc être impérativement intégrés à la GSE. Il est important de décliner les analyses de structure d'âge à l'échelon des divers services ou équipes. Car, à ce niveau, les problèmes sont très concrets. Les analyses de la structure d'âge sont donc un outil puissant et efficace pour sensibiliser les supérieurs hiérarchiques aux différents défis et pour stimuler leur volonté d'agir.

5. Collecter et analyser quelques indicateurs du personnel, régulièrement et par tranche d'âge

Les analyses de structure d'âge sont d'autant plus efficaces qu'elles sont combinées à l'analyse d'indicateurs majeurs du personnel. Il convient ici de se concentrer sur quelques indicateurs seulement, de les collecter régulièrement et de les évaluer par tranche d'âge. En font notamment partie les taux de fluctuation, les quotas d'absence, les chiffres de la formation continue et des départs en préretraite.

6. Face au manque de personnel qualifié, la durée d'occupation des postes devient un indicateur de charge toujours plus important

Le manque de personnel qualifié influe directement sur la durée de la vacance des postes. Cela peut induire une surcharge importante des collaborateurs, tout poste vacant impliquant un surcroît de travail pour les collaborateurs présents. La collecte systématique des indicateurs de recrutement sur la durée d'occupation des postes fournit donc un indicateur de charge important. Il convient de les collecter et de les évaluer en y associant la hiérarchie.

7. Le monitoring d'indicateurs du personnel est une tâche clé de la hiérarchie

Un controlling centralisé des indicateurs du personnel ne remplace pas leur monitoring par la hiérarchie. Afin de pouvoir en déduire des mesures adéquates axées sur les solutions, les indicateurs doivent être complétés par des informations relatives à chaque domaine et interprétés dans le contexte des exigences spécifiques à ces domaines. La hiérarchie peut ici soutenir l'approche de la gestion des risques du personnel afin d'identifier les risques d'impasse et de défaillance au niveau des ressources humaines.

8. Un ancrage des mesures GSE-GM dans les processus actuels de l'entreprise est une condition importante pour leur mise en œuvre

Une GSE bien établie et une GRH compétente permettent de raccorder plus facilement les outils et approches existants à la perspective ou aux mesures GM. De plus, les processus et projets entrepreneuriaux (surtout ceux au niveau de la gestion de la qualité, comme les certifications ISO ou d'autres audits qualité) renforcent l'ancrage et le controlling de mesures GSE-GM.

9. La perspective générationnelle peut être intégrée à l'existant

Il existe une multitude d'approches, stratégies, instruments et mesures de GRH et de GSE, apparentés aux «bonnes pratiques», qui peuvent être développés dans une optique d'intégration de la GM. En font partie le processus de recrutement et d'intégration des nouveaux collaborateurs, l'entretien d'évaluation, la rotation d'emplois, les entretiens sur le parcours professionnel, l'état des lieux ainsi que le développement des cadres dirigeants. Tel un catalyseur, ils peuvent stimuler sans gros efforts ni travail d'adaptation majeur l'élaboration de mesures supplémentaires au niveau de différents domaines thématiques (GM, Diversity, etc.) et générer ainsi un avantage considérable tout en étant automatiquement reliés aux approches de la GSE.

10. Dans la production, la rotation d'emplois occupe une fonction clé pour l'approche GSE-GM

Dans la production, la thématique de la rotation d'emplois occupe une fonction clé car elle permet de créer, au-delà de la GSE, un rapport avec d'autres champs d'action GM comme la gestion des connaissances, la planification de la relève, ainsi que le développement/la qualification du personnel. Il s'agit souvent de réactiver ici des approches implémentées de longue date mais non vécues. Cela permet plus particulièrement d'éviter des maladies dues à des combinaisons d'actions monotones sur de longues années.

11. Les cadres dirigeants sont la clé de la capacité de travail entre différentes générations

De par leur attitude et leurs attentes, aussi bien envers leur âge personnel qu'envers celui de leurs collaborateurs, les cadres dirigeants façonnent les relations hiérarchiques avec les collaborateurs et agissent ainsi sur leur motivation. Ils font en outre office de filtre lors de la transmission de charges aux collaborateurs et participent de manière décisive à la mise en œuvre d'outils et mesures de GSE-GM. Sensibiliser et qualifier les supérieurs à la thématique du tournant démographique et à une conduite respectueuse des âges est donc une condition essentielle.

12. L'âge est une variable mineure – d'autres éléments doivent être pris en compte

En ce qui concerne les caractéristiques pouvant avoir une incidence sur les charges, les femmes considèrent les différences liées à l'âge de manière plus critique que leurs collègues masculins. Une évaluation uniquement axée sur les tranches d'âge et ne prenant pas le facteur sexe en compte est donc peu pertinente. Il convient donc de collecter la perception des collaboratrices et des collaborateurs de façon différenciée et d'élaborer les mesures en conséquence. L'appartenance à une tranche d'âge est rarement le seul facteur décisif dans la planification ou la mise en œuvre de mesures au sein d'une entreprise. Les priorités thématiques des mesures par groupe cible se rapportent notamment au statut familial, au niveau de qualification et à l'origine migratoire ou culturelle des collaborateurs.

13. Combiner les outils est une garantie de succès lors de la mise en œuvre des mesures

La combinaison d'outils agissant sur différents niveaux et collectant des données aussi bien objectives que subjectives permet de créer une base adaptée pour réaliser des mesures efficaces. Avec l'utilisation institutionnalisée

- de l'analyse de la structure d'âge,
- du profileur GSE-GM (auto-évaluation des entreprises, comprenant également une analyse des indicateurs concernant les stratégies et mesures déjà appliquées dans divers domaines de la gestion générationnelle de la santé et du personnel),
- d'une enquête écrite auprès des collaborateurs,
- d'une enquête écrite auprès des cadres dirigeants,

il est possible de mettre en évidence des connaissances implicites sur les thèmes sondés. Les outils utilisés et leur combinaison offrent une palette de méthodes éprouvées pour réaliser efficacement des mesures de GRH et de GSE.

7 Bibliographie

Adecco (2008). *Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demographischen Wandel?* Demographische Fitness Frage: Schweiz 2008.

Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Gabel: Wiesbaden.

Graf, A., Pekruhl, U. (unter Mitarbeit von K. Korn, R. Krieger, A. Mücke, M. Zölch) (2007). 4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005 – Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive. Bern: seco.

Günther, T., Albers, C. & Hamann, M. (2009). Kennzahlen zum Gesundheitscontrolling in Unternehmen. *Zeitschrift für Controlling und Management*, 53(6), 367–375.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeitendenbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument «Health-oriented Leadership» (S. 3–13). In: B. Badura et al. (Hrsg.). *Fehlzeiten Report 2011: Führung und Gesundheit*. Berlin. Heidelberg. New York.

Hasselhorn, H. M. & Freude, G. (2007). *Der Work Ability Index – ein Leitfaden*. Dortmund.

Ilmarinen, J. E. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010*. Hamburg: VSA.

Knutti, R. (2008). *Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*. Prise de position de l'Union Syndicale Suisse (USS).

Kobi, J. M. (2002). *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value*, 2. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Krause, A., Bäuerle, F., Bader, F., Beiroth, A., Boos, V. & Noll, T. (2007). Die Mischung macht's! KABA zur Gefährdungsbeurteilung: Erfahrungen bei der SICK AG. In: H. Dunckel & C. Pleiss (Hrsg.): *Kontrastive Aufgabenanalyse – Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen* (S. 121–146). Zürich: vdf.

Moreau-Gruet, F. (2012). *Monitoring de la santé psychique, axé principalement sur les personnes âgées et le stress au travail. Actualisation 2012*. Promotion Santé Suisse Document de travail 2, Berne et Lausanne

Morschhäuser, M. & Sochert, R. (2007). *Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben*. Checkliste zum Handlungsbedarf (S. 22ff). BKK Bundesverband: Wiesbaden.

Moser, R., Egger, M. & Thom, N. (2008). Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz – Datenlage und Implikationen. *Die Volkswirtschaft*, 1(2), 76–70.

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

Mücke, A. (2009). Altersstrukturanalyse im Unternehmen. In: M. Zölch, A. Mücke, A. Graf, A. Schilling (Hrsg.): *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt: Bern.

Naegele, G., Olbermann, E. & Bertermann, B. (2013). Altersarmut als Herausforderung für die Lebenslaufpolitik. In: C. Vogel, A. Motel-Klingebiel (Hrsg.): *Altern im sozialen Wandel: die Rückkehr der Altersarmut? Altern und Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer.

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

Zölch, M. (2009). AGE-R-Profiler – der Fragebogen zur dokumenten- und kennzahlenbasierten Selbstanalyse. In: M. Zölch, A. Mücke, A. Graf, A. Schilling (Hrsg.). *Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Haupt: Bern.

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

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

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

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