

h e g

Haute école de gestion
Genève

How do companies in Switzerland manage an ageing workforce ?

**Bachelor Project submitted for the obtention of the
Bachelor of Science HES in International Business Management**

by

Daniela FIGUEIREDO SIMÃO

Bachelor Project Advisor:

Christophe COURBAGE, Lecturer

Geneva, 18 August 2017

Haute école de gestion de Genève (HEG-GE)

International Business Management

Declaration

This Bachelor Project is submitted as part of the final examination requirements of the Haute école de gestion de Genève, for the Bachelor of Science HES-SO in International Business Management.

The student accepts the terms of the confidentiality agreement if one has been signed. The use of any conclusions or recommendations made in the Bachelor Project, with no prejudice to their value, engages neither the responsibility of the author, nor the adviser to the Bachelor Project, nor the jury members nor the HEG.

“I attest that I have personally accomplished this work without using any sources other than those cited in the bibliography. Furthermore, I have sent the final version of this document for analysis by the plagiarism detection software URKUND using the address supplied by my adviser”.

Geneva, 18 August 2017

Daniela FIGUEIREDO SIMÃO

Acknowledgements

After intensive months of working on this major project for the obtention of my Bachelor Degree, the day has come to write this note as the redaction of this report comes to a conclusion.

I would first like to thank my Bachelor Project Advisor, - Mr. Christophe Courbage -, for his guidance and availability, and most importantly for the interest shown upon my chosen subject, which contributed greatly to my motivation in working on this report over the past few months.

I would also like to thank those who participated in my field research: Mr. Drainville of the Haute École de Santé Vaud, Ms. Vulliet and Mr. Schutz of the International Committee of the Red Cross, Ms. Nohérie Pin and Mrs. Miéville of Coop, Mr. Fleury of Retraites Populaires, Ms. Jacquemin of the Haute École de Gestion de Genève, and the people responsible for human resources at the two banks who contributed to enriching my field research. In fact, without these people's contributions to my research, this report would be of little relevance.

Another person that I would like to thank is my neighbour - who wishes to remain anonymous -, as she was very kind for making herself available to proofread my work in a very limited time frame, following an unfortunate event that occurred in my family the week prior to the submission deadline.

Lastly, I would like to express my gratitude to my friends and family, whose support and patience throughout this intense period helped me to pull through the challenges and stressful situations encountered in the process.

Executive Summary

The ageing population phenomenon is of common knowledge in present times, as it has been bringing challenges to the society on both financial and managerial perspectives - respectively touching the matters of pensions and in organizations' management of their human resources (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012).

In Switzerland, population ageing is more remarkable among the Swiss population than it is among the foreign residents of the country (24 Heures, 2016).

Moreover, international immigration plays an important role in the overall ageing of the country, with large amounts of older workers that arrived in the Swiss labour market over the past few years (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016).

Although Switzerland presents a very low level of unemployment for its senior population compared to other European countries (OCDE, 2014), the unemployment of seniors - along with their under-employment - remain a source of preoccupation. In fact, seniors are often disadvantaged on the labour market when searching for a job, in particular on the basis of myths and ideas that paint seniors in such way that prevents them from finding employment opportunities (Temps Présent, 2017).

Provisions with regards to the labour market however demonstrate a strong expected increase in the labour force participation of older workers, which requires organizations to have an adequate structure of age management measures in place in order to be able to face the challenges that come with such an evolution (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012).

A field research involving organizations active in different domains of activity - such as higher education, retail, and banking - was thus conducted for evaluating the situation of Switzerland with regards to the age management practices of its companies.

Findings from this research show that Switzerland has a rather good base in terms of age management measures in place in organizations, - in particular on the matter of training. However, more age management initiatives need to be taken over the next few years, to ensure that companies are prepared to face a retirement wave of baby-boomers and the expected evolution in seniors' labour force participation.

Contents

Declaration.....	i
Acknowledgements	ii
Executive Summary	iii
Contents.....	iv
List of Tables	vi
List of Figures	vi
1. Introduction	1
1.1 Report structure and content overview.....	1
2. Literature Review	3
2.1 Context of Switzerland.....	3
2.1.1 <i>Demographics</i>	3
2.1.2 <i>Labour market participation</i>	6
2.1.3 <i>Overview of the Swiss pension system</i>	12
2.1.4 <i>Overview of laws and regulations</i>	14
2.2 Age management topics	15
2.2.1 <i>Age discrimination</i>	15
2.2.2 <i>Good practice in age management</i>	20
2.2.3 <i>Active ageing</i>	21
3. Analysis.....	23
3.1 Research methodology	23
3.1.1 <i>Sample of organizations</i>	23
3.2 Age management practices of companies in Switzerland	26
3.2.1 <i>Job recruitment and exit</i>	27
3.2.2 <i>Training, development, and promotion</i>	30
3.2.3 <i>Flexible working practice</i>	33
3.2.4 <i>Ergonomics and job design</i>	35
3.2.5 <i>Changing attitudes towards ageing workers in organizations</i>	37
4. Discussion	39
4.1 Summary of findings.....	39
4.1.1 <i>Compliance with dimensions of good practice</i>	40
4.2 Recommendations	48
4.2.1 <i>Training for seniors</i>	48
4.2.2 <i>Anticipating evolving demographics</i>	49
4.2.3 <i>Developing gradual retirement options</i>	50
5. Conclusion.....	51
Bibliography	52
Appendix 1: Interview transcript HESAV	57
Appendix 2: Interview transcript ICRC.....	67

Appendix 3: Interview transcript Coop	76
Appendix 4: Interview transcript summary Retraites Populaires	85
Appendix 5: Interview transcript HEG	97
Appendix 6: Interview transcript Bank based in Geneva.....	103
Appendix 7: Interview notes Private Bank	106

List of Tables

Table 1 - Increasing importance of older workers in the Swiss labour market (2005-2015).....	7
Table 2 - Effect of the labour force participation on the labour supply (2005-2015)	8
Table 3 - Employment rates of Switzerland, France, Germany and Italy (2005-2015) ...	9
Table 4 - Unemployment of the active senior population in Switzerland and in the OECD countries (2002-2012)	11
Table 5 - Definitions of good practice under 5 dimensions of age management in organizations.....	21
Table 6 - Compliance of organizations with the dimension of job recruitment and exit in good age management practice	40
Table 7 - Compliance of organizations with the dimension of training, development and promotion in good age management practice.....	43
Table 8 - Compliance of organizations with the dimension of flexible working practice in good age management practice	44
Table 9 - Compliance of organizations with the dimension of ergonomics and job design in good age management practice	46
Table 10 - Compliance of organizations with the dimension of changing attitudes towards ageing workers in good age management practice.....	47

List of Figures

Figure 1 - Population pyramid of Switzerland (1900-2013).....	4
Figure 2 - Proportions of active senior population (1996 - 2010) and evolution scenarios (2011 - 2060)	6
Figure 3 - Financial evolution of the old-age insurance (AVS) with no reform (2016-2030).....	14

1. Introduction

In recent years, we have been hearing and reading about the phenomenon of a population that is ageing. In Switzerland, the population is growing in density as well as growing increasingly older. This heavy demographic evolution tendency, - with which demographers have been familiar for decades -, is not expected to take a downturn anytime soon (Mayencourt, 2016).

This phenomenon is consequently bringing the society to face risks and challenges on different perspectives. On a financial perspective, the challenge lies in ensuring that all individuals, - whether they are in retirement, in a situation of invalidity or widowed -, have an adequate income to sustain their usual quality of life, - which is the role of the Swiss pension system (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012).

On another perspective, one of the biggest challenges brought to our society lies in responding to the current labour market demand with a working age population that is shrinking (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012). Employers are therefore facing a workforce that reflects ageing characteristics to those of the Swiss population, thus bringing one key question to the table: how do companies in Switzerland go about facing this situation in the management of their human resources?

This question is the reason why the inclusion of older workers in our companies (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016) and the promotion of active ageing have become increasingly important to respond to the current demographic challenges of the country (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012).

In order to work on this problematic, it is important to start by introducing what the report is concretely about.

1.1 Report structure and content overview

The second chapter of this report consists of a literature review providing a contextual frame that tackles two main elements, divided into two parts.

Firstly, the context of the country is presented, - covering the topics of demographics and labour force participation, and including an overview of the Swiss social security system along with the laws and regulations that are relevant to mention with regards to the subject and research question of this report. Then - in the second part of the chapter - some key age management topics are tackled, - covering the matters of age

and employment and age discrimination, and introducing the concepts of good practice in age management and active ageing.

Following the literature review comes the chapter dedicated to the analysis, - the third chapter. The latter begins with a presentation of the methodology employed in the field research, - including a subsection providing a synthesized profile of each organization that took part in the realization of this research. Then comes the main part of the chapter, which consists of the actual findings drawn from the field research. Field research findings are structured and sorted based on five dimensions of age management practices, - namely (1) job recruitment and exit, (2) training, development and promotion, (3) flexible working practice, (4) ergonomics and job design, and (5) changing attitudes towards ageing workers in organizations (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998) -, for each of which a definition and concrete elements of good practice are provided.

By processing field research findings in such way, elements of good age management practice could be identified in all organizations interviewed. One element in particular could be highlighted as a point in common between these seven organizations, which consists of the absence of age barriers in training opportunities. This element, - along with other main findings of the research -, is discussed in the fourth chapter of the report. This section of the report is accompanied by a summarized synthesis of the organizations' compliance with the good practices stipulated in the European Portfolio of Good Practice and followed by recommended points of action to be taken in the near future, - in particular on the grounds of proactively preparing organizations for the demographic evolution to come and with regards to the training of older workers.

The report is then closed with a short conclusion essentially based on some personal reflections about the overall work involved in the construction of this research as well as on the findings drawn from it.

2. Literature Review

2.1 Context of Switzerland

2.1.1 Demographics

The population of Switzerland is growing increasingly dense, - having passed the eight million inhabitants mark in 2012 and being expected to reach ten million by 2040 (Mayencourt, 2016).

This population growth is caused by different factors. According to the Office Fédéral de la Statistique, there are two causes of distinct impact to be highlighted for the case of Switzerland.

The first and major cause of demographic growth in the country comes from international immigration (OFS, 2016). According to the OECD data from 2011, the proportion of foreign residents in Switzerland is among the highest in comparison to the OECD countries¹, accounting for 27.3% of the total population of the country² (OCDE, 2014). In 2015, the population of the country increased by 87,528 people out of which 49,061 were foreigners (24 Heures, 2016b). Moreover, more than eighty thousand workers aged 55 and older³ have arrived in the Swiss labour market between 2005 and 2015 (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016), - which makes international immigration a factor of contribution to the overall ageing of the population in Switzerland.

It is however important to note that the ageing of the population in the country is more heavily marked on the Swiss population than it is on the foreign population. In concrete terms, out of a hundred Swiss individuals in working age, those aged 65 and more account for 36 individuals against 11 out of a hundred foreigner residents (24 Heures, 2016b). Moreover, - if we look at the average age of the population -, the foreign population residing in the country is on average younger than the Swiss population, being 38.4 years old against 42 years old respectively (OCDE, 2014).

¹ The OECD Member countries consist of Australia, Austria, Belgium, Canada, Chile, The Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Israel, Italy, Japan, Korea, Latvia, Luxembourg, The Netherlands, New Zealand, Norway, Poland, Portugal, The Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, The United Kingdom and The United States (OCDE, 2014).

² Based on 2011 data, Luxembourg is ranked in the first position, with 38.7% of foreign residents. The average of the OCDE countries is of 12.6% (OCDE, 2014).

³ Data based on the exclusion of any demographic growth from year 2005 to 2015 (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016).

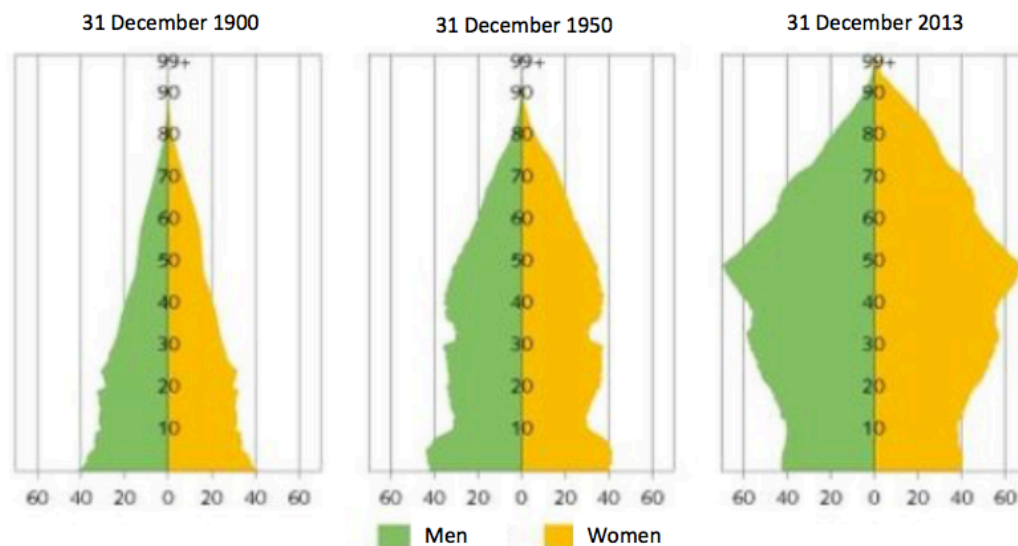
The second identified factor - with an impact of lesser degree on the overall population growth of the country - is the natural growth, which amounted to 19,000 people in 2015⁴ (OFS, 2016). Accordingly, Switzerland presents a relatively low fertility rate with 1.5 children per woman against 1.7 on average amongst the OECD countries (OCDE, 2014).

2.1.1.1 The ageing of the population

Demographic ageing consists of an increase in the median age of the population as a consequence of an imbalance between the rise in the proportions of adults and elderly compared to the decreasing tendency in the proportions of children and adolescents (Glossary of Demographic Terms, [no date]). In more generic terms, the ageing population phenomenon has its roots in life expectancy improvements accompanied by decreasing birth rates (Cotter, 2005).

The fact that a country is ageing can be illustrated through its population pyramid. The evolution of the population of Switzerland can thus be visualized in Figure 1 that follows, - representing the evolution of the population of the country between 1900 and 2013 by gender.

Figure 1 - Population pyramid of Switzerland (1900-2013)



Source: Adapted from RTS ([no date]b, p. 2)

We can clearly identify the form of a real pyramid form with a large base for the year 1900, - which demonstrates a population that is not so much old -, corresponding to a

⁴ Natural growth calculated based on 86,600 live births and 67,600 deaths registered in 2015 (OFS, 2016).

country with strong birth and death rates. Then, - looking at the graphs from 1950 and 2013 -, a demographic transition (RTS, [no date]b) - which began at the end of the 19th century in Switzerland (Cotter, 2005) - can be identified, as the population pyramid evolved into a pyramid in contraction (RTS, [no date]b). The latter is characterized by an enlargement of the upper part of the graph, - corresponding to life expectancy improvements -, and by a contraction of the pyramid base, - corresponding to declining birth rates (Cotter, 2005).

Having a closer look at the 2013 pyramid, - which remains nonetheless relevant to illustrate the situation of today -, a dominant “baby-boom” generation can be highlighted (RTS, [no date]b), with the first baby-boomers getting closer to entering retirement and the remaining active ones now being under the category of senior workers.

2.1.1.2 Active senior population

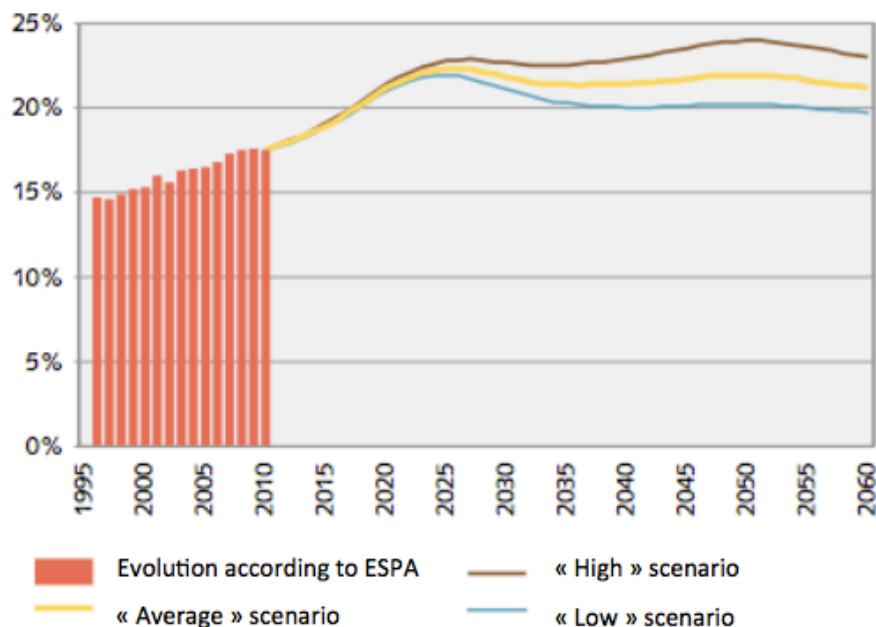
In terms of active population, the ageing phenomenon can be observed as much in the male population as in the female population of the country and – as mentioned in the previous section – is more heavily noticeable in the Swiss population than in the foreign population residing in Switzerland (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012).

Looking at the active population aged 55 and older, - which accounted in total for 17.5% of the population of the country in 2010 -, the active male population accounted for 16.5% in 2000 against 18.7% on that year and the female population accounted for 13.8% in 2000 against 16.2% on the same year. With regards to the impact of population ageing based on nationality factors, - still looking at the active population aged 55 and older -, the active Swiss population accounted for 16.5% in 2000 against 20% in 2010 whereas the active foreign population residing in the country accounted for 10.7% in 2000 against 9.6% in 2010 (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012).

The overall active senior population, - aged 55 and older -, is expected to continue to increase in the future, as shown in Figure 2 hereafter. The latter represents the

evolution in proportions of the active population aged 55 and older between 1996 and 2010 according to ESPA⁵, along with scenarios of their evolution from 2011 and 2060.

Figure 2 - Proportions of active senior population (1996 - 2010) and evolution scenarios (2011 - 2060)



Source: Adapted from Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa (2012, p. 2)

Based on the “average” scenario, the active senior population is expected to reach 21.2% in 2060, after hitting 22.3% between 2025 and 2027. For the “high” and “low” scenarios in year 2060, the active population aged 55 and older could reach 23% and 19.7% respectively (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012).

2.1.2 Labour market participation

With the present and evolving demographic situation, the importance of older workers – which can be referred to as senior workers -, has been on a constant increase in recent years, namely with regards to their participation in the labour market as older workers.

The employment rate of workers aged between 55 and 64 has shown remarkable improvements over the past decade. However, the same cannot be said for the population aged 65 and older, whose employment rate has shown little progress over the same period of time (OCDE, 2014).

⁵ The ESPA is a study with the title of « Enquête Suisse sur la Population Active », - which translates in English as « Swiss Study of the Active Population ». It is undertaken on a yearly basis with the aim of providing information about the active population of Switzerland, namely with regards to its structure and its professional activity (OFS, [no date]a).

In 2015, active workers aged 55 and older held approximately 20% of the overall labour supply for permanent residents of Switzerland. If we look at concrete numbers, - which can be consulted in Table 1 that follows -, we can see that, the overall labour market participation of this portion of the population showed an increase of one third in full-time equivalents⁶ between 2005 and 2015. This increase accounted for a rise of 176,200 active people aged 55 and older, 137,600 of which were below the legal retirement age⁷ and 38,600 of which were 65 and older (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016).

Table 1 - Increasing importance of older workers in the Swiss labour market (2005-2015)

Age categories	2 nd trimester of 2015	Evolution between 2005 and 2015	
	Active people in full-time equivalents	Absolute numbers	In %
15-24	500,400	+ 14,100	+ 3%
25-39	1,347,600	+ 105,800	+ 9%
40-54	1,513,300	+ 222,700	+ 17%
55-64	636,600	+ 137,600	+ 28%
65 and older	81,400	+ 38,600	+ 90%
55 and older	718,000	+ 176,200	+ 33%
Total from 15 years old	4,079,300	+ 518,900	+ 15%

Source: Adapted from Secrétariat d'Etat à l'économie SECO (2016, p. 5)

In addition, it is worth mentioning that such remarkable evolution in the labour market participation of workers aged 55 and older, – in comparison with the younger age categories -, comes as an impact from both the demographic evolution of the country as such and an improved use of workers' potential (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016).

⁶ A full-time equivalent, - abbreviated as FTE -, consists of a standardized unit used to measure workers in a comparable way, even if the amount of working hours varies among them (Statistics Explained, [no date]). For instance, a full-time worker accounts for 1 FTE, and two part-time workers who work at 50% or several part-time workers whose summed up activity rates equal 100% account for 1 FTE (Statistique Vaud, 2016).

⁷ The legal retirement age in Switzerland is 65 for men and 64 for women (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016) and a potential increase to 67 years for all workers is being contemplated (Reday-Mulvey, 2005).

2.1.2.1 Labour supply

Just like the remarkably intensified participation in the labour force from the senior population, - as mentioned in the previous section -, the labour supply for that population shows a similar evolution.

The Table 2 that follows presents the evolution in the labour force participation in terms of activity rate⁸ in full-time equivalents by age categories and its effect on the labour supply. As we can see, the part of the population that shows the most remarkable evolution and impact is the senior population who is still in the legal working age. With an activity rate increase of 6.6% between 2005 and 2015, the effect on the labour supply for that part of the population accounts for an increase of 58,400 full-time equivalent job offers (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016).

Table 2 - Effect of the labour force participation on the labour supply (2005-2015)

Age categories	Activity rate (FTE)			Effect of the labour force participation
	2005	2015	2005-2015	
15-24	55.6%	54.0%	- 1.6%	- 13,700
25-39	76.9%	79.8%	2.9%	+ 47,500
40-54	77.6%	80.1%	2.5%	+ 40,800
55-64	56.5%	63.1%	6.6%	+ 58,400
65 and older	3.6%	5.5%	1.9%	+ 22,200
55 and older	26.3%	28.9%	2.6%	+ 80,600
15-64	69.9%	72.5%	2.7%	+ 155,200

Source: Adapted from Secrétariat d'Etat à l'économie SECO (2016, p. 6)

According to the Office Fédéral de la Statistique, the labour supply in full-time equivalents for the population aged 55 and older is expected to increase of 30% by 2025, whilst the overall labour supply is expected to increase of 7% (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016).

2.1.2.2 Labour force qualification

The proportion of highly qualified people amongst workers aged between 55 and 64 is increasing, - as the level of qualification progresses through generations (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016) -, which can explain the positive evolution in the labour force participation that concerns senior workers below the legal retirement age.

⁸ The activity rate expresses the proportion of active people, - including the employed and unemployed -, in the population of reference (OFS, [no date]b).

In concrete terms, the proportion of people aged between 55 and 64 having achieved an education of tertiary level⁹ reached 32% in 2015, - with an increase of 10% between 2005 and that year -, and is expected to reach 40% by 2025. Such phenomenon comes as a positive response to the demand for highly qualified specialists by organizations on the labour market (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016).

2.1.2.3 Employment

As mentioned in a previous section, the employment rate of workers aged between 55 and 64 puts Switzerland in a good position with regards to the employment of seniors in the country. In fact, Switzerland is ranked among the four best European countries on that matter (OECD, 2015b).

Looking no further, comparing the employment rate of senior workers in Switzerland to those of its neighbouring countries, - France, Germany and Italy - is a sufficient approach to bringing evidence that supports such statement. The relevant evidence can be consulted in Table 3 that follows, which presents the employment rates of seniors, - covering works aged between 55 and 64 as well as those aged between 65 and 69 -, between 2005 and 2015.

Table 3 - Employment rates of Switzerland, France, Germany and Italy (2005-2015)

Employment	2005	2007	2015	2005	2007	2015
	Switzerland			France		
Employment rate, 55-64 (% of the age group)	65.1%	67.2%	72.8%	38.5%	38.2%	48.6%
Employment rate, 65-69 (% of the age group)	15.1%	17.0%	21.9%	2.8%	3.2%	5.9%
Employment	Germany			Italy		
	2005	2007	2015	2005	2007	2015
Employment rate, 55-64 (% of the age group)	45.5%	51.3%	66.2%	31.4%	33.7%	48.2%
Employment rate, 65-69 (% of the age group)	6.5%	7.1%	14.5%	6.9%	7.3%	8.6%

Source: Adapted from OECD (2015b, tabs FRA, DEU, ITA and CHE)

⁹ The tertiary level of education consists of the higher non-mandatory education that is achieved through university studies (SKBF | CSRE, 2014), for the obtention of Bachelor and Master degrees.

2.1.2.4 Unemployment

The overall unemployment rate in Switzerland reflects a good functioning of the labour market, as it appears to be at a relatively low level. In 2015, the proportion of unemployed people accounted for 4.9% compared to the OECD average situated at 6.7% (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2016). Accordingly, the level of unemployment of the population aged between 55 and 64 is among the lowest compared to OECD countries (OCDE, 2014).

It is however important to specify the following element, - which was mentioned in a documentary by Temps Présent that was broadcasted in April 2017 on the RTS Un television channel: The official unemployment rates of Switzerland published by the Secrétariat d'Etat à l'Économie (SECO) differ from the ones published according to the International Labor Office (ILO) norms¹⁰. In fact, the percentages from the SECO solely include the unemployed population that receives an unemployment allowance, whereas those published according to ILO norms include the unemployed population that is searching for a job. The values of the SECO are thus always much lower than those subject to the ILO definition of unemployment (Temps Présent, 2017).

2.1.2.4.1 Difficulties of older unemployed

Even if the unemployment rate appears to be relatively low, - under SECO norms -, the issue in terms of unemployment resides in the difficulty that unemployed people encounter when searching for a job. In fact, - as presented in the Table 4 that follows -, the majority of senior unemployed people appears to be in a situation of long-term unemployment (OCDE, 2014).

¹⁰ The concept of unemployment, - as well as the definition of unemployed -, is defined based on directives and conditions from the International Labour Office (ILO). To be categorized as unemployed, a person has to (1) be jobless, (2) be able to work, (3) be looking for a paid job and (4) be on an active job search (Social Info, [no date]).

Table 4 - Unemployment of the active senior population in Switzerland and in the OECD countries (2002-2012)

Unemployment	Switzerland			OECD average		
	2002	2007	2012	2002	2007	2012
Unemployment rate, 55-64 (% of the active population)	2.0%	3.1%	3.1%	4.7%	4.0%	6.0%
Frequency of long-term ¹¹ unemployment, 55 and older (% of total unemployment)	39.9%	53.8%	58.6%	43.6%	45.9%	46.9%
Neither employed, nor entirely retired ¹² , 55-64 (% of the age category)	9.7%	9.9%	7.9%	5.3%	5.1%	7.7%

Source: Adapted from OCDE (2014, p. 54)

Based on the Temps Présent documentary, falling into the situation of being unemployed after 50 years of age seems to be a trap. From that age, a doubled amount of time is needed to find a new job and potential opportunities are often subject to some constraints, such as having to accept a lower salary than the claimed level or having to agree to a fixed-term contract (RTS, [no date]a). There are too few employers willing to hire senior workers, as only one out of four unemployed aged 50 and older manage to find a new job within a time period of six months (Temps Présent, 2017).

As it happens, senior workers are more costly in terms of social insurance, - in particular with regards to the second pillar of retirement - and salary, but they are above all victims of being perceived as people with a reduced performance or who get tired more easily, instead of being valued for their experience and know-how. Moreover, it is particularly difficult for workers aged 50 and older to find themselves on the search for a new job nowadays. As this generation has known little labour market issues and experienced recruitment practices and methods that are completely different from those of today, the workers are therefore not prepared to be in that situation. Sometimes, these people entered the labour market having no completed education, which adds up to the difficulty of finding a new professional activity at that age (Temps Présent, 2017).

¹¹ Long-term unemployment is when the unemployment period exceeds one year (OCDE, 2014).

¹² The population category that is neither employed, nor entirely retired includes the unemployed, pre-retired, invalid and other inactive people that wish to work (OCDE, 2014).

As a consequence, unemployed seniors often find themselves facing a precarious situation. In fact, - provided the unemployment rates of the ILO being much higher than those of the SECO -, many of these unemployed seniors are in a situation where they do not receive an unemployment allowance, which brings them to face financial challenges and difficulties. According to Mr. Der Stépanian, - responsible for a program called AvantAge¹³ -, the country is facing a new form of poverty that needs to be turned around one way or another (Temps Présent, 2017).

2.1.3 Overview of the Swiss pension system

The pension system in Switzerland is composed of three pillars, - which all together have the objective of allowing the seniors, invalids and widowed to maintain the quality of life that they are used to have (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012).

The first pillar includes an old-age insurance and an invalidity insurance, - the *Assurance Vieillesse et Survivants* (AVS) and the *Assurance Invalidité* (AI) respectively -, along with complementary benefit plans. The latter include the *Assurance Perte de Gains* (APG), - which compensates for the loss of earnings caused by military service and in the case of a pregnancy -, and *Assurance Chômage* (AC), - which compensates for the loss of earnings from being unemployed (CH.CH, [no date]). All together, being insured by the first pillar is mandatory to those who either reside or work in Switzerland and those who are both residing and working in the country (AVS / AI, 2017). Its insurances and benefit plans have the core objective of covering the fundamental needs of the insured population (CH.CH, [no date]).

The second pillar essentially consists of professional insurance, - namely the *Prévoyance Professionnelle* (PP) in French -, and is also classified as mandatory. However, the obligation to be insured by the PP occurs when the yearly revenue earned from one employer exceeds 21,150 Swiss francs. The objective of the professional insurance is to cover 60% of insured individuals' most recent revenue, - by addition to the first pillar allowance -, thus allowing insured individuals to maintain their usual quality of life (AVS / AI, 2017). With regards to early retirement, the PP allows insured early retired people to receive a transitional allowance until they reach the legal retirement age (Christin, Fleury, Huguenin, Murier, Oetliker and Rausa, 2012). Contributions to the second pillar, - which are one of the criteria behind the higher cost

¹³ The program AvantAge provides individual and inter-company seminars with the aim of preparing senior workers for retirement, and advice addressed to employers concerning the employability of seniors (AvantAge, [no date]).

of having seniors in the workforce for employers -, tend to increase as individuals get older¹⁴.

The third pillar consists of two forms of non-mandatory individual insurance, - including linked savings and non-linked savings -, respectively referred to as pillar 3a and pillar 3b. Benefits from individual savings are added up to the first pillar allowances, such that insured individuals can maintain their previous standards of living throughout retirement. Swiss law encourages being insured by the pillar 3a through tax benefits, - as contributions to this form of individual insurance are deductible from taxable income¹⁵. The second form of individual insurance, - pillar 3b -, is not subject to any contribution constraints and can provide tax benefits to its contributors (AVS / AI, 2017).

2.1.3.1 Upcoming old-age insurance reform

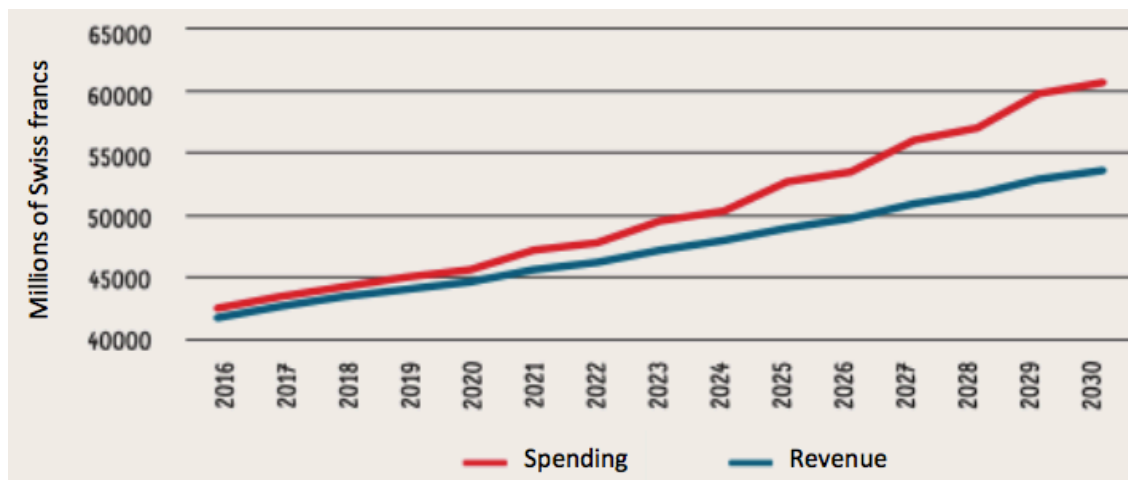
The old-age insurance (AVS) represents the most important social institution of Switzerland. However, because of the demographic evolution - with the baby-boomer population getting closer to retirement - along with life expectancy improvements, and because of the demand for more flexibility and more protection of part-time workers and the fact that the return on investment of professional insurances is insufficient to finance pensions, its financial stability is threatened (OFAS, 2017).

If no reform were to take place, - because the spending of the old-age insurance has been increasing much faster than its revenues, as represented in Figure 3 hereafter -, the AVS would find itself unable to finance all pensions by 2030, as its capital reserve would be almost entirely drained (OFAS, 2017).

¹⁴ Discussion with Ms. Reday-Mulvey, - social economist -, at the end of the Bachelor defense presentation on the 12 September 2017.

¹⁵ Contributions to the pillar 3a are deductible from taxable income up to some limitations : 6,768 Swiss francs per year for individuals insured by the PP and 20% of the revenue from a gainful activity, but up to a maximum of 33,840 Swiss francs per year for individuals who are not insured by the PP (AVS / AI, 2017).

Figure 3 - Financial evolution of the old-age insurance (AVS) with no reform (2016-2030)



Source: Adapted from OFAS (2017, p. 12)

The objectives of the upcoming old-age insurance reform, - which is subject to a federal election on September 24th of this year in order to start the implementation in the nearest possible future -, consist of responding to the different challenges that the insurance system is facing. Concretely, it seeks to guarantee present and future pensions while maintaining the AVS financially stable over the next decade and improving the financial situation of pension funds, in order to be able to adapt pension benefits to the population's demands of today as well as to be able to fill insurance gaps of individuals who have a low level of revenue or work on a part-time basis (OFAS, 2017).

Some of the measures implied by this old-age insurance reform include the rise in the retirement age of reference for women, - such that both men and women are set for retirement with old-age insurance benefits presenting no penalties nor supplements from the age of 65 -, and a better level of flexibility upon the retirement age with flexible retirement schemes between 62 and 70 years of age, - which allows for individuals to decide when to leave for retirement and provides them with options to end their career progressively (OFAS, 2017). Such measures are meant as an incentive for seniors to remain professionally active until later in their life, with the support of pension benefits from the AVS.

2.1.4 Overview of laws and regulations

This section of the report has the objective of complementing the contextualization of Switzerland by going over some relevant laws and regulations, - in particular with regards to the matter of discrimination.

2.1.4.1 Discrimination

As stated in the quotation attached hereafter, the federal discrimination law of Switzerland explicitly prohibits discrimination based on the criteria of age (CIAO.CH, 2017), - as it does with regards to other potential discriminatory factors.

Federal Constitution of the Swiss Confederation of 18 April 1999 (BV)

Art. 8 Equality before law

*“2 No person may be discriminated against, in particular on grounds of origin, race, gender, age, language, social position, way of life, religious, ideological, or political convictions, or because of a physical, mental or psychological disability.”
(BV, art. 8, al. 2)*

In other words, no individual should be subject to discrimination, whether it is in the context of his or her work, accommodation or in the case of a service request (CIAO.CH, 2017).

2.2 Age management topics

2.2.1 Age discrimination

Discrimination on the grounds of age occurs when an individual is treated in an unequal manner because of their age. It tends not to be considered as important as other sorts of discrimination are, regardless of the fact that its economic, social and psychological consequences can be identical as the ones of these other sorts of discrimination (CIAO.CH, 2017).

Discriminatory measures against older workers can be classified into five different categories, - each of which presents forms of direct and indirect discrimination -, which lead to consequences for individual workers in terms of access to employment, income, and freedom of choice or right to work (Drury, 1993). The following subsections of the report thus consist of going over these discriminatory measures and what their impact is for individual workers.

2.2.1.1 Early loss of employment

Given the heavily reduced chances of re-entering the labour market for older workers, early loss of employment is the most serious form of discrimination on the grounds of age in Europe. Whilst the opportunity to retire early with advantageous financial benefits exists and is taken advantage of by many seniors, for many others a voluntarily premature end of working life is not freely chosen and results in negative financial and social consequences (Drury, 1993).

Discriminatory measures of early loss of employment are concretely put into practice through redundancies or dismissals, and through early or pre-retirement schemes (Drury, 1993).

Redundancies and dismissals happen to be the most frequently used doors to an early work life exit. Older workers can either become unemployed through compulsory exit, - which is a form of direct discrimination -, or through the acceptance of a so-called *voluntary redundancy offer*, - which is a way of encouraging workers to voluntarily leave and is considered as a form of indirect or hidden discrimination (Drury, 1993).

Early and pre-retirement schemes set age targets for leaving work life without taking into consideration the matters of health and ability. Although many of these schemes were initially put in place as positive measures to protect older workers or provide them with the possibility to retire early after a long working life, they turned out to be used and abused in a negative way due to the combination of financial early retirement benefits and the need for reductions in the workforce. This combination provided encouragement for employers to oblige older workers to leave from the moment they are entitled to their early or pre-retirement benefits. Compulsory early and pre-retirement schemes are considered as a form of direct discrimination. On the other hand, when such schemes are voluntary, - which is the case of most -, they constitute a form of indirect or hidden discrimination, even if in practice social pressure is put on older workers to accept these schemes and makes them obligatory in some way (Drury, 1993).

2.2.1.2 Discrimination in recruitment: No return to employment

As mentioned in previous sections of this report, older workers have very little chance of re-entering the labour market. This fact comes as a consequence of some recruitment practices that happen to be discriminatory towards seniors who are in the search for a job. Employers' incentive to recruit older workers tends to be reduced by economic considerations with regards to higher wage and second pillar costs, possible health problems and outdated work skills, which contributes to the reduction of chances of re-employment for seniors (Drury, 1993).

Age discrimination in recruitment is practiced through the setting of age limits in recruitment advertisements, - consisting of a direct form of discrimination -, as well as through prejudice toward older job-seekers in the recruitment process, - reflecting an indirect form of age discrimination. The former involves the arbitrary setting of maximum age limits that are explicitly stated in job advertisements. On the other hand,

the latter occurs in practice when employers are reluctant to select candidates above a specific age - even though no age limits are mentioned in job advertisements -, or when non age-specific requirements - such as dynamism or openness to new ideas - figure in recruitment advertisements to discourage or disqualify older workers (Drury, 1993).

Although explicit age limits represent the clearest form of age discrimination in recruitment, indirect discrimination in the selection of candidates consists of the most widespread type of discrimination, - thus affecting a much heavier proportion of older job-seekers as a consequence (Drury, 1993).

For the case of Switzerland, the labour market does not favour workers aged 50 and older. Even though the myths about senior workers have been proved wrong, there is a heavy assumption that these people will not be good employees, as their flaws tend to be underlined before their qualities are looked at. Additionally, - as mentioned in a previous section -, when opportunities appear, they are often subject to constraints, namely the proposition of a lower salary or a fixed-term contract. These elements all together are a form of discrimination towards senior workers, - most often indirectly or hidden behind other justifications -, when they are in the search for a job (Temps Présent, 2017).

2.2.1.3 Hidden and forgotten unemployed seniors

Discrimination in older workers' unemployment occurs when older unemployed individuals receive a different treatment compared to other age groups because of their age (Drury, 1993).

In practice, direct forms of discrimination are applied through a concrete exclusion of older unemployed from unemployment statistics, - which keeps the official unemployment rates of older workers relatively low¹⁶ -, as well as through the exclusion of unemployed seniors from employment promotion measures, - which contributes to the frequency of long-term unemployment among this category of the population. From individuals' standpoint, granted transitional benefits until retirement, exemption from the need to register for work, early and pre-retirement schemes and invalidity pensions heavily contribute to discouraging unemployed seniors from seeking work and

¹⁶ As mentioned in section 2.1.2.4, the official unemployment statistics of Switzerland published by the SECO always appear to show much lower unemployment rates than those published in accordance to the unemployment definition of the ILO, provided the former solely include individuals who are receiving an unemployment allowance (Temps Présent, 2017).

simultaneously exclude them from employment promotion and unemployment statistics (Drury, 1993).

In turn, the apparently low unemployment rates amongst seniors, together with the fact that the level of unemployment among younger age categories consistently tends to appear high, contribute to the low priority accorded to help older unemployed to re-enter the labour market. This lack of measures targeted at older unemployed is considered as a form of indirect discrimination. In practice, such discrimination can be identified through the scarce existence of employment promotion schemes that adequately respond to the needs of unemployed seniors (Drury, 1993).

2.2.1.4 Exclusion from training

Older workers who lose their jobs generally need to work on updating their skills or learning new ones in order to have a better chance of re-entering the labour market. However, training schemes - either provided by governmental entities or by employers - tend to be better adapted to target younger workers, who seem to possess better qualifications in terms of initial education, schooling and vocation (Drury, 1993).

Some training schemes explicitly exclude workers above a specific age from participating and in general a great majority of training schemes offered by employers are targeted at the young unemployed, - which constitutes evidence of direct discrimination towards older workers. On another note, the absence of training measures that are adapted to the needs of seniors, together with self-exclusion and self-discouragement from taking training opportunities, are considered as indirect forms of discrimination (Drury, 1993).

The lack of training contributes to older workers falling behind on the grounds of new technologies and new methods of work, - which in turn minimizes their chances of finding a new job and reduces their earning potential in terms of salary. Moreover, employers tend to be discouraged from hiring seniors, - as their outdated skills highlight some of the negative myths of which older workers are victims -, and because the costs of non-training are estimated to be potentially high on the grounds of productivity, redundancies of older staff and retraining (Drury, 1993).

2.2.1.5 Retirement age

For seniors who either have a need for continuing to work or simply have the willingness to be professionally active, having an imposed retirement age is considered as a form of age discrimination, since it prevents them from making use of their freedom of choice (Drury, 1993).

With regards to direct and indirect discrimination, direct discrimination occurs when employers or the state use the standard - or legal - retirement age as a limit beyond which older workers are either facing an impossibility to remain professionally active or continuing to work becomes financially unattractive, or workers' rights or benefits are removed from them if they continue working. Workers find themselves obliged to leave work, either because a mandatory clause stipulating that they have to leave at retirement age figures in their employment contract, or because maintaining their professional activity beyond retirement age denies statutory protection against dismissal from them, or by the simple fact that mandatory retirement regulations are in effect (Drury, 1993).

On another note, the emerging trend in which the working life is being extended through the rise of retirement ages along with a lack of partial retirement options constitute forms of indirect discrimination towards senior workers. First, the maintained early exit culture and the non-increasing work opportunities together with a higher retirement age are estimated to result in extended unemployment periods for older workers who face the situation of early loss of employment. Second, retiring earlier than the standard - or legal - retirement age most often than not involves financial penalties for early retired people, and pension reforms implemented under the trend of extending working lives require workers to work longer in order to be able to benefit from the same pension income. Regarding the matter of partial retirement, very few phased or transitional retirement schemes have been set up for older workers to retire gradually before the official age limit, and the schemes that have been set up fail to be considered as more than second-best alternatives, which in turn results in weak numbers of participants taking part in these schemes. Moreover, companies themselves tend to lack preparation for allowing their older workers to undertake gradual retirement (Drury, 1993).

2.2.2 Good practice in age management

This section essentially consists of presenting brief definitions on the matter of good practice in age management, provided these definitions will be further developed in the analytical part of this report.

Before going into more specific definitions, the OECD defines good practice in age management in the following terms:

“Good practice in the employment of older workers consists of combating age barriers, either directly or indirectly, and providing an environment in which each individual is able to achieve his or her potential without being disadvantaged by their age. ”

(European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998, p. 3)

The concept of good practice in itself is, however, not to be taken as a once-and-for-all achievement but rather as a set of different actions towards overcoming age barriers and promoting diversity on the grounds of age, provided some elements of good practice may occur under the same roof as some bad practices or neglecting do in an organization (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006).

Good practice in age management can be defined and evaluated through five specific dimensions, - namely the dimensions of (1) job recruitment and exit, (2) training, development and promotion, (3) flexible working practice, (4) job design, and (5) changing attitudes with regards to ageing workers within organizations (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998) -, for each of which a synthesized definition of good practice is provided in Table 5 hereafter.

Table 5 - Definitions of good practice under 5 dimensions of age management in organizations

Dimensions	OECD definitions of good practice
1. Job recruitment	Ensuring that senior workers have equal or special access to available employment opportunities and that they are not discriminated against on the grounds of age.
2. Training, development and promotion	Ensuring that senior workers are not subject to negligence with regards to training and career development, that opportunities of training are available throughout their working career and that training schemes are adapted to the particular needs and abilities of older workers.
3. Flexible working practice	Providing older workers with greater flexibility with regards to their working hours or in the timing and nature of their retirement.
4. Ergonomics and job design	Taking actions towards preventing work induced disabilities and illnesses or as a compensating response to a potential physical decline that older workers may face.
5. Changing attitudes towards ageing workers in organizations	Having a positive approach to combatting ageism in organizations through the dismissal of myths regarding how ageism is associated with ageing workers at the level of managers, recruiters and employment services.

Source: Adapted from European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions (1998, p. 3-5)

2.2.3 Active ageing

According to the World Health Organization, active ageing as a process consists of the optimization of opportunities for health, participation and security for enhancing quality of life over time, as people grow older. The use of the word *active* does not only refer to the participation in the labour force or to physical activity, it also refers to continuing to participate in economic, social, cultural, spiritual and civic affairs (World Health Organization, 2002).

However, - provided the subject and research question of this report -, the focus with regards to active ageing is put on the matter of maintaining a professional activity at an older age.

2.2.3.1 The fourth pillar of retirement

As covered in a previous section of this report, the first, second and third pillars of retirement cover the basic old-age social security scheme, the private pension schemes and personal saving and private insurance respectively (Kessler, 1988).

The fourth pillar of retirement comes as a response to changes and constraints related to demographic ageing along with changes in the quality of work, as a new life cycle that shows an increased flexibility in the funding of tomorrow's pensions¹⁷ (Reday-Mulvey, 1993).

With regards to the topic of active ageing, the fourth pillar constitutes a tool through which the continuation of a professional activity at an older age is possible and financially attractive. In fact, it allows for the extension of working lives through the combination of part-time work and a partial pension, - which responds to both the need and willingness to continue to work of seniors and the financial difficulties¹⁸ often faced by this category of the population (Reday-Mulvey, 1993).

On another note, - provided the increasing mental content in the jobs of nowadays and the trend calling for a flexible extension of working lives -, the continuation of training until end-of-career constitutes a key policy for the fourth pillar (Reday-Mulvey, 1994).

¹⁷ From a financial standpoint, the fourth pillar is meant to contribute to the financing of tomorrow's pension systems through additional resources for retirement funding, through the substitution of partial pensions by full pensions and through supplementary income provided to retired individuals (Reday-Mulvey, 1993).

¹⁸ As explained in the section 2.1.2.4.1, unemployed seniors who find themselves in the situation of being unemployed often face financial difficulties (Temps Présent, 2017).

3. Analysis

3.1 Research methodology

The research conducted to construct the analysis of this report essentially consisted of a field research, in which I was brought to be in contact with companies to discuss about their internal age management practices.

On a first step, I proceeded by gathering contacts of organizations and of people working in organizations that I had either previously been in contact with, or through networking with intermediaries that could put me in contact with new people in organizations that I had no previous contact with. Then, I proceeded to reaching out to these contacts through an e-mail, which contained a detailed request - or invitation - to have a face-to-face exchange with me about the age management practices of the organizations they work for. These actions were being executed while I was working on the literature, which allowed me to work on the formulation of the questions that I would be asking during the interviews.

Although some difficulties were encountered in obtaining responses from the contacted people and organizations, - involving reminders by email and by phone call -, a total of seven organizations of different domains of activity and nature located between Lausanne and Geneva - my area of reach - effectively took part in my field research between March and July of this year. Most of the exchanges took place in face-to-face interviews, - which were recorded and then entirely typed. One exchange took place by e-mail, - for which the exact answers were added in the question-answer transcript -, and another was executed by phone call, - during which I took notes of the answers to my questions. After proceeding to a first analysis, I proceeded to asking complementary questions by e-mail or phone call, - to which most contacted people responded -, and the obtained answers were added to their respective transcripts.

The question-answer transcripts were then submitted to their respective interviewees for validation and eventual amendments, in order for me to be able to include them in the appendices of this report.

3.1.1 Sample of organizations

The following subsections provide a synthetized profile of each organization that took part in the field research implied by this report, as it is important to know who and what we are talking about before proceeding to the actual analysis. That way, a concrete frame is set to contextualize the analytical part that will follow.

The question-answer transcripts of the organizations' contributions can be consulted in Appendices I to VII.

3.1.1.1 Haute Ecole de Santé Vaud¹⁹

The *Haute Ecole de Santé Vaud* (HESAV), - which translates in English as *School of Health Sciences* -, is a school of higher professional education based in Lausanne that delivers Bachelor degrees in the domains of nursing, physiotherapy, midwifery and radiology technology (HESAV, [no date]).

The size of the school is rather small, - accounting for 1,000 students approximately (HESAV, [no date]) -, the size of its workforce is therefore limited. Concretely, there are two categories of personnel, - namely the administrative and teaching staff -, which constitute two categories of ages, - in particular workers who have approximately 5 years of experience and workers closer to the end of their career with more than 15-20 years of seniority in the organization.

Until January 1st of 2015, the school was owned and managed by the State of Vaud, which concretely means that the authority for signing employment contracts and managing the personnel was in the hands of the State of Vaud. From that date, - because of a new law for schools of higher professional education that came into effect -, the HESAV obtained the authority for managing its employment contracts. Its workers remain, however, protected by the Personnel Act of the State of Vaud, - which is referred to in French as the *Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud*.

3.1.1.2 International Committee of the Red Cross²⁰

The International Committee of the Red Cross (ICRC) is a humanitarian institution, which has its headquarters based in Geneva. It takes action in response to emergencies towards ensuring humanitarian protection and providing assistance for victims of violence and armed conflicts (ICRC, [no date]a). The organization's activities target different domains requiring humanitarian intervention, such as addressing sexual violence, building respect for the law and protecting civilians, among others (ICRC, [no date]b).

¹⁹ All information about the HESAV included in this chapter based on an interview with Mr. Drainville, Human Resources, Lausanne, 22 March 2017. Interview transcript attached in Appendix I.

²⁰ All information about the ICRC included in this chapter based on an interview with Mr. Schutz and Ms. Vulliet, Human Resources, Geneva, 5 April 2017. Interview transcript attached in Appendix II.

With regards to the contribution of the ICRC to my research, it is important to note that the workforce concerned by the different elements required for my research essentially consists of the workforce whose contracts are based in Geneva and whose job positions are either in the headquarters or on field missions. Based on these criteria, the sample of workers - as per numbers of February 28th of this year - accounts for 3,478 individuals, including 357 people aged between 55 and 62²¹ and 28 people aged between 63 and 65.

3.1.1.3 Coop²²

The Coop Group is composed of different enterprises that are active in the domains of retail, production, pharmacy and restoration, among others.

The sample of workers taken into account for my research accounts for 6,362 people, - working in the domains of retail, distribution, administration and restoration in the French-speaking part of Switzerland -, including a total of 914 people aged 55 and older - 892 of which have not reached the retirement age.

3.1.1.4 Retraites Populaires²³

Retraites Populaires is a regional enterprise governed by public law, which is active in the Canton of Vaud. Its core activities touch the domains of professional and personal insurance, life insurances, and pension funds, among others.

Its workforce is composed of approximately 370 people, 58 of which are aged 55 and older. However, cases of workers that remain active beyond the retirement age are very rare.

3.1.1.5 Haute Ecole de Gestion de Genève²⁴

The Haute Ecole de Gestion de Genève is part of the group of higher education universities of Applied Sciences of Western Switzerland (HES-SO). It offers Bachelor

²¹ Internal retirement age at ICRC.

²² All information about Coop included in this chapter based on an interview with Ms. Nohérie Pin, Human Resources, and her assistant, Mrs. Miéville, Lausanne, 12 April 2017. Interview transcript attached in Appendix III.

²³ All information about Retraites Populaires included in this chapter based on an interview with Mr. Fleury, Deputy Director and Human Resources, Lausanne, 19 April 2017. Interview transcript attached in Appendix IV.

²⁴ All information about the HEG Geneva included in this chapter based on an interview with Ms. Jacquemin, Deputy Director, Carouge, 8 June 2017. Interview transcript attached in Appendix V.

programs in the domains of Information Science, Business Administration, Information Systems and International Business Management (HEG, [no date]).

In terms of workforce structure, workers aged 55 and older account for 20% of the school's personnel.

3.1.1.6 *Bank based in Geneva*²⁵

The *Bank based in Geneva* is active in private banking, with a workforce aged 55 and older that accounts for 9% of the personnel, - 2% of which have not yet access to early retirement.

3.1.1.7 *Private Bank*²⁶

The *Private Bank* is an organization of rather small size, with 368 employees - including 38 individuals aged between 55 and 62.

3.2 *Age management practices of companies in Switzerland*

This section is dedicated to the analysis of the seven entities presented in the previous subsections with regards to their age management practices. The structure adopted for this analysis has its roots in the elements that are either covered or mentioned in the second part of the introductory chapter.

In concrete terms, the definitions and examples of good practice in age management are set as a guideline for the evaluation criteria used, whilst taking into consideration the definitions of different types of discrimination targeted at older workers. The subsections hereafter thus go back to the dimensions of age management practices in companies mentioned in the literature review, - however more precisely described in terms of definitions and examples in this part of the report.

Under each of these subsections will then figure the analysis of age management practices of the interviewed organizations, on the grounds of how each of them addresses these age management matters internally, - if they have existing measures

²⁵ Contribution under confidential conditions for the protection of the entity's identity. All information about the Bank based in Geneva included in this chapter based on an exchange by e-mail with an Human Resources Collaborator, June 2017. Question-answer transcript attached in Appendix VI.

²⁶ Contribution under confidential conditions for the protection of the entity's identity. All information about the Private Bank included in this chapter based on an phone interview with an Human Resources Responsible, 14 July 2017. Question-answer transcript attached in Appendix VII.

that correspond to the types of good age management practices of the different age management dimensions.

3.2.1 Job recruitment and exit

3.2.1.1 Definitions

Good practice in job recruitment and exit aims at ensuring that senior workers have equal or special access to available employment opportunities and that they are not discriminated against on the grounds of age (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998).

Concretely, positive age management approaches in recruitment and employment exit include:

- Eliminating age barriers in job advertisements as a means to encourage age diversity (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006);
- Practicing positive age discrimination (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998) through measures that explicitly target older job-seekers who may be threatened by dismissal, unemployment or who were obliged to enter early retirement (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006);
- Having an open-minded approach with regards to age in the recruitment process (Drury, 1993);
- Having measures for providing preparation to retirement (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006);
- Allowing retired seniors to continue employment on a temporary basis (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006);
- Elevating the age of employment exit or early exit (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998).

3.2.1.2 Field findings²⁷

3.2.1.2.1 Haute Ecole de Santé Vaud

At the *Haute Ecole de Santé Vaud*, a major focus lies in being able to provide medical expertise to its students. The school thus employs teaching staff among retired teaching personnel for punctual mandates, with the aim of making students benefit from their experience or a particular expertise that they may have that are highly valued among the school's programs.

As workers approach retirement, - more precisely when they are 3 years away from retiring -, the Director organizes meetings with each individual to discuss about their end-of-career perspectives and perspectives of evolution, with the aim of finding the best possible balance between the organization's needs and those of its workers.

On the matter of exit age, the State of Vaud has recently implemented a possibility to extend the working life until 70 years of age targeted at workers working in the public service. However, - even though this measure has been implemented at the level of the State of Vaud -, it is something that is yet to be formally implemented at the HESAV.

3.2.1.2.2 International Committee of the Red Cross

People working for ICRC can chose to remain active beyond the retirement age. The continuation of activity of these workers essentially takes place in the form of an extension of employment within the organization. The contracts of these workers are stipulated as being for a full-time occupation, although it mainly consists of workers who are sent on the field on a punctual basis. Moreover, when it comes to hiring people for field missions, younger applicants tend to be targeted more as a measure of precaution with regards to the intense contexts that they may have to face on the field. On another note, ICRC collaborators have the possibility to enter retirement from the age of 62.

When facing a context of internal reorganization, measures are put in place for avoiding to dismiss workers aged 50 and older as a way of respecting their seniority, - provided most of these workers have been in the organization for a long period of time.

Competition is open to all upon the opening of new job positions, meaning that any collaborator who is interested in a particular job position can apply for it. The decision of whether or not the person is hired is then determined through an interview.

²⁷ Field findings on the dimension of job recruitment and exit only present organizations for which at least one element of age management practice of the relevant dimension has been discussed during the field research interviews.

The organization is also in collaboration with reinsertion organisms, which have allowed for some unemployed seniors to be employed for 6 months in internship programs at ICRC.

3.2.1.2.3 Coop

People working for Coop beyond the retirement age are mostly taking part in wine fairs, for which they are paid on a hourly basis, - thus consisting of part-time contracts specifically put in place for those events.

On another note, Coop often calls for people who have a specific expertise for the occupation of specialized job positions, - such as those of butchers or fishmongers -, for which it is difficult to find potential applicants. In general cases of recruitment, the focus is mainly put on the competencies and experience of applicants, before looking at their age.

With regards to early retirement, Coop employees have the possibility to retire from 58 years of age. However, for workers occupying higher management positions, there is an obligation to leave when the ages of 62 and 63 years are reached for men and women respectively.

In terms of diversity, Coop seeks to have a certain balance in the proportion of young workers and workers who have served the organization over the long term, as it is something that is proved to be of contribution to the good performance of teams. More concretely, it allows for an exchange of knowledge and experience between different generations to take place.

3.2.1.2.4 Haute Ecole de Gestion de Genève

Providing employment to workers aged beyond the legal retirement age can be possible when it comes to enriching the teaching personnel with a particular experience or domain of expertise. However, the same cannot be said with regards to the administrative personnel, who are obliged to leave once they have reached the age for retirement - as the management of this personnel is subject to regulations imposed by the State of Geneva.

In more generalized contexts of recruitment, no difference is made on the grounds of age, as long as the person who is applying for the job has appropriate competencies for the execution of his or her tasks.

3.2.1.2.5 Bank based in Geneva

The search and selection of potential job applicants is essentially focused on the profiles of candidates. However, when job vacancies concern job positions that require a particular experience, the age of potential applicants may be prioritized, - provided older workers are more likely to have the required competencies and experience for the job.

Cases of workers that are professionally active in the organization beyond the retirement age are very rare. However, these rare cases concern administrative job positions, - for instance in a secretariat -, that can vary between full-time and part-time employment or occur under punctual mandates.

In general terms, all recruitment procedures are executed with a long-term view in mind, regardless of how old people are when they join the organization.

3.2.1.2.6 Private Bank

The *Private Bank* has a policy for maintaining motivated senior workers in activity - generally on a part-time basis - beyond the legal retirement age. There is however a limitation, which stipulates that these workers can only remain in the organization until they reach 70 years of age.

On another note, there has been a recent case in which the organization hired a person who was 63 years old, which filled a vacancy for a very specific and technical job position.

3.2.2 Training, development, and promotion

3.2.2.1 Definitions

Good practice in training, development and promotion consists of ensuring that senior workers are not subject to negligence with regards to training and career development, that opportunities of training are available throughout their working career and that training schemes are adapted to the particular needs and abilities of older workers (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998).

Positive age management approaches in the domain of training, development and promotion include:

- Having no age limits when it comes to the access to training opportunities (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006);
- Developing training programmes that are targeted at older workers, - which take their needs in terms of learning methodology and skills into consideration (Drury, 1993);
- Setting opportunities of training as more than a job specific measure by positioning them as an essential part of career planning (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006);
- Continuously monitoring the performance of workers (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998);
- Combining the possibility of job rotation with on-the-job training (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006).

3.2.2.2 Field findings²⁸

3.2.2.2.1 Haute Ecole de Santé Vaud

Provided the personnel of the HESAV is covered by the Personnel Act of the State of Vaud, the latter allows workers to have 3 days of continued training per year. This possibility is available to all collaborators - whether they are part of the administrative or teaching staff - regardless of their age.

3.2.2.2.2 International Committee of the Red Cross

A yearly budget is accorded to training. Such budget allows for individuals - independently of how old they are - to acquire new knowledge and to become specialized in new domains in views of exploring different career paths.

3.2.2.2.3 Coop

The Coop Group has a training center, which offers diverse types of training accessible to all employees who work for the group. As a matter of fact, many senior employees continue to take part in these training programs. There are however no specific training programs targeted at senior workers in particular.

²⁸ Field findings on the dimension of training, development and promotion only present organizations for which at least one element of age management practice of the relevant dimension has been discussed during the field research interviews.

In the context of retail shops, upgrading workers' skills in response to a change in the system is executed through on-the-job training, provided that changes in the systems of retail shops don't essentially involve a drastic technological evolution.

3.2.2.2.4 *Retraites Populaires*

The management of the organization proceeds to assessments of its workers' competencies as forms of awareness tools used in yearly meetings from the age of 57. Concretely, these assessments have the objective of bringing workers to reflect on what they wish to do during their remaining years of employment. Moreover, these meetings are planned to take place earlier in the life of workers, - more precisely from the age of 50.

On the grounds of training, the normal system of the enterprise allows workers to follow training programs, independently of their age.

3.2.2.2.5 *Haute Ecole de Gestion de Genève*

Regarding the administrative personnel, when new job positions are opened - which is something rare -, the first measures taken towards occupying these new positions are executed through internal recruitment. Any new job position that is put into place thus becomes accessible to the personnel who are already employed at the HEG. Only then, if internal recruitment actions happen not to fill a vacancy, will external recruitment measures be undertaken.

3.2.2.2.6 *Bank based in Geneva*

All training opportunities accessible through the organization are available for all its personnel. These training opportunities cover diverse domains, - such as banking, management, and project management, among others.

There is however a special course - offered by the organization - targeted at older workers, which aims at preparing them for retirement.

3.2.2.2.7 *Private Bank*

Any individual who wishes to take advantage of the available training opportunities can do so regardless of their age.

3.2.3 Flexible working practice

3.2.3.1 Definitions

Good practice with regards to flexible working aims at providing older workers with greater flexibility in their working hours or in the timing and nature of their retirement (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998).

Measures of flexible working practices that are beneficial to older workers include:

- Having measures of reduction in the working time on a daily or weekly basis (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006);
- Allowing for early exit schemes or gradual retirement schemes (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998);
- Allowing workers to regulate their own work rhythm (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998);
- Having measures of job rotation (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998).

3.2.3.2 Field findings²⁹

3.2.3.2.1 Haute Ecole de Santé Vaud

In situations where workers return from an extended leave due to an illness or an accident, the HESAV is in partnership with the State of Vaud that has a service called *case management*. This service essentially consists of managing particular situations that require an adaptation at the level of the job positions of workers that are concerned, to help them reinsert themselves in their professional activity. Measures taken in these contexts often involve procedures with the invalidity insurance (AI) in order to reduce the working time of collaborators.

On another note, the working time of the teaching personnel is considered in annualized units on the basis of objectives that are set to be reached over the time frame of one academic year, which provides these workers with flexibility to manage their working time according to their needs.

²⁹ Field findings on the dimension of flexible working practice only present organizations for which at least one element of age management practice of the relevant dimension has been discussed during the field research interviews.

3.2.3.2.2 *International Committee of the Red Cross*

When a suppression of job position occurs, measures are taken towards maintaining impacted workers in the organization through a transfer of skills to another department as a means to avoid losing their competencies and experience.

Job position transfers are generally executed based on criteria covering the matters of competencies, experience and prerequisites of the job positions workers wish to be transferred to, regardless of their age.

Some other measures of flexible working practices at ICRC include a flexible timetable as well as the possibility to work from home.

Moreover, workers have the possibility of retiring from the age of 58 or to take part in gradual retirement schemes between the ages of 59 and 62, - which is the retirement age according to the collective employment convention of the ICRC.

3.2.3.2.3 *Coop*

Transfers of personnel to other retail sites can occur within the Coop retail chain. In fact, employment contracts contain a clause, which obliges workers to be flexible in terms of work location - at least within their Canton of residence.

3.2.3.2.4 *Retraites Populaires*

Individuals who work at *Retraites Populaires* have the possibility to retire from the age of 58, however under penalizing conditions depending on the years of contribution paid.

With regards to gradual or phased retirement, it is technically possible to reduce the activity rate during a transitional phase until retirement. However, - although the possibility exists -, cases of workers who effectively took the option of gradual retirement are very rare. In fact, taking an option such as gradual or phased often implies a change of job position towards a loss of their social status.

In terms of flexible working time, workers are provided with flexible schedules and also have the possibility to retrieve their extra working hours by taking paid time off.

3.2.3.2.5 *Haute Ecole de Gestion de Genève*

Possibilities of transferring personnel between the six schools of the HES-SO network of Geneva exist, - although limited as schools are limited in size. Such a possibility allows for employees to benefit from a job position vacancy that they wish to fill.

Nothing official is in place with regards to gradual retirement for HEG employees. However, individuals who are responsible for the different programmes taught at the school can use their extra time of work at the end of their career as a means of transitioning smoothly into retirement. Other than that, they also have the possibility to retrieve extra working hours whenever they need to take some time off.

3.2.3.2.6 Bank based in Geneva

As workers approach retirement, - concretely during the 12 months prior to retiring -, they are allowed to reduce their working time, either by 30 minutes per day or 1 day per month.

3.2.3.2.7 Private Bank

The organization allows its workers to enter early retirement from 58 years of age.

In addition, employees can lower their activity rate as they approach the end of their career, depending on the job position and on the work implied by the latter. However, no official options of gradual retirement are in place.

3.2.4 Ergonomics and job design

3.2.4.1 Definitions

Good practice on the matters of ergonomics and job design involves taking actions towards preventing work induced disabilities and illnesses or as a compensating response to a potential physical decline that older workers may face (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998).

Positive practices on the matters of ergonomics and job design include:

- Taking actions towards the improvement of the working conditions and workload (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998);
- Having teams composed of a mix of young and older workers (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998);
- Excluding the senior workforce from shift labour (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998);
- Proceed to surveys directed at employees (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006);
- Practicing regular controls on health (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006).

3.2.4.2 Field findings³⁰

3.2.4.2.1 Haute Ecole de Santé Vaud

With its two distinct categories of age - in particular among the teaching personnel -, younger lecturers essentially contribute to the theoretical part of teaching programs and older ones intervene to share their experience and expertise with students. Such structure in the teaching personnel provides a good balance between theory and practice provided to students, which is an essential element of complementarity for the school.

3.2.4.2.2 International Committee of the Red Cross

The possibility to adapt the working environment is available to all employees who may need a particular comfort for the execution of their work. For instance, specific furniture can be installed, such as desks equipped with adjustable height.

With regards to field missions abroad, a particular attention is accorded to senior workers who may wish not to participate in some missions where the context may be particularly difficult to cope with.

3.2.4.2.3 Retraites Populaires

For workers suffering from disability - which account for 6 to 7 people in the organization -, adaptations of the environment have been brought to their work spaces as a response to some particular needs or requests expressed with regards to eye sight and luminosity, among others.

3.2.4.2.4 Private Bank

With regards to the working environment, workers who happen to have physical or medical difficulties can be provided with means to adapt their working space. For instance, if a person suffers from eyesight limitations or from difficulties with their back, he or she can receive a larger screen or some pillows to help her in terms of comfort.

³⁰ Field findings on the dimension of ergonomics and job design only present organizations for which at least one element of age management practice of the relevant dimension has been discussed during the field research interviews.

3.2.5 Changing attitudes towards ageing workers in organizations

3.2.5.1 Definitions

Good practice on the ground of attitudes towards older workers consists of having a positive approach to combatting ageing in organizations through the dismissal of myths regarding how ageing is associated with ageing workers at the level of managers, recruiters and employment services (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998).

Positive measures with the aim of changing attitudes towards older workers include:

- Developing age awareness, - in particular among staff representatives and human resources managers (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006) -, through the execution of research on the matter of ageing and performance (European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 1998).

3.2.5.2 Field findings³¹

3.2.5.2.1 International Committee of the Red Cross

In the context of recruitment at ICRC, a particular importance is attached to the experience of applicants regardless of their age, and in particular to the maturity and the different way of perceiving situations that older people have.

On a similar note, - according to Mr. Schutz -, the idea that seniors tend to have more difficulties in adapting themselves to changes, in learning new skills or in having limited capabilities is an obsolete idea nowadays. Such way of thinking is a positive step towards combatting discrimination on the grounds of age.

3.2.5.2.2 Coop

Upon the situation where workers who are close to reaching retirement demonstrate difficulties - with regards to their health or physical situation or because of other factors -, there is a policy that prevents the organization from breaching employment contracts. This policy comes from the Director, and is motivated by a mindset that demonstrates consideration towards seniors.

³¹ Field findings on the dimension of attitudes towards older workers only present organizations for which at least one element of age management practice of the relevant dimension has been discussed during the field research interviews.

3.2.5.2.3 Retraites Populaires

With the ageing demographics, integrating older workers in organizations is seen as a priority - at least at the willingness level -, as per the statements of Mr. Fleury.

4. Discussion

4.1 *Summary of findings*

Considering the situation of ageing demographics in Switzerland, the first element that was noticed is that the current demographic characteristics of the country are not so much reflected in companies, - even though a sample of seven organizations is very restrictive for drawing effective conclusions on the matter. In fact, the proportions of older workers among the different organizations that took part in my research have shown to be at a relatively low level.

However, there seems to be a trend with regards to the recruitment of older workers for the occupation of very specific job positions, mostly for part-time contracts, - provided older workers are more likely to be qualified in terms of experience for such specialized jobs, which contributes to promoting the extension of working lives. On a similar note, the possibility for workers to remain professionally active beyond retirement age tends to be extended until an older age, - in particular up to 70 years old according to some companies interviewed.

With regards to training opportunities, age barriers appear to have been removed. In fact, the available training programs seem to be targeted at all workers, regardless of their age. The only exception resides in programs designed for preparing employees to retirement, which is essentially targeted at seniors approaching the time for retirement.

In some entities, the possibility of job rotation or personnel transfer can be highlighted both as a means to extend the working life and as an opportunity for workers to evolve in their professional career.

Measures of flexibility at work, - aside from early and gradual or phased retirement -, can also be highlighted, - for instance, in terms of schedule flexibility, and in terms of possibility to retrieve extra hours of work through paid time off, among others. Such measures are beneficial to workers of all categories of age, and in particular to older workers who can chose to alleviate their end-of-career work as they approach retirement.

Voluntary active measures in promoting age diversity can also be noticed in some organizations, - which seems to demonstrate a trend towards creating a good balance between younger and older elements among the internal workforce, - sometimes as a means to reflect internally the age diversity of the organizations' clients and consumers.

With regards to ergonomic measures taken in the interviewed organizations towards improving the comfort of their workers, no particular provisions targeted at older workers seem to exist, as such measures are generally targeted at all employees. In fact, ergonomic measures are usually targeted at anyone who may need a particular change in their work materials and furniture for the improvement of their comfort at work.

4.1.1 Compliance with dimensions of good practice

In order to complement the summary of findings, - and in order to look at the field findings from a different perspective -, this subsection of the report comes as a means to evaluate the level of compliance of organizations upon each dimension of good age management practice.

In concrete terms, a table has been constructed for each dimension of good age management practice, in which are pinpointed - in brief phrases - the different elements of age management practices of each organization covered in the analysis chapter.

Such approach to the field findings allows to have a more concrete overall picture of where the interviewed organizations are best - or least - complying to the different good practice dimensions, which in turn allows to draw an estimation of where Switzerland stands with regards to age management based on these dimensions.

4.1.1.1 Job recruitment and exit

The Table 6 hereafter tackles the age management practices concerning the dimension of job recruitment and exit gathered from the field research.

Table 6 - Compliance of organizations with the dimension of job recruitment and exit in good age management practice

Organizations	Compliance	Non-compliance
HESAV	<ul style="list-style-type: none"> Retired teaching personnel having a specific expertise recruited for punctual mandates Assessment meetings with employees to determine end-of-career and evolution perspectives Extension of working life until 70 years of age for public service workers (State of Vaud) 	No particular points of non-compliance to mention.

Organizations	Compliance	Non-compliance
ICRC	<ul style="list-style-type: none"> • Extension of employment beyond retirement age • Avoidance to dismiss senior workers in the context of internal reorganizations • Competition open to all upon new job position openings • Internship opportunities for unemployed seniors 	No particular points of non-compliance to mention.
Coop	<ul style="list-style-type: none"> • Part-time work opportunities at wine fairs for retired people • Search for people with a specific expertise for specialized job positions • Balance between older and younger workers among teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Management personnel obliged to leave the organization at 62 years of age for women and 63 years of age for men
Retraites Populaires	No particular practices in the dimension of job recruitment and exit to mention.	
HEG Geneva	<ul style="list-style-type: none"> • Employment of retired teaching personnel having a particular experience • Already employed administrative personnel prioritized upon the opening of new job positions (internal recruitment) 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrative personnel obliged to leave the organization when they reach the retirement age (State of Geneva regulations)
Bank based in Geneva	<ul style="list-style-type: none"> • Priority accorded to older candidates when searching for a specific experience • Employment opportunities beyond retirement age in full-time or part-time contracts, or upon punctual mandates (rare cases) 	No particular points of non-compliance to mention.
Private Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Policy for maintaining motivated senior workers in the organization under part-time contracts • Extension of working life until 70 years of age • Valuation of experience for filling specific job positions 	No particular points of non-compliance to mention.

In the context of recruitment, the main pattern that can be identified consists of the search for a particular experience and expertise on the labour market for filling specialized job vacancies in organizations. Provided seniors are more likely to have the required prerequisites on that matter than younger candidates, they are consequently prioritized for these specific job positions. Experience and expertise therefore represents an advantage for senior workers on the labour market. However, it is important to underline that specialized job positions only represent a minority in the labour market, which means that - although such fact constitutes a positive element -, its overall impact only has a limited weight in terms of good practice in age management.

On a similar note, another pattern - or trend - that can be drawn out from the field research findings consists of the opportunities accorded to retired seniors to remain professionally active until later in their life. Such possibility often takes place through recruitment for part-time or punctual work contracts, or even through a continuation of their career up until an older age, - in particular until 70 years of age among two of the organizations interviewed -, which concretely constitutes measures towards extending working lives.

Overall, most elements gathered among the seven interviewed organizations represent positive measures of age management practices. However, there is one element that falls on the negative side, which consists of the obligation to leave work at retirement age that applies to the administrative workers of the HEG Geneva, - a regulation that is imposed by the State of Geneva -, as well as to the management personnel of Coop. As previously covered in the topics of age discrimination, having a formal obligation to leave at a specific age constitutes a direct form of discrimination, which - in the case of the HEG - is imposed at the level of the State, when the State should be the first to set the example to the society and to employers that reside in it.

4.1.1.2 Training, development and promotion

The Table 7 hereafter covers the age management practices on the grounds of training, development and promotion gathered from the field research.

Table 7 - Compliance of organizations with the dimension of training, development and promotion in good age management practice

Organizations	Compliance	Non-compliance
HESAV	<ul style="list-style-type: none"> • Three days of continued training per year accessible to all workers 	No particular points of non-compliance to mention.
ICRC	<ul style="list-style-type: none"> • Yearly budget accorded to training 	No particular points of non-compliance to mention.
Coop	<ul style="list-style-type: none"> • Training center offering diverse training opportunities to all employees • On-the-job training for retail shop employees 	<ul style="list-style-type: none"> • No specific training programs targeted at seniors
Retraites Populaires	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment of workers' competencies and end-of-career plans • Training programs accessible to all workers 	No particular points of non-compliance to mention.
HEG Geneva	<ul style="list-style-type: none"> • Already employed administrative personnel prioritized upon the opening of new job positions (promotion opportunities) 	No particular points of non-compliance to mention.
Bank based in Geneva	<ul style="list-style-type: none"> • Training opportunities accessible to all workers • Course of preparation to retirement 	No particular points of non-compliance to mention.
Private Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Training opportunities accessible to all workers 	<ul style="list-style-type: none"> • No specific training programs targeted at seniors

On the grounds of training, - as well as in terms of overall field findings -, the strongest element of good age management practice lies in the accessibility to training opportunities. In fact, almost all interviewed organizations present easily accessible training programs that can be taken advantage of by any worker who wishes to take part in them, - without any limitations based on age criteria. In fact, many workers in these organizations continue to take part in training programs as seniors.

On a similar note, some organizations offer their senior workers the possibility to attend a course of preparation to retirement, which is specifically targeted at them. However, - although preparation to retirement consists of an element of good age management practice -, this type of course is the only training option that is focused on seniors'

needs. In fact, such course solely targets seniors who are close to entering retirement. In other words, it solely consists of helping them transition into a new stage of their lives where they are no longer in employment, when nowadays more seniors are choosing to remain professionally active until later in life.

Another positive point that can be highlighted, - which was mentioned by one of the interviewed organizations -, consists of meetings organized with workers as a means to assess their competencies and end-of career plans. Such measure represents a proactive move in two fronts, - namely in terms of determining the training opportunities that are most interesting for individual workers as well as in terms of knowing individuals' wishes for their remaining years of working life. By applying such anticipation, the organization is giving itself an opportunity to determine the best possible balance between its needs as an enterprise and its employees' needs and wishes.

4.1.1.3 Flexible working practice

The Table 8 hereafter tackles the age management practices in terms of work flexibility gathered from the field research.

Table 8 - Compliance of organizations with the dimension of flexible working practice in good age management practice

Organizations	Compliance	Non-compliance
HESAV	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Case management</i> service for the adaptation of job positions upon the return from extended leave of workers • Working time of teaching personnel accounted for in annualized units 	No particular points of non-compliance to mention.
ICRC	<ul style="list-style-type: none"> • Possibility to transfer workers to other departments to maintain their skills in the organization • Flexible timetable • Possibility to work from home • Access early retirement from the age of 58 • Access to gradual retirement schemes between 59 and 62 years of age 	No particular points of non-compliance to mention.

Organizations	Compliance	Non-compliance
Coop	<ul style="list-style-type: none"> • Possibility to transfer personnel between retail sites 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrained possibilities to transfer retail shop workers between job positions
Retraites Populaires	<ul style="list-style-type: none"> • Access to early and gradual retirement (under penalizing financial conditions and job position constraints) • Flexible timetable • Possibility to retrieve extra working time through paid time off 	No particular points of non-compliance to mention.
HEG Geneva	<ul style="list-style-type: none"> • Possibility to transfer administrative personnel between six schools of the HES-SO Geneva network • Possibility to retrieve extra working time at the end of workers' career for a smooth transition into retirement • Possibility to retrieve extra working time through paid time off 	<ul style="list-style-type: none"> • No formal measures in place for flexible retirement
Bank based in Geneva	<ul style="list-style-type: none"> • Possibility to reduce working time from 12 months prior to retirement 	No particular points of non-compliance to mention.
Private Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Access to early retirement from the age of 58 • Possibility to reduce workers' activity rate as they approach retirement 	<ul style="list-style-type: none"> • No formal measures in place for flexible retirement

On the grounds of retirement schemes, most organizations seem to allow their workers to access early retirement, - generally from the age of 58. However, - on the side of flexible retirement schemes -, when it comes to gradual or phased retirement, very few options appear to be available to seniors. Moreover, most retirement schemes - whether they consist of early or flexible retirement schemes - imply penalizations at the level of pension benefits or constraints with regards to the job positions and responsibilities concerned. In fact, when the possibility to retire early or gradually is actually accessible, individuals are either cutting their pension benefits or finding themselves forced to change for a job position that requires a lower level of responsibility and a lower amount of work to accomplish. Overall, such disadvantages tend to make retirement schemes unattractive.

Another point that can be highlighted consists of the possibilities of job position transfers that exist in some organizations. Such possibilities allow for organizations to maintain its workers' skills, experience and expertise under their roof, - which is a

strongly positive point for organizations, provided most employed senior workers have been working for their employers over many years. Moreover, it constitutes opportunities for workers who wish to evolve or change their professional activity and - at the same time - wish to continue working for their employer.

On another note, an element that is most commonly spoken of is the timetable flexibility accorded to employees, such that they can manage their work schedule how it best suits them.

4.1.1.4 Ergonomics and job design

The Table 9 that follows covers the age management practices on the grounds of ergonomics and job design gathered from the field research.

Table 9 - Compliance of organizations with the dimension of ergonomics and job design in good age management practice

Organizations	Compliance	Non-compliance
HESAV	<ul style="list-style-type: none"> Balance between the older and younger teaching personnel 	No particular points of non-compliance to mention.
ICRC	<ul style="list-style-type: none"> Possibility to adapt the working environment Older workers can choose not to take part in delicate field missions 	No particular points of non-compliance to mention.
Coop	No particular points of compliance to mention.	<ul style="list-style-type: none"> Absence of possibilities to adapt the working environment of retail shop workers
Retraites Populaires	<ul style="list-style-type: none"> Possibility to adapt the working environment 	No particular points of non-compliance to mention.
HEG Geneva	No particular practices in the dimension of ergonomics and job design to mention.	
Bank based in Geneva	No particular practices in the dimension of ergonomics and job design to mention.	
Private Bank	<ul style="list-style-type: none"> Possibility to adapt the working environment 	No particular points of non-compliance to mention.

The main element that comes out of this dimension, - which is the most common among the interviewed organizations -, consists of the possibilities of adaptation of the working environment. As a matter of fact, these possibilities as such do not essentially fall under the label of age management practices, provided they are normally intended to be available to any person who needs a particular comfort adjustment. Most often, people who enquire about an adaptation of their workspace can be referred to as people who have special needs because of limitations in their mobility or physical

difficulties. Such struggles can concern any individual at any time of their life and therefore do not necessarily have a direct link with their age.

Another element to be pointed out consists of the search for a balance between older and younger individuals among teams. Such measure comes as a means to favour an exchange of knowledge and experience between generations as well as to have a workforce that reflects the organizations external environment, - in particular with regards to the diversity of the client population represented in the markets that they serve.

4.1.1.5 Attitudes towards ageing workers

The Table 10 hereafter covers the changing attitudes towards ageing workers gathered from the field research.

Table 10 - Compliance of organizations with the dimension of changing attitudes towards ageing workers in good age management practice

Organizations	Compliance	Non-compliance
HESAV	No particular practices in the dimension of changing attitudes towards ageing workers to mention.	
ICRC	<ul style="list-style-type: none"> • Value attached to seniors' experience, maturity, and approach to situations • Myths about older workers considered as obsolete 	No particular points of non-compliance to mention.
Coop	<ul style="list-style-type: none"> • Policy that prevents contract breaches with senior workers 	No particular points of non-compliance to mention.
Retraites Populaires	<ul style="list-style-type: none"> • The integration of older workers in organizations considered as a priority 	No particular points of non-compliance to mention.
HEG Geneva	No particular practices in the dimension of changing attitudes towards ageing workers to mention.	
Bank based in Geneva	No particular practices in the dimension of changing attitudes towards ageing workers to mention.	
Private Bank	No particular practices in the dimension of changing attitudes towards ageing workers to mention.	

In terms of changing attitudes towards ageing workers, the first point to highlight lies in the fact that organizations look for positive attributes among older workers and candidates and prioritize these attributes by considering them as a richness to the enterprise. Such way of perceiving seniors directly goes against the myths from which they tend to be victims of, which is an important positive step towards changing the society's mindsets to follow the same direction.

Moreover, one organization mentioned the existence of a formal policy that protects senior workers from early employment loss by concretely preventing the organization from breaching work contracts with them. Such policy constitutes a strong measure in terms of demonstrating consideration and respect towards older workers in the organization.

Lastly, the fact that the integration of seniors in organizations is considered as a priority in order to face the upcoming demographic evolution consists of a starting point towards anticipating these demographic changes.

4.2 Recommendations

Having covered and analysed the age management practices shared by the seven organizations that took part in my field research, - and having identified and highlighted the different points where their age management measures were the strongest or weakest -, now comes the part where it is time to search for feasible measures of improvement to recommend.

When working on the recommendations, the priority was accorded to points of action that are most likely to be feasible and implementable in the near future. Concretely, two main points of action can be recommended, - namely with regards to training targeted at seniors and anticipating ageing demographics with active measures.

Naturally, the issue regarding early and flexible retirement schemes is not to be left unaddressed in the recommendations of a report such as this one. A third recommendation is therefore dedicated to this issue. However, this point of action does not constitute a measure that can be implemented at once, provided the complexity of its implications.

4.2.1 Training for seniors

Although the dimension of training represents the main strength in terms of age management practices in the interviewed organizations, developing and implementing training programs that are specifically targeted at older workers - other than the courses of preparation to retirement - is an important step to take over the coming few years.

Having no barriers to access training opportunities does not constitute a strong enough factor for seniors to be motivated to take part in training programs and actually draw elements from these courses that are useful for them. In fact, training programs are

generally designed in a standardized pattern such that any individual can take part in it. However, - provided seniors' training needs tend to be relatively different from those of younger workers -, more attention needs to be put at the level of teaching and learning methodologies, such that training schemes specifically targeted at seniors can be designed and put in place.

Having such training schemes would encourage seniors to take better advantage of training opportunities and thus reduce the risk of being outdated in terms of skills and working methods. In turn, this measure contributes to better chances of remaining in the organization in spite of age as well as to a better employability of this category of the population. In fact, it is increasingly important to actively contribute to seniors' self-development, provided many seniors of nowadays - from the baby-boom generation - entered the labour market at a very young age and are thus most vulnerable if they are to become unemployed at their age of today.

Given that the access to training and the variety of training schemes constitutes the main strength of organizations in Switzerland, developing training programs for seniors consists of a point of improvement for an element that is already strongly developed. This fact can thus be taken advantage of, by making use of the training structure that is already in place to add some more options of training. Concretely, the development and implementation can either be undertaken by organizations themselves, - which is more likely to be feasible for larger organizations -, or by external training organizations that can provide training to different enterprises, - which is more likely to be suitable for smaller enterprises.

4.2.2 Anticipating evolving demographics

Given the upcoming demographic evolutions, having proactive measures towards integrating more senior workers in enterprises as well as towards maintaining already-employed seniors in organizations is becoming increasingly important.

In fact, - although the ageing demographics characteristics of the country may not have much impact on the age structure of organizations at present -, an accelerated evolution is going to take place over the next decade, in which most senior baby-boomers will have left for retirement. Unless preventive measures are put in place, - either by the State or at the management level of organizations -, companies risk to find themselves in an urgent situation of personnel shortage, which is an undesirable situation for any enterprise.

In turn, such proactive measures would come to contribute to reducing the frequency of long-term unemployment among seniors.

4.2.3 Developing gradual retirement options

The development of more attractive options on the grounds of early and flexible retirement is - of course - a measure that needs to be undertaken. However, such measure involves the coordination of complex actions inside and outside organisations.

Internally, enterprises would be faced with an organizational restructuring in order for job positions and responsibilities to be adapted for the reduced working time of workers. In fact, - as of today -, there are possibilities of access to flexible retirement schemes, but these tend to imply constraining conditions. For instance, - as mentioned previously -, upon taking part in flexible retirement schemes, workers may be faced with no other choice than to switch to job positions that require a lower level of responsibility and fewer amounts of work, or they may find themselves in a situation where their reduced activity rate is not compatible with the amount of work required by their job position.

On the outside of organizations, actions would need to be taken towards improving the financial aspect of retiring early or gradually. Provided such measures involve the Swiss pension system, - and knowing that making retirement schemes financially more beneficial to the public requires very complex interventions -, it is impossible to predict when such goals could be achieved. This point of action is thus to be considered over the long term, through step-by-step actions that would later contribute to having improved options of early and flexible retirement, - as it is being tackled with the upcoming the old-age insurance reform (AVS) previously covered in the report.

5. Conclusion

Although based on a restricted field research that shows little impact from the demographics of the country at the level of organizations, we can consider that companies in Switzerland are rather positively evaluated in terms of age management practices, - or at least that a good base of good age management measures is already existent.

However, effort still needs to be put on some necessary measures that are likely to become essential for organizations to face the challenges of an ageing population among their workforce.

These measures consist of making training options targeted at older workers available in companies and actively maintaining seniors in employment as well as welcoming more older workers to join the workforce, - all of which involve the notion of positive discrimination directly benefiting an otherwise usually disadvantaged category of workers. At the same time, such measures bring a strong contribution to the well functioning of companies' labour resources, particularly with regards to the richness that seniors can provide to their employers in terms of diversity of experience and competencies.

Bibliography

24 HEURES, 2016. La Suisse comptait 8'325'194 habitants fin 2015. *24 Heures* [online]. April 2016. [Accessed 27.02.2017]. Available from: <http://www.24heures.ch/suisse/suisse-comptait-8-325194-habitants-fin-2015/story/18214284>

À 50 ans, je suis au chômage [TV programme]. Temps Présent [online]. 06.04.2017. [Accessed 15.04.2017]. Available from: <https://www.rts.ch/play/tv/temps-present/video/a-50-ans-je-suis-au-chomage?id=8525231>

Art. 8 al. 2. Federal Constitution of the Swiss Confederation of 18 April 1999 (BV; SR 101). [online]. 18 April 1999. Status as of 12 February 2017. [Accessed 26.06.2017]. Available from: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/index.html#a8>

AVANTAGE, [no date]. *AvantAge* [online]. [no date]. [Accessed 15.04.2017]. Available from: <http://www.fr.avantage.ch/>

AVS / AI, [2017]. *La sécurité sociale en Suisse* [online]. [17 June 2017]. [Accessed 26.06.2017]. Available from: <https://www.ahv-iv.ch/p/890.f>

CH.CH, [no date]. *Comment organiser ma prévoyance vieillesse?* [online]. [no date]. [Accessed 26.06.2017]. Available from: <https://www.ch.ch/fr/organiser-prevoyance-vieillesse/>

CHRISTIN, Thomas, FLEURY, Stéphane, HUGUENIN, Olivia, MURIER, Thierry, OETLIKER, Ueli and RAUSA, Fabienne, 2012. Les seniors sur le marché suisse du travail. *NEWSLETTER Informations Démographiques* [online]. May 2012. N° 2. Switzerland: OFS. [Accessed 15.03.2017]. Available from: https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/aeltere_Arbeitnehmende/--demos-newsletter---erwerbsleben-und-wirtschaftliche-situation-.html

CIAO.CH, 2017. *Discrimination et racismes en raison de l'âge* [online]. 31 January 2017. [Accessed 26.06.2017]. Available from: <http://www.ciao.ch/f/racismes/infos/48a371e0bd8311de9e4e77a41ffcd0f1d0f1/5.2.%20plus3-en-raison-de-l-age/>

COTTER, Stephane, 2005. *Le vieillissement démographique de la Suisse* [online]. February 2005. Neuchâtel: OFS. [Accessed 27.02.2017]. Available from: https://www.ecoparc.ch/fileadmin/user_upload/resources/Forum05_Cotter.pdf

DRURY, Elizabeth, 1993. *Age discrimination against older workers in the European Community*. London: Eurolink Age.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, 1998. *Combatting Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-828-8412-7

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, 2006. *A guide to good practice in Age Management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-897-0934-0

GLOSSARY OF DEMOGRAPHIC TERMS, [no date]. [online], [Accessed 27 February 2017]. Available from: <http://www.prb.org/Publications/Lesson-Plans/Glossary.aspx>

HEG, [no date]. *Welcome to the HEG* [online]. [no date]. [Accessed 05.06.2017]. Available from: <https://www.hesge.ch/heg/en>

HESAV, [no date]. *HESAV - Haute Ecole de Santé Vaud* [online]. [no date]. [Accessed 20.03.2017]. Available from: <http://www.hesav.ch/hors-ligne/the-hesav>

ICRC, [no date]. *Mandate and mission* [online]. [no date]. [Accessed 01.04.2017]. Available from: <https://www.icrc.org/en/who-we-are/mandate>

ICRC, [no date]. *What we do* [online]. [no date]. [Accessed 01.04.2017]. Available from: <https://www.icrc.org/en/what-we-do>

KESSLER, Denis, 1988. The Four Pillars of Retirement. *The Geneva Papers on Risk and Insurance* [online]. October 1988. Vol. 13, n° 49, p. 342-349. [Accessed 06.03.2017]. Available from: http://download.springer.com/static/pdf/405/art%253A10.1057%252Fgpp.1988.26.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1057%2Fgpp.1988.26&token2=exp=1488836464~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F405%2Fart%25253A10.1057%252Fgpp.1988.26.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1057%252Fgpp.1988.26*~hmac=7c745775317fb86a16f49771b851744f4d6330da601c9a5dff3aec4f60bc4df6

MAYENCOURT, Judith, 2016. Dix millions d'habitants et une Suisse vieillissante. *24 Heures* [online]. May 2016. [Accessed 27.02.2017]. Available from: <http://www.24heures.ch/suisse/Dixmillions-d-habitants-et-une-Suisse-vieillissante/story/10879726>

OCDE, 2014. *Vieillesse et politiques de l'emploi: Suisse 2014 Mieux travailler avec l'âge*. Paris: Éditions OCDE. ISBN 978-92-64-22281-6

OECD, 2015. Scoreboard on older workers. *OECD.org* [online]. 2015. [Accessed 17.09.2017]. Available from: <https://www.oecd.org/els/emp/older-workers-scoreboard.xlsx>

OFAS, 2017. *La réforme Prévoyance vieillesse 2020 - Réforme de l'AVS et de la prévoyance professionnelle obligatoire* [online]. August 2017. Berne, OFAS. [Accessed 19.09.2017]. Available from: <https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/assurances-sociales/ahv/reformes-et-revisions/altersvorsorge2020/ausgangslage.html>

OFS, [no date]. *Enquête suisse sur la population active (ESPA)* [online]. [no date]. [Accessed 26.06.2017]. Available from: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/enquetes/espa.html>

OFS, [no date]. *Taux d'activité* [online]. [no date]. [Accessed 26.06.2017]. Available from: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/personnes-actives/taux-activite.html>

OFS, 2016. *Effectif et évolution de la population en Suisse: résultats définitifs 2015* [online]. August 2016. [Accessed 27.02.2017]. Available from: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population.assetdetail.560690.html>

OFS, 2016. *Effectif et évolution de la population en Suisse: résultats définitifs 2015* [online]. August 2016. [Accessed 27.02.2017]. Available from: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population.assetdetail.560690.html>

REDAY-MULVEY, Geneviève, 1993. The Fourth Pillar. *The Geneva Papers on Risk and Insurance* [online]. October 1994. Vol. 18, n° 30, p. 302-316. [Accessed 06.03.2017]. Available from: [https://www.genevaassociation.org/media/228794/ga1993_gp18\(68\)-reday-mulvey.pdf](https://www.genevaassociation.org/media/228794/ga1993_gp18(68)-reday-mulvey.pdf)

REDAY-MULVEY, Geneviève, 1994. Continuing Training until End-of-Career: A Key Policy for the Fourth Pillar. *The Geneva Papers on Risk and Insurance* [online].

October 1994. N° 30, p. 481-489. [Accessed 06.03.2017]. Available from: [https://www.genevaassociation.org/media/230019/ga1994_gp19\(73\)_reday-mulvey.pdf](https://www.genevaassociation.org/media/230019/ga1994_gp19(73)_reday-mulvey.pdf)

REDAY-MULVEY, Geneviève, 2005. Working Beyond 60 - Introduction: Key Policy Issues and Recommendations. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice* [online]. October 2005. Vol. 30, p. 604-619. [Accessed 06.02.2017]. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.gpp.2510053>

RTS, [no date]. *À 50 ans, je suis au chômage* [online]. [no date]. [Accessed 15.04.2017]. Available from: <https://pages.rts.ch/emissions/temps-present/8406839-a-50-ans-je-suis-au-chomage.html#8406841>

RTS, [no date]. Pyramide des âges. *RTS* [online]. [no date]. [Accessed 27.02.2017]. Available from: <http://www.rts.ch/decouverte/monde-et-societe/monde/la-demographie/6982391-pyramide-des-ages.html>

SECRÉTARIAT D'ÉTAT À L'ÉCONOMIE SECO, 2016. *Indicateurs de la situation des travailleuses et travailleurs âgés sur le marché suisse du travail 2016* [online]. 2016. Berne: Secrétariat d'Etat à L'économie SECO. [Accessed 15.03.2017]. Available from: https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/aeltere_Arbeitnehmende/arbeitsmarktindikatoren-aeltere-arbeitnehmende.html

SKBF | CSRE, 2014. *L'éducation en Suisse, rapport 2014* [online]. [2014]. [Accessed 15.06.2017]. Available from: http://skbf-csre.ch/fileadmin/files/pdf/bildungsmonitoring/bildungsbericht2014/rapport_education_2014.pdf

SOCIAL INFO, [no date]. *Chômage (au sens du BIT)* [online]. [no date]. [Accessed 26.06.2017]. Available from: <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=135>

STATISTICS EXPLAINED, [no date]. *Glossary: Full-time equivalent (FTE)* [online]. [no date]. [Accessed 26.06.2017]. Available from: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Full-time_equivalent_\(FTE\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Full-time_equivalent_(FTE))

STATISTIQUE VAUD, [2016]. *Définitions et précisions méthodologiques* [online]. [15.12.2016]. [Accessed 26.06.2017]. Available from: <http://www.scris.vd.ch/Default.aspx?DomId=2340>

WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2002. *Active ageing: A policy framework* [online].
April 2002. [Accessed 17.06.2017]. Available from:
http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/67215/1/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf

Appendix 1: Interview transcript HESAV

Interview date: 22.03.2017
Enterprise / Organization: Haute École de Santé Vaud
Interviewee: Mr. Daniel Drainville (Human Resources)
Interviewer : Daniela Figueiredo Simão
Interview conditions : In person, with voice recorder
Audio file to be destroyed once the interview has been treated for my bachelor work.
Additional questions (*) : Exchange established by e-mail afterwards

M. Drainville: Peut être juste une première précision, jusqu'au 1^{er} janvier 2015, la Haute École faisait partie de l'État de Vaud. Donc l'autorité d'engagement, c'est à dire celui qui signe les contrats et qui gère tout le personnel, était spécifiquement l'État de Vaud. Et depuis le 1^{er} janvier 2015, on a une nouvelle loi sur les Hautes Écoles qui fait que HESAV est sa propre autorité d'engagement. Cependant, tous les collaborateurs restent protégés par la loi sur le personnel de l'État de Vaud, donc avec les mêmes conditions.

1. Quelle est la proportion de personnes plus âgées (55 ans et plus) au sein de l'entreprise, en particulier la proportion de ces personnes n'étant pas encore en âge de prendre la retraite?

M. Drainville : Par rapport à la première question, je vous donnerai des éléments plus chiffrés par e-mail. Mais, c'est vrai qu'aujourd'hui, si on parle de la catégorisation des employés ici, on se retrouve à priori avec deux coupes d'âge, avec une proportion élevée de collaborateurs ayant environ 5 ans d'expérience et une deuxième qui est plutôt là en fin de carrière avec des gens qui se retrouvent à plus de 15 ou 20 ans d'ancienneté. Donc c'est vrai qu'on est dans une politique de gestion du personnel avec deux défis : l'intégration et la formation du personnel avec moins de 5 ans d'ancienneté et dans les 5 prochaines années avec un taux de renouvellement des effectifs vieillissants important. Voilà, donc comme ça on se situe globalement. Je pourrai vous répondre plus précisément pour la proportion de 55 ans et plus, mais je pense que c'est ça qu'il faut garder en tête. On a ces deux populations d'employés.

2. Y a-t-il des personnes exerçant une activité au delà de l'âge légal de la retraite au sein de votre organisation? Si oui, sauriez-vous indiquer la proportion ou de combien de personnes il s'agit?

M. Drainville : À ce sujet là, cette année, l'État de Vaud offre la possibilité aux collaborateurs du service public de pouvoir prolonger leur activité professionnelle jusqu'à 70 ans. C'est quelque chose qui est tout nouveau, que nous n'avons pas aujourd'hui formellement mis en place. Ça demande un processus d'autorisation devant respecter des critères précis (par exemple : compétences spécifiques non disponibles sur le marché du travail, prolongation pour une durée déterminée). Donc on ne l'a pas utilisé pour l'instant. Formellement, tous nos collaborateurs vont jusqu'à l'âge de la retraite. Il y a une proportion qui prend la retraite anticipée. Mais, c'est vrai qu'à ce niveau nous n'avons pas de statistiques. C'est vrai qu'avec la nouvelle loi sur les Hautes Écoles du 1^{er} janvier 2015, on se

retrouve aussi dans des situations par rapport à notre caisse de pensions. Il y a l'âge légal de la retraite, mais par rapport à la caisse de pensions, il y a la possibilité d'avoir une pleine retraite avec un certain nombre d'années d'ancienneté. Si je me rappelle bien, c'est jusqu'à 38 ans d'ancienneté. À 38 ans d'ancienneté, je dirais que la rente de retraite ne sera pas modifiée, même si on travaille 2 ou 3 ans de plus. Donc, c'est vrai qu'il y a certains collaborateurs qui profitent de se dire « on arrive au point maximum d'une pleine retraite » et donc profitent de prendre leur retraite avant l'âge légal. Par contre, c'est vrai qu'après il s'agit plus d'un lien avec leur propre analyse auprès de leur caisse de pension plutôt qu'une politique qui favorise le départ en retraite anticipée.

Daniela : D'après ce que vous avez dit, donc en ce moment, en place ici à la Haute École, vous n'avez pas forcément des personnes qui restent au delà de l'âge légal de la retraite. Ou bien ça vous est déjà arrivé ?

M. Drainville : Il y en a quelques uns, des cas particuliers. C'est vrai qu'on a deux populations de collaborateurs. De manière schématique, on a tout le personnel administratif et on a tout le personnel enseignant. Pour le personnel enseignant (PER), selon les nouvelles lois (*LHEV – Loi sur les Hautes écoles vaudoises de type HES*), il y a plusieurs types de fonction : professeurs ordinaires, professeurs associés, adjoints scientifiques. Ça c'est notre personnel, je dirais, de contrat à durée indéterminée. Par contre, on a quelques collaborateurs PER qui sont en âge de retraite, qui quittent leurs fonctions et qu'on peut appeler sur mandat pour travailler et faire l'école profiter de leur expérience. Là, ils ont des contrats qu'on appelle de chargés de cours. C'est à dire que ce sont des contrats très ponctuels, qui font qu'ils viennent donner des cours pour des choses très ponctuelles. Là, j'ai en tête deux collaborateurs de la filière de soins infirmiers qui viennent donner des cours ponctuels, parce qu'ils ont l'expertise qu'on souhaite mettre en valeur. Donc à ce niveau là, effectivement, par rapport à votre question 2 : oui, il y en a. Mais je dirais, si on veut donner un ordre de grandeur, sur 200 collaborateurs, moins de 10 collaborateurs sont dans ce cas là. Ou bien, il y a aussi le cas où, en remplaçant cette personne qui part à la retraite, on n'a peut être pas le domaine d'expertise très pointu dans les nouvelles recrues. À ce moment, effectivement, il y a un accompagnement. Ce n'est pas quelque chose qui se fait sur la durée. C'est ponctuel. On ne va pas dire « vous avez un contrat de 5 ans ». C'est au cas par cas, en fonction des besoins, et donc c'est un contrat de travail de chargé de cours et non pas de professeur selon la LHEV, par exemple. Mais par ordre de grandeur, je dirais moins de 10 sur 200 collaborateurs, si on veut parler de ratios.

3. Parmi ces personnes (de 64 ans et plus), sauriez-vous m'indiquer quelles positions elles occupent au sein de l'organisation et ainsi que si leur activité est à plein temps ou temps partiel?

M. Drainville : Ce que je peux vous fournir en plus de ce que je vous ai expliqué serait la catégorisation des fonctions du corps enseignant, qui permet bien d'identifier la notion de chargés de cours de la notion de personnel à plein temps. Ces personnes sont effectivement à temps partiel, et voire en temps très partiel ou ponctuel en tant que chargés de cours.

4. De façon générale, sauriez-vous indiquer si les personnes de 55 ans et plus travaillant au sein de votre organisation sont généralement des personnes qui sont là depuis le long-terme ou s'il y a des personnes qui ont intégré l'organisation en étant déjà dans la classe d'âge de séniors ?

M. Drainville : Je dirais que 98% sont des personnes qui sont là depuis de nombreuses années. On a quelques personnes qui sont arrivées en étant dans la tranche d'âge 45-50, mais au delà de 55, je dirais non. Comme l'État de Vaud était employeur jusqu'en 2015, les enseignants sont majoritairement des personnes qui sont ou ont été des professionnels de la santé (infirmières, physiothérapeutes, techniciens de radiologie médicale) ayant déjà travaillé dans des établissements de l'État de Vaud. (Par exemple : au CHUV). Ce qui veut dire que leur ancienneté professionnelle, (par exemple : lorsqu'ils étaient au CHUV, leur ancienneté a été conservée en passant à la Haute École de Santé). Donc, il y a peu de recrutements de personnes de plus de 55 ans, ou bien même pas de recrutement de personnes de plus de 55 ans. Si on prend la notion de séniors à partir de 50 ans, il y a eu une ou deux situations depuis que je suis à la Haute École (4 ans) où on a pu recruter pour répondre à un besoin particulier. Mais, je dirais que la proportion est de moins de 5%. Par ailleurs, nos collaborateurs du département de la recherche ont un âge moyen inférieur à 40 ans.

Daniela : Dans ces cas de recrutement pour besoins particuliers, vous arriveriez peut être à mentionner quel(s) type(s) de besoins particuliers ont fait que vous valorisiez une personne plutôt qu'une autre ?

M. Drainville : C'est dans l'enseignement, des gens qui ont déjà un master. C'est vrai que dans le domaine clinique, avec la nouvelle loi sur les Écoles, on favorise et on aimerait avoir des personnes qui ont un master ou un doctorat dans l'enseignement. Sachant qu'ils sont à la base infirmiers, physiothérapeutes ou autres, il y a de plus en plus une volonté politique à avoir des gens bien formés également pour la recherche. Dans certaines situations, c'est vrai que si on peut recruter une personne qui ait déjà un master ou un doctorat, c'est une valeur ajoutée pour l'établissement. C'est que dans le recrutement, soit on recrute des gens en début de carrière qu'on devra former en master ou doctorat, soit les personnes sont déjà formés pour répondre aux besoins. L'autre problématique qu'on a, c'est si la personne travaille dans le milieu clinique européen ou international. Et à ce niveau, peut être qu'il y aura des opportunités ces prochaines années, dans le cadre du recrutement, d'avoir des experts au niveau national ou international qui voudront se joindre à nous. À ce moment là, peut être que ce sera effectivement des gens dans la catégorie senior. Ça m'étonnerait que ce soit au delà de 55 ans, mais je dirais qu'aux alentours des 45-50, là il y aura plus de possibilités.

5. Sachant que la population en Suisse est vieillissante et que par conséquent il y a de plus en plus de travailleurs de 50 ans et plus, comment voyez-vous l'importance d'intégrer ces personnes dans l'entreprise (sans discrimination pour cause d'âge)?

M. Drainville : Par rapport à ma réponse précédente, là on est plutôt centrés sur l'expertise et les besoins de cette expertise dans le développement de la Haute École. L'autre volet est aussi autour de « que fait-on pour valoriser les personnes qui sont déjà en place et qui pourraient, sur les 10 dernières années de leur carrière professionnelle, apporter à l'entreprise par des formations ? ». C'est vrai que là on a des critères pour le personnel administratif et pour le personnel technique. Au niveau du personnel administratif, aujourd'hui, la loi sur le personnel de l'État de Vaud permet une formation continue de 3 jours par année. Tout collaborateur a des possibilités d'accès à cette formation, sans discrimination au niveau de l'âge. De plus, c'est vrai qu'on n'a pas aujourd'hui, au moment de l'entretien, une politique ou une directive qui réponde à la question

des formations de plus longue durée (10 jours, 15 jours ou 20 jours) qui amènent un certificat, une attestation ou un diplôme. Et ça c'est un objectif cette année, de pouvoir poser une possibilité HESAV de former avec diplôme les collaborateurs et de définir quels seront les critères de sélection à ce moment là. Moi, je ne vois pas, comme directeur RH et directeur administratif, un critère d'âge qui doit être posé dans une directive. L'importance pour chaque collaborateur est d'avoir un cahier des charges. Ce cahier des charges doit pouvoir être évalué avec un entretien avec la hiérarchie à chaque année ou à chaque deux ans, et que là doivent être posés des objectifs à atteindre. Ces objectifs doivent amener à se poser des questions sur la formation des collaborateurs... (par exemple : typiquement, aujourd'hui, certains outils informatiques d'une génération (t-1), tel que le système d'information RH) ... Donc, il faudra mettre en place de nouveaux outils et voir à ce que le personnel senior voire tous les collaborateurs aient les connaissances et les compétences pour utiliser ces nouveaux outils. Pour ça, il va falloir former les gens. Ce n'est pas parce qu'on est dans une catégorie d'âge supérieure qu'on ne va pas les former. Par contre, c'est vrai que si on parle de la catégorie des séniors de plus de 55 ou 60 ans, il faudra aussi en discuter avec ces collaborateurs et leur dire « Voilà, il y a un changement sur 5 ans, ça va impliquer telle ou telle chose. Quelles sont vos perspectives de fin de carrière ? ». Aujourd'hui, notre directrice rencontre individuellement les collaborateurs qui sont à 3 ans de la retraite, en se disant « Quel est le poste que vous avez aujourd'hui ? Quelles sont vos perspectives d'évolution ? Quels sont vos plans de retraite ou d'évolution ? », de façon à trouver le meilleur ajustement entre les besoins de l'entreprise et les besoins du collaborateur. Donc, on est dans ces discussions de prise de contact pour voir ce qui est mieux pour les deux parties. Donc la question du *sans discrimination pour cause d'âge* au niveau du recrutement, pour moi, ne prend pas part dans les critères, comme pour la situation de recrutement de jeunes qui ont une perspective de création de famille par exemple. Ces choses ne doivent pas faire partie des critères de sélection. Par contre, pour les collaborateurs de plus de 50 ans, dans le recrutement, c'est l'expertise pointue par rapport aux besoins qu'on aura qui sera regardée. C'est vrai qu'on sera plus attentifs au contenu d'un CV et à l'expertise comme valeur ajoutée dans le cadre du recrutement, ça c'est sûr. Ce qu'il faut savoir aussi c'est que l'État de Vaud a une grille salariale où chaque fonction est bien colloquée. Chaque fonction est dans une grille salariale, et jusqu'à aujourd'hui (ça changera avec la fonction d'autonomie de la Haute École dès l'année prochaine) c'est l'État de Vaud qui établit le salaire sur une fonction. Donc, ce qui veut dire en deux mots que, si on prend la grille salariale avec salaire minimum et salaire maximum, l'État de Vaud a un système de 3 tranches de salaires. Chaque année, tout collaborateur reçoit une augmentation de salaire pour tenir compte de l'ancienneté. Cette ancienneté n'évolue pas de la même manière tout le long de la carrière professionnelle. Cela dit (le chiffre va être inadéquat mais c'est juste pour vous montrer), dans les 8 premières années de la carrière professionnelle, donc quelqu'un qui sort de l'école qui entre à l'État de Vaud a peut être 1 ou 1.5% d'augmentation par année. Entre 8 et 16 ans, ce sera peut être 1.3%, et dans les 8 dernières années de la carrière professionnelle ce sera peut être 1%. Donc, c'est vrai qu'avec ça on voit que la progression de salaire avec le parcours professionnel va diminuer avec le nombre d'années d'ancienneté, alors que plus on a d'expérience plus on a de valeur ajoutée dans l'entreprise et dans le système, ce qui n'est pas réellement valorisé. Donc est-ce que là, dans l'appréciation du système il y a une notion de productivité ? Dans une Haute École où on enseigne des futurs professionnels de la santé, je dirais que cette expérience là est importante... Donc voilà, je voulais juste vous faire cette petite parenthèse pour dire que, effectivement, le parcours professionnel est valorisé, mais la question salariale n'a pas la même

évolution. Donc pour moi, par rapport à votre question 5, il n'y a aucune discrimination.

6. Comment l'entreprise valorise-t-elle la diversité parmi ses employés (notamment en ce qui concerne l'âge)?

M. Drainville : Disons que pour l'entreprise, l'importance d'avoir ces deux cycles d'âge permet d'avoir une bonne complémentarité entre les nouvelles connaissances professionnelles qui sont acquises par les « jeunes » enseignants et tout le véhicule d'expérience de terrain qui ont 10-20-25 ans d'ancienneté. En gros, les jeunes enseignants ont un bagage théorique peut être plus important, parce qu'ils ont un master ou un doctorat, que ceux qui ont 25 ans d'ancienneté n'ont pas, parce qu'à l'époque ce n'était pas quelque chose qui était accessible. Donc l'important c'est de pouvoir confronter ces deux regards : le regard d'un professionnel qui a peut être 5 ou 8 ans de sortie de l'école et qui a travaillé dans des hôpitaux mais qui a peut être un bagage théorique plus important, et il y a cette expérience de terrain qui est acquise auprès de professionnels qui sont là depuis 10-15 ans. Donc, je pense que c'est générateur de débats, et je pense que c'est au bénéfice des étudiants parce que ça permet effectivement de confronter des idées. C'est vrai que par contre, pour la diversité des employés, pour moi il y a diversité à deux niveaux : les années d'ancienneté des enseignants pour cette confrontation d'idées ; il y a la question du genre où dans le domaine de la santé on est autour de 75% de femmes et 25% d'hommes ; il y a aussi la question de tout ce qui est politique d'égalité des chances, mais là je dirais dans le sens inverse (par exemple au niveau de la filière de sage-femme, il y a la possibilité et il y a effectivement des hommes qui se forment comme sage-femme, et c'est vrai qu'aujourd'hui il n'y a pas énormément d'hommes qui pratiquent cette profession, en tout cas pas d'hommes dans cette catégorie d'âge là), et l'autre question c'est les situations de handicap (physique), où aujourd'hui nous n'avons pas à ma connaissance de collaborateurs seniors en situation de handicap qui travaillent à HESAV. Parce que là aussi, la Haute École fait partie de la HES-SO et donc il y a des politiques d'égalité des chances, diversité, situation de handicap, le genre et transgenre et tout ça. Mais pour cette population là, on n'a pas aujourd'hui de collaborateurs dans cette situation. Et puis pourquoi les personnes âgées en tant que diversité pour l'école ? Pour moi c'est une richesse, tout simplement. C'est une richesse d'avoir ces gens, ça permet aussi la passation de connaissances et finalement la fluidité de l'organisation dans le temps. C'est vrai que si on avait un collectif de moins de 10 ans d'ancienneté, là effectivement il faut avoir le lien avec les domaines du terrain. Donc les réseaux de contact des personnes plus âgées sont aussi importants. Ces gens là nous permettent également d'être aptes à avoir des mandats ou des prestations de services dans différentes entreprises. Donc ce véhicule là est valorisé et important. Par contre c'est vrai que la difficulté est effectivement de pouvoir mettre les gens en passerelle les uns avec les autres pour pouvoir relier cette transmission.

Daniela : Vu que vous avez cette complémentarité de la base théorique qui vient des plus jeunes qui sont peut être en début de carrière et ceux qui sont déjà plus proches de la fin de carrière avec l'expertise, est-ce qu'il y aurait un « penchant » par exemple pour l'expertise plutôt que pour la théorie ou c'est plutôt « l'un ne va pas sans l'autre » ?

M. Drainville : L'un ne va pas sans l'autre, parce que comme Haute École on est considérés au même niveau que l'université. Donc à ce titre là, on a besoin de

gens formés en master ou doctorat, on a besoin aussi dans le rôle de Haute École de faire de la recherche. Pour moi, la recherche ne peut se faire qu'entre les gens qui ont une haute expertise théorique et les gens de terrain, parce qu'on reste une Haute École de santé, et donc on forme des professionnels, des étudiants qui passent à peu près 50% de leur temps en stage dans des hôpitaux. Donc, si on n'avait pas cette mixité d'objectifs de recherche plus théorique et pratique professionnelle de terrain, la Haute École ne pourrait pas se développer. Donc, pour moi, c'est réellement équivalent, il n'y a pas de penchant, ni pour l'un ni pour l'autre. Car, comme je disais, les étudiants sont en stage à 50% sur le terrain et ils ont aussi des formations pratiques à l'école. Il y a des formations de type simulation avec des mannequins... Donc, c'est vrai que pour moi le but premier de l'école c'est ça. Si on a que l'un ou que l'autre, ça ne répond pas à notre mission. La structure de l'école implique un développement de la recherche du côté théorique et en pratique et un enseignement qui est effectivement ainsi.

7. Quels sont les avantages d'engager ou d'avoir des personnes de 50 ans et plus parmi ses employés?

Daniela : Donc voilà, du coup les avantages, comme on en a discuté, c'est cette grosse valeur ajoutée de pouvoir transmettre l'expertise aux étudiants.

8. Estimez-vous qu'il y a des « inconvénients » à avoir des employés plus âgés dans l'entreprise? Si oui, pouvez-vous les décrire?

M. Drainville : Je dirais oui et non, parce que je dirais que les inconvénients sur cet âge là ne sont pas plus que d'autres types de collaborateurs. Je ne pense pas qu'il y ait des statistiques au niveau de l'absentéisme de courte ou longue durée qui mettent en lumière pour dire « la tranche d'âge de 50 ans et plus est plus souvent absente pour des courtes durées que pour des longues durées ». En tout cas moi je n'en ai pas. C'est vrai qu'on a la catégorie de collaborateurs plus jeunes avec des situations de famille avec des enfants (sans statistiques formelles) et l'État de Vaud accorde 5 jours aux collaborateurs pour de l'accompagnement d'enfants malades par exemple. Donc, je dirais que je n'ai pas de statistiques qui montrent au niveau de l'absentéisme quelque chose de plus important. C'est vrai que plus on va en âge plus il y a des situations et des soucis qui arrivent, mais ça balance avec les plus jeunes et leurs projets de famille et enfants. Donc, ce que je disais plus tôt, c'est peut être quelques inconvénients liés aux changements organisationnels ou au changement des outils. Peut être qu'un collaborateur qui a travaillé pendant 30 ans d'une certaine manière devra avoir une capacité ou une volonté plus importante pour changer ses pratiques professionnelles qu'un collaborateur jeune qui a déjà utilisé des outils informatiques dans sa vie privée. Mais là, je ne peux pas dire « c'est un inconvénient ». Chaque situation doit être gérée en elle-même.

Daniela : Oui, bien sûr. Mais cette question là est vraiment pour chercher à souligner le thème des aspects négatifs. Parce que, d'après ma recherche théorique, du côté des personnes individuelles, ce qu'il y a comme opinion du côté du travail en Suisse (même si on dit dans ma lecture que l'intégration des seniors dans les entreprises est quand même assez bien établie en Suisse), la plus grosse idée est que « je suis trop vieux, je suis à jeter » ou alors « je suis trop vieux, je suis trop cher ». Donc, il y a quand même cette mentalité là derrière. Et comme vous avez dit, dans l'État de Vaud le salaire ne progresse pas tout à fait dans la même direction que la valorisation des employés...

M. Drainville : Non, tout à fait. Et puis, dans la mesure où les grilles de salaire sont établies, c'est vrai qu'un collaborateur plus âgé va coûter plus cher alors que peut être dans les entreprises privées il y a des moyens d'ajuster. Peut être même qu'il y aura des salaires qui seront adaptés en fonction de « je recrute mais je négocie le salaire » alors que dans l'État de Vaud c'est réglementé. Par contre, en termes d'inconvénients, je dirais de manière générale que la réflexion à avoir porte sur la conduite du changement. Parce que c'est vrai qu'on s'aperçoit que dans le cadre de la conduite du changement, si à l'époque (p.ex. il y a 15 ans) les situations professionnelles stables pouvaient durer 4-5 ans, maintenant tous les ans il faut s'adapter. Et donc là, « quelle est la capacité à s'adapter au changement ? ». Il y a des nouvelles lois, et la nouvelle organisation. Pour la Haute École, par exemple, il y avait une école de physiothérapie, une école d'infirmiers, une école de radiologie médicale et une école de sage-femme. Il y a eu une fusion de ces 4 écoles sous le Canton de Vaud. Maintenant, nous sommes devenus notre propre employeur. On a un projet de construction d'une nouvelle école, un projet de déménagement vers l'université de Lausanne à Chavannes-près-Renens en 2022, il y a un processus d'accréditation, de contrôle qualité de l'école qui est en cours ces prochaines années... Donc, tout cela rajoute des couches au fonctionnement de base. Et c'est vrai que le risque c'est un épuisement. Cela touchera peut être tous les collaborateurs, mais c'est vrai que pour la catégorie des plus de 50 ans c'est plus sensible.

Daniela : C'est plus sensible et c'est plus apte, disons, à avoir des résistances de leur part dans la mesure où ils ne sentiraient pas là pour vraiment se lancer dans cette adaptation.

M. Drainville : Je ne dirais pas « inconvénient ». Je dirais « risque ». Après c'est vrai que ça peut être des *challenges* intéressants, des défis de dernière partie de carrière pour réaliser quelque chose. Donc voilà, pour moi c'est un risque, un point d'interrogation et en fonction des personnes de plus de 50 ans, « quel est le challenge pour eux dans ces dernières années de parcours professionnel ? ».

Daniela : C'est pour ça aussi que vous faites ces entretiens avec les personnes qui sont plus proches de la fin de leur carrière, pour voir quelles sont leurs perspectives et voir « où va-t-on depuis là ? ».

M. Drainville : Disons qu'on souhaite le faire pour tous les collaborateurs, y compris pour ceux en fin de carrière, sans discrimination. Parce qu'effectivement, si on a un collaborateur démotivé ou fatigué, ça ne sert à rien de dire juste « on prend ce collaborateur, on lui fait faire ce qu'il sait et il ira jusqu'à sa fin de carrière ». Je veux dire, on ne peut pas se permettre une telle approche en tant qu'entreprise qui doit être dans le changement, on n'a pas les moyens de dire « on engage quelqu'un pour faire le travail souhaité et on double les postes ». On n'a pas les capacités financières de le faire, donc il faut trouver des ajustements et c'est pour ça que ces entretiens sont importants.

Daniela : Notamment, par exemple, justement dans une prochaine question, ce sera la question des possibilités d'évolution dans un cas comme vous avez dit si la personne est démotivée. Au moment de l'évaluation de ces objectifs, il faudrait voir s'il y a moyen de lui offrir une opportunité qui la motiverait plus, sans forcément qu'elle ait à passer par le changement qui ne l'interpelle pas tant que ça.

M. Drainville : Oui, par contre la difficulté qu'on a à la Haute École, c'est qu'on est une petite entreprise de 200 collaborateurs. Donc c'est vrai que là, les possibilités de parcours professionnel, en prenant l'exemple que vous citez de changer quelqu'un de fonction, sont difficiles. On a environ 50 collaborateurs administratifs, 150 collaborateurs enseignants (ordre de grandeur). Donc c'est vrai que dans les 50 postes administratifs, par exemple si on prend les finances, c'est une équipe de 3 personnes, l'équipe RH est composée de 4 personnes, l'équipe informatique a moins de 10 personnes. Donc c'est vrai que les possibilités dans une petite entreprise d'offrir des postes « adaptés » sont faibles. La notion de postes adaptés pour des postes fixes sur la longue durée, ce n'est vraiment pas possible à mettre en place aujourd'hui.

Daniela : Donc vous avez cette possibilité là pour permettre à la personne de se remettre dans le bain dans cette phase de transition ?

M. Drainville : En cas de retour d'absence de longue durée (maladie ou accident), oui. Là, on a un partenariat avec l'État de Vaud, où ils ont un service qui s'appelle « case management » (management de cas ou de situations), pour gérer les situations de postes adaptés. Il y a une autre situation peut être aussi par rapport à la problématique des personnes pas essentiellement plus âgées mais qu'on retrouve dans cette catégorie d'âge là. Il s'agit de personnes pour qui on doit faire des démarches auprès de l'AI, qui, pour des raisons médicales, ne sont plus aptes au travail pour lequel elles ont été engagées. Donc, nous devons procéder à une adaptation du temps de travail à la baisse de ces collaborateurs en faisant une démarche auprès de l'AI (l'assurance invalidité) pour une prise en charge d'une part de leur salaire. On a quelques situations où on doit rentrer dans cette logique là. C'est vrai qu'en termes de gestion RH ce n'est pas forcément très évident, parce que pour que la personne reconnaisse ou accepte qu'elle est en situation d'incapacité à remplir complètement son rôle et d'avoir une rente AI à la clé, ce n'est pas quelque chose de facile. Là, il y a un accompagnement de l'école avec ces collaborateurs, mais c'est avant tout une décision personnelle. C'est vrai que ces situations là concernent plutôt des personnes qui effectivement se retrouvent dans cette catégorie d'âge là. On n'a pas eu de situations avec des personnes plus jeunes. Donc, je pense que c'est une particularité aussi de cette catégorie d'âge là, où on peut se trouver dans des situations de transition. Et c'est vrai que là on ne dit pas « cette personne là n'est pas en capacité pleine, donc on rompt le contrat de travail et on trouve une personne plus jeune ». On essaie plutôt de trouver des solutions pour conserver la personne en emploi.

Daniela : Sinon il y a aussi le côté de la personne, parce qu'elle se sentira peut être en incapacité à cause de cette situation et perdra sa motivation en conséquence. Donc, il y a aussi la transition, pour elle, à un niveau psychologique, pour qu'elle s'adapte. Et ça c'est presque plus difficile que le fait que l'entreprise mette en place une solution à disposition. Car quelque chose qui est en place, c'est là, mais il y a aussi la volonté de la personne à saisir cette opportunité qui compte.

M. Drainville : Disons que c'est pour ça que ces situations là, sont des situations qui se gèrent sur plusieurs mois où sur une année. C'est pour ça que je dis qu'il y a une responsabilité et un devoir, d'une part de la personne à faire le deuil de sa situation et d'autre part de l'entreprise au niveau de l'accompagnement. En tout cas, aujourd'hui, il n'y a eu aucune situation où on a dû rompre un contrat de travail de façon à faire face à ces difficultés là.

9. Quelles opportunités de développement sont offertes par l'entreprise à ses employés plus âgés?

(Discuté lors d'une question précédente)

10. L'entreprise offre-t-elle un/des programme(s) d'insertion ou de réinsertion à l'interne (ou par l'intermédiaire de parties prenantes externes avec qui l'entreprise est associée) pour permettre à ces personnes d'avoir une opportunité dans l'entreprise?

M. Drainville : Donc, ce que je vous disais avec le « case management » c'est de la réinsertion (pour la plupart) en termes de retour de maladie, avec cette catégorie d'âge là qui est concernée en particulier. C'est le lien entre le « case management » de l'État de Vaud et l'AI. On a eu des contacts avec l'AI pour répondre à des besoins ponctuels. Par exemple, on a eu une situation de besoin de personnes pour nous aider dans l'archivage de dossiers, et donc on avait pris contact avec l'AI en demandant « est-ce que vous pouvez nous mettre à disposition des dossiers de personnes qui seraient aptes à nous donner ce coup de main pour un temps illimité ? ». On n'a finalement pas pu concrétiser cela avec eux parce qu'ils n'avaient pas de dossiers, mais on aurait très bien pu imaginer d'avoir des personnes aussi dans cette catégorie d'âge concernée, de dire qu'on est attentifs aux problèmes de réinsertion mais aujourd'hui on n'a pas eu de situation concrète où on a pu recruter quelqu'un pour ce cas d'archivage. Donc, on a recruté quelqu'un dans les âges 20-30 ans, donc pas de plus de 50 ans, et on n'a pas un programme formel de réinsertion. On n'a pas une politique de réinsertion.

11. Quelles sont les mesures de sélection de candidats appliquées lors du recrutement ? (Critères) (*)

M. Drainville : Les critères de sélection sont variables et tiennent compte des éléments (p.ex. activités, expérience et formation exigées/souhaitées) figurant dans le cahier des charges de la fonction à recruter.

12. L'entreprise a-t-elle en place des mesures de flexibilité du travail (en terme d'heures de travail et en terme de nature et de timing de départ à la retraite, départ à la retraite échelonné)? Si oui, pouvez-vous décrire dans quelles circonstances ou quelles conditions potentielles ces mesures de flexibilité sont possibles? (*)

M. Drainville : Le personnel d'enseignement et de recherche (PER) n'a pas à saisir de manière journalière leur temps de travail. Le principe est une « annualisation » du temps de travail. Ce PER doit atteindre les objectifs d'activités qui découlent de leurs feuilles de charges prévisionnelles et doivent les réaliser lors de l'année académique. La gestion du temps de travail est donc plus libre que pour un collaborateur administratif et technique (PAT). Les collaborateurs, selon le type d'activités, peuvent également avoir une activité à temps partiel.

Daniela : Pourriez-vous préciser en quelques mots ce que vous entendez par "type d'activités" qui permettent d'avoir un taux d'occupation à temps partiel?

M. Drainville : Le temps de travail partiel dépend de la charge de travail qu'implique une fonction. Le choix du temps partiel n'appartient donc pas au

collaborateur. Par exemple, dans le cadre d'un projet de recherche financé par le Fonds National de la recherche suisse FNS, il peut y avoir un poste à 60% pour une durée limitée dans le temps (exemple 12 mois) afin qu'un assistant (PER – personnel d'enseignement et de recherche) appuie un professeur dans la conduite de la recherche. Au niveau du personnel administratif et technique (PAT), un poste de réceptionniste-téléphoniste existe afin de compléter l'effectif dans la couverture des horaires.

Appendix 2: Interview transcript ICRC

Interview date:	05.04.2017
Enterprise / Organization:	International Committee of the Red Cross
Interviewees:	Ms. Gabrielle Vulliet (Human Resources) Mr. Alain Schutz (Human Resources)
Interviewer :	Daniela Figueiredo Simão
Interview conditions :	In person, with voice recorder
Additional questions (*) :	Exchange established by e-mail afterwards

1. Quelle est la proportion de personnes plus âgées (55 ans et plus) au sein de l'entreprise, en particulier la proportion de ces personnes n'étant pas encore en âge de prendre la retraite?

Mme Vulliet : Alors, sur la base du dispositif de fin février 2017, concernant les personnes qui sont sous contrat Genève qui peuvent être basées sur le siège ou sur le terrain (donc ça ne concerne pas les 13'000 autres personnes qui sont résidentes dans les délégations). Donc, basé sur ce fichier là, on a 3478 personnes actives au 28 février 2017. Parmi ces personnes, (sur 3478), on a 400 personnes qui sont dans des âges entre 55 et 69 ans, donc des gens qui travaillent tard. Avant l'âge de la retraite au CICR (on a un âge de retraite à 62 ans au CICR), entre 55 et 62 ans on a 357 personnes et puis entre 63 et 65 ans (juste avant la retraite officielle), il y en a 28. Et le reste c'est des personnes qui travaillent entre 66 et 69 ans, très souvent sur le terrain plus qu'au siège pour des professions médicales (chirurgie, infirmiers, ...) et qui vont sur des courtes missions (3-4 mois) très intenses sur le terrain encore à des âges avancés.

2. Y a-t-il des personnes exerçant une activité au delà de l'âge légal de la retraite au sein de votre organisation? Si oui, sauriez-vous indiquer la proportion ou de combien de il s'agit?

Mme Vulliet : On en compte 26.

Daniela : Donc ces 26 personnes sont placées ici sur Genève, ou c'est confondu entre Genève et le terrain ?

Mme Vulliet : Avec un contrat de droit Suisse, donc un contrat établi à Genève, c'est plutôt des personnes qui sont dans des délégations. J'ai trouvé 1 personne qui travaille sur Genève. Donc, sur 26 personnes qui travaillent au delà de 65 ans, il y en a une au siège et 25 sur le terrain.

Daniela : C'est quand même surprenant. Je ne m'attendais pas à ça. Je pensais surtout que serait l'inverse parce qu'on part du principe que sur le terrain ce sont des expériences qui peuvent être assez extrêmes, donc on ne pense pas tout de suite que des personnes qui sont normalement en âge d'être déjà à la retraite se lanceraient sur le terrain.

M. Schutz : En fait, ce n'est pas qu'ils se lancent maintenant qu'ils sont à la retraite, c'est quand même dans une continuité. Pour beaucoup, ils ont connu le

terrain dans leur carrière, ce qui fait qu'ils ont envie maintenir ce style de vie et de continuer en partant dans des courtes missions de quelques mois.

Mme Vulliet : Oui, c'est des courtes missions. Quoique, ça dépend. Dans certains métiers, notamment dans les forces armées, ceux qui font du conseil dans certains pays, on a des personnes qui font des missions de 1 an ou 2 ans bien qu'elles soient déjà à l'âge de la retraite.

3. **Parmi ces personnes (de 64 ans et plus), sauriez-vous m'indiquer quelles positions elles occupent au sein de l'organisation et ainsi que si leur activité est à plein temps ou temps partiel?**

Daniela : Donc, comme vous avez dit, la plupart sont à l'extérieur sur le terrain...

Mme Vulliet : C'est plus des plein temps, mais pour des périodes précises, soit des plein temps ponctuels. Par contre, pour les chiffres de fin février, ce ne sont que les personnes actives. Donc, il y a des personnes qui sont disponibles pour partir dans des missions, qui ont déjà passé l'âge de la retraite mais qui ne figurent pas dans cet effectif. C'est surtout des fonctions spécialisées, comme des fonctions médicales d'ingénieurs ou de médecins ; il y a des professions de la communication avec des interprètes dans des langues rares ; il y a la sécurité économique ; il y a la coopération avec les opposants au mouvement de la Croix Rouge.

4. **De façon générale, sauriez-vous indiquer si les personnes de 55 ans et plus travaillant au sein de votre organisation sont généralement des personnes qui sont là depuis le long-terme ou s'il y a des personnes qui ont intégré l'organisation en étant déjà dans la classe d'âge de séniors ?**

Mme Vulliet : La réponse n'était pas si simple à trouver. Donc, j'ai pris les anciennetés contractuelles. Parmi ces personnes qui travaillent après l'âge de 55 ans, l'ancienneté au CICR va de 1 an à 37 ans. Donc on a vraiment des personnes qui sont arrivées soit juste avant leurs 55 ans, ou alors qui ont commencé leur carrière chez nous. Sur ces 400 personnes, on a entre 1 an et 10 ans d'ancienneté, 63 personnes, entre 11 ans et 20 ans d'ancienneté, 117, entre 21 ans et 30 ans d'ancienneté, 89, et entre 31 ans et 37 ans d'ancienneté on en a 27. Donc, la majorité sont quand même des gens qui sont là entre 1 et 10 ans, qui ont été recrutés logiquement après l'âge de 45 ans (qui ont donc été recrutés relativement tard).

5. **Sachant que la population en Suisse est vieillissante et que par conséquent il y a de plus en plus de travailleurs de 50 ans et plus, comment voyez-vous l'importance d'intégrer ces personnes dans l'entreprise (sans discrimination pour cause d'âge)?**

Daniela : Donc là on parle vraiment du terme (discrimination), parce que c'est un sujet important de mon travail de bachelor. C'est plutôt dans le sens de comment vous évaluez l'importance d'avoir ces collaborateurs au CICR? Qu'est ce que vous voyez peut être comme atouts chez ces personnes et que peut être les jeunes n'ont pas forcément ?

M. Schutz : Contrairement à d'autres environnements qui n'engagent pas les séniors parce qu'ils sont trop chers, cette considération financière n'est pas trop présente dans les esprits des managers qui doivent recruter. Aujourd'hui,

l'important pour tous managers que je connais c'est de répondre aux besoins. Et si pour ça il y a un sénior qui a une expertise particulière qui est disponible et qui a envie de travailler, ils ne se poseront pas trente-six mille questions, indépendamment du coût que cela représente (coût direct ou indirect) par rapport au CICR. Mais, le coût n'est pas quelque chose qu'ils ont à l'esprit. Donc, il n'y a pas vraiment un souci d'intégration particulier pour une personne qui souhaite intégrer un job. Enfin, la notion de discrimination n'est pas en soi présente.

Mme Vulliet : Il y a la valorisation de certains aspects. En tout cas, dans les entretiens que j'ai fait, il y avait la valorisation du fait que la personne était dans une étape de carrière où elle ne cherchait pas non plus à s'en aller au bout de deux ans, soit une recherche de stabilité de la part de la personne. Il y avait aussi l'aspect de l'expérience professionnelle, la maturité par rapport à une certaine approche au changement pour quelqu'un qui avait du recul par rapport à une candidature plus jeune, ça avait été un atout. C'était un recrutement assez récent et puis le bilan fait après six mois suite au recrutement de cette personne est extrêmement positif. Autant au niveau du manager qui l'a recrutée qu'au niveau de l'équipe qui travaille avec elle, tout le monde s'accorde à dire que c'est un atout d'avoir cette personne dans l'équipe. Au niveau de l'accueil ou de l'intégration de cette personne, cela ne s'est pas passé différemment qu'avec un plus jeune. On les intègre de la même manière.

M. Schutz : Je ne sais pas si on est encore un peu victimes d'une espèce de perception de ce qui était la réalité du passé, où effectivement une personne de 50 ans et plus pouvait avoir des difficultés d'acceptation ou d'évolution au niveau du changement, etc. Il y avait clairement des difficultés à suivre les exigences du marché. Quand en entreprise d'aujourd'hui on est encore dans cette croyance, qui n'est finalement qu'une croyance parce que dans les faits une personne de 50 ans est tout aussi capable d'adaptation, d'évolution, d'apprentissage... Evidemment, on ne va pas généraliser, mais disons qu'il y a quand même moins aujourd'hui cette impression qu'on est obsolète. Enfin, il y a toujours une capacité de travail qui est associée à de la performance malgré qu'on soit à 50 ans ou plus. C'est un sentiment d'un coup que peut être la perception générale est que une fois arrivés à un certain âge on n'est plus capables ou en tout cas moins capables et que ça poserait un problème à l'entreprise d'engager des personnes de cet âge là indépendamment du coût. Le constat aujourd'hui est différent, et je pense que les mentalités vont aussi finir par évoluer, puisque aujourd'hui il y a des entreprises qui sont dans l'idée de reprendre et de favoriser l'engagement des séniors parce qu'ils voient la valeur ajoutée et l'expérience que ces personnes peuvent apporter tout en ayant ce dynamisme qui est encore aujourd'hui présent. Et même si ça coûte plus cher que quelqu'un qui est jeune et qui sort des études et qui aurait encore plein d'apprentissage à faire, ce n'est plus un problème.

Daniela : C'est vrai que c'est quelque chose que j'ai déjà entendu lors de discussions précédentes. Quand j'ai fait ma recherche littéraire, j'ai constaté qu'il y a une grosse image ou un gros stéréotype dans le sens où « les gens de 50 ans et plus, c'est plus difficile et ils ont moins de capacité à s'adapter ». Il y a beaucoup de stéréotypes dans ce sens là, alors que souvent c'est très au cas par cas. Chaque personne est différente et le problème c'est que les entreprises ne se rendent pas forcément compte que les gens de 50 ans d'aujourd'hui sont plus au courant de ce qu'il y a sur le marché, et peut être plus « dans le truc », que ceux d'il y a 20 ans en arrière. Dans un sens ils disent que c'est important et que ces personnes sont voulues et valorisées pour leur expertise et d'un autre côté ils avouent aussi que dans l'engagement ils vont quand même être plus

pointus pour certaines raisons. Donc, ils gardent quand même ce côté réticent derrière.

M. Schutz : Le fait qu'il y ait de l'expérience de vie et de l'expérience professionnelle amène aussi une personne à pouvoir se positionner plus clairement sur ce qu'elle veut et ce qu'elle ne veut pas, contrairement à quelqu'un qui sort des études et qui a tout à découvrir, tout à apprendre, et qui ne sait pas encore si ça va lui convenir. De ce point de vue là, on peut dire qu'un employeur va trouver quelqu'un de 50 ans un peu plus exigeant, plus rigide ou plus difficile à gérer parce que la personne ne va pas forcément tout accepter par rapport à ce qu'elle a pu vivre. Il va peut être avoir cette difficulté. Si on veut quelqu'un à qui on peut demander n'importe quoi, un jeune sera plus facilement adapté qu'une personne de 50 et plus qui va peut être ne pas être d'accord avec certaines choses et « challenger » plus facilement les choses. C'est peut être ce qui va alimenter aussi cette croyance qui fait qu'on va vous dire « vous êtes moins flexibles ou moins capables », mais ce n'est pas forcément cette façon de voir les choses. C'est plutôt « je sais ce que je veux, je sais ce que je ne veux pas et je le dis », de manière à être plus affirmé que quand on est jeunes et qu'on a encore tout à apprendre.

Daniela : C'est vrai que c'est assez ça qu'il faut regarder aujourd'hui. Parce que, bien sûr, quand on est jeunes on se lance mais on n'a pas forcément l'expérience derrière, donc on ne sait pas forcément ce qui nous convient ou ce qui ne nous convient pas. Alors que celui qui a son expérience et peut être même une expertise, il saura mieux « qu'est-ce que j'admets, qu'est-ce que je n'admets pas, et qu'est-ce que je veux exactement ».

6. Comment l'entreprise valorise-t-elle la diversité parmi ses employés (notamment en ce qui concerne l'âge)?

Daniela : Donc pas seulement en ce qui concerne l'intégration des personnes plus âgées mais aussi le côté de les avoir ensemble, en diversité parmi les employés.

M. Schutz : Avez-vous un exemple que vous avez pu observer durant votre recherche ?

Daniela : J'ai le cas d'une Haute École, où ils vont chercher des personnes qui ont une expertise médicale à transmettre aux élèves. D'ailleurs, il y a plusieurs personnes qui sont déjà à la retraite mais qui viennent transmettre aux étudiants en santé leur expertise en pratique. Puis, il y a le corps enseignant plus jeune qui enseigne la partie plus théorique de la médecine. Et ces deux éléments ensemble sont des compléments, dans le sens où l'un ne fonctionne pas sans l'autre dans la Haute École. Donc, ils cherchent vraiment à avoir ces deux éléments présents.

M. Schutz : Je pense qu'on est plutôt dans une diversité au niveau des genres et peut être une diversité culturelle. Parce que je ne crois pas qu'il y ait un problème sur lequel on a besoin d'agir, du moins pas que je sache. Après, il y a peut être des choses que j'ignore, mais j'ai le sentiment qu'on a un équilibre à ce niveau là. Bien sûr qu'on cherche des jeunes pour partir sur le terrain, mais après on ne cherche pas non plus à les faire partir au moment où ils sont « trop âgés ». Les deux sont là et ils se nourrissent mutuellement.

Mme Vulliet : Ça se fait assez naturellement. On a une conseillère en diversité. Donc, il y a un poste consacré à cela au CICR, mais elle travaille surtout sur les questions de culture, de genre, LGBT... Enfin, surtout ces questions là, mais au niveau des âges, je n'en ai pas connaissance. Ça finira peut être par arriver, mais pour l'instant la diversité des âges se fait assez naturellement chez nous.

M. Schutz : Et même dans la considération des situations d'entreprises qui consistent à d'un coup améliorer la réalité financière, d'organisation, de performance et tout cela, on va porter une attention particulière aux personnes de 50 et plus pour qu'elles ne soient idéalement pas touchées. Et si elles doivent l'être, que ce soit avec le moins de conséquences possible en termes de précarité. En d'autres mots, on va essayer d'éviter d'avoir à licencier une personne de 50 ans et plus si on devait être dans une nouvelle réorganisation ou une recherche d'économies diverses. On a cette préoccupation à ce niveau là. Donc, quitte à répondre à la question de comment on la « valorise », on ne la valorise peut être pas mais on la considère dans le contexte de changements.

Daniela : Et du coup la réflexion que vous avez eu derrière cette considération sur la personne de 50 ans et plus pour éviter de la faire partir à cause de son âge, c'est basé sur quoi comme pensée ?

M. Schutz : Le respect de son ancienneté, car pour beaucoup ce sont des personnes qui sont là depuis très longtemps. On a connaissance en ce qui concerne la difficulté à rebondir sur le marché du travail à partir d'un certain âge. En gros, il y a ces deux choses là et il faut que l'on essaie de trouver des solutions pour permettre à la personne d'accéder dans la mesure du possible à une pré-retraite. Ça, c'est un peu notre vision, très simplifiée, de situations qui sont évidemment bien plus complexes en fonction des gens.

Mme Vulliet : On essaie aussi de valoriser de manière transversale entre les départements. Si par exemple la personne de 50 ans et plus rencontre une situation difficile dans son département parce qu'il y a une suppression de poste ou quelque chose de similaire, on essaie vraiment de proposer le dossier pour essayer de faire un transfert de compétences dans un autre département quitte à ne pas perdre non plus toute la connaissance et toute l'expérience que la personne a et ce qu'elle apporte au CICR. Ce n'est pas garanti qu'on y arrive à chaque fois, mais au moins on fait la démarche pour essayer de ne pas perdre toutes les compétences de la personne.

7. **Quels sont les avantages d'engager ou d'avoir des personnes de 50 ans et plus parmi ses employés?**

M. Schutz : Il y a l'expérience, le savoir-être, la maturité. Il y a une forme de sagesse aussi qui peut être une source d'inspiration pour les plus jeunes avec une capacité à transmettre son savoir-faire et son domaine d'expérience à d'autres, à passer le relai et à transmettre ses connaissances. Ça peut aussi être une crédibilité, une légitimité qui, en fonction du rôle, va être plus évidente si on a un certain âge plutôt que si on est un jeune qui sort de l'école. Tout dépend du rôle, mais oui, on a des avantages à engager des gens plus âgés. Parfois c'est même une évidence et on ne peut pas faire autrement, en fonction de ce qui est attendu et du besoin qui est à satisfaire.

Mme Vulliet : Et ça peut être un critère de sélection. Parfois, il y a des contextes, par exemple lors de missions sur le terrain, où la séniorité est un atout par

rapport à certains interlocuteurs. Là, on cherche évidemment quelqu'un qui ait un profil qui correspond à différents critères mais aussi qui est déjà plutôt dans une période de maturité de vie et qui a donc une autre crédibilité auprès d'interlocuteurs d'autres cultures où il est très valorisé d'être sénior. Il s'agit donc parfois aussi d'un prérequis pour remplir un poste pour une mission à l'étranger.

8. Estimez-vous qu'il y a des « inconvénients » à avoir des employés plus âgés dans l'entreprise? Si oui, pouvez-vous les décrire ?

M. Schutz : C'est un peu les classiques. Il y a un inconvénient lié à l'âge au niveau du coût, que ce soit par rapport à de la prévoyance, de la maladie en fonction de la fragilité de la personne... Voilà, ce sont un peu les inconvénients premiers que l'on pourrait voir.

Mme Vulliet : Après, ce ne sont pas forcément ceux qu'on vit à l'intérieur de l'institution.

M. Schutz : Selon la personne, on peut avoir des inconvénients de souplesse, de flexibilité, de compréhension, d'adaptation... Après, chaque personne est différente. Il se peut que, suivant ce qui se passe, la personne d'un certain âge ait un peu plus de difficulté à suivre, notamment dans les changements technologiques, les évolutions du système informatique... Enfin, tout un tas de choses qui peut bouger au niveau de l'environnement. La personne qui a potentiellement plus de difficultés à suivre le courant sera une personne de 50 et plus. C'est normal.

9. Quelles opportunités de développement sont offertes par l'entreprise à ses employés plus âgés?

Mme Vulliet : Le passage d'un poste à l'autre, si c'est de manière transversale, se fait sur les compétences, l'expérience et les prérequis du poste sur lequel la personne veut aller. Si c'est pour un poste « ligne rouge », ça dépendra de la capacité managériale de la personne. Le risque, peut être, c'est qu'à un moment donné, près de l'âge de la retraite au CICR (qui est à 62 ans) ou de la pré-retraite, un manager hésiterait un peu plus à dire « est-ce que la personne va vraiment s'investir 4 ans ou 5 ans dans le poste par rapport à son équipe ? ». Il y a peut être cette réserve là qui pourrait venir, mais ce n'est pas en premier plan. Puis, je dirais que l'on a un budget annuel de formation que chacun peut utiliser pour se spécialiser et se former dans un domaine qui n'est pas encore le sien, pour pouvoir s'orienter dans un autre type de carrière. Et ça reste ouvert aux 30, 40, 50 ans et plus.

Daniela : Alors, tout le monde a les mêmes opportunités d'accès à ces programmes de formation, comme vous avez dit ?

Mme Vuilliet : Tout à fait. Après, effectivement, la petite réserve de tout à l'heure par rapport au temps nécessaire à s'investir dans son poste et à prendre tout en mains se maintient. Je pense que s'il y a trop peu de temps entre le moment où la démarche est faite et le moment de prendre la retraite, ce sera un facteur de réticence.

M. Schutz : Contrairement à d'autres entreprises, où il y a peut être une notion de *talent management* ou *career management*, aujourd'hui, en ce qui concerne le siège du CICR, il y a vraiment ce qu'on appelle une compétition ouverte avec

des ouvertures de postes, des publications et chacun peut postuler, puis l'entretien va confirmer ou pas la chose. La notion de gestion de carrière, telle qu'elle pourrait exister ailleurs, va certainement se développer dans les années à venir. C'est une intention qui est là, car on est en train de mettre en place quelque chose. Comment cette gestion de carrières va intégrer les 50 et plus, je ne sais pas. C'est une question à laquelle on pourra peut être répondre de manière plus précise dans quelques années. Ce n'est pas qu'on ne veuille pas faire de la gestion de carrières, mais aujourd'hui, malgré la surprise que cela peut représenter, c'est quelque chose qui n'existe pas encore.

Mme Vulliet : Nous faisons surtout de la gestion réactive par rapport aux besoins du terrain. C'est ce qui domine beaucoup au niveau de la gestion des carrières au CICR. Ça fait très peu de temps que l'on a considéré la gestion des carrières un peu de manière plus globale et pas seulement comme réponse aux besoins des missions.

Daniela : Donc vous êtes en phase de transition pour changer cette approche de la notion de la gestion des carrières ?

M. Schutz : Il y a cette volonté théorique, et puis il y a une réalité pratique qui va difficilement être conciliable par rapport à des réalités de terrain essentielles. Quant au siège, quand il s'agit de prendre l'ascenseur hiérarchique il n'y a pas forcément d'espace pour permettre à tous les gens susceptibles d'être intéressés de pouvoir l'envisager. Donc, à un moment donné, « qu'est-ce qui fait que le poste du chef va être remplacé par un autre ? ». Il y a une politique aussi au CICR qui n'existe pas forcément ailleurs dans d'autres environnements, où l'aspect relationnel, diplomatique ou politique est important pour accéder à certaines positions. Donc oui, peut être que plus on est âgés, plus c'est facile. Mais là, encore une fois, c'est lié à des opportunités qui sont offertes. C'est la personne qui va se la créer en fonction d'un certain nombre de critères qui sont à chaque fois différents.

10. L'entreprise offre-t-elle un/des programme(s) d'insertion ou de réinsertion à l'interne (ou par l'intermédiaire de parties prenantes externes avec qui l'entreprise est associée) pour permettre à ces personnes d'avoir une opportunité dans l'entreprise?

M. Schutz : Est-ce que la question porte sur si on collabore avec une organisation à but social de réinsertion pour des gens qui ont des difficultés avec lesquels on peut passer des contrats pour permettre à une personne de se réinsérer sur le marché du travail ?

Daniela : Oui.

Mme Vulliet : Oui, on a eu des situations, pas en très grand nombre, mais il y a eu des situations de personnes qui étaient déjà tard dans leur carrière professionnelle et qui se retrouvaient sans emploi, en fin de droit de chômage, qui sont passées par un organisme de réinsertion. On a pu avoir des personnes en stage qui ont fait 6 mois d'expérience professionnelle. Alors, après, malheureusement il n'y a pas eu d'opportunités à l'interne qui se sont présentées. Mais ça a au moins permis à une personne de travailler pendant en tout cas quelques mois.

M. Schutz : Ce n'est pas vraiment dans le cadre de programmes qui sont offerts...

Mme Vulliet : Ce n'est pas très structuré. On répond à des demandes de ces organismes qui nous demandent si on peut accueillir quelqu'un en stage et en réaction à ça, on creuse des possibilités. Ce n'est pas quelque chose qui se fait de manière systématique et courante.

M. Schutz : Non, on n'a pas de collaboration avec une organisation ou association quelconque de façon concrète.

Daniela : C'est justement ça que je voulais voir. D'après ce que j'ai compris, justement, le CICR en soi n'a pas cette fixation sur le « je cherche à insérer des gens plus âgés ». C'est ce que vous avez expliqué tout de suite au début.

M. Schutz : Non, parce que le mandat premier du CICR est de répondre aux besoins des bénéficiaires (victimes de conflits armés, etc) et non au niveau d'une responsabilité sociale, ici, de réinsérer des gens. On a une responsabilité sociale qu'on essaie d'assumer, ce qui fait que ponctuellement on a une demande qui nous amène à être dans un programme d'insertion.

11. Quelles sont les mesures de sélection de candidats appliquées lors du recrutement ? (*)

Mme Vulliet : Pour avoir un aperçu des critères de sélection, je vous suggère de naviguer sur cette page qui contient les postes actuellement ouverts (vous pouvez filtrer par pays, etc. ou tout afficher en cliquant « rechercher des postes ») :

https://career012.successfactors.eu/career?career_company=ICRCPROD&lang=en_GB&company=ICRCPROD.

12. L'entreprise a-t-elle en place des mesures de flexibilité du travail (en terme d'heures de travail et en terme de nature et de timing de départ à la retraite) ? Si oui, pouvez-vous décrire dans quelles circonstances ou quelles conditions potentielles ces mesures de flexibilité sont possibles ? (*)

Mme Vulliet : Nous avons un horaire variable, la possibilité d'effectuer du télétravail, la possibilité de prendre une préretraite dès l'âge de 58 ans, la possibilité aussi d'échelonner le départ à la retraite entre 59 et 62 ans (qui est l'âge de la retraite selon la convention collective de travail du CICR). Entre l'âge de 62 et 64 ou 65 ans, le CICR verse un pont AVS, mais les personnes qui le souhaitent peuvent, avec l'accord de leur management (qui doit leur garantir un poste), travailler jusqu'à 65 ans.

13. Y a-t-il des mesures d'adaptation de l'environnement de travail ou d'adaptation de postes de travail en réponse à des éventuels besoins de la part des séniors ? Si oui, pouvez-vous en décrire les conditions et circonstances qui s'y rapportent ? (*)

Mme Vulliet : Il n'y a pas de mesures spécifiques liées à l'environnement de travail ou aux postes de travail qui soient pré-définies pour les "séniors". Au siège, en cas de demande, nous pouvons toutefois aménager la place de travail avec des meubles plus ergonomiques (p.ex. table de bureau à hauteur ajustable

pour alterner les positions assise et debout). Dans certains cas, il faut un certificat d'un médecin qui confirme le besoin d'un tel mobilier. Dans la planification des missions à l'étranger en dernière partie de carrière, une attention plus grande est portée aux souhaits de ne pas partir dans des contextes où les conditions (sécurité, climat, risques sanitaires) sont difficiles, mais cela n'est pas toujours possible. Par ailleurs, pour une partie des postes (dès le niveau de cadre moyen / coordinateur), il y a un processus d'ouverture de postes par un compendium. Les personnes sont donc libres de placer leur candidature pour les postes qui répondent à leurs compétences et à leurs souhaits quant au contexte.

Appendix 3: Interview transcript Coop

Interview date:	12.04.2017
Enterprise / Organization:	Coop
Interviewees:	Ms. Nohérie Pin (Human Resources) Mrs. Miéville (Human Resources Assistant)
Interviewer :	Daniela Figueiredo Simão
Interview conditions :	In person, with voice recorder

Mme Nohérie : Coop est un groupe qui a plus de 150 ans d'existence. Aujourd'hui, il y a différentes entreprises dans le groupe, au niveau du commerce de détail mais aussi des entreprises de production ou autres. Je vous ai donné le profil d'entreprise où vous allez retrouver tout ça, et puis tout ce qui s'y fait avec tous les chiffres. Vous allez trouver le chiffre d'affaires, les produits, le nombre de collaborateurs ou autres. Il y a 54'000 collaborateurs en Suisse et 25'000 à l'étranger, puisqu'on a des sociétés de production qui se trouvent aussi à l'étranger ainsi que des sociétés de distribution. Vous allez avoir tout un historique, mais nous allons prendre la partie qui nous intéresse qui est surtout le commerce de détail. Donc, sur le commerce de détail on est à 45'000 collaborateurs, ce qui occupe la grande partie des collaborateurs en Suisse sur 1998 points de vente, pratiquement 2000. Dans ces points de vente, il y a plusieurs choses : il y a les Coop City, qui font partie du groupe Coop, il y a Top Tip, les magasins de luminaires, Interdiscount, Fust, Christ, BodyShop, les Coop Vitality qui sont plus orientées en pharmacie, les Coop Restaurants, les Coop Pronto et puis tout ce qui est Coop au niveau magasin *retail*. Si on regarde le commerce de groupe, c'est pareil, on a Bell, qui est une entreprise de production de viande, Chocolats Halba, et j'en passe. Donc voilà un peu ce que représente le groupe Coop. Ici, les bureaux où vous vous trouvez, c'est le *retail* Suisse Romande. Puisqu'il y a 5 régions de vente, là on est vraiment dans la Suisse Romande, donc c'est tous les magasins à dominance alimentaire dont on s'occupe ici au niveau des ressources humaines avec 5 régions (le canton de Genève, Vaud, Valais, Fribourg, le Jura) chacune avec un chef de vente différent et des conseillers différents. Voilà un petit peu sur la politique du groupe. Vous retrouverez aussi nos actions, comment on parle des collaborateurs, du développement durable et j'en passe, en partant du principe que 75% des postes de cadre chez Coop sont pourvus à l'interne. C'est à dire qu'il y a une grosse partie qui porte sur l'évolution des collaborateurs, formations, et enfin différentes choses. Donc je vous remets le formulaire, comme ça après ça vous permet de venir plus précisément sur votre sujet à vous qui est des âges des collaborateurs qui dépassent les 50 et 55 ans.

1. Quelle est la proportion de personnes plus âgées (55 ans et plus) au sein de l'entreprise, en particulier la proportion de ces personnes n'étant pas encore en âge de prendre la retraite?

Mme Nohérie : Alors, si on prend la base de 6362 collaborateurs, qui est le nombre de collaborateurs en Suisse Romande...

Mme Miéville : En fait, j'ai vraiment pris le *retail*, les centrales de distribution qu'on a avec tout ce qui est logistique qu'on traite aussi ici, l'administration, et puis les restaurants en Suisse Romande. Et puis, j'ai pris 55 ans et plus, comme noté dans votre question. Donc, pour ces personnes là, on a 914 collaborateurs (sur les 6362 au total) dont 892 qui n'ont pas l'âge de prendre la retraite.

2. **Y a-t-il des personnes exerçant une activité au delà de l'âge légal de la retraite au sein de votre organisation? Si oui, sauriez-vous indiquer la proportion ou de combien de il s'agit?**

Mme Nohérie : On a 22 collaborateurs qui ont soit plus de 64 ans pour les femmes ou plus de 65 ans pour les hommes. Donc, ils pourraient déjà être à la retraite. Et sur ces collaborateurs, il y en a 18 qui sont là pour les foires aux vins. Les foires aux vins fonctionnent avec des gens qui sont rémunérés à l'heure et qui travaillent quand on a des foires sur les bateaux ou quand on a différentes dégustations. C'est des gens qui viennent pour ces dégustations, qui peuvent donc être des personnes plus âgées, et puis on a 3 collaborateurs qui peuvent être en magasin. Il y a des personnes qui ont décidé, après l'âge de la retraite, de continuer à faire quelques heures chez Coop.

3. **Parmi ces personnes (de 64 ans et plus), sauriez-vous m'indiquer quelles positions elles occupent au sein de l'organisation et ainsi que si leur activité est à plein temps ou temps partiel?**

Mme Nohérie : Les 22 qui pourraient être à la retraite sont des collaborateurs à temps partiel, qui ont des contrats à l'heure, et qui sont principalement en dégustations et quelques personnes qui sont restées en caisse. C'est surtout, je crois, 3 caissières. Ce n'est pas des postes de cadre ou autres.

4. **De façon générale, sauriez-vous indiquer si les personnes de 55 ans et plus travaillant au sein de votre organisation sont généralement des personnes qui sont là depuis le long-terme ou s'il y a des personnes qui ont intégré l'organisation en étant déjà dans la classe d'âge de séniors ?**

Mme Nohérie : On a des gens qui sont arrivés à 50 ans et qui sont là encore à ce jour, qui sont 27, puis il y a ceux qui sont arrivés à 51 ans et ainsi de suite. Vous pouvez voir par tranche d'âge, à quel âge les personnes sont arrivées chez Coop. Ça c'est pour les gens qui sont encore là et qui ne sont pas en âge de prendre la retraite.

Mme Miéville : J'ai mis une autre statistique au niveau des entrées chez Coop jusqu'à 63 et 64 ans. Donc là j'ai pris 50 ans, comme ce n'était pas précisé dans la question, mais comme ça vous avez aussi les entrées dès 55 ans.

Daniela : En l'occurrence, quand les personnes arrivent déjà dans cette classe d'âge, elles viennent pour occuper quels types de poste ?

Mme Nohérie : On est souvent sur des postes spécialisés. Après, il faut peut être faire une différence entre 50 et 55. À 50 ans, je pense qu'on peut avoir tout type de poste, donc des personnes qui vont entrer en caisse ou d'autres fonctions, car on voit que c'est quand même assez courant chez des gens de cet âge là. Je pense que quand on arrive dans les personnes qui ont 55 ans et plus, on est sur des métiers spécialisés, qu'on a du mal à trouver. Je vais prendre tout ce qui est boucher ou poissonnier, qui pourraient être des chauffeurs de poids lourds... C'est ces postes qui sont plus difficiles et spécifiques, ou alors des techniciens, qui sont plus difficiles à trouver sur le marché du travail d'aujourd'hui. On va rarement avoir un cadre qui va entrer à 50 ans. Ça peut arriver, mais c'est assez rare.

Daniela : En effet, comme vous l'avez dit, la majorité des cadres sont placés depuis l'interne.

Mme Nohérie : Exactement. Par contre, il y a beaucoup de gens qui sont là depuis très longtemps et qui arrivent à ces âges là. J'ai vu par exemple un gérant hier, qui a 44 ans d'entreprise et qui a 63 ans maintenant après 44 ans d'entreprise. Chez Coop, on a la possibilité de prendre une retraite anticipée dès 58 ans, et le pont AVS est de 2 ans. Donc, dès qu'on arrive à 2 ans avant la retraite, beaucoup profitent de cette opportunité parce que c'est là que c'est le plus intéressant de partir. Pour un homme, de partir à 63 ans, les conditions sont intéressantes. Et tous les cadres supérieurs, hommes ou femmes, sont obligés de partir à 62 ans pour les femmes et 63 ans pour les hommes.

Daniela : Donc, après l'âge, les gens ne sont de toute façon pas en poste de cadre ?

Mme Nohérie : Pas cadres supérieurs ni même cadres tout court. Aujourd'hui on n'a pas de gérants qui resteraient après l'âge de la retraite.

Daniela : Du coup ils occupent quels types de poste à ce moment là ?

Mme Nohérie : Quand ils restent, ce serait plutôt dans les postes que je vous ai dits au niveau des dégustations et contrats à l'heure.

5. Sachant que la population en Suisse est vieillissante et que par conséquent il y a de plus en plus de travailleurs de 50 ans et plus, comment voyez-vous l'importance d'intégrer ces personnes dans l'entreprise sans discrimination pour cause d'âge?

Mme Nohérie : Alors, l'importance on le constate, là je pars à 50 ans, sur la possibilité quelque soit l'âge de continuer des formations. Il y a beaucoup de formations internes. On a un centre formation qui offre tout un programme de formation et beaucoup de personnes qui ont ces âges là continuent à faire des formations. J'en suis l'exemple, j'ai 58 ans, et je continue une formation cette année. Donc on voit qu'il n'y a pas de limite où on dirait qu'à partir d'un certain âge on ne fait plus de formation. À partir du moment où on occupe une fonction et qu'on est compétent dans cette fonction, l'entreprise continue à payer des formations.

Daniela : Du coup, vos formations sont accessibles à tout le monde y compris n'importe quel âge?

Mme Nohérie : Exactement. C'est à dire qu'il va y avoir des fonctions comme par exemple celle d'un caviste chez Coop, où il y a un gros accent qui est mis sur les connaissances du vin, où il y a une nouvelle formation qui est en place et que tous les cavistes chez Coop vont suivre, qu'ils aient 56 ans ou qu'ils en aient 25. Ça va être la même formation. On ne va pas regarder par rapport à l'âge, parce qu'il y a beaucoup de formations qui sont des formations techniques, c'est à dire qu'on développe la *convenience*, tout ce qui est la vente à emporter, et si on développe ça, toutes les personnes qui occupent cette fonction dans l'entreprise vont être formées. On ne va pas du tout regarder l'âge, on va plutôt regarder le métier ou la fonction qu'elles exercent chez Coop. Donc, il n'y a pas de limitations dans l'âge. Après, si on parle de formation à certification à l'extérieur, par exemple les brevets fédéraux, le but est que la personne puisse quand

même en faire usage par la suite. Donc, si elle finit sa formation de brevet fédéral à 64 ans, l'âge où elle part à la retraite... Je pense aussi que ça demanderait trop d'investissement à la personne pour le peu d'utilité qu'elle en fera peut être après. En tout cas, pour les formations internes, c'est vraiment la fonction qui va définir l'accès à la formation interne.

Daniela : Donc vous avez dit pour une personne ou un groupe de personnes qui soit dans un domaine, à partir du moment où il y a une formation liée à ce domaine là, tout le monde la suit. Mais dans le cas où une personne qui est déjà dans une classe d'âge élevé mais qui souhaiterait évoluer, est-ce qu'il y a des possibilités qu'elle puisse suivre une formation chez Coop ?

Mme Nohérie : Tout à fait, mais pour cela, je vais vous dire qu'on va quand même faire une différence entre 50, 55 et 60 ans. Un gérant qui aurait 55 ans et qui a encore 10 ans à travailler qui voudrait faire une formation spécifique, on le fera.

6. **Comment l'entreprise valorise-t-elle la diversité parmi ses employés (notamment en ce qui concerne l'âge)?**

Mme Nohérie : Alors déjà, dans les équipes, c'est quelque chose qui est plus performant, puisqu'on a justement des personnes avec des très longues anciennetés, des plus jeunes qui arrivent, on est formateurs pour les apprentis... Donc, on va vraiment essayer de faire une bonne polyvalence dans les équipes au niveau des âges, au niveau des formations... C'est principalement là dessus qu'on se base. On ne va pas mettre de côté les gens parce qu'ils sont plus âgés, la même chose s'ils sont jeunes. On va essayer, quand on repourvoit des postes dans les magasins, de regarder une structure en particulier. Je vous donne un exemple, ce matin on a besoin d'un boucher dans un magasin, c'est une équipe où ils sont 5 ou 6, on va quand même regarder quelle est la moyenne d'âge dans cette équipe et du coup est-ce qu'on aurait besoin d'inclure quelqu'un de plus jeune ou quelqu'un de plus âgé pour arriver à un certain équilibre qui est toujours bon aussi bien au niveau de la flexibilité et de la polyvalence des gens que dans les échanges qu'ils peuvent avoir. Les anciens vont former les plus jeunes, les plus jeunes vont amener des nouvelles techniques qu'ils ont apprises récemment...

Daniela : Donc vous cherchez à les mettre tous ensemble de façon à ce qu'il y ait cet échange...

Mme Nohérie : Ça se fait naturellement, je dirais. On travaille beaucoup ensemble dans les magasins. Après, il y a une différence dans les services ou autres mais dans les magasins, au quotidien, on est vraiment toujours ensemble. Si vous allez en magasin, vous verrez en caisse autant des étudiants que des caissières qui sont proches de la retraite. Ça fait une richesse au niveau de la clientèle aussi.

7. **Quels sont les avantages d'engager ou d'avoir des personnes de 50 ans et plus parmi ses employés?**

Mme Nohérie : Plus de recul sur les situations, des gens qui sont peut être moins impulsifs et qui vont prendre les choses de manière différente et puis qui vont apporter leur expérience aux plus jeunes. Je pense que c'est vraiment un échange d'expérience des deux côtés.

Daniela : Donc l'échange d'expérience va dans les deux sens, autant des jeunes aux plus âgés avec les nouveautés que des plus âgés aux jeunes avec l'expertise...

Mme Nohérie : Ça peut être aussi, si on prend les systèmes informatiques, les jeunes aujourd'hui ils arrivent, ils sont nés avec, et pour les personnes qui doivent appréhender d'autres choses c'est peut être plus compliqué. Donc, s'il y a une bonne entente, ça peut amener une bonne collaboration. Puis, on va avoir des personnes qui peuvent être plus disponibles à certains moments qu'à d'autres... Je crois vraiment que cette polyvalence est importante.

Daniela : Est-ce que vous considérez que c'est aussi un risque pour l'entreprise d'avoir beaucoup de personnes plus âgées ? Typiquement au niveau de la technologie qui évolue, ce qui se dit beaucoup sur le marché c'est que plus on est âgés, moins on est flexibles à s'adapter au changement. Donc est-ce que vous voyez ça comme un risque ?

Mme Nohérie : Alors, ça pourrait être un risque si on avait une population vieillissante chez Coop, mais ce n'est pas le cas. C'est à dire qu'il y a toujours beaucoup de mouvement, surtout dans les magasins, il y a un turnover qui est assez important. Donc ça permet tout le temps d'amener des nouvelles personnes, ce qui fait qu'il y a une complémentarité. Puis on est aussi formateurs donc on peut toujours apprendre. Après c'est clair que si les gens mettent les pieds au mur et ne veulent pas apprendre... Mais la possibilité d'être formé chaque fois qu'il y a un nouveau système qui est mis en place, il y a des possibilités de formation. Et ces formations s'adressent à tout le monde. Donc je dirais que c'est plus la motivation de la personne à apprendre ou pas.

Daniela : Donc du coup vous le considérez quand même en facteur de risque ? Comme vous l'avez dit, Coop n'est pas forcément une entreprise vieillissante en soi vu que vous faites toujours un certain renouvellement de personnel...

Mme Nohérie : On forme environ 300 apprentis par année...

Daniela : Du coup, un facteur de risque dans le sens où la personne peut ne pas être forcément motivée à suivre. Et cela arrive plus souvent chez les personnes qui sont plus près de l'âge de la retraite, parce que pour elles c'est la fin et elles ne vont pas forcément se lancer dans un nouveau truc où dans un changement.

Mme Nohérie : Ça pourrait.

Daniela : Est-ce que ça vous a déjà pénalisés à ce niveau là ou vous avez réussi à faire le tour ?

Mme Nohérie : Non je ne dirais pas que ça nous a pénalisés, mais après on doit prendre chaque situation en individuel. Mais en même temps dans le commerce de détail, parce que la majorité de notre population est dans les magasins, même si la technologie est nouvelle elle est assez simple. On ne va pas avoir dans les bureaux des gens qui doivent faire des tableaux Excel croisés et qui n'auraient jamais utilisé l'informatique. Parce que la majorité de notre population est en magasin. Donc en magasin, les gens apprennent à au fur et à mesure les nouveaux systèmes ce qui fait que ça ne coince pas beaucoup. Et au pire, si on prend le Canton de Genève où il y a 32 magasins, si on avait dans un magasin plusieurs personnes qui ont du mal à s'adapter au système et puis que justement

dans ce magasin là on se trouve avec une population vieillissante avec un âge supérieur à la moyenne, on ferait des transferts. C'est aussi l'avantage d'avoir une entreprise avec plusieurs points de vente et plusieurs sites. S'il y a une difficulté rencontrée, on va pouvoir utiliser un autre magasin, ce qui n'est pas forcément le cas si on a une seule entreprise avec un seul service.

Daniela : C'est vrai que pour les petites entreprises c'est plus difficile de faire ce genre de transferts.

Mme Nohérie : J'imagine. Là, c'est possible.

Daniela : Mais même avec cette possibilité, il n'y a pas non plus des soucis à faire des transferts ? Parce qu'il y a des personnes qui n'ont pas forcément beaucoup de mobilité non plus.

Mme Nohérie : Ça peut arriver qu'il y ait des gens qui n'ont pas envie de bouger. Mais ça fait partie de notre convention collective que l'on doit être flexible sur tous les magasins, en tout cas dans le canton où l'on habite. Après je ne vous dis pas qu'il y a zéro problèmes, mais tant que la personne a un état d'esprit qui est positif, on va toujours essayer de trouver une solution. Plutôt que des problèmes vieillissants par rapport à des systèmes informatiques ou les nouveautés, c'est plus des fois la pénibilité du travail au niveau physique qui peut poser problème même quelques fois avant 50 ans. Le travail en magasin c'est un métier qui est assez physique donc on aurait plus de difficultés dans ce sens là qu'au niveau système.

8. Estimez-vous qu'il y a des « inconvénients » à avoir des employés plus âgés dans l'entreprise? Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Mme Nohérie : Comme ça, très au large, je n'en vois pas. Je vous donne un exemple, on fait régulièrement des points de situation avec nos gérants. Il y en a qui ont des caissières qui ont 63 ou 64 ans, et ils disent que c'est l'image ou l'ambassadrice du magasin parce que tous les clients les connaissent. Au magasin de Versoix, il y a une caissière qui a 44 ans de fonction au magasin de Versoix à la caisse. C'est un petit village, elle a connu les parents, les enfants voire les petits enfants aujourd'hui. Et en fait, ça amène un autre avantage à la clientèle. On a quand même un côté plus familial tout en étant de la grande distribution, donc on peut y voir des avantages. Mais comme je vous dis, c'est plus la question santé qui va poser problème s'il y a un problème physique qui ne permet plus d'exercer le métier parce qu'on aura du mal à trouver une fonction qui ne soit pas physique. Même une caissière, on a l'impression qu'elle ne porte pas, mais une caissière elle porte et déplace des choses tout le temps. Donc la difficulté qu'on va avoir dans l'entreprise c'est le jour où « je ne peux plus travailler dans ma fonction, qu'est-ce que je fais ? », parce que des postes administratifs on en a très peu, ils sont sur Renens, et ils ont plutôt tendance à diminuer avec l'évolution du système et beaucoup de choses qui sont centralisées à Bâle. Donc c'est plus difficile à ce niveau là. Donc dans les magasins, tant qu'on peut exercer sa fonction, il y a plein de possibilités.

Daniela : Donc à partir du moment où la personne a des problèmes de santé qui l'empêcheraient de continuer dans sa fonction, là ça vous coince.

Mme Nohérie : Oui, mais comme je vous dit, ce n'est pas que pour les gens de 50 ans et plus. Ça peut toucher n'importe qui.

Daniela : Du coup, à ce moment là, vous faites quoi concrètement ?

Mme Nohérie : Alors, très souvent soit on se sépare de la personne avec des choses qui sont mises en place au niveau de l'AI, des reconversions qui sont mises en place ou autres. Ou alors, pour quelques personnes on fait avec, surtout si elles sont très près de la retraite, parce que si elles ont pendant des années rendu service à l'entreprise et travaillé dans de bonnes conditions et qu'elles ont une situation comme ça dans les 2 ou 3 dernières années, on doit faire avec. Peut être qu'elles vont moins vite mais d'un autre côté des fois elles amènent de la qualité par rapport à un jeune qui va peut être aller très vite mais qui va être moins sur la précision. En tout cas, il y a une politique de notre directeur en Suisse Romande qui est « tout le monde va vieillir un jour, quand ça devient difficile dans certains cas, on doit plutôt soutenir la personne plutôt que l'inverse ». Tant que l'état d'esprit est là. C'est vraiment l'état d'esprit qui va faire la différence.

9. Quelles opportunités de développement sont offertes par l'entreprise à ses employés plus âgés ?

Daniela : Est-ce que vous avez quelque chose en place spécifiquement pour les employés plus âgés pour qu'ils se développent ?

Mme Nohérie : Rien de spécifique à elles. Elles vont être prises dans les mêmes catégories que les autres personnes.

Daniela : Donc les formations qui apportent des opportunités de développement sont par secteur d'activité ?

Mme Nohérie : Oui. Après, à 60 ans, tout le monde va à un cours de préparation à la retraite. Tout le monde est convoqué à ce cours à 60 ans, cadres et employés, pour prévoir la retraite aussi bien au niveau financier avec les chiffres qu'au niveau personnel. Donc à 60 ans, tous les collaborateurs sont invités l'année de leurs 60 ans à un séminaire spécial pour futurs retraités.

10. L'entreprise offre-t-elle un/des programme(s) d'insertion ou de réinsertion à l'interne (ou par l'intermédiaire de parties prenantes externes avec qui l'entreprise est associée) pour permettre à ces personnes d'avoir une opportunité dans l'entreprise?

Mme Nohérie : Pas spécifique, ça va être du cas par cas, quelques fois avec la collaboration de l'AI. On a un service social aussi qui travaille avec des cas particuliers, on travaille avec la Swica, qui est notre assureur, sur des cas spécifiques. Ça ne va pas être un programme offert à tous mais plutôt individuel, selon la problématique.

Daniela : Du coup vous avez plutôt des partenariats avec des entités externes, en l'occurrence avec l'AI, pour participer à cette réinsertion professionnelle.

Mme Nohérie : Et là, c'est quelque soit l'âge.

Mme Miéville : Il y a aussi les organismes comme IPT, OSEO, à qui on offre la possibilité de faire des stages en magasin en vue d'une réinsertion.

11. Dans le cas où vous avez une personne qui est déjà dans les 50, 55 et plus et qui postule pour un poste, du moment qu'elle veut entrer chez Coop, qu'est-ce que vous regardez comme critères chez la personne pour lui donner une opportunité ?

Mme Nohérie : Ses compétences et son parcours. Si c'est quelqu'un qui n'a jamais travaillé dans la grande distribution, ça va être compliqué. Si par contre elle amène une expérience à l'entreprise qui correspond à ce qu'on attend, il n'y aura pas de souci. D'ailleurs je pense que c'est sûrement le cas de toutes ces personnes qui ont été engagées à partir de 55 ans, c'est qu'elles ont amené des compétences dont on avait besoin dans l'entreprise. Je vous donne un exemple, vous avez été esthéticienne et vous venez postuler pour un poste chez Coop au rayon boucherie, là on va dire non. D'abord parce qu'on reçoit une bonne centaine de dossiers par jour...

Mme Miéville : Rien que l'année dernière, en réponses négatives, on en comptait 16'000.

Mme Nohérie : Juste la Suisse Romande. Donc voilà, c'est pour ça aussi qu'on va vraiment aller chercher le profil qui correspond avant de regarder l'âge.

Daniela : Au niveau de l'administration et les exceptions que vous faites pour recruter à l'extérieur, si une personne elle a un parcours qui ne soit pas forcément dans la grande distribution mais qu'elle a un parcours qui est aligné avec ce qui serait sa position chez Coop au niveau administratif, est-ce que vous allez prendre ça en considération et voir si éventuellement elle peut entrer ?

Mme Nohérie : Alors, on va moins prendre la grande distribution dans l'administration. Je vous prends un exemple, on cherche des comptables experts, très rares sur le marché, si la personne l'a fait ailleurs dans une autre entreprise ça jouera aussi. Mais là, parce qu'on est sur un problème actuel en Suisse au niveau des spécialisations, c'est pareil aux ressources humaines, je n'engage pas mais si j'engageais, je ne suis pas sûre que je regarderais spécialement que la personne ait travaillé chez Manor, Migros, ou j'en passe. Par contre je regarderai si c'est une personne qui a fait du recrutement, des entretiens, de la gestion de personnel, quelque soit le domaine.

Daniela : Donc c'est tout en rapport avec l'expérience qui apporterait un atout à l'entreprise.

Mme Nohérie : Ce qui est plus rare en magasin, si on cherche un boucher ou un poissonnier, ça ne s'invente pas. Soit vous avez été boucher ou poissonnier, soit pas. Bien que, on a engagé un ingénieur en pisciculture à un poste de poissonnier, justement parce que c'est des postes qui sont difficiles à trouver. La personne en question n'a pas 50 ans, mais on a quand même diversifié le domaine tout en restant quand même dans le domaine du poisson. Ça va vraiment dépendre d'où se trouve le poste, mais pour un comptable, l'essentiel, il aura peut être un brevet de comptable et ce sera peut être plus ça qui va être le critère plutôt que l'âge ou où il a déjà travaillé. Votre étude est une étude intéressante, dans la mesure où on sait très bien que la Suisse va sur une population vieillissante et que du coup il y a des domaines qui deviennent plus difficiles à trouver. Donc c'est aussi pour ça que les entreprises doivent s'ouvrir, et puis il faut aussi différencier les deux choses : il y a les gens qui sont dans l'entreprise pour qui c'est le devoir de l'entreprise de les maintenir en situation de

travail jusqu'au moment du départ, parce que tout le monde y arrive et jour et on espère tous y arriver en bonne santé mais ce n'est pas toujours évident ; et puis après les gens qui intègrent. Parce qu'on va être plus exigeants avec la personne qu'on va intégrer à 55 ans qu'avec celle qui est déjà chez nous. Si on intègre, c'est qu'on a vraiment un profil qui correspond à ce qu'on recherche.

Appendix 4: Interview transcript summary Retraites Populaires

Interview date:	19.04.2017
Enterprise / Organization:	Retraites Populaires
Interviewees:	Mr. Perry Fleury (Deputy director, responsible for Human Resources and Sustainable development)
Interviewer :	Daniela Figueiredo Simão
Interview conditions :	In person, with voice recorder
Additional questions (*) :	Exchange established by phone call afterwards

M. Fleury : Alors, Retraites Populaires est assez particulière comme entreprise parce qu'on est de droit public. On est pas une entreprise privée avec un capital actions. Il n'y a pas de capital. C'est une entreprise de droit public qui est organisée via une loi, une loi qui a été votée il y a déjà très longtemps puisqu'on existe depuis 1907. Et vraiment notre métier c'est de faire la prévoyance, donc assurances vie individuelles ou gestion de caisse de pension, les assurances de capitaux, ... C'est vraiment que ce qu'on appelle les assurances vie, ou de la prévoyance, mais ça c'est encore un peu plus large. On ne travaille que sur le territoire Vaudois. En fait, cette boîte a été fondée pour aider les Vaudois en mettant un peu plus de prévoyance de côté, si j'ose dire. À la base, on a une mission établie ainsi. Maintenant c'est devenu une entreprise beaucoup plus mixte. On a beaucoup de clients privés, des entreprises, et puis on gère des grosses caisses de pensions, la fortune, et tout. La gestion des immeubles, on a pas mal de locataires... On a à peu près 530 ou 540 immeubles dans le canton de Vaud et donc des milliers de locataires. Donc vous voyez, c'est vrai que c'est une entreprise qui est assez particulière. Le fait qu'on est vraiment un régime totalement privé.

1. **Quelle est la proportion de personnes plus âgées (55 ans et plus) au sein de l'entreprise, en particulier la proportion de ces personnes n'étant pas encore en âge de prendre la retraite?**

M. Fleury : On est à peu près 370 ici. On a pas mal de personnes en formation, et je ne sais pas combien on est entre 55 et plus... Il faut que je demande à un collègue qu'il tire ça. On a une pyramide des âges qui est relativement équilibrée. La moyenne d'âge est de 41 et des poussières, ce qui est encore relativement jeune par rapport à notre voie. Je pense qu'on est pas mal dans la moyenne.

Daniela : Du coup, comme vous avez dit, les proportions en tant que tel vous ne les avez pas...

M. Fleury : Sur les 320 collaborateurs fixes, pour ceux de 55 ans, les baby-boomers, je pense qu'on n'est pas énormément, peut être une vingtaine. Je ne sais pas, mes collègues sont en ce moment en train de nous tirer ces chiffres. Je me réjouis de voir. C'est vrai que l'âge légal de la retraite est de 65, mais nous on peut prendre notre retraite à partir de 58, à des conditions très péjorées, mais

ça dépend du nombre d'années de cotisation... Donc, c'est vrai qu'il n'y a pas beaucoup de gens de plus de 60 ans dans l'entreprise. Donc voilà, on attendra les résultats.

[...]

M. Fleury : Donc, mon collègue me les a tirés par stades d'âge. Pour plus de 55 ans, donc on en a 58 sur un total de 320 personnes.

Daniela : Avec l'âge de la retraite dans l'entreprise qui est à 58 ans...

M. Fleury : Oui. Donc, en gros, on est à peu près dans la pyramide des âges.

2. Y a-t-il des personnes exerçant une activité au delà de l'âge légal de la retraite au sein de votre organisation? Si oui, sauriez-vous indiquer la proportion ou de combien de il s'agit?

M. Fleury : C'est encore très rare... Il n'y en a pas vraiment, je crois.

Daniela : C'est vrai que c'est quelque chose qui commence, donc c'est normal que ce soit encore rare dans les entreprises.

M. Fleury : C'est vrai, ça commence. Enfin, je dirais que ça n'a jamais arrêté, mais l'intensité devra augmenter au vu des problématiques qui arrivent.

Daniela : Vu que vous parlez de problématiques, comment est-ce que vous décririez ces problématiques dans vos propres mots ? Au niveau du marché du travail aujourd'hui et de la prévoyance...

M. Fleury : Justement, il y a pas mal de contradictions et de paradoxes. Bien sûr, depuis longtemps sur le marché du travail que c'est un problème technique de trouver un emploi après 50 ans. Je pense que ça reste quand même assez problématique qu'on ait 65 ou 55. De toute façon, ça va changer énormément notamment dans la façon de rechercher un emploi. Quoique à 55 ce soit un poil plus facile qu'à 65. Mais pourquoi... ça dépend des compétences qu'on a. Je pense que ça repose beaucoup sur les compétences, la façon d'avoir réfléchi, finalement, à sa trajectoire professionnelle. Ce n'est pas donné à tout le monde. Je pense qu'on doit prendre conscience de mieux informer et former avant. Là, vous êtes typiquement d'une génération où vous n'allez pas faire pareil.

[...]

M. Fleury : Forcément, vous qui arrivez derrière, déjà les X et puis vous les plus jeunes, il y a quand même un effet de repoussoir par rapport à vie de ce type là qui est assez évidente. Au fond de ça, je pense que le problème de retrouver de la flexibilité ou plutôt de l'employabilité, ça ne date pas d'aujourd'hui de garder un esprit fit pour retrouver un emploi. Je pense que ça a toujours été la même histoire. Sauf qu'évidemment, les paramètres ont changé. C'est beaucoup plus rapide aujourd'hui, les choses évoluent plus vite... Tous les aspects techniques, l'informatique... Bien sûr que la vitesse a nettement augmenté alors même que les gens qui vieillissent, ce n'est pas leur rapidité qui augmente. Par contre, la réactivité, de sentir pour soi-même un fil rouge professionnel... Moi, j'ai toujours vu des gens s'en sortir. Même quand j'ai commencé ma carrière, ils avaient 70 ans, ils bossaient toujours parce qu'ils ne bossaient pas. Ils étaient dans une

sorte de posture où la vie privée et la vie professionnelle pour eux étaient confondues, parce qu'ils avaient une passion et ils étaient chanceux. C'est que finalement leur passion professionnelle revenait au privé et faisait qu'ils n'avaient pas l'impression de travailler. Beaucoup de gens arrêtent de travailler à 65 parce que leur boulot ne leur plaît pas. J'ai connu pas mal de gens qui n'avaient pas de limites dans l'âge pour arrêter de travailler ou pas. La question se pose autrement. Je pense que ça, ça n'a pas beaucoup évolué.

Daniela : Ça dépend beaucoup de l'accomplissement de la personne à un niveau personnel...

M. Fleury : Oui. Les chances qu'elle se donne, sa capacité à voir et à anticiper... Ce n'est pas pour tout le monde, évidemment, parce qu'il faut beaucoup de choses. Il faut de l'énergie, de l'intelligence... [...] Je pense que c'est vraiment une question de posture qui se cultive avant. Et puis, je pense qu'on pourrait peut être faire plus d'efforts pour cultiver ce avant. C'est vrai que maintenant on a des outils en place dans les entreprises, des bilans de carrière... Juste à la radio tout à l'heure, ils parlaient de ça, où c'est vrai que si on veut vraiment faire des efforts c'est pour donner à notre personnel l'opportunité de faire des bilans. Et faire un bilan de carrière, c'est quoi ? C'est un grand mot un « bilan de carrière ». Mais, finalement, on vous tend un miroir, est-ce que vous acceptez de vous voir dedans ? Et puis, se poser des questions... Comment ? Qu'est-ce que je peux faire ? Des fois vous n'avez pas envie du tout d'aborder ça, parce que vous ne voulez pas voir... Il y a pas mal de mécanismes qui jouent, mais je pense qu'un employeur, ce qu'il peut faire de bien où peut être même de mieux, c'est de donner ces outils à ses collaborateurs. Ça ne coûte pas si cher que ça, on ne fait pas ça massivement, et il n'y a pas d'âge pour faire ça. À votre âge, le problème est pareil. J'avoue que ce n'est pas la même chose de retrouver un emploi...

[...]

M. Fleury : Ça veut dire qu'actuellement, on trouverait en âge de prendre la retraite, si on prend même ceux qui ont 58 ans... Donc on a 30 personnes, qui pourraient potentiellement prendre la retraite d'ici la fin de l'année, parce qu'ils auront 58 ans révolus. Et à part ça, si vous prenez les gens qui ont 60 et plus... On en compte 12 personnes seulement. Parce que là, les gens prennent quand même leur retraite, en fonction aussi de l'ancienneté. Ça dépend aussi du nombre d'années qu'on cotise et pas du montant de cotisation. Donc si on fait 35 ans de service, ce qui est assez fréquent à cet âge là encore, du moment que la caisse est à plein pot, ils n'hésitent plus trop à partir.

3. Parmi ces personnes, sauriez-vous m'indiquer quelles positions elles occupent au sein de l'organisation et ainsi que si leur activité est à plein temps ou temps partiel?

M. Fleury : La plupart c'est des personnes qui sont là depuis longtemps. À quelques exceptions près sur les 30, je pense qu'il y en a en tout cas 20 qui sont là depuis au moins 15 ans.

4. De façon générale, sauriez-vous indiquer si les personnes de 55 ans et plus travaillant au sein de votre organisation sont généralement des personnes qui sont là depuis le long-terme ou s'il y a des personnes qui ont intégré l'organisation en étant déjà dans la classe d'âge de séniors ?

M. Fleury : La plupart c'est des personnes qui sont là depuis longtemps. À quelques exceptions près sur les 30, je pense qu'il y en a en tout cas 20 qui sont là depuis au moins 15 ans. Aujourd'hui, de plus en plus, on engage, on essaie de faire un effort. Finalement, on ne regarde pas tellement l'âge, parce qu'aujourd'hui notre caisse de pensions ce n'est pas ce qui nous pose un problème. Ça ne nous coûte pas plus cher d'engager quelqu'un qui a 55 que quelqu'un qui a 25. En fait, ça coûte la même chose, dans le régime actuel de notre caisse de pensions. Ce qui est loin d'être le cas des banques, par exemple, où le taux de cotisation augmente avec l'âge et qui donc est un frein potentiel à l'engagement de personnes plus âgées (ce qui est quand même un peu vrai). Mais je pense que c'est plus souvent une fausse excuse. Mais là, on a plutôt des gens qui ont de l'ancienneté. Par exemple, là-dedans, on a tout ce qu'on veut. Il y a des collaborateurs, des cadres, etc.

Daniela : Mais c'est souvent en continuation de leur poste...

M. Fleury : La plupart du temps, oui. Ce qui d'ailleurs est paradoxal... « La retraite flexible, c'est super ». Oui mais, que la caisse de pensions permette un départ ou une flexibilisation du temps de travail, à partir même de 58 ans, une retraite progressive, à temps partiel ou qui diminue... C'est techniquement tout à fait faisable. Mais alors, pourquoi est-ce qu'on en fait pas ? Parce que l'employeur n'est pas non plus prêt à le faire. Autant les gens que la boîte ne sont pas prêts à le faire, et ça, c'est un des principaux obstacles. Je pense que dans la tête des gens, de prendre un temps partiel pour quelqu'un qui occupe dans la boîte un poste à responsabilités... Si vous voulez prendre un temps partiel, c'est beaucoup plus difficile. Le problème se pose d'ailleurs à tous les niveaux. Si vous travaillez à 60% dans un poste de cadre, je pense que ce n'est toujours pas compatible.

Daniela : Parce que les responsabilités restent les mêmes, même si on est là à un taux plus bas d'activité, donc au final on a la même masse de travail à faire...

M. Fleury : Exactement. Donc c'est du vol par rapport aux collaborateurs. Je pense qu'à 80% c'est jouable. D'avoir un vrai jour de congé dans une semaine, pour un cadre, c'est déjà bien. Mais il n'y en a pas beaucoup qui le font réellement. Mais en dessous, ce n'est pas jouable. Donc, quelqu'un qui a des responsabilités, comme moi, qui voudrait descendre à 50%... Je suis obligé de changer de poste. Donc, de prendre un job qui est moins payé et dont le statut social est inférieur au mien. C'est la condition. Et ça, dans ma tête, ou dans celle des autres si je généralise, on n'est pas tout à fait fan. [...] Je pense que si on va arriver à ouvrir plus de possibilités à ouvrir plus de possibilités pour les gens seniors, c'est qu'on doit accepter, à un moment donné, d'être dirigés pas des gens qui ont 20 ans de moins, de faire des jobs un peu moins intéressants... Et ça, il faudra du temps pour que ça change. Mais c'est une des clés, je trouve, de ce que je peux observer.

Daniela : Parce que c'est vrai que, comme vous avez dit, la flexibilisation du passage à la retraite... Tout ça, du côté de ce que j'ai étudié en littérature, c'est ce qui s'appelle les best practices. Disons, l'inclusion des personnes plus âgées dans les entreprises. Du coup, là, ce que vous avez expliqué, c'est que c'est techniquement faisable et pas plus compliqué que ça, mais le problème c'est qu'il manque la mentalité derrière.

M. Fleury : C'est ça. L'état d'esprit... Et il y a vraiment du boulot à faire. C'est exactement le même combat finalement que le combat d'égalité homme-femme, *equal salary*... Il y a des conférences que je donne volontiers sur *equal salary*. Mais c'est *equal opportunities*, ce n'est pas *equal salary* qu'on vise. Ça veut dire qu'on soit jeunes, vieux, blancs, noirs, handicapés ou pas... Le problème, c'est la mixité. Finalement, les séniors, c'est pareil. Qu'est-ce qui fait que je ne prends pas un travail parce que je n'ai pas envie de redescendre ? C'est un problème que l'entreprise doit aussi gérer. Donc, il faut être 2 pour pouvoir trouver un emploi, donc c'est un problème des deux parties. Mais si on veut vraiment croître cette flexibilité d'un marché interne, c'est l'ensemble de la mentalité qu'on doit faire bouger. Autrement dit, si un service accepte d'avoir plus de femmes, d'être plus flexible, d'avoir de la confiance, etc. Trouver quelqu'un qui a 65 ans et qui acceptera de travailler encore sur certaines compétences, ça ne posera pas de problème. Donc, c'est vraiment dans la tête que ça se passe, en particulier.

Daniela : Vu qu'on est dans ce sujet là, votre opinion, c'est que la source du problème vient du fait que, même si c'est dans la tête et dans la mentalité, vous pensez que ça vient d'où ?

M. Fleury : C'est l'éducation, le socio-culturel... C'est clairement de l'éducation. L'égalité hommes-femmes est un problème d'éducation il y a longtemps. [...] Combien de femmes, après les maternités, lèvent le pied... Vous ne pouvez pas empêcher ça. Je veux dire, vous les mettez autour d'une table et vous leurs dites « c'est quand même un peu idiot, vous mettez de côté votre carrière ». Et là, quand elles ont l'enfant, 4 mois de congé de maternité et après elles parlent différemment. Et là, on voit la puissance incroyable du socio-éducatif derrière. C'est spectaculaire. « J'ai bien réfléchi, je vais descendre à 60%... » Bon, à 60%, ce n'est plus pareil. On ne peut pas garder le même poste. Et ça commence. Donc, pour nous, on est sur la file de gauche et elles sur celle de droite sur l'autoroute, à vitesse lente pendant que les autres passent. C'est vraiment ça. Après, on dit « bon, qu'est-ce qu'on pourrait faire ? ». C'est exactement la même chose pour les personnes séniors. On va leur faire un programme pour faire rattraper le temps perdu, quitte à rattraper 4 ou 5 ans de temps partiel. Si on le fait trop vite, les autres réclament. Ceux qui ont travaillé à plein temps pendant 4 ou 5 ans, ils vont dire « très bien, bravo, vous lui donnez toutes les chances et moi qui ai travaillé dur pendant ces années je n'ai rien ». Vous devez gérer plein d'effets qui sont secondaires. Donc il n'y a pas de miracle. Et ça, c'est vraiment une problématique que l'entreprise ne peut pas à elle seule résoudre. Donc, pour les séniors, c'est vraiment dans la tête. Une bonne partie, parce qu'il faut aussi qu'il y ait du travail. Il y a vraiment une sorte de barrière de persuasion mentale à faire tomber.

5. Sachant que la population en Suisse est vieillissante et que par conséquent il y a de plus en plus de travailleurs de 50 ans et plus, comment voyez-vous l'importance d'intégrer ces personnes dans l'entreprise sans discrimination pour cause d'âge?

M. Fleury : Pour moi, c'est une priorité. Dans la volonté, c'est vraiment une priorité. Parce que, un modèle qui s'affranchit de problématiques ou de barrières mentales (comme expression que je vais utiliser), si on prend une famille de paysans qui a deux siècles, ils bossaient jusqu'à mort s'en suivre. Vous aviez jusqu'à 4 générations sous le même toit, donc ce n'était pas drôle tous les jours. Dans l'esprit, ils n'avaient pas de frontières dans leurs têtes. Ils faisaient ce qu'ils pouvaient en étant vaillants le plus longtemps possible. Si quelqu'un avait 80 ans

et qu'il pouvait continuer à bosser... Il n'y avait pas du tout de barrières, parce que la nécessité de devoir subvenir à ses besoins était beaucoup plus impérative qu'aujourd'hui. Et ça montre bien que, finalement, c'est dans la tête que ça se passe, et que l'adaptation du travail se fait dans les deux sens. Le travail s'adapte aux personnes et les personnes s'adaptent au travail. L'un ne peut pas aller sans l'autre. C'est vrai qu'aujourd'hui, ce qui rend plus égal vous et moi sur le marché du travail...

[...]

M. Fleury : Alors qu'est-ce qui se passe dans tous les domaines, de manière générale ? L'informatique est galopante. Ce qui est drôle, d'ailleurs, c'est que finalement le progrès informatique date des années 50. Mais, dans les services, ce n'est que depuis une quinzaine d'années ou 20 ans qu'on sent vraiment une accélération. En gros, aujourd'hui, les métiers qu'on pensait totalement pas épargnés mais peu impactés, sont sacrément impactés. Dans le domaine de la finance, les algorithmes qui travaillent des portefeuilles... Même les serveurs sont déplacés pour être les plus proches possible du NY stock exchange pour gagner quelques microsecondes, histoire que les algorithmes puissent travailler plus vite et envoyer leurs débourses de manière encore plus rapide qu'un serveur qui se trouverait à Tokyo ou peu importe où ailleurs. C'est totalement incroyable. Il y a une partie de votre boulot qui va être prise par une intelligence artificielle. Jusqu'où ça ira ? On ne sait pas les limites aujourd'hui. On voit que ça ouvre des champs, et chaque fois qu'il y a des champs qui s'ouvrent... Ça veut dire que vous êtes toutes jeunes et moi je suis tout vieux, et on retrouve une certaine égalité de traitement. La machine peut vous remplacer vous autant que moi. Ce n'est plus forcément une question d'âge ou d'obsolescence liée à l'âge. Et ça, je trouve, que c'est un peu inquiétant. Mais, c'est aussi toujours un facteur d'égalisation, paradoxalement. [...] Le jour où on a moins de personnes qui peuvent travailler (enfin, qui peuvent être sur le marché de l'emploi) et que le volume de travail augmente, on trouvera forcément des solutions pour les gens seniors, les femmes au foyer après la maternité publique, ... À tous les coups, on va trouver ça. [...] Quand il faut, il faut. J'ai assez confiance en la capacité qu'on aurait de pouvoir attirer ou de continuer à développer les compétences des personnes plus âgées. Après, l'autre problème, c'est le marché, c'est le volume de travail offert. Et là, c'est difficile de prévoir. S'il y a beaucoup moins de travail parce que l'électronique ou l'automatisation remplace du job, le problème n'est pas seulement pour les seniors mais pour l'ensemble. Mais, évidemment, c'est vous qui allez être privilégiée dans la chaîne au niveau du travail et pas des gens qui sont en préretraite.

Daniela : Et du coup, qu'est-ce que vous pensez, au niveau des critères, qui privilégie les jeunes plutôt que les personnes qui sont près de l'âge de la retraite ?

M. Fleury : C'est clairement une question de compétences. Vous, vous avez plus de facilité, enfin je dis ça comme ça... Mais, allez vous former à Singapour, si vous êtes dans la finance, ça ne vous posera pas de problème. Vous allez apprendre l'anglais, voir une autre culture et vous former pour la suite. À 65 ans, je ne vais pas faire ça quand même. C'est quand même très cher, et pourquoi j'irai faire ça ? Je risque d'avoir des problèmes de santé... Ça pose quand même d'autres problèmes. Donc, là, vous êtes sur des critères où c'est difficile de nier qu'on a de l'âge. En terme de compétences techniques, je pense que ça peut aller. Mais il n'y a pas que les compétences techniques. Il y a le savoir être,

comment est-ce que je vais moi être avec mon niveau d'anglais, et comment est-ce que je vais encore me farcir ça à 65 ans plutôt que 25... Ce n'est pas la même chose de s'adapter à 25 ans qu'à 65. Donc là, il y a trop d'écart par rapport à ça. En plus, vous avez toute votre vie devant vous et pas derrière. Et c'est logique qu'un patron favorise assez clairement plutôt quelqu'un de jeune. Si j'investis pendant deux ans pour votre formation à Singapour, j'ai envie que vous reveniez et que vous en profitiez au moins pendant trois ans. À 65 ans, c'est difficile.

Daniela : Là, comme vous avez parlé, ce qui différencierait ce serait les compétences. Mais, si on parle d'expertise ? Dans certains domaines, c'est l'expertise qui est prise en compte.

M. Fleury : Pour moi, c'est de la compétence l'expertise. Si vous êtes hyper experte sur un domaine, là l'âge n'importe pas, effectivement. Mais on ne va pas vous envoyer deux ans à Singapour pour acquérir cette expertise, c'est ça la différence. Alors, si le poste en question permet d'avoir cela parce qu'il faut se former, ça ne va pas être possible à 65 ans. Par contre, si je dois être opérationnel dans deux mois pour faire un truc super « tatchy », à 65 ça peut éventuellement le faire. Quand même, ça fait une grosse différence.

6. Quelle est votre perception sur le marché du travail en Suisse pour les séniors ?

M. Fleury : De ce que je constate, on a quand même un marché du travail qui est un peu plus tolérant aux séniors que dans d'autres pays qui nous entourent. Je crois quand même qu'on a un niveau d'éducation qui est un peu plus ... (ce n'est pas pour dire plus élevé que les autres pays qui nous entourent), mais le lien avec les compétences qu'on développe dans le système éducatif de manière générale et après, surtout en formation post-obligatoire, on est mieux adaptés au marché du travail. On est mieux préparés, de manière générale, que la moyenne de certains pays Européens qui nous entourent. Donc, ça nous donne quand même un meilleur élan au départ. Donner le goût à étudier, moins le corporatisme... Le fait qu'on a une loi sur le travail qui est plus dure, et paradoxalement, elle encourage beaucoup plus les gens à s'autonomiser pour chercher du boulot. Et ça, ça fait qu'on a moins de chômage. Clairement, c'est un des éléments lourds qui explique pourquoi on a moins de chômage. Si on dit ça à un français, qui est syndicalisé... il ne nous croît pas une seconde. Notre Code des Obligations ou la loi sur le travail, ça fait 10 centimètres de large, ou alors votre Code du Travail en France qui est de quasiment 40 centimètres. C'est tout expliqué, là. Vous vous embêtez avec mille feuilles de lois, avec des protections... qui font que les gens se laissent aller dans le système. Et c'est probablement pour ça que tout le système s'y plie. Donc je pense qu'on Suisse on est un peu mieux armés. Par contre, le point où on pourrait montrer un peu plus l'exemple, tant qu'à faire, est de favoriser plus le travail des séniors.

Daniela : À ce moment là, concrètement, qu'est-ce que ça voudrait dire de favoriser le travail des séniors, dans votre perspective ?

M. Fleury : Pour les collaborateurs, c'est de prendre conscience à travers des bilans de compétences et d'un système plus ouvert de ressources humaines, de s'habituer à mieux réfléchir sur leur situation à la racine. Ça, c'est le côté des employés. Donc, de se dire, à 45 ans déjà, « qu'est-ce que je veux faire ? », sérieusement. Ou même à 20 ans, c'est pareil. Mais, de plus mettre l'accent sur

les personnes sénior... clairement. Puis, en suite, du côté employeurs, c'est de travailler sur les limitations intellectuelles que les séniors représentent aux yeux des dirigeants. Après, l'arsenal technique pour diminuer le taux d'activité, pour faire gaffe aux caisses de pensions au niveau de ne pas trop perdre, etc. c'est aussi important. La flexibilisation des aspects financiers, c'est tellement qui n'est pas tellement encore résolu. Moi, je vous plutôt ces trois gros points.

Daniela : Comme vous avez dit, si le jour où on arrive à une situation où il n'y a pas d'autre solution que vraiment faire face et trouver des solutions (qui n'est pas si loin que ça, pour finir, parce que si on regarde la pyramide des âges, elle est déjà dans une situation où on voit que dans pas si longtemps on sera vite serrés), comment vous voyez ce dénouement de situation dans les entreprises ?

M. Fleury : Quand les boîtes devront aider à former les anciens ou des choses comme ça, elles y mettront des moyens, c'est sûr. Mais il faut qu'il y ait du dysfonctionnement sérieux et une vraie pénurie pour que cela se déclenche. Il n'y aura pas avant. C'est comme *equal salary*, « oui, oui, oui, il faut absolument », « on ne va surtout pas se poser des quotas », « les quotas, je suis contre », ... Si je m'encadre de quotas... oui, c'est contraignant, oui, c'est contre nature. Mais, si on veut gagner du temps par rapport à ce qui se passe concrètement depuis des années, oui aux quotas. Trouvez-moi un autre moyen pour accélérer l'accès des femmes à des postes de responsabilité sans quotas. J'attends un autre moyen, parce que la persuasion douce, dans l'économie Suisse, je n'y crois plus du tout, ça n'avance pas. Dans les pays où il y a des quotas, ça grince au début et puis maintenant la proportion de femmes est bien plus élevée. Il n'y a pas de miracle. Donc, le jour où on dira « tu n'as pas le choix, tu dois engager tant de pourcentage de séniors », peut être que ce jour là on va mettre en place des mesures qui permettront aux séniors de rester plus longtemps.

Daniela : C'est en quelque sorte forcé par la législation.

M. Fleury : C'est rude, mais au fond...

Daniela : Vous ne voyez pas vraiment d'autre solution « douce » qui soit prise du côté des entreprises.

M. Fleury : Oui... ce serait la pénurie. Et la pénurie, c'est pénible.

Daniela : Typiquement, vous, ici, vous êtes une petite entreprise. Le jour où vous arrivez à une situation où la pyramide... ceux qui sont en haut commencent à partir et il ne reste presque plus que des jeunes...

M. Fleur : Il faudra compter 3 ans pour prendre conscience et un poste qui se libère, il faudra trouver quelqu'un pour recruter. « On aimerait un jeune entre 37 et 39 ans... ». On cherche et on ne trouve pas. Bon... On revoit les critères. « Allez, on va jusqu'à 50. » On remet une annonce, et ne trouve toujours rien du tout. Au bout de deux ou trois ans et que la boîte sèche vraiment, vous allez recruter à l'étranger, mettre en place des moyens différents, vous allez peut être recruter une partie d'un expert qui travaille en Alsace... Alors, évidemment, il ne va pas faire les trajets, mais il travaille pour nous à distance, et vous avez résolu votre affaire. C'est pour ça que ce n'est pas très évident de faire des plans sur la comète. Mais en admettant qu'on ne trouve toujours pas ailleurs, vous allez chercher des anciens. Dans l'horlogerie, ceux qui avaient du savoir faire ils ont

aménagé les horaires, payé convenablement... Ils ont pu transmettre leur savoir à d'autres. En général, ils aiment bien faire ça les séniors. Et ainsi de suite. Tout d'un coup, on trouve plein d'idées très créatives.

Daniela : C'est pour ça que certaines entreprises essaient d'avoir un certain équilibre entre les séniors et les jeunes, pour qu'il y ait cet échange de connaissances.

M. Fleury : Pas toutes.

Daniela : Non, pas toutes. Mais c'est quelque chose qui, en tout cas, dans la volonté communiquée, c'est là. Après en pratique c'est encore quelque chose à regarder. D'après les entretiens que j'ai fait jusqu'à aujourd'hui, il y a cette volonté de maintenir les gens en emploi mais il y a toujours le « mais » avec toute une série de critères. Et au final, cela fait que la volonté a beau être là, mais ce n'est jamais concrètement mis en place parce qu'avec tous ces critères, c'est difficile pour les gens de rester.

M. Fleury : Exactement. Et tout doit suivre. Les mesures de chômage, l'AVS... Aujourd'hui, vous prenez votre retraite anticipée à 62 ans, vous êtes pénalisés à fond la caisse pour 3 ans. En plus, vous devez payez un AVS sur un revenu que vous touchez... Enfin, il y a ce qu'on appelle un message contradictoire ou ambigu. Donc, tout l'arsenal doit aussi suivre derrière. Les entreprises vont en faire un bout. Il y a pas mal de choses à faire. Mais le jour où on a vraiment besoin de le faire, vous verrez, tout d'un coup on trouve des solutions. Pas en deux mois, mais enfin, en 2 ou 3 ans.

Daniela : Parce que, tout d'un coup c'est classé en tant que priorité et il n'y plus comment passer autour et dire « tant pis, ça viendra plus tard ». Pour l'instant, on est dans cette phase, tant qu'il y a des alternatives on les prend parce que c'est aussi plus facile à implémenter.

M. Fleury : Ce qui est difficile à savoir c'est quelles alternatives peuvent fonctionner. Aujourd'hui grâce au networking, globalisation et autres, il y a des possibilités incroyables. J'ai une connaissance qui a crée sa boîte. Ils sont 2 et demi dedans. Il n'a pas ressourcé. Il utilise des services à distance (un call-center en Cracovie) pour sa boîte. Il a paramétré ça. Ils lui font son service après vente et tout. Il ne va jamais engager une personne ici. Il a des gens en Cracovie qui travaillent sur droit Suisse, et il paye ça vraiment moins cher qu'en Suisse. Il s'est débrouillé, et ça fonctionne assez bien. Après, ce n'est pas super luxe et je pense qu'il y a quand même des risques quand il y a une rupture de service. Mais dans l'ensemble, il est plutôt satisfait. Ça pour dire qu'il n'est pas allé chercher des Suisses à la retraite.

7. Comment l'entreprise valorise-t-elle la diversité parmi ses employés (notamment en ce qui concerne l'âge)?

M. Fleury : On ne valorise pas en particulier, je dois dire. Vous entendez quoi par valoriser ?

Daniela : Disons, chercher à avoir le plus de diversité possible dans le personnel, que ce soit dans les âges, les origines, etc. Là, bien sûr, mon orientation est plutôt les âges.

M. Fleury : Dans le cadre du recrutement, à la porte d'entrée, on essaie d'équilibrer. Après, il n'y a pas d'efforts spéciaux. C'est des instruments comme « equal salary » qui favorisent quand même la diversité. Mais disons qu'on n'a rien de spécial pour ça.

8. Quels sont les avantages d'engager ou d'avoir des personnes de 50 ans et plus parmi ses employés?

M. Fleury : C'est l'expérience et la mémoire. C'est quelque chose de vraiment intangible. On ne peut pas mesurer ça. J'ai vécu dans des boîtes, une en particulier, où on a mis à la porte quasiment tous ceux qui avaient 55 ans et plus en quelques mois. Retraite anticipée. Dans une banque...

Daniela : Ils ont été mis dehors ou ils sont partis eux-mêmes ?

M. Fleury : Ils ont été mis à la retraite anticipée à 55 ans. J'ai fait des entretiens de départ avec des gens pour la préretraite à 55 ans. On doit racheter la caisse de pensions avec les années qui manquent de cotisations. 2 millions et demi de francs. C'était lors d'une restructuration des années 90. Du coup, la mémoire de la boîte était loin. Il y a vraiment un trou dans la culture de la boîte. Et ça, évidemment, sur le moment personne ne le voit. [...] Les clients perdent leur back-up, les gens sur qui ils s'appuyaient. Derrière, il n'y a plus que des jeunes qui reprennent. C'est sympa, mais il n'y a pas ce côté intangible d'être un puits de connaissances.

Daniela : Quand vous parlez de connaissances, vous parlez peut être aussi, dans les termes que j'ai déjà vus jusqu'à aujourd'hui, d'une personne qui peut être plus d'expérience et un recul différent par rapport aux situations qu'un jeune n'aura pas.

M. Fleury : C'est ça. Inspirer confiance et inspirer de la sécurité.

Daniela : Oui. Aujourd'hui des fois il y a ce problème de société, que moi je remarque, où les personnes plus âgées ou avec un aspect plus mature inspirent plus confiance qu'un jeune qui vient d'entrer.

M. Fleury : En RH, vous avez des boîtes qui créent des centres de compétences. Donc, vous avez un centre de compétences qui fait du recrutement pour tout Crédit Suisse ou pour tout Philip Morris, ou autres. Moi, je suis *manager* confirmé dans mon poste. Ça fait 30 ans que je suis là, j'ai vécu 14 ans de restructuration, j'ai mis à la porte des centaines de personnes. Vous avez un jeune qui a votre âge ou un poil plus qui fait un recrutement avec vous. C'est qui, qui mène la barque ? Vous dites « regarde ces dossiers, tu me retiens les trois meilleurs ». Lui, lit de son côté tous les dossiers. Moi, manager, je sors trois dossiers qui ne sont pas du tout ceux qu'il a sorti, lui. Après, on confronte et voit le pourquoi de nos choix. Le jeune reste sur une position où « c'est bon, c'est en ordre, la prochaine fois c'est toi qui *screen* les dossiers ». C'est typique. Pourquoi une boîte met un ou une jeune de 28 ans à un poste pareil ? C'est là que je trouve intéressant des *business models*, car ça veut dire qu'il y a en haut des responsables qui pensent qu'il ou elle a des compétences pour faire ça. En réalité, qu'est-ce qui se passe par effet de ricochet ? C'est le manager qui va se charger de la responsabilité du recrutement. Ce n'est pas le jeune ou la jeune qui va le soulager pour ça. Ce qu'il ou elle va faire ce sera l'administratif du poste. Vous faites deux ou trois ans là dedans et vous en avez ras le bol parce que

vous ne faites pas du vrai recrutement. Vous remplissez des statistiques. Et vous vous embêtez à faire ça. C'est le genre de truc sur lequel des boîtes plutôt grosses se leurrent. Je ne comprends pas, des fois, comment ça fonctionne. Parce que ce n'est pas motivant. Il n'y pas de travail... Enfin, vos compétences sont comme ça (« petites ») pour un travail qui est comme ça (« énormes »). Combien de fois j'ai entendu... des dizaines de fois. C'est impressionnant. Si vous restez dans une boîte comme ça c'est pour que dans votre CV il y ait une ligne qui dise que vous avez travaillé dans telle ou telle entreprise de grande renommée pendant 5 ans, ce qui est autre chose que de travailler aux Retraites Populaires même si vous faites un travail deux fois plus intéressant. C'est comme ça. C'est le marché. Dans la tête, c'est comme ça pour beaucoup de gens.

Daniela : C'est une question de mentalité aussi. Plus le CV est joli, embelli, avec des beaux noms qui sont dedans, plus c'est appétitif sur le marché.

M. Fleury : Exactement.

9. Estimez-vous qu'il y a des « inconvénients » à avoir des employés plus âgés dans l'entreprise? Si oui, pouvez-vous les décrire ?

M. Fleury : Pas dans notre entreprise, puisque financièrement même ça ne joue aucun rôle.

Daniela : Pourquoi vous pensez du coup que ce serait une « fausse excuse » pour beaucoup d'autres cas d'entreprises parce que ça coûte trop cher ?

M. Fleury : Suivant les régimes des caisses de pension, oui, ça coûte plus cher d'engager des anciens et ils demandent un salaire plus élevé. Donc, il y a deux phénomènes. Nous, comme dans d'autres boîtes, on va donner du salaire aux gens qui ont de l'expérience. Ça peut être un problème, mais ce n'est pas insurmontable. La caisse de pensions n'a pas ce problème là du tout aujourd'hui.

10. Quelles opportunités de développement sont offertes par l'entreprise à ses employés plus âgés ?

M. Fleury : Les bilans de compétences qui commencent un peu plus tôt. Les sensibilisations qu'on a introduites dans le système annuel en entretiens à partir de 57 ans, « qu'est-ce que je compte faire de mes dernières années ? ». C'est de « protocoler », finalement, le plus possible ce qu'on a envie de faire, qu'est-ce qu'on peut offrir et de formaliser cet entretien.

Daniela : Et dans la mesure où, éventuellement, vous devriez anticiper ça, est-ce que ce serait possible ?

M. Fleury : Oui. Ça va d'ailleurs être le cas. À partir de 50. Tout le système va permettre à tout le monde de se poser tout le temps des questions et d'être accompagné correctement. Et ça, ce sera en renfort à partir de 50. Mais pour moi, le terrain il est déjà là. Et ça ne coûte pas si cher que ça.

11. L'entreprise offre-t-elle un/des programme(s) d'insertion ou de réinsertion à l'interne (ou par l'intermédiaire de parties prenantes externes avec qui l'entreprise est associée) pour permettre à ces personnes d'avoir une opportunité dans l'entreprise?

M. Fleury : Non. Ce qu'on fait c'est que quand des cas arrivent, on fait ce qu'il faut pour essayer d'aménager le poste pour tenir quelqu'un le plus longtemps possible. Mais on n'a pas prévu un programme pour ça.

Daniela : Sinon, au niveau des programmes de formation pour continuer à se former même après les 50 ans, est-ce que c'est quelque chose qui se fait ici ?

M. Fleury : Oui, mais ça fait partie du système normal. On ne dit jamais à quelqu'un « tu as 58, ça ne vaut plus la peine de faire cette formation ».

Daniela : Donc vous avez des formations qui sont accessibles à tout le monde, du moment que la personne ait la volonté ?

M. Fleury : C'est ça. Et puis le besoin est avéré, même pour 2 ou 3 ans. Ce n'est pas un problème. On a quand même assez peu de personnes qui sont dans ces âges là, du coup ça concerne une minorité. On ne va pas faire un plan spécifiquement pour ces personnes.

12. Quelles sont les mesures de sélection de candidats appliquées lors du recrutement ? (*)

M. Fleury : Il y a la partie technique des CVs (informations formelles, diplômes...). Après, il y a les critères motivationnels intangibles. La mesure de la motivation se fait dans le courant de l'entretien, puis en suite le comportement de la personne après l'entretien, le feeling, si la personne est vraiment motivée à prendre le poste... Après il y a l'adéquation au poste par rapport aux compétences, ce qui est évalué sur des questions comportementales. On regarde aussi le parcours de la personne, comment elle l'a fait et par où elle est passée, etc.

13. L'entreprise a-t-elle en place des mesures de flexibilité du travail (en terme d'heures de travail et en terme de nature et de timing de départ à la retraite) ? Si oui, pouvez-vous décrire dans quelles circonstances ou quelles conditions potentielles ces mesures de flexibilité sont possibles ? (*)

M. Fleury : Oui, il y a des horaires variables, des compteurs où on peut accumuler des heures et les reprendre par la suite, on peut prendre des congés, arrêts sabbatiques, ... Après, en termes concrets de départ à la retraite échelonné, c'est techniquement possible mais il y a très peu de personnes qui prennent cette possibilité au vu des contraintes qui se présentent (souvent, cela requiert un changement de poste à la baisse au niveau du statut social...).

14. Y a-t-il des mesures d'adaptation de l'environnement de travail ou d'adaptation de postes de travail en réponse à des éventuels besoins de la part des séniors ? Si oui, pouvez-vous en décrire les conditions et circonstances qui s'y rapportent ? (*)

M. Fleury : C'est toujours possible, mais on n'en fait pas une volonté délibérée. En même temps, on en entend peu de plaintes, ce qui est un bon signal. On n'a pas vraiment de demandes pour ça. Dans le cas de handicaps, il y a 6 ou 7 collaborateurs qui bénéficient en ce moment d'aménagements pour des besoins de vue, luminosité, etc.

Appendix 5: Interview transcript HEG

Interview date: 08.06.2017
Enterprise / Organization: Haute École de Gestion de Genève
Interviewees: Mrs. Ghislaine Jacquemin (Deputy Director)
Interviewer : Daniela Figueiredo Simão
Interview conditions : In person, with voice recorder

1. Quelle est la proportion de personnes plus âgées (55 ans et plus) au sein de l'entreprise, en particulier la proportion de ces personnes n'étant pas encore en âge de prendre la retraite?

Mme Jacquemin : Alors, je n'ai pas encore fait cette étude détaillée. Mais je pense qu'on est à plus de 20%.

2. Y a-t-il des personnes exerçant une activité au delà de l'âge légal de la retraite au sein de votre organisation? Si oui, sauriez-vous indiquer la proportion ou de combien de il s'agit?

Mme Jacquemin : Impossible, à l'État. Les seuls où il peut y avoir des exceptions, ce sera des vacataires qui ont vraiment une expérience très importante et où l'école a vraiment un intérêt à les faire intervenir dû à leur notoriété nationale, internationale, etc. Mais ce sont vraiment des exceptions. Parce qu'en général, quand vous êtes à l'âge de la retraite, il faut laisser la place à la relève.

Daniela : Du coup ça veut dire que la HEG est liée à l'État de Genève, c'est ça ?

Mme Jacquemin : En fait, c'est plus compliqué que ça.

Daniela : Parce que j'ai discuté avec l'HESAV, à Lausanne, et c'est complètement différent. Même si ils sont devenus autonomes, ils ont des corps enseignants qui sont des experts dans des domaines de la médecine et certaines de ces personnes sont plus âgées que l'âge de la retraite. Ces personnes viennent transmettre leur expérience et expertise aux élèves.

Mme Jacquemin : Donc, c'est la même chose que ce que je disais à propos des vacataires. Par contre, avec nous, comme vous le savez certainement, on a une loi qui est passée en 2014 sur l'autonomie des HES-SO de Genève et un règlement du personnel qui vient d'être approuvé par le conseil d'État au mois de mars. Donc, on est réellement autonomes depuis 2014, mais après au niveau du personnel, les choses se mettent en place un peu plus lentement. Par contre, au niveau du personnel administratif, on est toujours soumis à la loi sur l'État de Genève. Le corps enseignant, c'est différent. Mais, quoiqu'il en soit, on respecte ces principes, notamment au niveau de l'âge de la retraite, avec ces exceptions qui sont évidemment importantes. Car, il s'agit vraiment de personnes très connues dans leur expérience particulière à transmettre aux élèves.

3. De façon générale, sauriez-vous indiquer si les personnes de 55 ans et plus travaillant au sein de votre organisation sont généralement des personnes

qui sont là depuis le long-terme ou s'il y a des personnes qui ont intégré l'organisation en étant déjà dans la classe d'âge de séniors ?

Mme Jacquemin : Je pense que c'est des personnes qui sont là depuis longtemps. Pour la grosse majorité. Après, il y a peut être l'une ou l'autre exception, mais elles sont assez rares.

4. Sachant que la population en Suisse est vieillissante et que par conséquent il y a de plus en plus de travailleurs de 50 ans et plus, comment voyez-vous l'importance d'intégrer ces personnes dans l'entreprise sans discrimination pour cause d'âge?

Mme Jacquemin : Je pense que l'importance est surtout d'avoir un équilibre. Les personnes de 50 ans et plus jusqu'à l'âge de la retraite bénéficient d'une expérience et d'une vision des choses qui sont différentes, forcément, d'une personne qui a 20, 30 ou 40 ans et qui recherchent autre chose. Donc, elles peuvent apporter, à l'organisation, d'autres choses. Je pense que par rapport aux étudiants, aussi bien au niveau du corps enseignant qu'au niveau du personnel administratif, je pense qu'un équilibre subtil doit être trouvé entre toutes les générations parce que chacun amène quelque chose de différent. L'enthousiasme de quelqu'un qui a 20 ou 30 ans, il le faut, pour faire bouger l'organisation, pour lui faire se poser des questions, pour la faire avancer. Il faut aussi la vision de celui qui aura 55 ans et qui a tout un parcours professionnel, qui a vu plein de choses, pour relativiser, pour voir les choses de plus haut, pour donner des conseils d'analyse, etc. Je pense qu'avec tout ça, à différents âges de la carrière, c'est excessivement important d'avoir un équilibre. Je pense que c'est important à tous niveaux, parce que chacun apporte quelque chose de différent. Pour un étudiant, c'est pareil. Il n'aura pas tellement la même relation avec quelqu'un de 55 ans qu'avec un prof de 40 ans. Mais, le prof va lui apporter quelque chose de différent, et puis à 50 ans il aura un réseau très étendu. Donc, la subtilité c'est de trouver l'équilibre là dedans et de bien organiser la relève.

5. Quelles sont les mesures de sélection de candidats appliquées lors du recrutement ?

Mme Jacquemin : Ce qui prime sur tout, ce sont les compétences, que la personne soit apte à faire le travail. Par contre, la deuxième qui me tient aussi beaucoup à cœur, et je pense qu'on essaie à tous les niveaux, c'est que la personne puisse être intégrable dans une équipe et dans l'équipe en question. Je veux dire, si j'embauche quelqu'un à la comptabilité, il faut que ce soit forcément quelqu'un qui va s'entendre avec les personnes en place, qui ait ce que je recherche pour être à la comptabilité mais en même temps qui puisse former une bonne équipe au niveau du caractère, etc. Pareil au niveau des profs, je pense que c'est important aussi de trouver un équilibre entre le RF, la direction et le nouveau prof. Évidemment, les compétences priment sur tout. Mais, après, on étudie tout le reste avec les *soft skills*, etc.

Daniela : Votre réponse est intéressante, mais ce que je cherche à faire sortir c'est quelque chose qui illuminerait le fait qu'il n'y ait pas beaucoup de recrutement au delà des 55 ans. S'il y avait quelque chose qui fait que... Mais comme vous avez décrit, c'est vraiment selon ces critères là, mais pas forcément par rapport à l'âge.

6. Comment l'entreprise valorise-t-elle la diversité parmi ses employés (notamment en ce qui concerne l'âge)?

Mme Jacquemin : La valorisation, c'est difficile. Si on parle de valorisation monétaire, elle n'est pas possible...

Daniela : C'est plus dans le sens d'évaluer l'importance en soi...

Mme Jacquemin : Le grand mot d'ordre ici c'est qu'on ne fait pas la différence. Si vous venez, que vous êtes bons et que vous allez vous inclure dans une équipe et que vous avez 56 ans, c'est génial. On ne va pas vous dire « non, vous êtes trop vieux ». Ce que dans le privé ou dans d'autres entreprises, on peut vous dire. D'ailleurs, ce n'est pas une question de public ou privé. Je pense que c'est une question d'état d'esprit et de culture de l'institution ou de l'entreprise. On ne va pas dire, de toute façon, qu'à partir d'un certain âge on ne regarde pas les dossiers. Les seuls cas où il pourrait effectivement y avoir une certaine logique de regarder l'âge, c'est le corps intermédiaire. C'est clair, d'avoir un assistant qui a plus de 50 ans, il n'y a pas de logique à ça. Parce qu'un assistant, quelque part, c'est quelqu'un qui normalement a envie de compléter ses études par un niveau supérieur et c'est temporaire. Ce ne sont pas des contrats à durée indéterminée. Donc là, effectivement, on ne va pas embaucher des séniors.

7. De votre point de vue, quels sont les avantages d'engager ou d'avoir des personnes de 50 ans et plus parmi ses employés?

Mme Jacquemin : C'est, pour moi, une vision des choses différente de part toute l'expérience accumulée, l'expérience, les contacts, le savoir accumulé. Du coup, aussi, certainement une modération qui donne l'équilibre à la jeunesse par l'analyse, par le recul, ... Il n'y en a pas un de négatif et un de positif, finalement. Ça doit s'équilibrer. L'âge, en général, donne une certaine sagesse. Je pense qu'effectivement, ce côté là, peut vraiment apporter quelque chose en plus à tous niveaux. Je pense que c'est vraiment hyper important. En plus, souvent, en tout cas à la HEG, on a la chance d'avoir des personnes qui ont été là depuis le début, la constitution de l'école, donc ils ont tout l'historique. Ce sont des bibles. On en a des comme ça, aussi bien dans le corps enseignant que du côté administratif. Ils savent tout. Au niveau profs, ils savent toute l'évolution de la pédagogie, d'où ils sont partis et par exemple le premier ordinateur qu'ils ont eu dans l'école... Aussi, certaines personnes sauront tout, techniquement, des bâtiments... C'est des bibles, donc sans eux la perception de l'école et son évolution ne serait pas la même.

Daniela : C'est vrai que ceux qui sont là depuis longtemps, c'est autre chose. Ils sont quelque part encrés dans l'entreprise.

Mme Jacquemin : Et ils peuvent justement transmettre autre chose qu'un prof, qui aura évidemment quelque chose à transmettre, mais qui arrive et qui est là depuis deux ans. C'est une diversité.

Daniela : C'est une diversité, exactement. Celui qui est là depuis longtemps, il a la vue sur l'interne, il sait comment ça fonctionne, il sait comment ça a évolué. Et il y a celui qui vient avec la nouveauté. Et puis, les deux se complètent.

Mme Jacquemin : On doit, finalement, avoir les deux. L'un pour ne pas oublier le passé, ne pas oublier d'où on vient. Finalement, c'est comme un être humain.

Les *roots*, quelque part, ce sont les anciens qui les ont et qui les transmettent, et évidemment qui évoluent, mais qui forment finalement les grandes lignes et les grandes valeurs, un peu l'ADN de l'école. Ça évolue tout ça, heureusement. Mais, je pense que c'est important aussi pour les nouveaux qui viennent, parce qu'ils ont des « références ». Donc, je pense que c'est une dynamique qui est bonne quand elle est équilibrée. On ne peut pas avoir que des personnes qui sont là depuis 15 ans ou 20 ans, parce que l'être humain n'aimant pas trop le changement, il n'y aurait peut être pas beaucoup d'évolution. Mais, on ne peut pas non plus avoir que des personnes qui arrivent. Ça donne aussi une certaine stabilité. On peut évoluer, mais gentiment, en tenant compte de nos origines et de nos valeurs.

Daniela : Si j'ose vous demander, vous, vous êtes là depuis le long terme ?

Mme Jacquemin : Pas du tout. Je suis un exemple... je suis là depuis 2 ans et demi.

Daniela : C'est intéressant de savoir, au vu de comment vous décrivez l'importance de ces personnes qui sont encore là. Je pense que le fait qu'il y ait des personnes qui sont là depuis le début de la HEG, ça vous a aussi aidé un peu à entrer et à vraiment faire partie de l'organisation.

Mme Jacquemin : Bien sûr. Et je me repose sur elles, encore aujourd'hui, quand j'ai des besoins en particulier. Je pense que c'est important.

8. Quelles opportunités de développement sont offertes par l'entreprise à ses employés plus âgés ?

Mme Jacquemin : Au niveau du corps enseignant, comme on est dans une grosse mutation avec un changement de règlement, c'est difficile de vous dire. Mais dans le nouveau règlement on insiste beaucoup sur la relève. Donc, je pense qu'il y a pas mal de choses qui vont s'organiser pour prévoir le départ des anciens et faciliter l'évolution d'accès en question à l'interne. Mais on est juste en plein changement de tout, au niveau du statut du corps enseignant. Il y a beaucoup de chantiers qui sont ouverts. Et puis, au niveau du personnel administratif, la politique interne, c'est que quand on a des besoins ou des ouvertures de postes, on regarde toujours d'abord si on peut faire évoluer des gens à l'interne. Ça m'est déjà arrivé depuis que je suis là, en les faisant participer à des formations X ou Y. Donc je pense que c'est une politique importante. Après, on n'a pas non plus des milliers de postes qui s'ouvrent et on n'a pas non plus des milliards de possibilités.

Daniela : Non, c'est clair que c'est une école. Quelque part, les postes sont déjà des choses qui sont là.

Mme Jacquemin : Parfois, on ouvre un poste ou l'autre si vraiment on en voit le besoin. Effectivement, vu que l'effectif étudiant de l'école a cru de façon exponentielle pendant X années (maintenant il commence à se stabiliser), donc il y avait des besoins en personnel différents de il y a 10 ans ou 15 ans. Mais, tout cela va se stabiliser. On n'aura plus beaucoup de possibilités de faire évoluer les gens. Hormis les départs naturels, soit on démissionne soit on prend le départ à la retraite. Donc, c'est assez difficile. Par contre, on essaie de mettre en place beaucoup plus qu'avant de contact entre directeurs adjoints des autres écoles HES de Genève. On essaie de se parler des besoins en ressources. Ce qui veut

dire que s'il y a un poste qui se serait ouvert à la HEM et que je vois que ce serait une opportunité pour quelqu'un de chez moi, je vais peut être en parler, et vice versa. L'HEPIA, pas plus tard qu'hier, « j'ai cette personne, j'aimerais bien pouvoir lui trouver un 50%... ». Donc, là on a une possibilité qui s'ouvre de plus en plus.

Daniela : Donc vous travaillez, en quelque sorte, en réseau avec les autres écoles ?

Mme Jacquemin : Oui. C'est intéressant. Et je pense que ça va aussi, petit à petit, donner plus de possibilités à tous nos employés.

Daniela : Oui, parce que ça donne une plus grande échelle.

Mme Jacquemin : Ça fait quand même 6 écoles...

Daniela : Parce que pour une seule école, c'est vrai que chercher à faire évoluer quelqu'un, c'est limité. Donc s'il y a un réseau qui permettrait à la personne de rester dans le même système sans se retrouver sans emploi, c'est intéressant à savoir.

Mme Jacquemin : On se voit donc très régulièrement avec les autres écoles. On travaille d'ailleurs sur pas mal de projets, notamment de restructuration, de nouveaux services au niveau de toutes les écoles. Donc, tout cela va orienter forcément des évolutions.

9. L'entreprise offre-t-elle un/des programme(s) d'insertion ou de réinsertion à l'interne (ou par l'intermédiaire de parties prenantes externes avec qui l'entreprise est associée) pour permettre à ces personnes d'avoir une opportunité dans l'entreprise?

Mme Jacquemin : Alors, j'ai une oreille très attentive à tout cela car je fais partie d'autres fondations qui prennent partie dans la réinsertion. Donc, oui, on accueille pas mal de gens qui sont eux mêmes en réinsertion à la suite de problèmes physiques, etc. Donc, on a divers stagiaires qui sont en réinsertion du service public pour l'intégration, de l'AI, etc. On aide à se réinsérer dans d'autres métiers, souvent. Et du coup, si on ouvrirait des postes, ces personnes seraient tout à fait prioritaires. Si ça se passe bien, du coup, on penserait d'abord à eux. On n'a malheureusement pas toujours la possibilité de leur offrir quelque chose, évidemment. Mais, si, toutefois, tout d'un coup, on a besoin même pour une durée déterminée, on va prendre une personne. On avait pris une personne pour 6 mois et ça c'était super bien passé.

10. L'entreprise a-t-elle en place des mesures de flexibilité du travail (en terme d'heures de travail et en terme de nature et de timing de départ à la retraite) ?

Mme Jacquemin : Pour partir à la retraite graduellement en passant à 70%, 50%, etc. Alors, on n'a rien d'officiel. En général, souvent, pour citer un exemple de profs, les profs qui ont accumulé du PPI... Les responsables de filière accumulent un certain nombre d'heures, dont ils peuvent disposer quand ils veulent parce qu'ils n'ont pas le temps de faire des formations. Donc ils accumulent un certain nombre d'heures (et je fais ça en simple), et souvent, ils n'ont pas tout dépenser quand ils partent à la retraite. Donc, souvent, justement,

ils prennent ça à la fin pour faire un départ en douceur. Mais rien n'est officialisé dans tout ça, donc chacun fait comme il veut.

Daniela : C'est vraiment selon le souhait de la personne, en fait.

Mme Jacquemin : Oui. Donc, on n'a rien pour le moment pour un départ à la retraite à étages.

Daniela : En tout cas pas quelque chose, disons, d'officiel, mais ça se fait un peu par l'intermédiaire de compensation avec des autres horaires, etc.

Mme Jacquemin : On a ça. Et puis, au niveau de l'aménagement du temps de travail, normalement on a une certaine annualisation. Donc, on peut travailler plus, les périodes où on a besoin de travailler plus, et moins, les périodes où on a besoin de travailler moins. Mais, en tout cas, on n'a pas du tout quelque chose d'extrêmement carré pour contrôler tout ça.

Daniela : C'est quelque chose qui est faisable selon la situation...

Mme Jacquemin : Selon la situation, selon le poste... Évidemment si on parle de la réception, elle est ouverte de telle heure à telle heure donc il y a quand même un horaire. Après, c'est en fonction du poste, des responsabilités et des besoins de l'école.

Daniela : Typiquement, donc les responsabilités que vous voyez qui ont la possibilité de faire ça, ce sont les responsables de filière. Parce qu'ils sont responsables de filière, mais ce n'est pas comme s'ils avaient un horaire fixe à être présents au travail.

Mme Jacquemin : Tous ceux qui ont des postes à responsabilité s'organisent comme ils veulent, du moment qu'ils assument leurs responsabilités. En général, ces gens là font plutôt 12 heures par jour que moins.

Appendix 6: Interview transcript Bank based in Geneva

Interview date:	June 2017
Enterprise / Organization:	Bank based in Geneva
Interviewees:	HR Collaborator
Interviewer :	Daniela Figueiredo Simão
Interview conditions :	Exchange via e-mail Confidential information (anonymized participation in my research)

1. **Quelle est la proportion de personnes plus âgées (55 ans et plus) au sein de l'entreprise, en particulier la proportion de ces personnes n'étant pas encore en âge de prendre la retraite?**

HR Collaborator : Environ 9% des collaborateurs ont plus de 55 ans, dont 2% ne pouvant pas encore demander une retraite anticipée.

2. **Y a-t-il des personnes exerçant une activité au delà de l'âge légal de la retraite au sein de votre organisation? Si oui, sauriez-vous indiquer la proportion ou de combien de personnes il s'agit?**

HR Collaborator : Oui nous avons des collaborateurs travaillant au-delà de l'âge légal mais c'est un nombre dérisoire.

3. **Parmi ces personnes (de 64 ans et plus), sauriez-vous m'indiquer quelles positions elles occupent au sein de l'organisation et ainsi que si leur activité est à plein temps ou temps partiel?**

HR Collaborator : Ce sont particulièrement des postes administratifs pour des personnes à 100%, 50% ou sur appel.

Daniela : Sauriez-vous préciser quels types de postes administratifs les quelques personnes actives au-delà de l'âge légal de la retraite occupent?

HR Collaborator: Des postes de secrétariat, fichier central et à l'accueil.

4. **De façon générale, sauriez-vous indiquer si les personnes de 55 ans et plus travaillant au sein de votre organisation sont généralement des personnes qui sont là depuis le long-terme ou s'il y a des personnes qui ont intégré l'organisation en étant déjà dans la classe d'âge de séniors ?**

HR Collaborator : Ces personnes sont là depuis longtemps.

5. **Sachant que la population en Suisse est vieillissante et que par conséquent il y a de plus en plus de travailleurs de 50 ans et plus, comment voyez-vous l'importance d'intégrer ces personnes dans l'entreprise sans discrimination pour cause d'âge?**

HR Collaborator : Il est important d'intégrer les bons collaborateurs au sein de l'entreprise, quel que soit l'âge. Même dans un souci d'intégration d'une

population plus âgée, celle-ci ne peut pas se faire au détriment de la qualité des compétences.

6. Quelles sont les mesures de sélection de candidats appliquées lors du recrutement ?

HR Collaborator : Nous concentrons nos efforts sur la recherche de candidats ayant le meilleur profil, l'âge vient en 2^{ème}. Toutefois sur certains postes demandant une expérience particulière, l'âge passera en 1^{er}.

Daniela: Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par "l'âge passera en 1^{er} " pour certains postes qui demandent une expérience particulière? (En citant des exemples d'expériences particulières recherchées dans leur contexte et éventuellement des cas concrets de situations qui ont eu lieu au sein de votre entreprise)

HR Collaborator: Par exemple si nous recherchons un responsable d'équipe pour la *compliance*, l'âge va être déterminant car le candidat aura de grandes chances d'avoir l'expérience souhaitée.

7. Comment l'entreprise valorise-t-elle la diversité parmi ses employés (notamment en ce qui concerne l'âge)?

HR Collaborator : Se référer à la réponse n°5.

8. De votre point de vue, quels sont les avantages d'engager ou d'avoir des personnes de 50 ans et plus parmi ses employés?

HR Collaborator : Leur âge nous apporte une expérience qui pourra être bénéfique à la jeune génération. En rejoignant l'entreprise à 50 ans, le collaborateur pourra y travailler encore au minimum 15 ans ce qui de nos jours n'est pas anodin.

Daniela: Lorsque vous dites que recruter une personne de 50 ans lui permettrait de travailler "au minimum 15 ans" dans l'entreprise, vous entendez que le recrutement de personnes ayant 50 ans et plus mise à atteindre une collaboration que le long terme des personnes dans l'entreprise? Ou bien cela s'applique-t-il à tout recrutement, indépendamment des âges?

HR Collaborator: Tous les recrutements sont pensés sur le long terme. Par exemple : étant donné que l'âge de la retraite est de 65 ans pour les hommes (par exemple), cela laissera à notre nouveau collaborateur, âgé de 50 ans, 15 ans de travail chez nous (si tout se passe bien). C'est pourquoi l'âge de 50 ans n'est pas un frein à l'engagement.

9. Estimez-vous qu'il y a des « inconvénients » à avoir des employés plus âgés dans l'entreprise? Si oui, pouvez-vous les décrire?

HR Collaborator : Non je ne vois pas d'inconvénients.

10. Quelles opportunités de développement sont offertes par l'entreprise à ses employés plus âgés?

HR Collaborator : Les opportunités de développement sont les mêmes que pour l'ensemble des collaborateurs. Toutefois, les collaborateurs s'approchant de l'âge de la retraite ont la possibilité de participer à un cours de « préparation à la retraite ». Ce cours leur est offert.

Daniela: Pouvez-vous citer et expliquer des opportunités de développement concrètes qui sont offertes par votre entreprise? (Et éventuellement mentionner des exemples de personnes "sénior" qui se sont développées ainsi dans votre entreprise)

HR Collaborator: Nous avons un large panel de formations qui sont offertes à nos collaborateurs: formations internes aux métiers de la banque, à la gestion de projet, au management, etc. Pour les seniors il n'y a rien de particulier à part ce cours de formation à la retraite.

11. L'entreprise offre-t-elle un/des programme(s) d'insertion ou de réinsertion à l'interne (ou par l'intermédiaire de parties prenantes externes avec qui l'entreprise est associée) pour permettre à ces personnes d'avoir une opportunité de développement ou d'entrée dans l'entreprise?

HR Collaborator : Nous n'avons pas de cours spécifiques réservés à la population dite de « senior ».

12. L'entreprise a-t-elle en place des mesures de flexibilité du travail (en terme d'heures de travail et en terme de nature et de timing de départ à la retraite) ?

HR Collaborator : Le collaborateur a droit durant les 12 mois avant la retraite légale ordinaire, d'un allègement de travail de 30 minutes par jour ou 1 jour par mois.

Daniela: L'allègement du temps de travail des collaborateurs, tel que vous l'avez expliqué, est-il soumis à des contraintes/conditions? (En l'occurrence, est-ce que les personnes qui profitent de cette possibilité ont dû changer de poste ou de responsabilités afin de pouvoir les remplir en moins de temps de travail?)

HR Collaborator: Non cet allègement n'est pas soumis à des conditions particulières.

13. Y a-t-il des mesures d'adaptation de l'environnement de travail ou d'adaptation de postes de travail en réponse à des éventuels besoins de la part des seniors ? Si oui, pouvez-vous en décrire les conditions et circonstances qui s'y rapportent ?

HR Collaborator: Ces adaptations ne sont pas liées à l'âge du collaborateur. Tout collaborateur qui nécessite une adaptation de son poste de travail pour une raison médicale ou autre, y a droit. Ceci indépendamment de son âge.

Appendix 7: Interview notes Private Bank

Interview date:	14.07.2017
Enterprise / Organization:	Private Bank
Interviewees:	HR responsible
Interviewer :	Daniela Figueiredo Simão
Interview conditions :	Discussion via phone call Confidential information (anonymized participation in my research)

- 1. Quelle est la proportion de personnes plus âgées (55 ans et plus) au sein de l'entreprise, en particulier la proportion de ces personnes n'étant pas encore en âge de prendre la retraite?**

HR responsible: D'après mes statistiques en ligne, la moyenne d'âge est de 41-42 ans. On est une banque jeune. Pour l'effectif, les plus de 55 ans (avant 62 ans, hors retraités) sont 38, sur 368. Ce qui fait 10,32%.

- 2. Y a-t-il des personnes exerçant une activité au delà de l'âge légal de la retraite au sein de votre organisation? Si oui, sauriez-vous indiquer la proportion ou de combien de personnes il s'agit?**

HR responsible: L'âge de la retraite chez nous est l'âge légal, soit 64 pour les femmes et 65 pour les hommes. Il y a des gens qui sont en pleine forme et qui ont envie de continuer, donc on a une politique là-dessus mais on a une limite pour les garder jusqu'à 70 ans et pas au-delà. Ici, les personnes peuvent prendre la retraite au plus tôt à 58. On a 2 personnes qui sont là au-delà de l'âge légal de la retraite. Pour rester, les personnes peuvent faire une demande à partir du moment où elles ont atteint l'âge de 64 ou 65 ans révolus. La demande doit être validée par le manager et la direction.

- 3. Parmi ces personnes (de 64 ans et plus), sauriez-vous m'indiquer quelles positions elles occupent au sein de l'organisation et ainsi que si leur activité est à plein temps ou temps partiel?**

HR responsible: C'est à temps partiel, un gestionnaire de fortune et l'autre est responsable de filiale, respectivement à 40% et 50% de taux d'activité. Donc ce ne sont pas des personnes qui sont dans l'administratif. Celui qui est à 50%, a fini en juin car il a fait 70 ans. Après, on a des gens plus âgés, comme le président qui a 69 ans. Mais là c'est un cas différent, car le conseil se réunit 3 ou 4 fois par année.

- 4. De façon générale, sauriez-vous indiquer si les personnes de 55 ans et plus travaillant au sein de votre organisation sont généralement des personnes qui sont là depuis le long-terme ou s'il y a des personnes qui ont intégré l'organisation en étant déjà dans la classe d'âge de séniors ?**

HR responsible: Pratiquement tous sont là depuis longtemps. Il y en a 2 qui sont arrivés récemment et 1 qui va arriver en août. La banque a 20 ans, mais je dirais que la plupart sont arrivés depuis en tout cas 10 ans, en tout cas avant 55 ans.

C'est vrai que ce sont des cas exceptionnels. Car, pour un poste, si on a un candidat de 30 ans et un de 50 ans, celui de 50 ans aura moins de chances à moins que l'on cherche une expérience très spécifique. On en a un de 63 ans qui est venu pour un poste administratif très spécifique et technique. Mais c'est très rare de recruter aussi tard, en 9 ans d'entreprise que j'ai, c'est le premier cas que je vois. Quelqu'un de 55 ans ou plus qui viendrait pour être gestionnaire de fortune et qui peut apporter un bon bagage de clients, on ne va pas lui fermer la porte.

5. Sachant que la population en Suisse est vieillissante et que par conséquent il y a de plus en plus de travailleurs de 50 ans et plus, comment voyez-vous l'importance d'intégrer ces personnes dans l'entreprise sans discrimination pour cause d'âge?

HR responsible: Pour moi, la problématique d'une population vieillissante est une problématique, oui, mais ça ne représente pas de problématique dans l'offre d'emploi. Quand on publie une annonce d'emploi. On a beaucoup de jeunes qui postulent, souvent sortis des études, etc. On n'a pas énormément de gens de 50 et plus qui se manifestent pour postuler, donc ça ne se ressent pas dans l'offre d'emploi. La majorité des CVs sont des jeunes, à la quarantaine avec des gens qui ont perdu leur emploi ou des universitaires. Donc quelque part il n'y pas vraiment de problématique au niveau de l'intégration des séniors. Ce monsieur de 63 ans, ça se passe très bien dans l'équipe même s'il est avec des gens de 30 ans ou moins.

6. Quelles sont les mesures de sélection de candidats appliquées lors du recrutement ?

HR responsible: On ne fait pas de « discrimination », on regarde la compétence. Quand on cherche quelqu'un, on fait une grille de compétences et après c'est le tri avec les CVs, chasseurs de tête, etc. On ne demande jamais quoi que ce soit à voir avec les âges, mais plutôt des compétences particulières et après on tombe sur des candidats dans différents âges. Si la personne peut apporter de l'argent par ses compétences, on va engager. En 2015, on a racheté une banque. Il y a eu une restructuration et il y avait des doublons, qu'on a traité en se basant sur la compétence. Il y a eu des sorties en retraite anticipée, mais c'est des gens qui avaient 30 ans d'entreprise et qui n'avaient plus les compétences nécessaires d'actualité. Il y a des gens de 60 ans qui ont demandé à être licenciés car ils ne voulaient pas avoir à apprendre de nouvelles compétences... Il y a aussi eu des licenciements de jeunes, donc ce n'était pas lié à l'âge.

7. Comment l'entreprise valorise-t-elle la diversité parmi ses employés (notamment en ce qui concerne l'âge)?

HR responsible: On ne la favorise pas, dans le sens où on n'a pas vraiment une politique de diversité hommes-femmes, jeunes-vieux, etc. C'est vraiment lié à la compétence. Dans la banque, il y a des gens d'origine Africaine, Asiatique, Indienne... et de croyances variées. Après, on ne va pas activement chercher à l'étranger des compétences spécifiques. On publie un poste et on voit ce qui nous est proposé par les agences de placement. On fait du recrutement direct, par exemple par LinkedIn, ou alors on s'adresse à des agences.

8. De votre point de vue, quels sont les avantages d'engager ou d'avoir des personnes de 50 ans et plus parmi ses employés?

HR responsable: Déjà, l'absentéisme. Ces gens là sont en général moins absents ou malades (à moins qu'ils aient des maladies liées à l'âge)... On a remarqué qu'il y a plus d'absentéisme chez les jeunes et les 30-40 ans (service militaire, congé maternité, maladie des enfants, ...) que chez les plus âgés. Et puis il y a l'expérience. Après, si c'est dans l'informatique, l'historique de la personne n'a pas vraiment de poids car il faut être au point avec la technologie plus récente.

9. Estimez-vous qu'il y a des « inconvénients » à avoir des employés plus âgés dans l'entreprise? Si oui, pouvez-vous les décrire?

HR responsable: Ce que je pourrais voir dans des cas réels, il peut y avoir des inconvénients dans des équipes où les seniors sont majoritaires lorsqu'il y a des changements (processus, manière de faire). Ces personnes ont plus tendance à essayer de freiner ou d'éviter le changement que d'autres. Il y a aussi des cas dans les 30 ans, mais c'est plus marqué chez les 50 ans et plus. Ils ont plus d'attachement à une routine que les jeunes.

Daniela : Est-ce qu'il y a des possibilités de balancer le personnel pour équilibrer les âges dans une équipe majoritairement sénior ?

HR responsable: Oui. Dans le recrutement, si on traite une équipe majoritairement sénior et qu'on a le choix entre plusieurs CVs intéressants, on peut retenir le CV d'une personne plus jeune. Mais on agit plus au niveau réactif qu'à un niveau proactif. Si une équipe majoritairement sénior fonctionne bien, on ne va pas forcément y ajouter une personne jeune. Tout dépend des situations.

10. Quelles opportunités de développement sont offertes par l'entreprise à ses employés plus âgés?

HR responsable: Il y a toujours des possibilités au niveau de la formation, mais il n'y a pas de formations par rapport à l'âge. Si il faut former, c'est accessible à tout le monde du moment que les personnes manifestent leur envie de se former. Si une personne n'a pas envie de saisir les opportunités de se développer, elle finira par être laissée de côté. Et c'est peut être quelque chose qui se remarque plus chez les 50 et plus, où il peut y avoir une mentalité qui fait qu'ils considèrent « ne pas avoir besoin » de se former au delà de leur diplôme universitaire.

11. L'entreprise offre-t-elle un/des programme(s) d'insertion ou de réinsertion à l'interne (ou par l'intermédiaire de parties prenantes externes avec qui l'entreprise est associée) pour permettre à ces personnes d'avoir une opportunité de développement ou d'entrée dans l'entreprise?

HR responsable: Non. C'est à dire qu'on a eu pris des personnes qui ont fait ces programmes mais qu'on n'a pas financé. On ne va pas aider ou investir là dedans. Une personne qui s'est réinsérée, et qui est employable, peut être bienvenue chez nous. Mais nous ne faisons pas de réinsertions en tant que tel dans l'entreprise.

12. L'entreprise a-t-elle en place des mesures de flexibilité du travail (en terme d'heures de travail et en terme de nature et de timing de départ à la retraite) ?

HR responsible: Oui, les gens peuvent prendre la retraite à partir de 58 ans, ce qui est une flexibilité. Et les gens réduisent généralement leur taux d'activité. Il y a une personne qui a demandé à passer à 80%... On ne fait pas de passage à la retraite échelonnée, mais il y a la possibilité d'avoir un taux d'activité réduit en fin de carrière selon le travail. Par contre, la personne qui passe à 80%, on ne va pas lui financer les 20% réduits. La personne devra s'autofinancer. Au niveau des horaires de travail, comme on est une banque et qu'on a des clients, il y a peu de flexibilité. Il faut être là quand la clientèle demande à être là. Il y a peu de travail qui peut être anticipé. Même l'administratif est lié à la clientèle. Si un client demande un extrait de compte, il faut sortir l'extrait de compte. On ne peut pas retarder le service.

13. Y a-t-il des mesures d'adaptation de l'environnement de travail ou d'adaptation de postes de travail en réponse à des éventuels besoins de la part des séniors ? Si oui, pouvez-vous en décrire les conditions et circonstances qui s'y rapportent ?

HR responsible: Non. De nouveau, on traite les gens indifféremment de l'âge. Après, si une personne a des problèmes de vue ou de dos, on peut lui fournir un écran plus grand ou un coussin et des petites choses comme ça. Notre bâtiment est ancien et n'a pas d'ascenseur, donc c'est difficile en pratique de rendre les bureaux accessibles aux fauteuils roulant pour des cas de mobilité réduite. Dans le cadre de nos moyens, on fait ce qu'on peut, mais on n'est pas proactifs du tout. Ce n'est pas qu'on ne veut pas mais plus une question de possibilités limitées.