

*Recrutement du personnel*

# La valeur de l'expérience

Nous souffrons d'une pénurie de personnel qualifié, surtout parmi les cadres. Et pourtant, ceux d'entre eux qui ont atteint l'âge mûr sont nombreux, disponibles et offrent cet atout incomparable: l'expérience. Lors de son dernier CEO event, soutenu à Genève, en janvier 2012, PWC-PricewaterhouseCoopers avait choisi pour titre: «Exploiting the potential of maturity: Will experience be our next best-selling export?» Sans doute, y-a-t'il nombre de raisons d'apprendre à mieux valoriser l'expérience. **Par Philippe Erard**

Deux faits occupent la scène en même temps. D'une part, les gens vivent plus longtemps et plus longtemps en bonne santé. Il n'est en effet pas rare de rencontrer des personnes de 70 à 75 ans en pleine forme, physique et mentale, plusieurs d'entre elles encore très actives. Et, d'autre part, le marché du travail manque de personnel qualifié. Nous manquerons de main d'œuvre dès 2015, soit dans trois ans!

Il semblerait que le premier fait devrait, du moins en partie, être la solution du problème évoqué dans le deuxième. Cependant le pont ne se fait généralement pas. Quelles sont les réticences qui empêchent le déclic de se produire et d'adopter la solution disponible qui paraît évidente ?

## Mûrir plutôt que vieillir

Certes vieillir a des effets. Mais on n'est pas vieux – et inutile pour la société – à un âge déterminé, et de toute évidence plus à celui de la retraite «officielle». Quelqu'un peut souffrir des diminutions liées à l'âge à 60 ans, mais quelqu'un d'autre peut ne pas en montrer même à 80 ans ou davantage. Donc, il convient de mettre de côté la supposition d'un chiffre fixe à partir duquel quelqu'un est vieux.

Pour l'employeur, le chiffre «magique», limite, frontière, est souvent 50 ans. Et pourtant, aujourd'hui, à 50 ans on n'est pas vieux: on termine le rodage et commence à être mûr. Mais combien de personnes de 50, 52, 54 ans peuvent nous raconter à quel point il devient impossible de trouver un emploi. Et ce malgré le fait qu'ils ont un atout théoriquement apprécié: l'expérience. Les doutes de l'employeur incluent la crainte que



*Un atout pour l'employeur: profiter de l'expérience et de la maturité du cadre de 50 ans ou plus.*

l'employé ne soit plus à jour dans ses connaissances, que son cerveau ne possède plus la vitesse de réaction nécessaire, que sa résistance physique ne réponde pas aux exigences du job, qu'il n'ait pas la flexibilité d'adaptation à un environnement très changeant et, surtout, qu'il coûte trop cher.

Ces doutes sont tellement ancrés dans les mentalités, qu'on les trouve exprimés tout naturellement dans les annonces de recrutement qui deviennent parfois assez caricaturales, désirant quelqu'un de 30 à 40 ans d'âge, mais avec au moins 10 ans d'expérience!

## Les arguments de l'expérience

Si l'on veut bien se donner la peine de regarder ce qui se trouve dans le bagage d'un candidat actif mais mûr et expé-

riencé, il y a nombre d'arguments pour l'engager:

- Etant actif, il a ses connaissances à jour, les met en pratique, en connaît les avantages et les désavantages. Il domine les trucs du métier et maîtrise la culture de la profession.
- Ayant accumulés de nombreuses références à son actif, on le connaît. On peut juger de son intégrité, de son éthique et des valeurs qu'il applique pour gérer sa vie.
- Ses enfants n'étant plus à l'école, ses économies montrant déjà un certain capital, ses cheveux gris exprimant un peu de sagesse et beaucoup de maturité, il est flexible – oui, flexible et souvent bien plus en fait que l'employeur et encore plus que le jeune DRH qui

lui fait la faveur de l'interviewer. Cette flexibilité bien réelle le rend disponible pour des missions hors routine.

- Son curriculum vitae a un contenu suffisamment complet qui permet de connaître ses succès et ses échecs. Evidemment, il vaut mieux avoir plus de succès que d'échecs, mais des échecs il a beaucoup appris.
- Il apporte du know-how et du know-who.

Il représente donc pour l'employeur l'accès à un capital de compétences ainsi que d'expériences professionnelles et personnelles.

Coûte-t-il trop cher? En tout cas pas comme quelque chose à prendre pour un fait inéluctable, un handicap par définition. Bien au contraire, le cadre mûr et expérimenté peut beaucoup contribuer à la compétitivité de l'entreprise qui l'engage et ce dès le premier jour de son activité, car, son expérience le rend opérationnel dès le commencement. Il n'a pas besoin de faire un apprentissage. Il vient bien plus apporter que prendre. Et il est souvent disposé à négocier un salaire ou des honoraires qui en fin de compte satisfassent aussi bien l'employé ou le mandataire que l'employeur.

### Et en contrepartie

Certes, le candidat cadre mûr et expérimenté demandera généralement aussi quelque chose en sa faveur. Il souhaite par exemple un horaire flexible et une certaine indépendance, un contrat à temps limité ou la possibilité de prendre

uniquement une mission de transition pour résoudre un problème ponctuel mais important. Il peut souhaiter une semaine de quatre jours – non pas pour se reposer les autres jours, mais pour accomplir la tâche bénévole pour laquelle il s'est engagé. Néanmoins, à notre époque, il me semble que ces évènements

## «L'expérience ne se trompe jamais, ce sont nos jugements qui se trompent.»

Léonard de Vinci (1452-1519)

tuelles exigences sont plutôt un plus pour l'employeur qui peut alors profiter de l'expérience et de la maturité du cadre de 50 ou 60 ou 65 ans là où il en a le plus besoin, là où il en fait le meilleur usage et pas nécessairement selon un horaire traditionnel pour une tâche de routine. Si le cadre demande de la flexibilité c'est qu'il en offre également de son côté!

L'employeur doit en fait apprendre à reconnaître l'expérience, à savoir en profiter et à la valoriser. Mais d'abord admettre qu'elle est là. Disponible et compétitive. Voulons-nous voir un peu au-delà des limites micro-économiques de nos entreprises?

### Les arguments pour l'entreprise et pour la société

Nous sommes en Suisse près de 7,9 millions d'habitants. Le 36 pour cent, soit

2,8 millions, fait partie de la tranche d'âge de 40 à 65 ans. Le 17 pour cent, soit 1,3 millions, appartient à celle de 65 ans et plus. En 2020, le 18,4 pour cent de la population suisse aura plus de 65 ans; en 2040, cette proportion passera à 27,1 pour cent. A la naissance, les Suisses mâles ont une espérance de vie de 79 ans; les femmes peuvent planifier pour 84 ans. La moitié des filles nées en 2000 vivront centenaires. On ne peut tout de même pas ignorer ces réalités et garder les idées du passé comme des acquis figés. Le fait est que la longévité de la population croît sans cesse.

Comme on est en train de reconnaître finalement que l'écologie et l'économie durable présentent de vraies opportunités pour les entreprises et la société, il serait temps de prendre conscience, et non seulement pour résoudre le spectre de la faillite des caisses de pension, que l'expérience et la maturité des cadres offrent, elles aussi, des opportunités favorables. Nos employeurs feraient bien d'en profiter. C'est un capital de compétences à disposition... une mine d'expérience et de qualifications. ■

Philippe Erard, lic HEC (MSc) de l'Université de Lausanne, est managing partner et administrateur chez Top Fifty SA, une société basée à Zoug, spécialisée dans le management de transition par des cadres expérimentés et hautement qualifiés.

Est-ce qu'un employeur peut obliger son employé à consulter un médecin de confiance?  
Est-ce qu'une vidéosurveillance est autorisée sur le lieu de travail?  
Vous trouverez les réponses à ces questions dans le

## JU-TRAV 2011

### Recueil de jugements du droit du travail

L'instrument idéal pour les juristes et les responsables du personnel confrontés aux questions du droit du travail.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Commande:  
Union patronale suisse  
Téléphone 044 4211717  
secli@arbeitgeber.ch  
www.arbeitgeber.ch