

# Une approche pratique du changement démographique

La moyenne d'âge augmente sans cesse dans les pays industrialisés.

Non seulement la politique et la société sont tenues de faire

face à ce défi, mais les entreprises doivent aussi en tenir compte.

En évaluant suffisamment tôt les difficultés et les chances liées

au changement démographique, les entreprises peuvent prendre

à temps les mesures qui s'imposent.

Les pays industrialisés sont confrontés à deux évolutions contradictoires. Alors que l'espérance de vie augmente sans cesse depuis un siècle, le taux de natalité se situe à un plancher historique. L'Office fédéral de la statistique (OFS) est clair dans ses prévisions sur l'évolution de la population: la proportion des personnes de plus de 50 ans parmi la population active passera de 25% aujourd'hui à plus de 30% entre 2010 et 2030. En parallèle, le taux d'activité chutera de 57 à 53% en Suisse durant la même période.

Dans le monde entier, les leaders économiques sont unanimes: la pénurie de travailleurs qualifiés pourrait être un frein à l'économie mondiale ces prochaines années lorsque la génération du «baby-boom» aura atteint l'âge de la retraite. Déjà maintenant, de nombreuses entreprises ont de la peine à repourvoir les postes qui exigent des qualifications professionnelles élevées. Ce printemps, plusieurs grandes entreprises suisses ont annoncé des milliers de postes vacants.

À l'avenir, notre économie publique devra utiliser pleinement la main-d'œuvre. Puisque la proportion des aînés parmi les personnes actives est en constante augmentation, il va de soi qu'il faut utiliser leurs compétences mieux et plus longtemps qu'aujourd'hui. Des mesures concrètes doivent être prises dans divers domaines pour affronter positivement le changement démographique qui s'annonce.

## Analyser le changement

Dans un premier temps, les entreprises doivent analyser en profondeur les répercussions et les risques que pourrait avoir cette évolution démographique. Il faut d'abord examiner les effets qu'aura la pyramide des âges sur l'entreprise. Les flux migratoires et la mondialisation doivent aussi entrer dans ces



**Hans-Jürg Roth**  
Responsable des  
ressources humaines,  
IBM Suisse, Zurich

prévisions. Dans un deuxième temps, il faut mettre en œuvre des projets pratiques et recourir à des instruments concrets. Depuis des années, IBM discute à l'échelle mondiale avec des universitaires, des représentants de l'État, des décideurs économiques, des organisations non gouvernementales (ONG) et des laboratoires d'idées afin de faire face à ce problème.

IBM a réalisé divers projets de recherche consacrés aux défis qui accompagnent ce changement démographique. Ainsi, une étude qu'elle a mandatée analyse sous cet aspect la stratégie d'IBM Suisse en matière de planification du personnel. Ce n'est qu'avec un plan de développement du personnel solide que l'entreprise pourra continuer à fournir ses prestations à sa clientèle à long terme. Un des objectifs de ce travail de recherche a consisté à inventorier et à évaluer les divers processus utilisés pour établir des prévisions sur l'effectif de la population. Le management peut alors créer un outil de simulation qui prévoit l'évolution future du personnel. Grâce à des projets de recherche de cette nature, une entreprise peut déceler les problèmes à temps et prendre les mesures qui s'imposent.

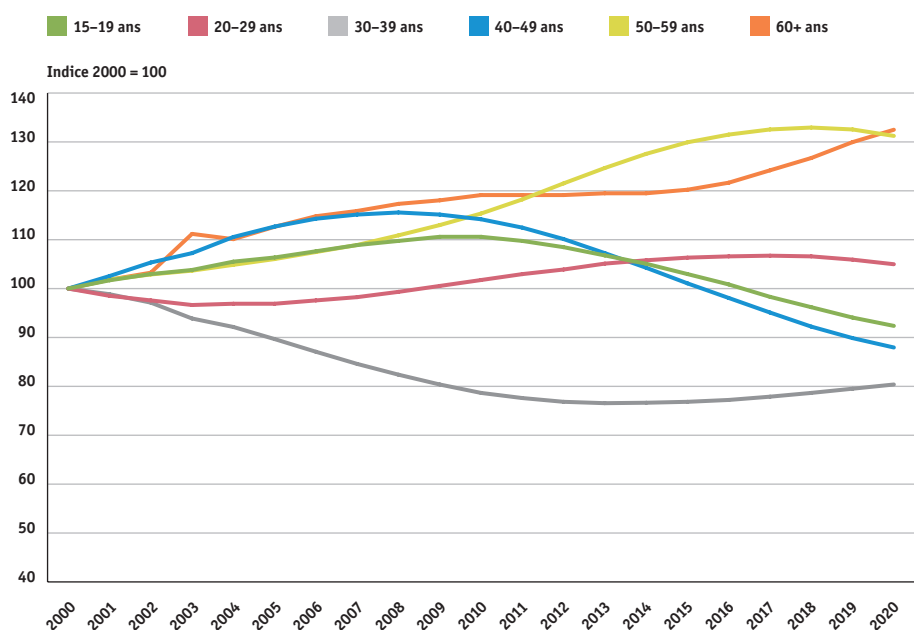
## Conserver et transmettre le savoir-faire

Lorsque les détenteurs du savoir-faire partent en masse à la retraite, les expériences, les compétences et les réseaux personnels disparaissent aussi. Par exemple, qui pourra continuer à développer et à assurer l'entretien de supercalculateurs sophistiqués dont le système central a été créé il y a 30 ans et dont le logiciel a été programmé dans un langage que n'enseignent plus les hautes écoles? Il faut conserver ce savoir-faire indispensable au moyen de programmes de formation et de perfectionnement. C'est pourquoi il est recommandé d'inclure les collaborateurs âgés dans le processus de transmission du savoir, soit par des programmes de mentorat et de conseil, soit lors de l'initiation des nouveaux venus.

Des études servent aussi à savoir quelles compétences et quel savoir-faire quitteront la vie active et à quel moment. Pour assurer le transfert des connaissances, il faut un système de gestion de la main-d'œuvre, ainsi que des modèles mathématiques issus de la recherche qui permettent de faire de telles projections. Il

Graphique 1

## Évolution des groupes d'âge composant la population active suisse, 2000–2020



Source: OIT Laborsta / La Vie économique

s'agit de rendre les connaissances accessibles à l'intérieur d'une structure et de garantir ainsi leur transmission aux nouvelles générations.

### Promouvoir les collaborateurs plus âgés

L'évolution démographique exige que les entreprises prennent des mesures concrètes en matière de politique du personnel. Nous avons besoin d'horaires de travail plus souples afin de fidéliser les collaborateurs. Nous pourrions alors leur assurer un bon équilibre entre le travail et les autres aspects de la vie. Ces mesures doivent inclure les collaborateurs arrivant à l'âge de la retraite. Les entreprises suisses ont évolué favorablement en ce domaine, comme le montre une enquête d'Avenir Suisse, publiée sous le titre: *Travail et carrière: perspectives après 50 ans*. Selon cette étude, 70% des entreprises participantes ont pris au moins une mesure pour favoriser les travailleurs âgés. En font partie la retraite partielle vers la fin de la vie professionnelle et les mutations au sein de l'entreprise.

La philosophie d'IBM est de promouvoir la formation durant toute la vie professionnelle. Chaque collaborateur, indépendamment de son âge, évoque sa formation continue avec son supérieur hiérarchique lors d'entretiens réguliers destinés à fixer des objectifs. Ainsi, les collaborateurs peuvent combler des lacunes et participer activement à l'orientation de leur carrière.

### Accès pour tous

Compte tenu de la part grandissante des travailleurs âgés dans la population active, il est évident qu'il faut utiliser leurs capacités le mieux et le plus longtemps possible. Nous devons éviter que les travailleurs âgés quittent la vie active en entretenant un sentiment de frustration, leur environnement n'étant pas à la hauteur de leurs exigences et de leurs possibilités. Les statistiques médicales montrent, par exemple, à quel point des programmes informatiques adaptés à l'âge sont importants pour une politique du personnel prévoyante. Presque tout le monde a la vue qui baisse avec le temps et, à partir de 50 ans, plus de 90% des gens voient moins bien qu'auparavant.

La technologie actuelle permet d'éliminer ces barrières à moindres frais. Deux conditions sont nécessaires: la prise de conscience de la direction et l'introduction de dispositions dans tous les cahiers des charges afin d'acquérir et de développer des logiciels adéquats. Compte tenu des cycles d'acquisition relativement longs des logiciels commerciaux, on doit considérer le fait que le passage à des programmes adaptés à l'âge peut prendre beaucoup de temps.

Dans l'idéal, tous les futurs programmes d'ordinateur d'une entreprise devraient pouvoir être utilisés aussi bien par les personnes disposant d'une vue normale que par les autres. Des programmes clairs et conçus avec soin pourront être utilisés avec davantage d'efficacité par tous les collaborateurs. Les entreprises devraient voir, dans l'amélioration de leurs outils de travail, un investissement destiné à augmenter la productivité et pas seulement un facteur de coûts causés par un certain groupe d'utilisateurs.

### Chances et perspectives

Les mesures présentées ici n'ont pas la prétention d'être exhaustives. La planification en matière de politique du personnel doit rester souple et faire l'objet de constantes adaptations. Outre la pyramide des âges de la population active, il ne faut pas perdre de vue les flux migratoires et les effets de la mondialisation. Tous les groupes composant la société doivent agir ensemble afin de déceler et de saisir les chances que renferme le processus de vieillissement. Il faudrait aussi que l'économie prenne conscience que les travailleurs âgés sont motivés et performants et qu'ils peuvent le rester.