

**MANAGEMENT**

# L'Allemagne valorise l'expérience des seniors

Pour aider les entreprises à se préparer au vieillissement de la population, l'Allemagne a inventé un métier : conseiller démographique.

DE NOTRE CORRESPONDANTE  
À FRANCFORT.

Quelque chose ne tournait pas rond dans les équipes de Heiner Kötter. Frictions entre salariés, motivation zéro, manque d'initiative... Tous ces problèmes commençaient à se faire ressentir sur la qualité du service dans son supermarché, membre du groupement d'indépendants Rewe. « On ne pouvait pas se le permettre. Il y a une boucherie et un fromager dans le magasin. Cela nécessite un service impeccable », se souvient l'entrepreneur. Un « conseiller démographique » rencontré par l'intermédiaire d'une initiative régionale a identifié le problème : la structure était en train de vivre un changement de génération, avec, d'un côté, de jeunes apprentis, qui faisaient souvent des erreurs, et, de l'autre, des personnes en fin de carrière, qui ne voulaient pas déléguer. « Une fois ce problème identifié, il a été bien plus facile de leur apprendre à travailler ensemble », témoigne-t-il.

Faciliter l'intégration des plus de 50 ans sur le marché du travail, c'est le cheval de bataille de Carsten Baye, consultant pour le cabinet Healthpro. Ce dernier est en charge du projet Rebequa, lancé par le ministère du Travail allemand dans le cadre du programme de relance de l'emploi pour les chômeurs de plus de 50 ans, baptisé « Perspective 50+ ». Il s'agit de former près de 300 conseillers en démographie pour aider les entreprises à s'adapter au vieillissement de la population. Les PME, qui



Près de 15 % des grands groupes envisageraient d'embaucher plus de seniors que l'an dernier.

n'ont souvent pas de département de ressources humaines très structuré, sont les premières visées par cette initiative. « Certaines entreprises réfléchissent déjà à ces questions, mais nous souhaitons que cela devienne une démarche systématique », explique Carsten Baye. Car d'ici à 2020, les seniors devraient représenter près de 40 % de la population active allemande.

## Prise de conscience

Les entreprises rhénanes en prennent lentement conscience, et les progrès en matière d'embauche des plus de 50 ans commencent à se faire sentir. Le taux d'emploi de

cette tranche d'âge est passé de 37 % à 52,5 % depuis 2000. L'Allemagne aurait ainsi pris de l'avance par rapport à la France, selon une étude annuelle du cabinet Adecco. « Plus d'un tiers des entreprises ont lancé un programme d'apprentissage tout au long de la carrière, ce qui témoigne d'une volonté de maintenir l'engagement et les connaissances des salariés », note le rapport de 2007. Près de 15 % des grands groupes envisageraient d'embaucher plus de seniors que l'an dernier. Malgré cela, « il reste beaucoup à faire », selon Adecco. « Souvent, les responsables de ressources hu-

maines ne connaissent pas vraiment la pyramide des âges dans leur entreprise », explique Carsten Baye. C'est le premier exercice que leur demandera de faire le conseiller démographique. « Le résultat les surprend souvent... », poursuit le consultant. Ensuite, on essaie de leur faire prendre conscience des problèmes auxquels ils pourront être confrontés s'ils ne prennent pas assez en considération leurs salariés les plus âgés : absentéisme, manque de main-d'œuvre qualifiée, demande de départ en retraite anticipée. La philosophie du projet Rebequa, c'est que la mise à

l'écart précoce des seniors n'a pas seulement un coût pour les caisses de retraite, mais aussi pour les entreprises.

## Plusieurs initiatives

Leur conseiller va donc les amener à réfléchir sur la façon dont ils peuvent faire face au problème, par des programmes de formation, de protection de la santé ou de mise en valeur des compétences. Faut-il créer un système de parrainage entre les salariés âgés et les débutants ? Changer l'ergonomie des sites de production ? Adapter l'organisation du temps de travail ? La formation Rebequa n'apporte pas de réponses toutes faites, mais veut montrer aux entreprises qu'elles peuvent en faire plus.

Des initiatives, il en existe déjà en Allemagne. Le constructeur automobile Audi, par exemple, propose à ses salariés de plus de 40 ans de travailler sur la chaîne de production de la R8, un modèle sportif qui n'est fabriqué qu'à dix exemplaires par journée de travail. Les cadences y sont moins élevées et les gestes moins répétitifs que pour des véhicules plus classiques comme l'A3 ou l'A6. Un moyen, donc, de valoriser l'expérience des plus âgés, déjà fatigués de vingt ans de travail à la chaîne. Mais, note Werner Widuckel, directeur des ressources humaines chez Audi, « le problème reste surtout de convaincre les managers, qui ont tendance à ne vouloir embaucher que des jeunes ».

D'autres entreprises misent sur la santé de leurs employés, à l'image de Dekabank. Le gestion-

naire d'actifs des caisses d'épargne allemandes a ouvert un centre de remise en forme, où, moyennant une cotisation mensuelle de 40 euros, les salariés peuvent faire du sport sous le contrôle d'un médecin spécialiste, recevoir des conseils en nutrition, ou encore des cours de relaxation. La banque, où la moyenne d'âge va augmenter de dix ans dans les quinze prochaines années, pense qu'une telle mesure pourra réduire l'absentéisme de 34 %. Soit une économie de 1 million d'euros par an. Enfin, certains groupes considèrent qu'employer des salariés peut être une opportunité commerciale... Deutsche Telekom cherche à augmenter le nombre de vendeurs de plus de 50 ans dans ses magasins T-Punkt. Ils ne sont que 8 % aujourd'hui. Or l'opérateur allemand vend beaucoup de lignes Internet et de téléphones mobiles à des seniors aujourd'hui. « On a toujours un meilleur contact avec les clients de son âge, surtout en ce qui concerne les nouvelles technologies. Les personnes âgées vont rechercher une utilisation plus simple et être moins orientées sur la mobilité », estime Maud Pagel, en charge des questions de diversité et d'égalité des chancés.

Et pourtant, l'Allemagne a encore du chemin à parcourir pour mieux intégrer les plus de 50 ans sur le marché du travail. Selon un sondage de l'institut GfK, seuls 20 % d'entre eux estiment que leur entreprise leur témoigne suffisamment de reconnaissance.

INGRID FRANÇOIS