



Le management des âges

Franciska Krings

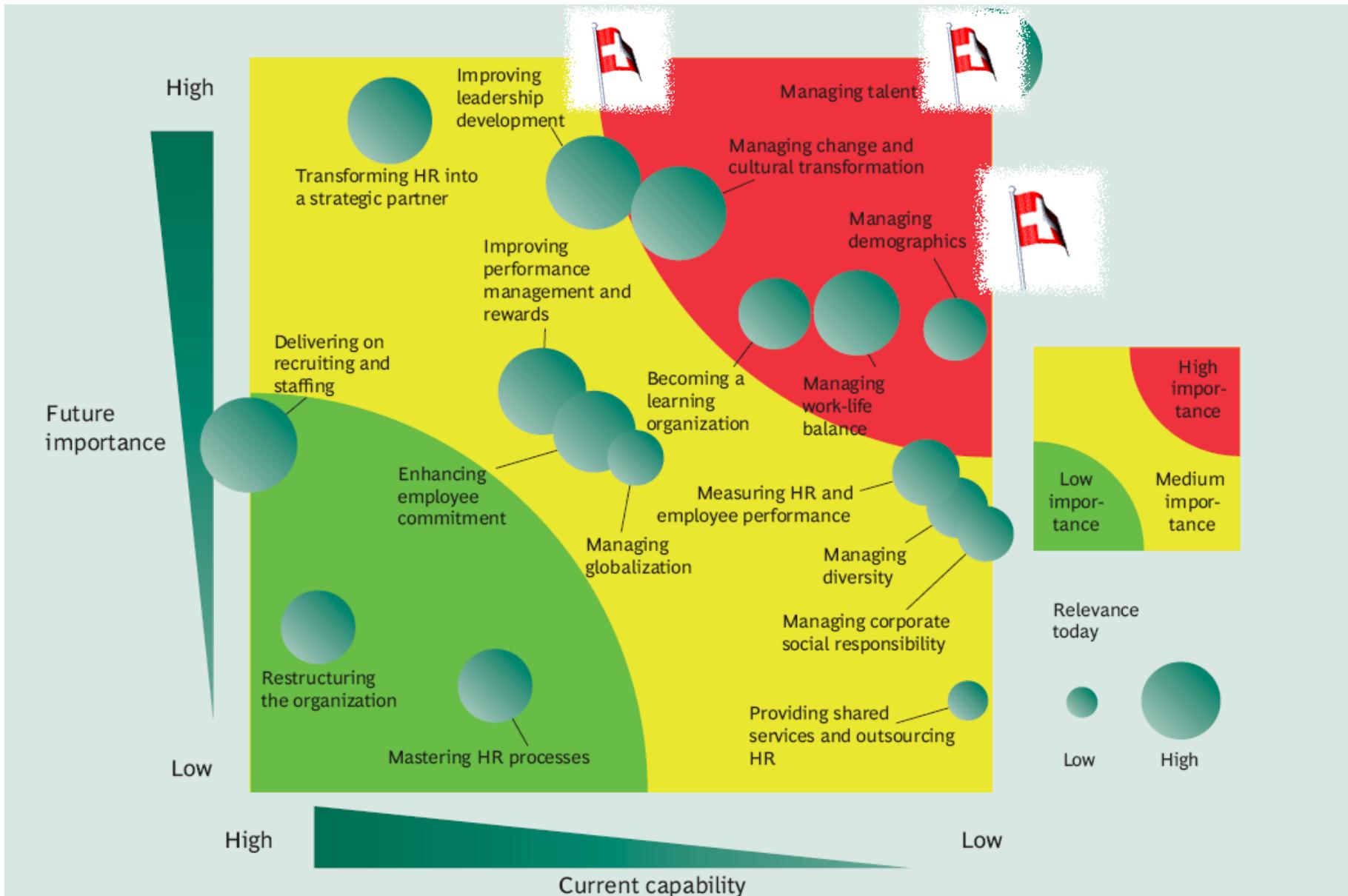
5^{ème} congrès HR section romande

Plan

1. La démographie comme défi majeur en RH
2. L'employabilité des travailleurs plus âgés
 - Les faits
 - Les croyances
3. L'impact des croyances
4. Les implications pour le management des âges

1. Défis RH

- Que sont les défis majeurs pour la Gestion des Ressources Humaines dans le future, en Europe?
- Enquête de Boston Consulting Group
 - Managers (RH & autres)
 - 1'355 questionnaires et 102 interviews (senior executives) dans 27 pays



Sources: Proprietary Web survey with 1,355 responses in 27 countries; BCG/EAPM analysis.

Participation au marché du travail

Age	50 - 54		55 - 59		60 - 64		65+	
	1997	2007	1997	2007	1997	2007	1997	2007
France	82	84.7	59	58.5	15.2	16.4	1.5	1.4
Belgique	63	74.7	35.3	49.8	11.2	17.9	1.2	1.8
Suisse	86.6	87.6	78.8	82.1	50.9	55.3	13	8.8
Luxembourg	59.8	77.4	35.9	50.9	10.8	12.7	1.9	1
OCDE	75.3	77.8	61.8	66.2	37.4	43.2	11	11.8

Note. Data extracted from OECD statistical portal on labour market indicators ; 2008, October 24.

- Participation augmente ... trop lentement
- 50+: Suisse > moyenne OCDE ... toujours trop bas
- « Managing Demographics »: Comment?
 - Recommandation OCDE pour la Suisse: Augmenter le taux, surtout pour les 60+ et 65+: promouvoir l'employabilité et l'intégration des seniors

2. L'employabilité des travailleurs âgés: Les croyances et les faits

Le parcours de vie



Gains

Pertes

Kopie

Es wird das Leben in **ZEHN STUFEN** seit langer Zeit schon eingetheilt,
 Die sich euch hier im Bildern zeigen, wenn gern der Blick darauf verweilt.

Zehn Jahr ein Kind.

Zwanzig Jahr ein Jüngling

Dreißig Jahr ein Mann.

Vierzig Jahre wohlgethan.

Fünfzig Jahre Stillestand.

Sechzig Jahr gehts Alter an.

Siebzig Jahr ein Greis.

Achtzig Jahre weiß.

Neunzig Jahre ein Spott.

Hundert Jahre Gnad von Gott.

Croyances concernant les gains et pertes pendant la vie active (1)

- Croyances sur la relation entre l'âge et la performance: U inversé
- Modèles normatifs de carrière
 - p.ex. Modèle en stages, de Donald Super:
 - 35-45 ans *s'établir*
 - 45-65 ans *maintenir*

Croyances concernant les gains et pertes pendant la vie active (2)

Stéréotypes:

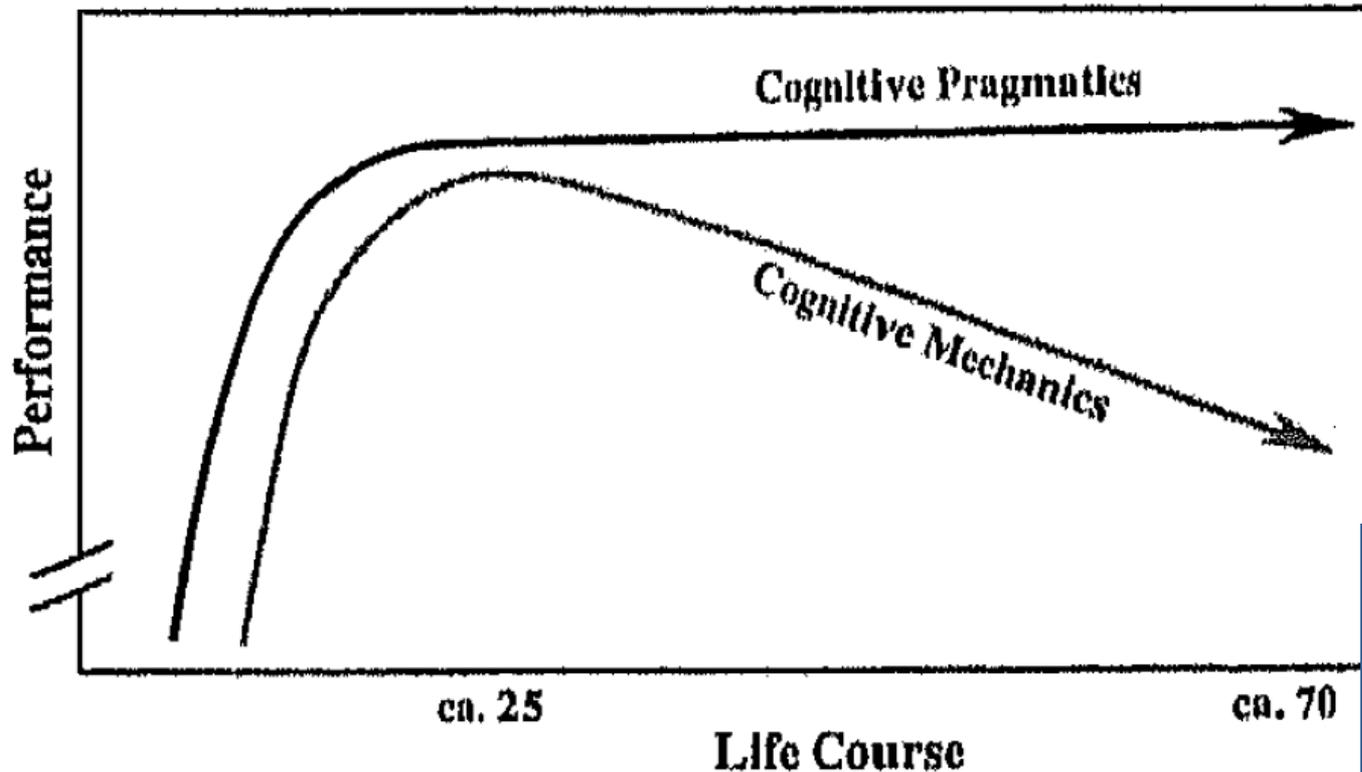
- Les jeunes et les plus âgés pensent que les travailleurs âgés sont ...

... moins compétents, moins motivés, moins capable d'apprendre, moins flexibles, plus souvent malades
... plus chaleureux et loyaux

- Bref: gentils mais incompétents

Faits concernant les gains et les pertes pendant la vie active (1)

- L'âge et le fonctionnement cognitif



« *Pragmatics* »:

Expertise
Vocabulaire
Savoir
Jugement
Sagesse

Intelligence
as Cultural
Knowledge

Intelligence
as Basic
Information
Processing

« *Mechanics* »:

Vitesse
Exactitude
Coordination entre
plusieurs processus

Les faits concernant les gains et les pertes pendant la vie active (2)

- Analyse secondaire de 380 études sur l'impact de l'âge sur la performance au travail Ng & Feldmann (2008)
 - >70'000 participants, à travers une multitude de postes
 - Analyse de l'impact de l'âge sur 10 indicateurs (p.ex. performance générale, créativité, sécurité, comportements contreproductifs, absentéisme)
- Résultat:
 - L'âge n'a pas d'impact sur la performance (p.ex. performance générale) et si oui, l'impact est positif (p.ex. absentéisme)

Un paradoxe?

- Les capacités cognitives diminuent avec l'âge mais la performance au travail n'est pas affectée par l'âge
- Comment est-ce possible?
 - Pour beaucoup de postes, la performance dépend plus des « cognitive pragmatics » que des « cognitive mechanics »
 - De plus en plus de soutien technologique et autres
 - Stratégies de sélection, optimisation et compensation

Théorie de l'optimisation sélective avec compensation, de Paul Baltes

- Arthur Rubinstein était, à l'âge de 80, encore un pianist célèbre
- Quand on a lui demandé comment il maintient son niveau élevé, il répondait que
 - Il joue moins de pièces (Sélection)
 - Il s'exerce plus souvent (Optimisation)
 - Il introduit des parties plus lentes avant les parties plus vites pour que les dernières paraissent plus vites (Compensation)



Bilan intermédiaire:

L'employabilité des travailleurs âgés

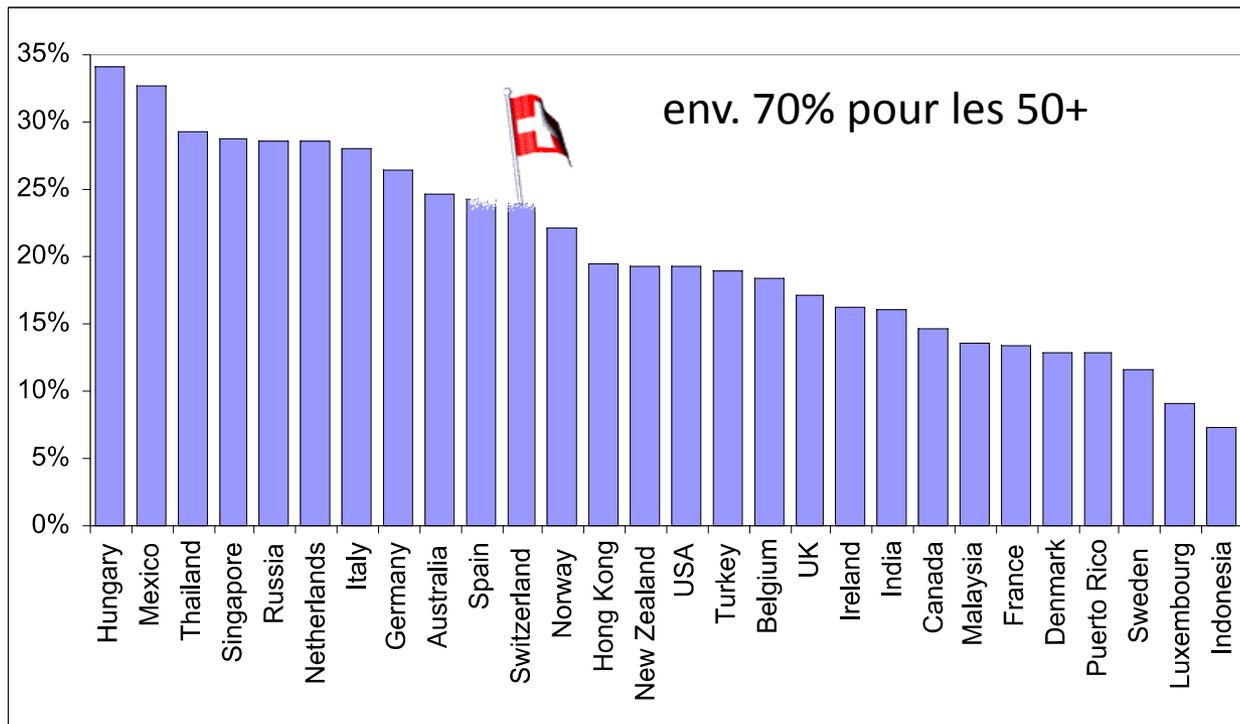
- Les croyances et les faits sur l'employabilité divergent largement
- Les croyances sont majoritairement négatives et fausses
- Elles influencent la manière dont nous évaluons et traitons les travailleurs plus âgés souvent sans que nous nous en rendions compte

3. L'impact des croyances

Comment les travailleurs vivent la situation

Enquête Kelly Services 2006: 70'000 participants, 28 pays
-> Discrimination vécue pendant les derniers 5 ans?

Rate of age discrimination when applying for a job



CH: 7% disent d'avoir subi une discrimination basée sur le genre

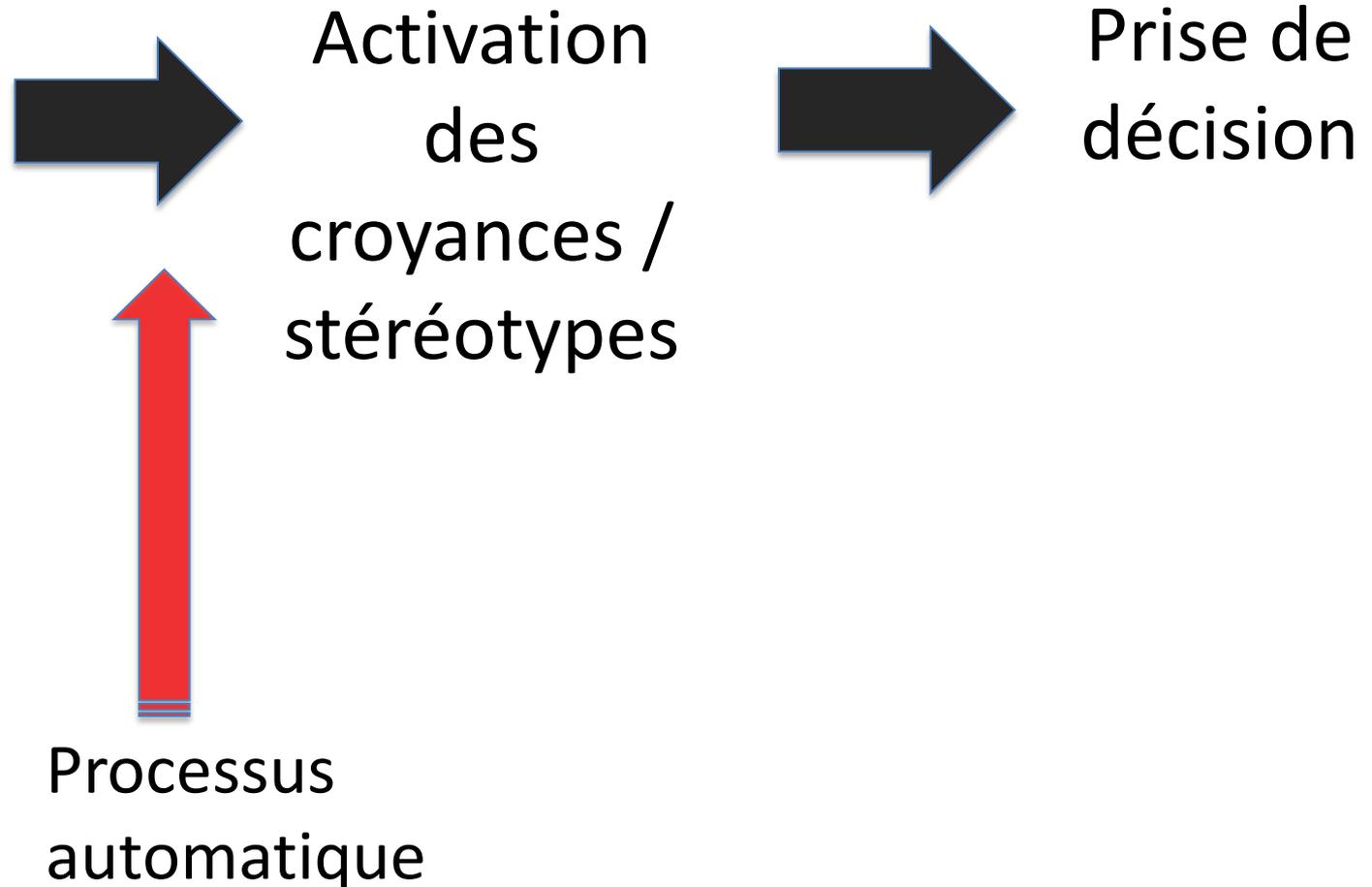
Le cas de l'embauche

L'âge chronologique

Date de naissance:
26. Janvier 1959



L'âge perçu



L'impact de l'âge chronologique

- Étude expérimentale Krings, Sczesny, & Kluge, 2010
- Participants: Etudiants et conseillers RH
 - 2 dossiers (CVs, lettres de recommandation) et 1 annonce de poste
 - Tâche: choisir un candidat pour un entretien d'embauche
- Deux dossiers pratiquement identiques, sauf l'âge du candidat:
 - 50 ans / 30 ans: date de naissance sur CV; pas de photo

Résultats (1)

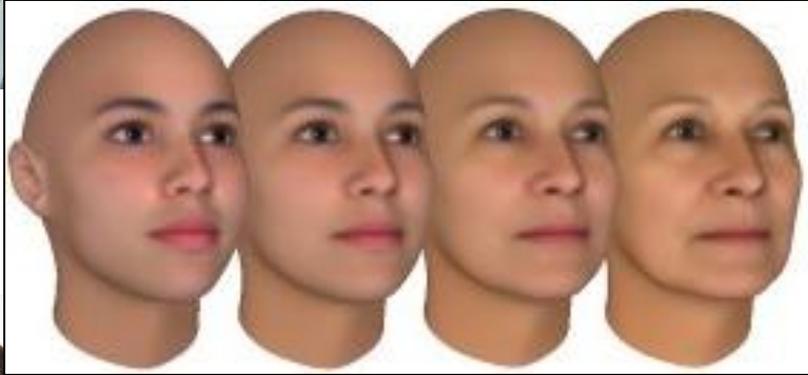
Intentions to select for interview



Résultats (2)

- Décision finale:
 - 74% des étudiants et 77% des conseillers RH ont choisi le jeune candidat ...
 - ... malgré le fait que les deux candidats étaient perçus comme également bien qualifiés
- Ni l'âge du participant ni son expérience en RH avait un impact sur la décision
- ... mais ses croyances: plus qu'un participant croyait aux stéréotypes d'âge, moins il était prêt à inviter le candidat de 50 ans

L'impact de l'âge perçu



FaceGen Modeller



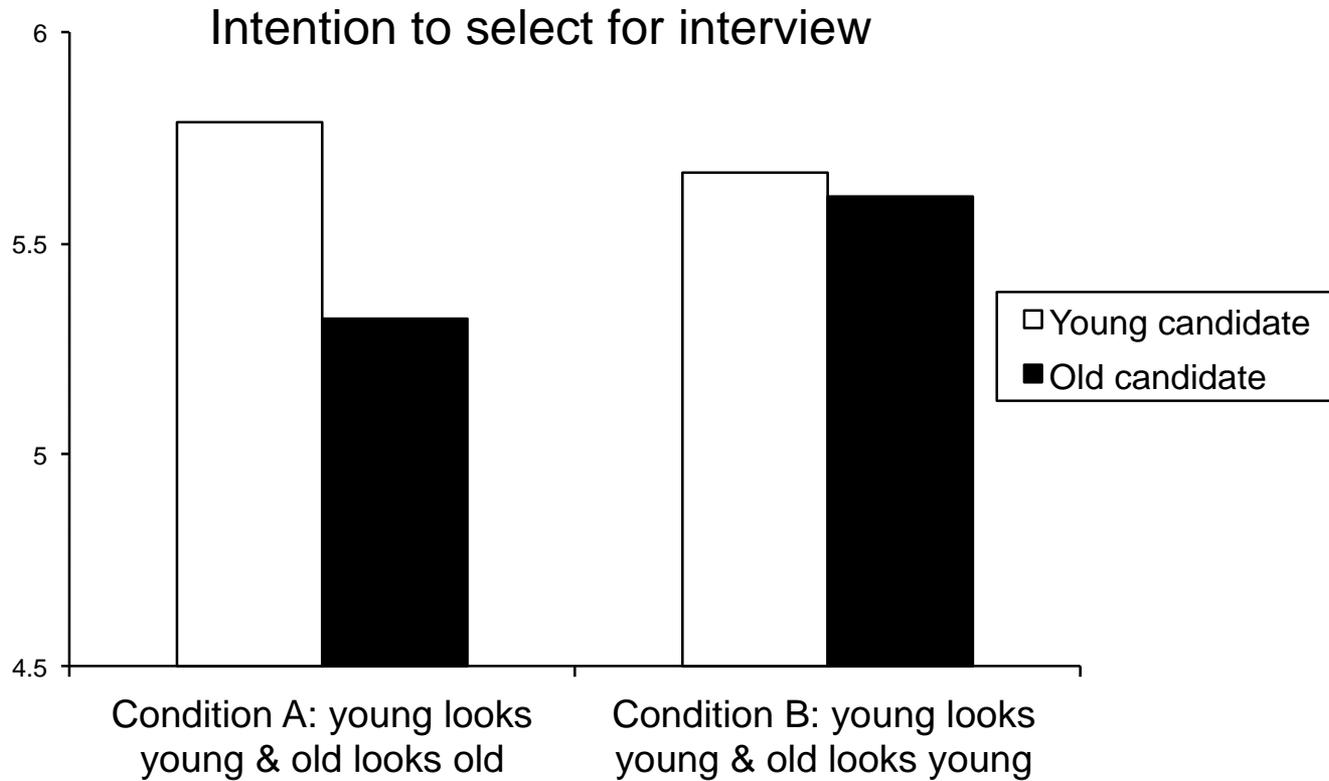
Date de naissance:
26. Janvier 1962

Etude



- Participants: Employés RH
 - 2 dossiers (CVs, lettres de recommandation) et 1 annonce de poste
 - Tâche: choisir un candidat pour un entretien d'embauche
- Deux conditions
 - Condition A:
 - Candidat qui a 30 ans (date de naissance) et a l'air de 30 ans (photo)
 - Candidat qui a 50 ans (date de naissance) et a l'air de 50 ans (photo)
 - Condition B:
 - Candidat qui a 30 ans (date de naissance) et a l'air de 30 ans (photo)
 - Candidat qui a 50 ans (date de naissance) *et l'air plus jeune* (photo)

Résultat



L'impact de l'âge du conseiller RH

	Old looks old	Old looks young
Evaluators < 50	33%	29%
Evaluators > 50	29%	55%

- Les conseillers RH plus âgés choisissent plus souvent le candidat plus âgé - mais uniquement s'il a l'air plus jeune!

4. Les implications pour le management des âges

- Recommandations sur l'intégration des employés plus âgés (p.ex. OCDE): Engagez-en plus et gardez-les plus longtemps!
- Est-ce réaliste?
 - Pas de réserves vu l'employabilité réelle des plus âgés
 - Beaucoup de réserves vu les croyances sur l'employabilité des plus âgés
- Stéréotypes = Obstacle majeur à la réussite d'une meilleure intégration

Comment surmonter l'impact des stéréotypes?

- Législation?
 - Loi anti discrimination (cf. UE)
- Code de conduite?
 - Règles et valeurs « anti-discrimination »
- CV anonyme?
 - Enlever les informations sur l'âge pendant la première étape du recrutement
- ➔ Approches « *age-blind* »
- « *Age Management* » classique?
- But: Promouvoir la capacité et la motivation
 - Focus: Santé au travail, flexibilisation du temps de travail et des retraites

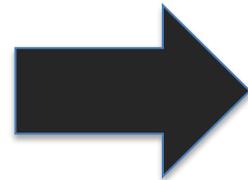
Gestion de la diversité (des âges)

- Alternative: L'intégration de l'âge dans une perspective de management de la diversité
- Management de la diversité : Culture organisationnelle avec des mesures visant
 - la valorisation de la diversité (y compris celle des âges)
 - un climat de l'inclusion
 - une meilleure collaboration entre les employés
 - l'égalité des chances
- Focus: valorisation de la diversité ≠ approche « age/gender/color-blind »
 - > prise de conscience de nos attitudes
 - > gestion des stéréotypes & préjugés

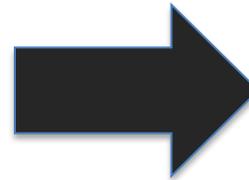
Gestion de la diversité des âges

- Trois composantes:
 - Recrutement: p.ex. adapter le matériel de communication (communiquer sur la diversité des âges), recruteurs jeunes et plus âgés
 - Diversity Training: p.ex. prise de conscience des stéréotypes liés à l'âge et de leurs impacts, valorisation de la diversité des âges, avantages des équipes mixtes, améliorer la collaboration en équipe mixte
 - Mentoring: p.ex. par et pour les juniors et seniors; mentoring en groupe (mixte); reverse mentoring
- Culture de diversité: apporte soutien important à l'efficacité des mesures plus classiques

Date de naissance:
26. Janvier 1959

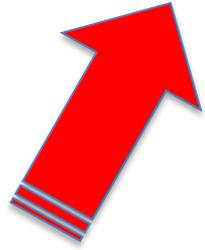


Activation
des
stéréotypes



Prise de
décision

Processus
automatique
-> Peu de contrôle



Processus plus réfléchi
-> Possibilité de contrôle
-> *Diversity Management!*