

LA GESTION DES ÂGES – CONTEXTE ET ASPECTS CLÉS

Le présent article passe en revue les aspects clés pour le groupe de travail sur la *gestion des âges* qui fait partie du Groupe thématique européen (GTE) Adaptabilité d'EQUAL. L'objectif de cet article est de présenter des informations sur le contexte, qui alimenteront le débat du groupe de travail sur le thème de la *gestion des âges* qui aura lieu en France, les 31 mars et 1^{er} avril 2003 dans le cadre de la première réunion du groupe de liaison.

1. QU'ENTEND-ON PAR GESTION DES ÂGES?

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail définit la gestion des âges¹ en termes de **soutien de l'employabilité, plus spécifiquement, garder une main-d'œuvre qualifiée, motivée et en bonne santé**. Elle identifie les cinq principaux domaines où s'exerce la gestion des âges dans les organisations :

- 1) embauche et fin d'activité;
- 2) formation, développement et promotion;
- 3) pratiques d'emploi flexibles (il serait utile, selon le GTE, de présenter cet aspect comme les *nouvelles approches des pratiques d'emploi et nouveaux types d'organisation du travail*);
- 4) ergonomie et conception des tâches;
- 5) évolution des comportements à l'égard des travailleurs âgés.
- 6) (un aspect supplémentaire identifié par le comité de pilotage du GTE, *l'élaboration d'approches territoriales de la gestion des âges*).

Elle souligne aussi plusieurs principes essentiels d'une stratégie intégrée de gestion des âges :

- Une attention privilégiée doit être accordée à la **prévention** des problèmes de gestion des âges, tels que l'obsolescence des qualifications des seniors ou les ennuis de santé liés au travail, plutôt qu'à la résolution après coup des problèmes.
- Une focalisation sur l'ensemble de la vie professionnelle et sur **toutes les tranches d'âge**, pas simplement sur les travailleurs âgés.
- Une **approche holistique** englobant toutes les dimensions contribuant à une gestion efficace de l'âge.
- A court terme, des **solutions palliatives** pour les travailleurs âgés qui n'ont pas été formés à des qualifications spécifiques ou dont la santé s'est dégradée à cause de leur emploi.

2. LE CONTEXTE EUROPÉEN DE LA GESTION DES ÂGES

La gestion des âges est un terme relativement récent dans le jargon de la politique européenne. Elle commence à attirer l'attention, mais rarement en tant que sujet à part entière. Il est donc évident qu'un mainstreaming transparent est nécessaire.

A l'origine, la gestion des âges est apparue dans les politiques visant à remédier au vieillissement des forces de travail et aux conséquences des préretraites dans les Etats membres. Bien que la **situation démographique** varie d'un Etat membre à l'autre, ces phénomènes ont engendré un net élan économique en faveur de la promotion de l'adaptabilité des forces de travail.

¹ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, "La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi, Portefeuille de bonnes pratiques", Dublin 1997.

Le rapport de la Commission sur le vieillissement actif² demandé par le Conseil européen de Stockholm (2002) recommande d'adopter une **approche dynamique préventive** axée sur des objectifs clés (ex. créer davantage d'emplois ; améliorer la qualité des emplois ; promouvoir au travail des qualifications de plus haut niveau et évolutives etc.). Elle suggère que le gouvernement et les partenaires sociaux mettent en œuvre une initiative conjointe visant à maintenir les travailleurs en activité plus longtemps. Cette initiative serait plus particulièrement centrée sur :

- **L'accès à la formation en entreprise.** Les employeurs devraient assumer une plus grande responsabilité et augmenter les investissements dans le capital humain. Un soutien particulier à la formation et au développement de carrière devrait être envisagé pour les travailleurs âgés. Ceci est particulièrement important car la modification des incitations financières qui vise à retarder les départs en retraite peut s'avérer contre-productive si les travailleurs âgés n'actualisent pas leurs qualifications et ne s'adaptent pas aux mutations de l'environnement commercial et professionnel.
- **Les moyens d'améliorer la qualité des conditions de travail et de l'organisation du travail** dans le but notamment d'encourager les travailleurs expérimentés à rester plus longtemps en activité.
- **L'abandon de la conception** selon laquelle la retraite anticipée est une solution acceptable en cas de réduction des activités et de restructuration.

2.1. LES OBJECTIFS DU VIEILLISSEMENT ACTIF

La Communication de la CE sur l'avenir de la Stratégie européenne pour l'emploi³ met l'accent sur la promotion du vieillissement actif. Elle souligne également les inégalités croissantes au niveau de l'accès à la formation des travailleurs peu qualifiés et âgés.

Pour mesurer les progrès en matière de vieillissement actif, les objectifs suivants ont été fixés pour l'UE :

- L'objectif de Stockholm pour l'UE est de 50% d'actifs parmi les 55-64 ans à l'horizon 2010. Actuellement 38,8% des travailleurs âgés ont un emploi (2001).
- L'objectif de Barcelone est une hausse de cinq années de l'âge moyen de fin d'activité dans l'UE, également d'ici 2010.

La Commission a aussi introduit une **législation** prohibant la discrimination fondée sur l'âge. La directive du Conseil 2000/78/CE établissant un cadre général sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, qui sera mise en œuvre d'ici 2006, aidera à promouvoir les politiques de gestion des âges.

3. CENTRES D'INTÉRÊTS CLÉS DU GROUPE DE TRAVAIL

Au sein du pilier Adaptabilité, on a identifié une priorité thématique, la **lutte contre les discriminations tout au long de la vie professionnelle**, sur laquelle seront centrées les politiques et les pratiques de gestion des âges.

Cette priorité fait aussi référence particulière à l'importance de la **prévention**. Il y a tout à gagner à éviter que les employés ne perdent leurs emplois, que leur employabilité ne se dégrade et/ou qu'ils ne soient exclus des opportunités de formation. L'intérêt accordé à la prévention est aussi étroitement lié au principe d'**anticipation** des changements.

L'approche retenue doit également viser à réduire les inégalités entre les sexes.

² Commission européenne, "Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif", 2002.

³ Commission européenne, *L'avenir de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) "Une stratégie pour le plein emploi et des emplois de meilleure qualité pour tous"*, 2003.

3.1. LES QUESTIONS À ABORDER

Le maintien en activité des travailleurs âgés est lié à la manière dont on pourrait promouvoir et faciliter l'éducation et la formation dans ce contexte de vieillissement des forces de travail. Comment, par exemple, peut-on encourager les employeurs à adopter des stratégies à long terme en matière de gestion des ressources humaines telles que des programmes de formation, l'anticipation des pénuries de qualifications et le remplacement du personnel ?

Quel rôle peuvent jouer des pratiques telles que le tutorat dans la promotion de l'apprentissage intergénérationnel et le transfert implicite de savoir-faire? Etant donné que cette question est d'intérêt général, dans quelle mesure les variations entre les Etats membres au niveau des tendances démographiques actuelles aussi bien des forces de travail que de l'ensemble de la population posent-elles des défis particuliers ?

Plus généralement, une question clé pour le groupe de travail est donc de comprendre comment on pourrait adopter une approche plus préventive. Il est également important de prendre en compte les aspects relatifs aux qualifications et à la planification de carrière. Il faut aussi tenir compte des motivations et des attentes des individus.

L'objectif serait de répondre à ces questions à partir des pratiques et des exemples concrets des PDD et des ACT EQUAL.

3.2. LES PDD ET LES ACT EQUAL

La gestion des âges concerne un certain nombre d'aspects clés relevant du thème Adaptabilité d'EQUAL. Il existe trois justifications au choix de la gestion des âges comme priorité thématique.

- Premièrement, l'analyse montre que les partenariats de développement (PDD) et les partenariats transnationaux (ACT) ont tendance à définir leurs groupes cibles de manière très générale, aussi est-il plus pertinent de s'intéresser à l'ensemble de la vie professionnelle
- Deuxièmement, le groupe cible le plus courant est celui des personnes/travailleurs âgés.
- Troisièmement, les priorités des Etats membres chefs de file soulignent combien il est important qu'EQUAL soit focalisé sur des difficultés systémiques/structurelles et en particulier sur la situation des travailleurs âgés.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse des PDD et des ACT montre que les partenariats qui ont défini des groupes cibles spécifiques risquent fort d'être centrés sur la situation des travailleurs âgés.

Les travailleurs/personnes âgées sont un groupe cible clé pour plus d'un tiers des ACT Adaptabilité, en faisant ainsi le principal groupe cible – à l'exception de la vaste catégorie des salariés (citée par 41% des ACT). C'est aussi, et de loin, le principal groupe cible des PDD du thème E – cité par plus de 35% des PDD (contre un peu moins de 20% des PDD ciblant les personnes handicapées). Les PDD du thème F sont davantage centrés sur les femmes, mais les seniors constituent la deuxième catégorie la plus souvent ciblée.

3.3. LES CONSÉQUENCES POUR LE GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail soutient le mainstreaming vertical et horizontal au niveau européen dans les domaines évoqués précédemment. L'encouragement de la dissémination des bonnes pratiques est une priorité fondamentale. L'impact sur les politiques et les pratiques au niveau européen est un autre objectif essentiel et surtout un objectif pour lequel la gestion des âges, une approche relativement récente, peut jouer un rôle déterminant.

Il faudra également chercher à comprendre comment les aspects concernant la gestion des âges sont liés aux deux questions transversales identifiées comme priorités fondamentales du thème Adaptabilité dans le cadre d'EQUAL (à savoir, les *compétences en informatique/accès aux TIC* et la validation).