

# Comment les collaborateurs de toutes les générations peuvent tirer à la même corde

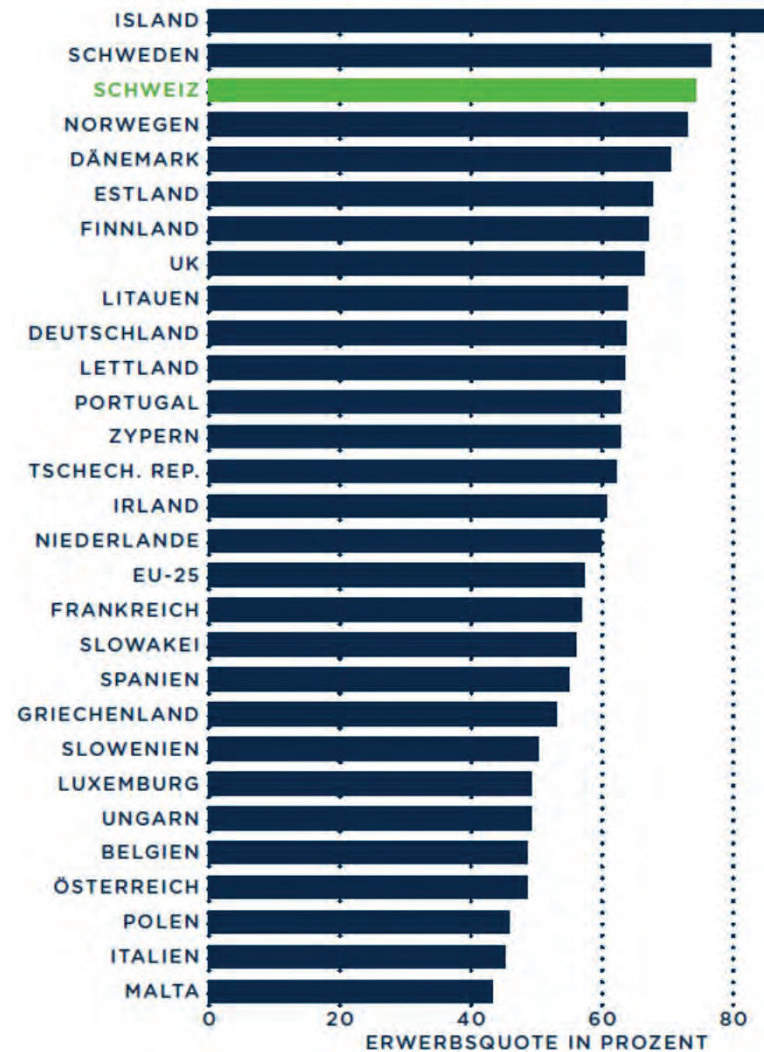
Congrès 2013 de H+  
7 novembre 2013

Dieter Kissling

# Situation démographique

# Taux d'activité des 50+ en Europe

Abb. 4: Erwerbsquote der 50- bis 64-jährigen Personen, Schweiz, EU- und EFTA-Länder

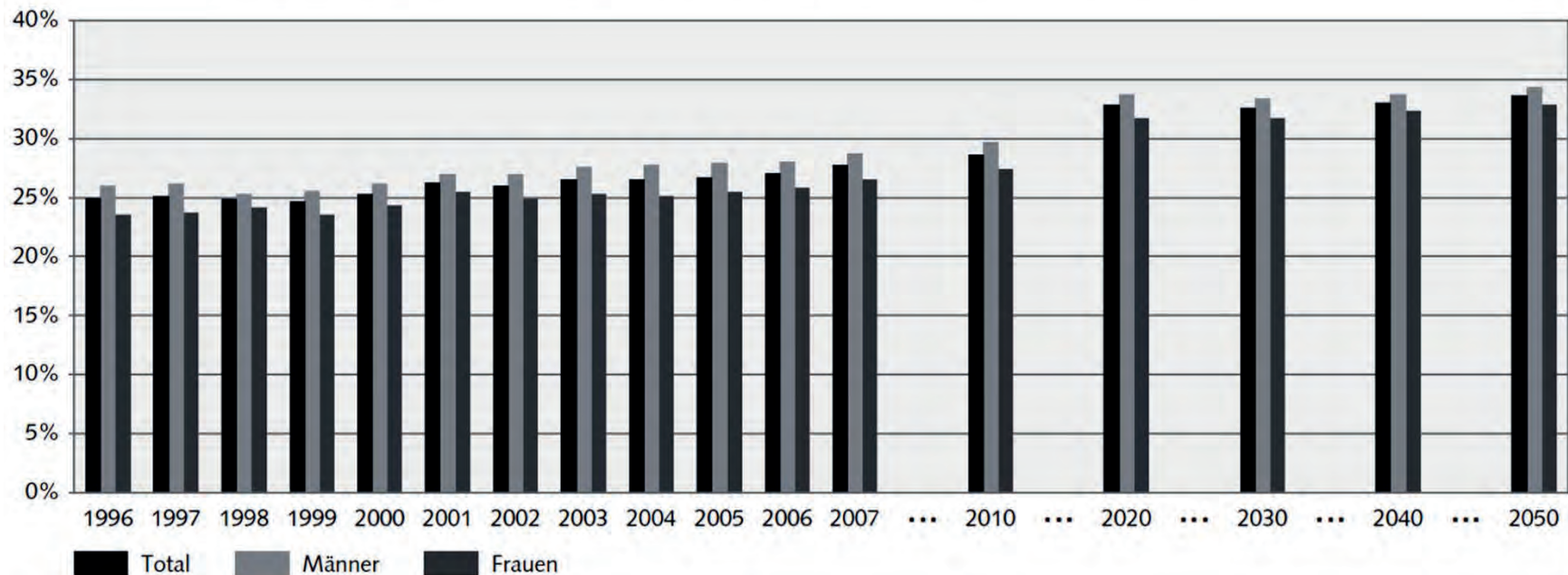


Quelle: BFS 2008

# Prévision de la proportion des 50+

Entwicklung des Anteils Erwerbspersonen ab 50 Jahren an der Erwerbsbevölkerung, in Prozent, SAKE 1996–2007 und künftige Entwicklung gemäss Bevölkerungsszenarien

G 1

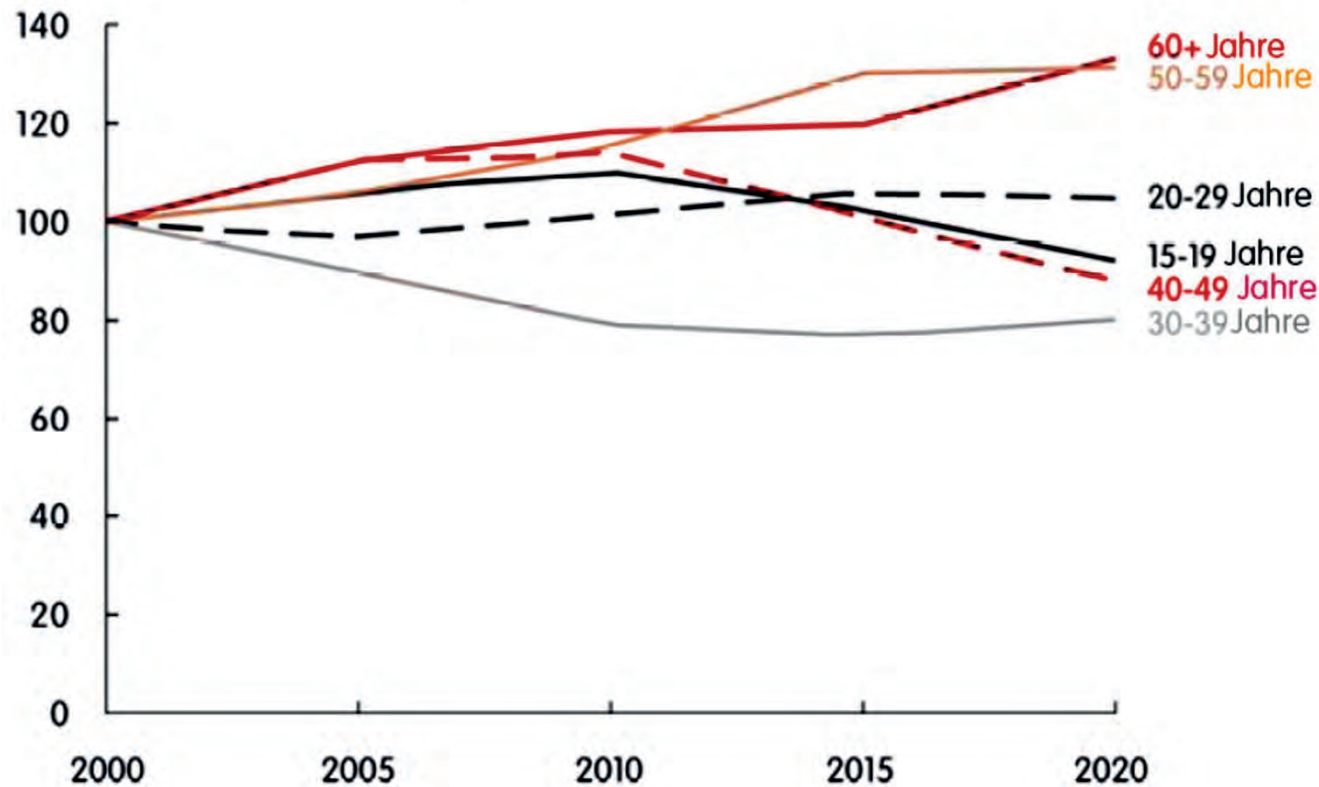


© Bundesamt für Statistik (BFS)

# Mutation du monde du travail

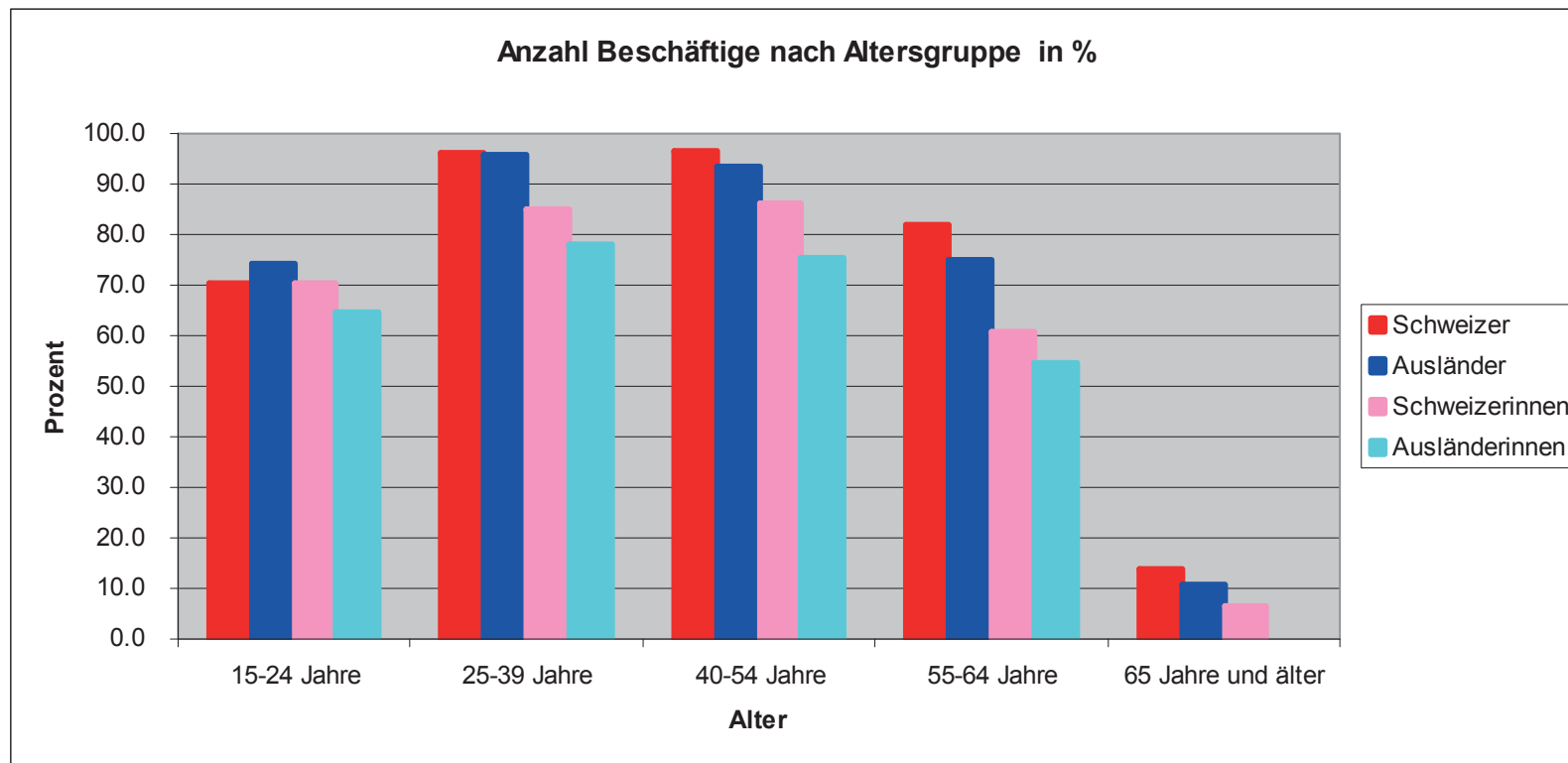
## Main d'œuvre en Suisse jusqu'en 2020

Index Altersgruppengrössen, 2000 = 100



Quelle: Datenbank Laborsta der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) vom Februar 2007; Analyse des Adecco Instituts

# Proportion des personnes actives selon les groupes d'âge

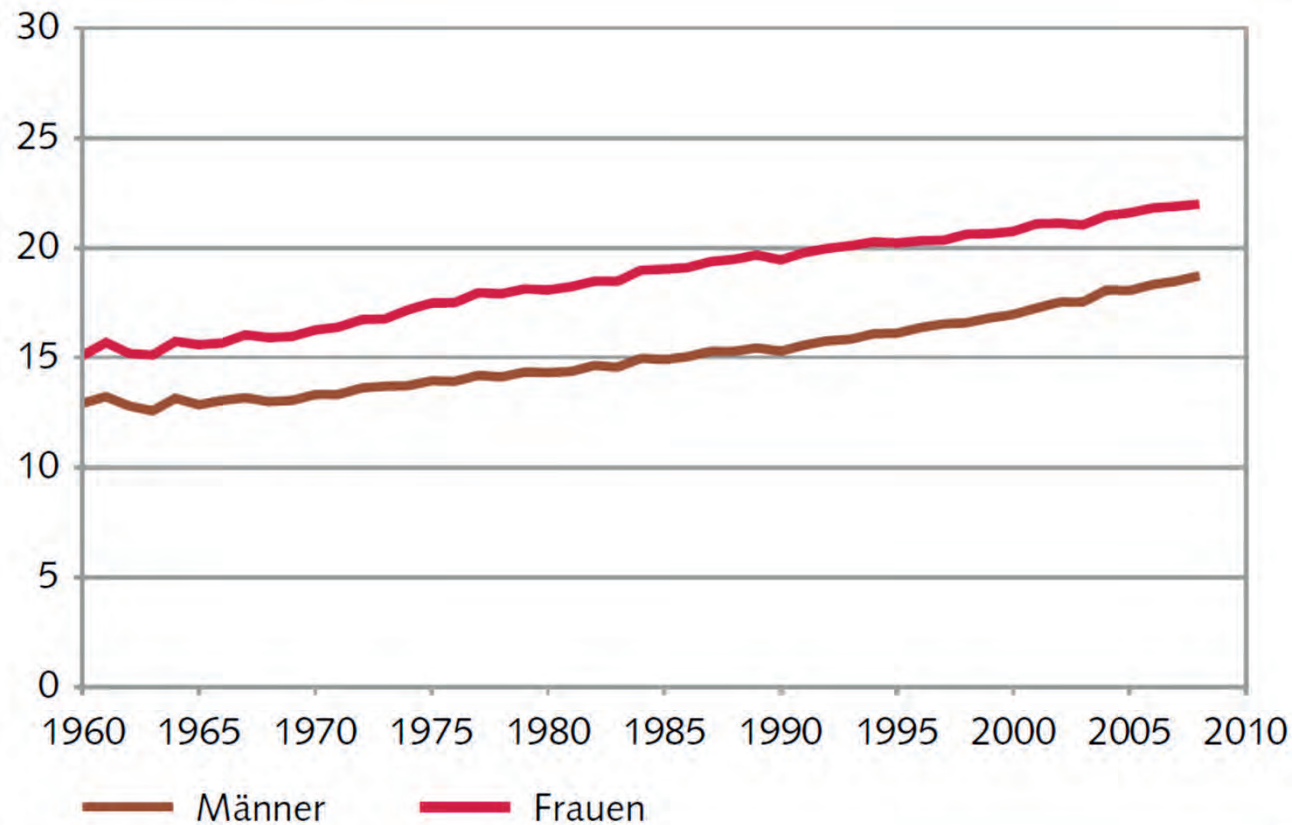


Source: Office fédéral de la statistique / ESPA. Etat 3e trimestre 2010

# Espérance de vie à l'âge de 65 ans

Lebenserwartung im Alter von 65 Jahren  
nach Geschlecht

G 06



Quelle: BFS/BEVNAT

© BFS

# Modifications des capacités physiques, mentales et sociales en raison de l'âge



# Affaiblissement physique et mental

- **Affaiblissement physique**
  - Force musculaire
  - Capacité d'adaptation au climat
  - Acuité visuelle
  - Acuité auditive
  - Mobilité
  - Toucher
  - Odorat
- **Affaiblissement mental**
  - Mémoire de travail
  - Vivacité d'esprit
  - Vitesse d'enregistrement et de traitement des informations
  - Capacité d'abstraction
  - Goût du risque

# Capacités constantes

- **Capacités mentales**
  - Culture générale
  - Aptitude à enregistrer et à traiter des informations
  - Attention
  - Capacité de concentration
  - Capacité d'apprentissage
  - Mémoire à long terme
  - Créativité

# Capacités mentales et sociales en progression

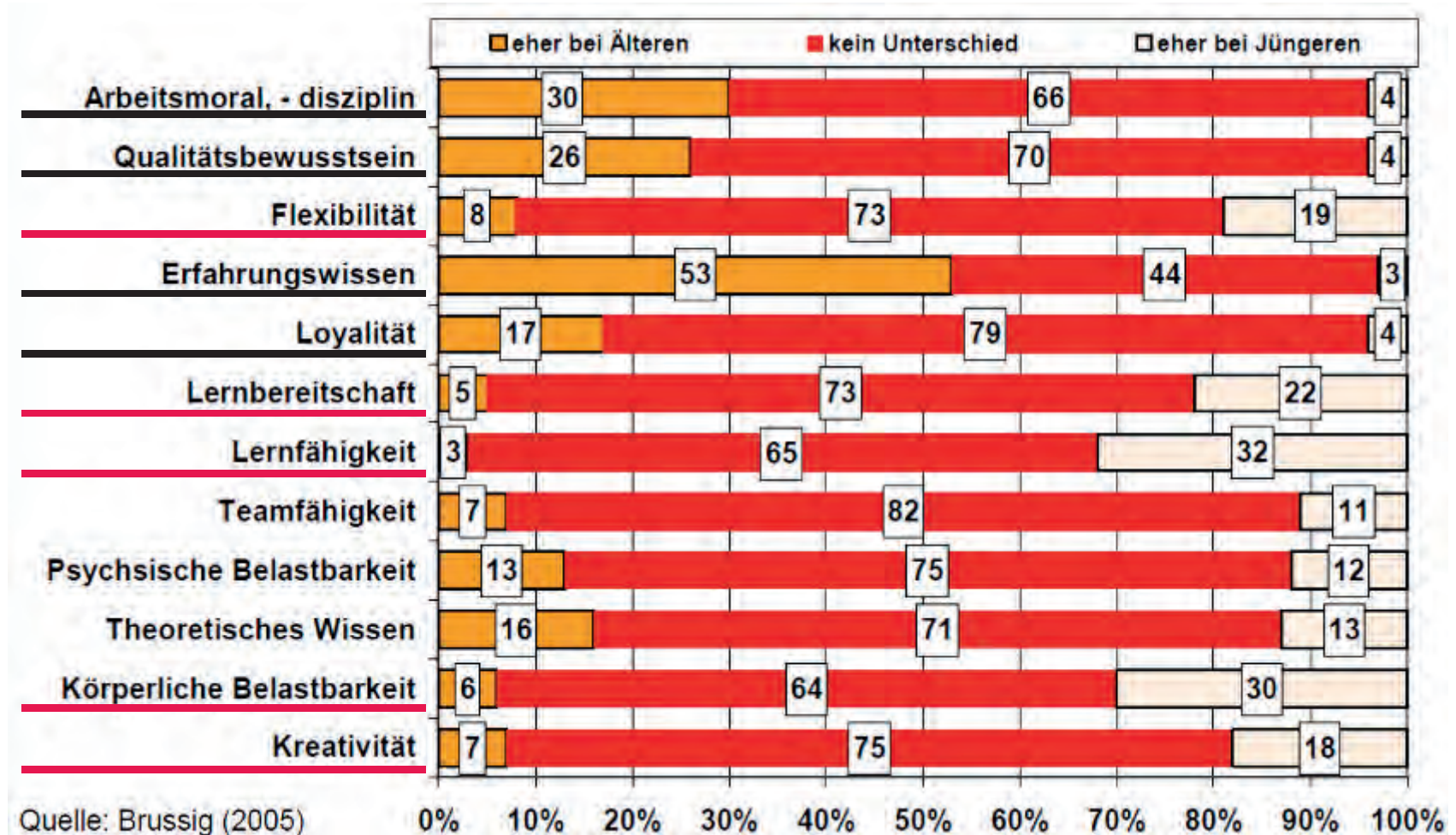
- **Capacités mentales**

- Savoir empirique
- Pensée stratégique
- Perspicacité
- Circonspection, discernement
- Sagesse, maturité
- Maîtrise de sa vie, sérénité
- Argumentation logique
- Intelligence globale
- Faculté de jugement et exactitude
- Indépendance
- Conscience de la sécurité

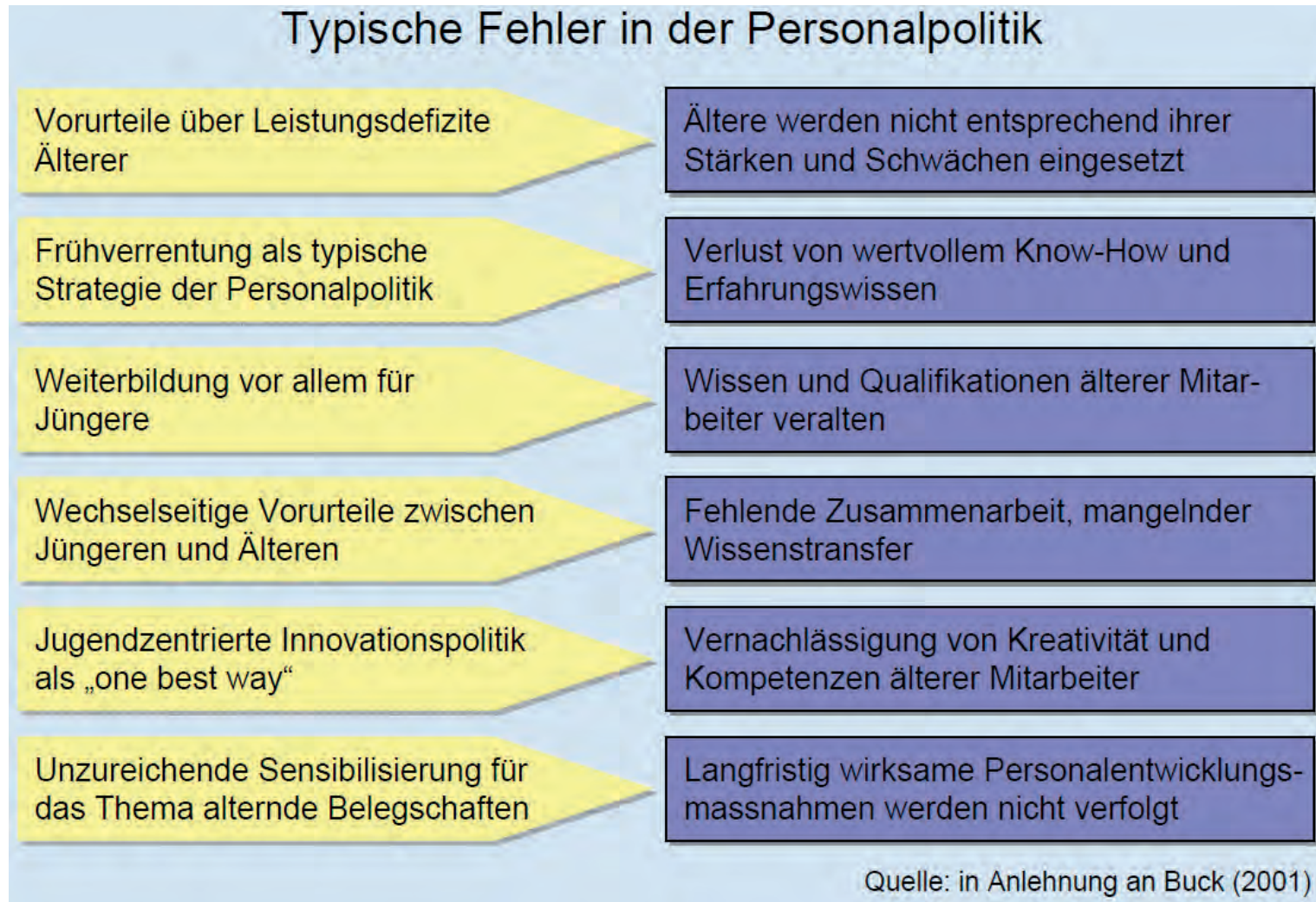
- **Capacités sociales**

- Aisance verbale
- Loyauté plus prononcée envers l'employeur
- Absences moindres
- Plus grand engagement au travail
- Aptitude à travailler en équipe
- Fiabilité
- Intégration sociale
- Conscience de la responsabilité

# Capacités spécifiques à l'âge telles que les voient les responsables du personnel



# Politique du personnel: erreurs typiques





# Places de travail adaptées aux employés plus âgés

# Le modèle du déficit dû à l'âge

Avec l'âge qui avance sont fréquemment associées

- une diminution des capacités
- une moindre flexibilité
- une baisse de l'aptitude à l'apprentissage
- une capacité d'innovation moins importante

.

*Est-ce vrai?*

# Le modèle de la compensation

- Les capacités d'une personne évoluent au cours de sa vie
- Il n'y a pas de diminution générale du rendement, des aptitudes physiques comme intellectuelles,
- Certaines aptitudes spécifiques s'améliorent avec l'âge, alors que d'autres sont liées à l'affaiblissement naturel dû à l'âge



## Conséquences du modèle du déficit au sein de l'entreprise

- Politique du personnel en fonction de l'âge
- Attribution segmentée des tâches selon l'âge → employabilité réduite en pratique
- Participation plus faible que la moyenne à la formation continue et au perfectionnement
- Préjudice dans les processus de promotion interne
- Savoir empirique sous-estimé
- Calculs à court terme au détriment des collaborateurs plus âgés dans les décisions concernant le personnel



**La faible valorisation des capacités des collaborateurs plus âgés est un facteur de démotivation.**

# Modèles des crises de gratification

## Modell beruflicher Gratifikationskrisen (J. Siegrist, 1996)

### Extrinsische Komponente

- Anforderungen
- Verpflichtungen

Veraus-  
gabung

Erwartung  
(‘übersteigerte  
Verausgabungsneigung’)

- Lohn, Gehalt
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit
- Wertschätzung

Beloh-  
nung

Erwartung  
(‘übersteigerte  
Verausgabungsneigung’)

### Intrinsische Komponente

# Effort – Reward Balance

- Qu'est-ce que vos collaborateurs donnent à votre entreprise → **Effort**?
- Qu'obtiennent vos collaborateurs de votre entreprise → **Reward**?

# Effort

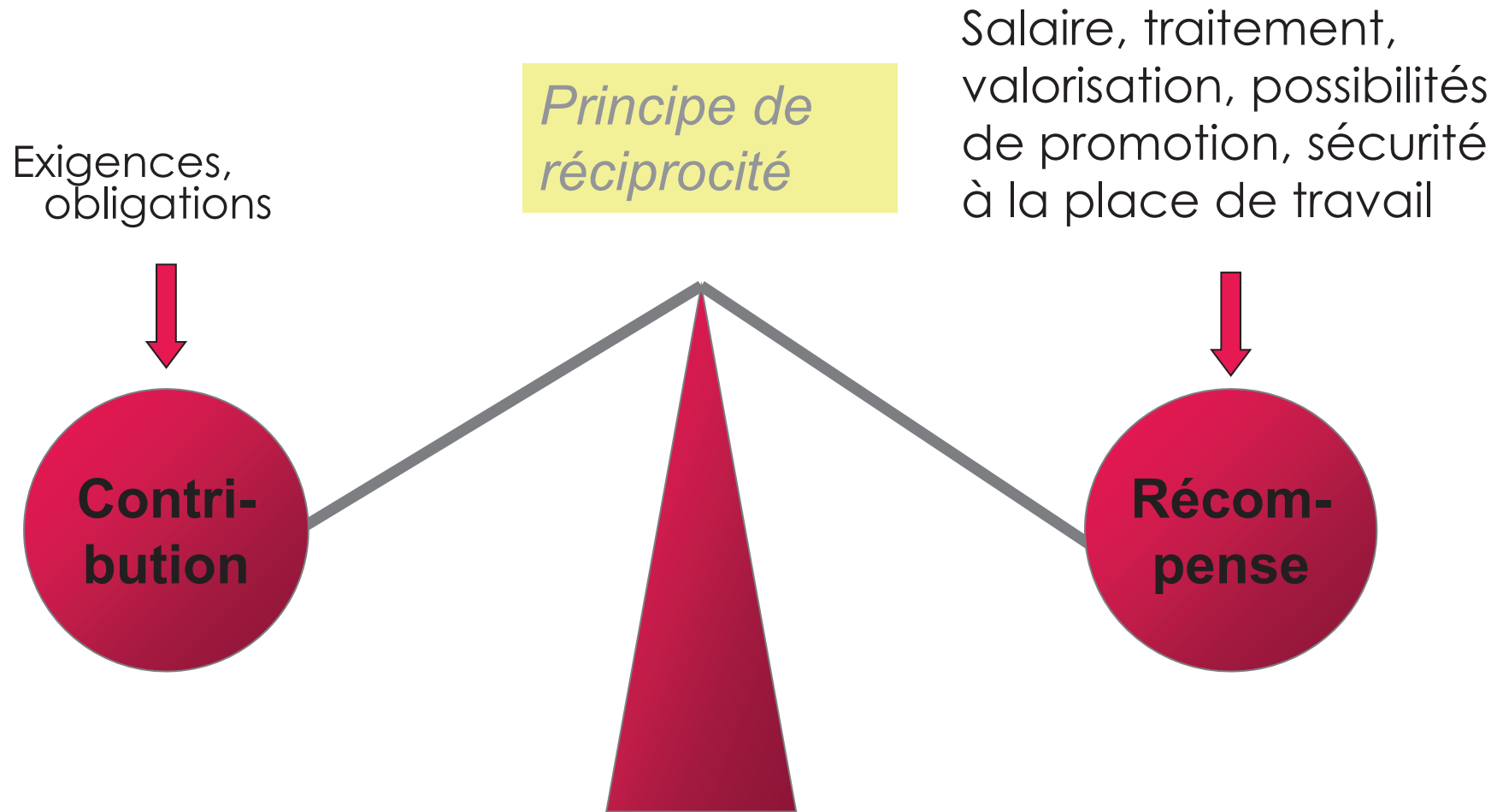
Temps  
Savoir  
Sécurité  
Enthousiasme  
Créativité  
Loyauté  
Energie  
Engagement  
Valorisation  
Communication  
Gratitude  
Expérience  
Réseau  
Identité  
Compétence sociale

# Reward

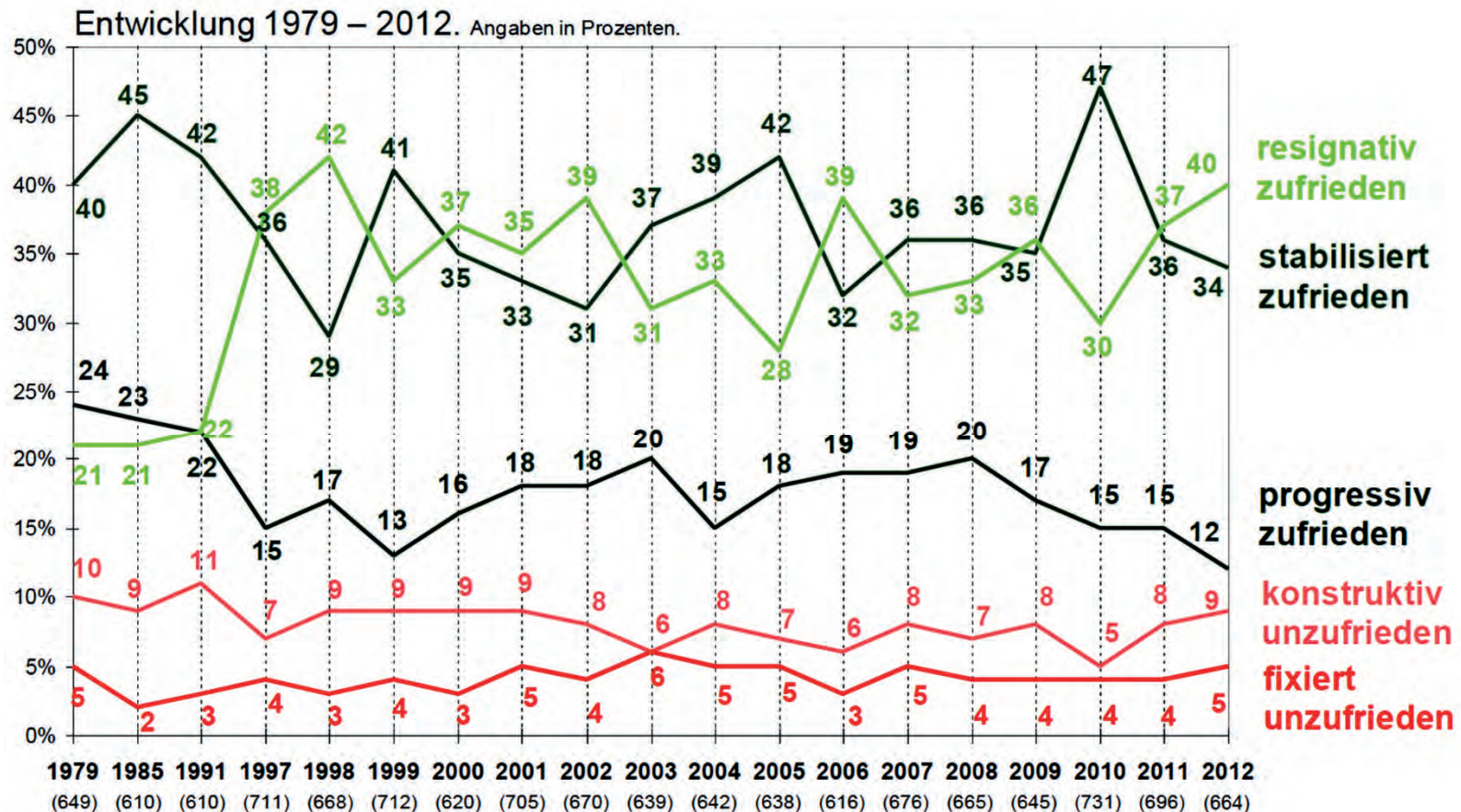
Salaire  
Remerciement  
Valorisation  
Travail intéressant  
Confiance  
Expérience  
Sécurité sociale  
Poursuite du développement  
Formation  
Place de travail ergonomique  
Responsabilité  
Reconnaissance  
Compétences  
Marge de manœuvre  
Réseau  
Equipe  
Autres cultures  
Structures de jour  
Cohérence

# Comportement possible des collaborateurs

= distanciation, résignation, démotivation  
= équilibre rétabli



# Satisfaction au travail en Suisse



© by TransferPlus AG, CH-6362 Stansstad

Basis: Berufstätige der Deutsch- und Westschweiz

Grafik 2



## Effets du déséquilibre Effort-Reward

- La mortalité des maladies cardiovasculaires est multipliée par 2.4
- Le risque de dépression chez les hommes est multiplié par 2.6
- Le risque de dépression chez les femmes est multiplié par 1.6
- Le souhait d'accéder à la retraite anticipée croît nettement

# Gestion des collaborateurs plus âgés par eux-mêmes (responsabilité individuelle)

- Accent sur les potentiels plutôt que sur les risques et les déficits
- Connaissance et développement actif de ses propres ressources, capacités et compétences
- Honnêteté face à soi-même
- Feedback d'autres personnes
  - Il est souvent pertinent de recueillir de temps en temps un feedback externe de plusieurs personnes par rapport à soi-même (du/de la partenaire, du/de la collègue de travail)
- Temps
  - La personne stressée ne se donne souvent pas le temps de réfléchir vraiment à sa propre situation (par ex. mes besoins, mes objectifs, mes priorités dans la vie correspondent-ils toujours à ma situation actuelle?)



# Domaines d'action dans l'entreprise-

## Responsabilité de la direction

- Formation à la conduite
  - Un bon comportement de la direction est le seul prédicteur démontrable et hautement significatif d'une amélioration de l'aptitude au travail des personnes ayant entre 51 et 62 ans
- Leadership :
  - Fait preuve d'ouverture, sans stéréotypes, à l'égard de l'âge → valorisation
  - Prêt à coopérer et à déléguer
  - Capable de planifier individuellement le travail
  - Capable de communiquer

# Difficultés d'un virage culturel

- Les habitudes et les préjugés ont la peau dure; les préjugés sont perpétués par des prophéties autoréalisatrices
- L'image de la diminution de la productivité des collaborateurs plus âgés alimente des périodes subtiles de démotivation qui amènent les intéressés à intérioriser cette image négative

# Activité professionnelle

- Contribue à l'accomplissement de besoins psychiques importants
  - Besoin d'efficacité personnelle
    - Mettre en œuvre ses qualités, accomplir quelque chose et pouvoir agir de manière autonome
  - Besoin d'estime de soi
    - Appréciation positive des prestations fournies, reconnaissance de la part d'autres acteurs importants
  - Besoin d'appartenance
    - Appartenir à un groupe / une organisation, coopérer et pouvoir bénéficier d'un soutien

J. Siegrist, Université de Düsseldorf, mars 2009

## Quand le travail est-il sain?

- Profil de tâches exigeant sans surcharge
  - Autonomie élevée
  - Riches possibilités d'apprentissage et de développement
- Equilibre entre le succès, la reconnaissance sociale et les gratifications matérielles pour le travail accompli
- Climat de collaboration marqué par la confiance et un traitement loyal et juste
- Du point de vue des collaborateurs, avoir la garantie de pouvoir fournir des prestations ayant du sens

# La corde commune part de tout en haut

- Changez les mentalités par rapport aux capacités des travailleurs plus âgés
- Formez vos cadres et sensibilisez votre personnel
- Investissez dans la santé de vos collaborateurs (ROI: 3:1)
- Ce n'est que lorsque la culture et les valeurs de votre entreprise sont en accord que vous pouvez commencer à agir afin d'améliorer la collaboration des travailleurs jeunes et plus âgés

# Bonnes pratiques: approches et instruments

