

Table ronde HR Vaud

# Des seniors qui valent leur pesant d'or

Face à la pénurie programmée de main-d'œuvre qualifiée qui pend au nez des employeurs, les spécialistes des RH tirent la sonnette d'alarme. Pour ces derniers, aucune piste ne doit être négligée pour répondre au défi auquel est confrontée notre économie. Cette question a été abordée lors d'une table ronde organisée le 26 octobre dernier à Lausanne par HR Vaud, à laquelle ont participé près d'une centaine de personnes.

«**T**out âge porte ses fruits, il faut savoir les cueillir.» C'est par cette citation tirée du Bal du comte d'Orgel de Raymond Radiguet que Jérôme Rudaz, président de HR Vaud, a ouvert la table ronde organisée par la section vaudoise des spécialistes en ressources humaines. Dans son introduction, il a témoigné que les employés aux tempes grises courent autant de risque de se retrouver sur le carreau que leurs cadets. Si l'on consulte la littérature qui traite de ce sujet, on trouve un aussi grand nombre d'articles qui mettent en exergue le succès des seniors que l'inverse. Ayant partagé sa vie avec de nombreux travailleurs âgés, il avoue qu'ils lui ont généreusement apporté leur soutien et lui ont fait profiter de leurs expériences à de nombreuses occasions. L'apport des seniors s'avère d'une valeur incontestable pour les entreprises dans le partage et le passage des connaissances. Premier intervenant de cette table ronde, Guillaume Anthoine, ancien directeur de l'association genevoise Phare Senior et fondateur de Hr-hub.ch, a dressé un portrait de ce que les instances spécialisées considèrent comme des seniors. Il existe des limites assez floues et la perception de ce ter-

me diffère selon les langues. Il existe effectivement une consonance moins péjorative dans le monde anglophone qu'en français. Selon l'OCDE, les seniors sont tous ceux qui sont âgés de plus de 45 ans. D'autres organismes s'accordent sur une limite fixée à 50 ans, alors que certains, tels que le Secrétariat d'État à l'économie (Seco), parlent simplement de travailleurs âgés, en mettant sous ce vocable les personnes de plus de 55 ans, en se calant sur les chiffres de la classification de l'Office fédéral de la statistique (OFS). À noter que d'autres documents, tels ceux émanant de la Conférence nationale (suisse) sur les travailleurs âgés, fixent la barre à 50 ans. Par contre, l'Union patronale suisse hisse la barre à 55 ans.

## Pour les autorités, tout va bien dans le meilleur des mondes

Guillaume Anthoine relève pourtant que le chômage des seniors ne semble pas être un problème crucial pour les pouvoirs publics helvétiques du fait que le taux de chômage des travailleurs âgés, tel qu'il ressort des statistiques nationales, est inférieur à celui des jeunes. Il se montre assez dubitatif en ce qui concerne le chômage effectif des

seniors communiqué par les autorités, car ceux-ci sortent après un ou deux ans des statistiques des demandeurs d'emploi. «Dans les statistiques, on ne tient pas compte des personnes en fin de droits», regrette-t-il. Il est surtout préoccupé par la difficulté qu'ont les aînés à retrouver du travail après une période de chômage. «Lorsque le taux de chômage moyen de la population diminue, celui des seniors reflue moins vite», relève-t-il.

Ce sentiment est largement partagé par Manuela Nathan, CEO du Positive Development Institut (PDI) et ex-conseillère auprès d'un office régional de placement. «Le fait que les pouvoirs publics disent que tout va bien quand on aborde le problème du chômage des personnes âgées constitue un véritable handicap», souligne-t-elle. «Le modèle fonctionne, le senior n'est donc pas fini», enchaîne-t-elle en résumant la position des autorités. Elle signale que le plus grand écueil des gens qui se retrouvent au chômage est de faire le deuil de leur emploi perdu. Ils ont bien de la peine à exploiter toutes leurs qualités et compétences innées ou acquises en dehors de leur précédent emploi. «Chacun d'eux recèle de l'or»,



Photos : Pierre-Henri Badel

Les participants à la table ronde de HR Vaud. De gauche à droite: Stéphane Dépraz, témoin; Marco Taddei, membre de la direction de l'Union patronale suisse; Claudine Kramer, témoin; Geneviève Bauhofer, associée et spécialiste de management de transition chez Procadres; Sabrina Degardin, directrice pour la Suisse romande du cabinet de recrutement Crit; Alain Steinauer, responsable des ressources humaines à UBS; et Annick Foretay, témoin.

affirme-t-elle. Ils n'en sont souvent pas conscients et peinent de ce fait à élargir leur spectre de recrutement.

### Dynamiser le changement par la formation

Associée de Procadres International, Geneviève Bauhofer a présenté le programme de management de transition qui est une des spécialités de ce cabinet de gestion du personnel. Cette voie est ouverte à toute personne qui bénéficie d'au minimum vingt à vingt-cinq ans d'expérience professionnelle. Son avantage est de permettre aux seniors de continuer à travailler, mais de le faire différemment, par exemple en cas de retournement de situation dans une entreprise ou de remplacement d'une personne qui fait défaut momentanément. Les seniors peuvent se former dans le secteur de leur choix. Dans le cadre de son activité, Geneviève Bauhofer admet que, en matière de formation continue dans les entreprises, l'imagination est trop peu considérée. «Il existe toujours plus d'intérêt pour la collaboration et les prestataires de compétences.» Mais dans ce domaine, admet-elle, la Suisse est très en retard.

HR Business Partenaire à l'UBS pour la Suisse romande, Alain Steinauer a ensuite

présenté le programme de formation facultatif mis en place par la banque en faveur des employés de plus de 45 ans et présentant dix-sept ans d'ancienneté. Ces personnes qualifiées dans la terminologie de l'UBS d'employés d'âge moyen peuvent suivre un cursus assez unique en son genre, composé de six modules à choix englobant un bilan de compétences, les langues, l'informatique, les médias électroniques et les relations multigénérationnelles. «Ce qui nous intéresse dans ce programme est de pouvoir faire éclore les compétences sous-jacentes et d'en développer de nouvelles», souligne-t-il.

### Savoir rebondir

Témoin vivant de la situation que rencontrent les aînés dans le monde du travail, Claudine Kramer a apporté un éclairage encourageant sur ce qui se trame réellement sur le terrain. Victime de plusieurs restructurations, elle les a toujours considérées comme un nouveau défi qu'elle s'est jurée de relever. «Je rebondis à chaque fois», avoue-t-elle avec un brin de fierté. Elle admet qu'il lui est arrivé de craquer, mais ne le montre jamais. «Le fait d'y croire est déterminant.» Jacques Bussy, PDG de la société Oasis spécialisée dans l'accompagnement

des cadres en phase de transition, a confirmé d'emblée que l'on peut rebondir dans un autre travail où il faut tout réapprendre. «Mais, avec la numérisation des RH, le plus difficile est d'arriver à leur parler; cela représente un véritable frein pour ceux qui cherchent un emploi.»

Revenant sur les freins à l'engagement des seniors, Guillaume Anthoine note que l'accompagnement individuel constitue un excellent moyen de se réinsérer dans le monde du travail, comme c'est le cas des stages en entreprise. D'autres pistes passent par le bénévolat, relève pour sa part Geneviève Bauhofer.

De son côté, Marco Taddei, membre de la direction de l'Union patronale suisse, évoque la question de l'optimisation du rôle des offices régionaux de placement dans la réinsertion des seniors qui se retrouvent au chômage et regrette le manque de possibilités de formation continue prévues pour ceux-ci. «Il faut aussi lutter contre les stéréotypes, en particulier que les seniors sont moins créatifs.» Pour le représentant des employeurs, l'un des grands défis à relever consistera à s'attaquer au coût des assurances sociales pour cette classe d'âge.