

VERS UN BRASSAGE DES GÉNÉRATIONS EQUAL PRÉCONISE UN APPRENTISSAGE ENTRE GÉNÉRATIONS POUR UN LIEU DE TRAVAIL ÉQUILIBRÉ

Le marché de l'emploi a besoin d'un nouvel équilibre entre les générations. Les restructurations des entreprises, notamment, ont réduit la participation des personnes âgées et engendré une tendance à la retraite anticipée. D'un autre côté, les jeunes éprouvent parfois des difficultés à accéder au marché de l'emploi, en partie parce qu'ils ne veulent pas accepter de postes à faibles qualifications et parce que les employeurs tendent à favoriser l'ancienneté. D'ici 2015, 22% de la population active seront constitués de personnes âgées, et d'ici 2030, le chiffre aura grimpé à 28%. Pendant ce temps, la tranche la plus jeune aura perdu 11% de 2000 à 2015 et 6% supplémentaire en 2030.^[1] Tous ces facteurs contribueront à une pénurie potentielle de la main-d'œuvre.

Il existe en outre un risque que les compétences et connaissances des travailleurs âgés soient perdues s'ils prennent une retraite précoce, ce qui exercera un impact négatif sur l'économie, les entreprises et les jeunes générations. Bon nombre des stratégies de retraite et d'apprentissage à vie des entreprises négligent la reconnaissance, la valorisation ou l'exploitation du capital humain. Par conséquent, les travailleurs plus âgés sont souvent considérés comme de simples personnes 'pensionnables' plutôt que comme des ressources précieuses au sein de l'entreprise. De plus, la connaissance tacite tend à se perdre lorsque les personnes âgées prennent leur retraite. Les jeunes ne bénéficient pas de ces compétences pour la progression de leur carrière et les avantages motivants et productifs de l'apprentissage entre générations ne sont pas exploités, ce qui nuit au développement des individus, des entreprises et de l'économie. La racine du problème réside dans les perceptions, si bien qu'un changement s'impose.

Les entreprises, les gestionnaires de ressources humaines et les parties prenantes ne sont pas suffisamment focalisés sur la création d'un climat de travail où l'échange des connaissances encouragerait les travailleurs à étoffer leurs carrières et compétences, ainsi qu'à prolonger leur vie professionnelle. Les obstacles au démarrage d'une carrière constituent un autre facteur non négligeable. Les jeunes travailleurs risquent d'être confrontés au chômage mais doivent également se contenter de faibles revenus lorsqu'ils trouvent un emploi. Beaucoup d'entre eux vivent au sein de ménages d'une personne et peuvent donc sombrer dans la pauvreté, surtout s'ils sont parents uniques. Les problèmes des jeunes constituent une autre source potentielle de conflit inter-générationnel au sein du marché de l'emploi.^[2]

Le manque de connaissances inter-générationnelles empêche également les jeunes travailleurs de transmettre leurs compétences à leurs collègues plus âgés, qui pourraient bénéficier, par exemple, de nouvelles connaissances techniques.

Ces défis s'étendent au-delà de la simple question de l'égalité, pour plonger au cœur des solutions qui permettraient aux employeurs de garder et d'exploiter les connaissances et compétences.

Des réponses exhaustives au vieillissement

Jusqu'à présent, l'UE n'est pas parvenue à exploiter la totalité de son potentiel en ressources humaines et n'a pas déployé suffisamment d'efforts pour aider les travailleurs à demeurer « employables ». Ce constat revêt une importance toute particulière pour certains segments de la main-d'œuvre âgée, qui ont traditionnellement été marginalisés de l'emploi conventionnel pour diverses raisons complexes (insistance sur la retraite anticipée, besoins perçus en matière de compétences, évolution des formes d'organisation du travail). D'un autre côté, il existe également

un besoin impérieux d'allonger la longueur de la vie professionnelle et d'augmenter la proportion de personnes âgées parmi les effectifs. Ces besoins sont exprimés dans la cible de Stockholm et l'objectif de Barcelone du Conseil européen pour 2010.

La Communication de la Commission sur le renforcement de la Stratégie européenne pour l'emploi^[3] suscite de profondes préoccupations quant à la concrétisation de l'objectif de 2010, spécifiant qu'*il est désormais clair que l'Union européenne n'atteindra pas l'objectif intermédiaire: parvenir en 2005 à un taux d'emploi de 67 %. Si rien n'est fait, l'objectif de 2010 ne sera pas non plus atteint.*

Les décideurs politiques de l'UE donnent des indications claires quant aux solutions requises pour remédier à cette situation. L'élaboration de '*stratégies exhaustives en réponse au vieillissement*' est une priorité clé de la Task-force pour l'emploi^[4]. Elle est liée à l'apport d'incitants pour les travailleurs, à l'accès à la formation et à l'amélioration de la qualité du travail. Mais les opportunités de tester systématiquement des mesures nouvelles et plus complètes sont rares. C'est là qu'EQUAL a pu jouer un rôle important.

L'apprentissage inter-générationnel, en tant que réponse à l'inégalité du marché de l'emploi, englobe également deux des principaux défis identifiés par le Conseil européen de Stockholm^[5], à savoir l'accroissement de la participation des personnes de divers âges à la formation, d'une part, et au marché de l'emploi, d'autre part. Comme l'a souligné la Task-force pour l'emploi, les compétences des travailleurs âgés méritent d'être valorisées et rehaussées. Il conviendrait en outre de prendre des mesures afin d'éviter une segmentation du marché de l'emploi entre différents types de travailleurs.

Ces démarches sont soutenues par le dernier rapport^[6] du Groupe de haut niveau sur l'avenir de la politique sociale, qui suggère de transposer les craintes de notre société en perceptions positives du futur et en un nouvel équilibre inter-générationnel: les travailleurs âgés ne devraient pas être préoccupés par leur pension et les jeunes ne devraient pas considérer leur carrière comme incertaine.

EQUAL: partager les compétences et les connaissances entre les générations

Déplacer la priorité de l'âge aux compétences
EQUAL s'est penchée sur l'inaptitude de certains gestionnaires de ressources humaines quant à créer des emplois de qualité ou à habiliter et inspirer les travailleurs de sorte qu'ils travaillent plus longtemps indépendamment de l'âge, du sexe, d'un éventuel handicap, etc. La clé de cette démarche réside dans un déplacement des priorités de l'âge aux compétences, connaissances et capacités individuelles.

Elle a planché sur le changement des convictions selon lesquelles les travailleurs âgés sont trop vieux pour leur travail et leur secteur. Au travers de ces activités, elle s'est rendu compte que l'âge est un concept relatif et doit être envisagé en combinaison avec d'autres aspects tels que la santé, le sexe, un éventuel handicap, la race et l'ancienneté. Si les attitudes se focalisent sur les compétences et la diversité de la main-d'œuvre, l'âge deviendra moins problématique. Les activités novatrices d'EQUAL ont renforcé la sensibilisation au fait que tous les travailleurs possèdent des compétences et que celles-ci peuvent être échangées par le biais d'un apprentissage inter-générationnel bénéfique aux individus comme à l'entreprise. Le transfert des connaissances et du savoir-faire aux jeunes travailleurs implique qu'ils ne tomberont pas dans l'oubli lorsque les seniors prendront leur retraite. De même, les travailleurs âgés pourront mieux suivre les développements s'ils assimilent les nouvelles techniques et d'autres compétences par l'entremise des jeunes travailleurs. Ce processus contribuera également à résorber le fossé entre les générations.

EQUAL a également expérimenté l'introduction de formateurs/coordonateurs afin de stimuler l'apprentissage inter-générationnel. Au Danemark, les avantages qui en ont découlé ont incité les employeurs à reprendre cette tâche au terme de son financement par EQUAL. Des modèles d'approche de la gestion des ressources humaines en fonction de la diversité, élaborés et testés dans plusieurs Etats membres, ont montré qu'une condition préalable à la réussite de

l'apprentissage inter-génération résidait dans la coopération de toutes les parties prenantes en vue d'un même objectif.

Développer et appliquer des outils novateurs pour l'apprentissage inter-génération

EQUAL a approfondi des approches existantes et en a créé de nouvelles afin de favoriser l'apprentissage inter-génération au sein de l'UE. Les employeurs doivent choisir les outils qu'ils utiliseront en fonction du secteur concerné, de la taille de l'entreprise, du contexte et de la culture ainsi que du cadre légal à l'échelon national. Les exemples ci-dessous illustrent diverses méthodes de développement et d'application d'outils d'apprentissage inter-génération.

- *L'auto-évaluation en profondeur* afin de dégager les connaissances tacites renforce la sensibilisation envers les compétences individuelles du travailleur, et exerce dès lors un effet d'habilitation. En France, EQUAL a mis sur pied *une auto-évaluation en groupes de travail* axés sur des thèmes précis afin de définir les besoins en nouveaux emplois. Elle a en outre mobilisé des employés de plus de 50 ans, actifs à divers niveaux de l'entreprise. Cette démarche, qui a certes été exigeante en termes de temps et d'organisation, s'est avérée efficace pour l'établissement d'une interaction entre différents groupes, le partage des expériences et la reconnaissance du savoir tacite.
- *Une plate-forme d'apprentissage*, sorte de forum de discussion, a été établie par EQUAL. Elle permet aux nouvelles recrues et aux travailleurs âgés d'échanger et de transférer leurs connaissances et expériences afin d'évaluer des solutions globales pour la formation et l'organisation du travail. Les entreprises peuvent ainsi accumuler un capital de compétences transférables, reconnues et valorisées. Cette plate-forme, ce réseau de compétences établi entre les employés nouveaux ou seniors, permet à son tour la reconnaissance, la valorisation et le transfert des connaissances en interne.
- *Le coaching* - ou accompagnement - des travailleurs âgés les a aidés à présenter leurs idées et opinions concernant d'éventuelles solutions à leurs employeurs. Fondées sur le dialogue, les sessions de coaching ont été établies pour les mentors de sorte qu'ils puissent exprimer leurs connaissances tacites et les transférer à la jeune génération. Cette démarche a exercé un effet d'habilitation et renforcé la satisfaction professionnelle, étant donné que les travailleurs âgés avaient le sentiment que leur expérience était importante et qu'ils étaient écoutés et pris au sérieux.
- *Des modèles de tutorat et d'encadrement par des mentors* ont été mis sur pied dans plusieurs pays européens afin d'étayer le flux de connaissances entre les travailleurs jeunes et plus âgés. Au Danemark, par exemple, EQUAL a démontré les avantages d'un modèle mettant l'accent sur une distanciation par rapport à l'apprentissage unidirectionnel traditionnel. Elle a en effet prouvé qu'un *processus d'apprentissage inter-génération bidirectionnel* et habilitant pouvait s'établir lorsque les parties apprennent les unes des autres. Le *tutorat* a également été appliqué de manière à stimuler la validation de l'apprentissage et à contribuer au développement d'une "seconde carrière" en définissant les aspirations professionnelles à venir et en les associant aux formations appropriées. EQUAL a montré que le rôle du tuteur est le plus efficace lorsqu'il n'est pas considéré comme une tâche supplémentaire mais comme une composante intrinsèque et nécessaire des pratiques de l'employeur. Il est également important que ce rôle soit flexible et adapté aux personnes et circonstances concernées.
- *La réorientation des filières d'information et de communication* peut accroître le flux et la qualité des échanges entre les travailleurs et les générations de travailleurs. En France, EQUAL a établi des groupes de travail multimédias adaptés aux travailleurs âgés. Cette initiative a permis aux travailleurs d'identifier les compétences clés d'un emploi, ainsi que les formations complémentaires susceptibles de les aider à s'adapter aux nouvelles technologies ou à définir une nouvelle carrière. Ailleurs, EQUAL a constaté que le partage d'informations virtuelles pouvait contribuer à l'établissement de plates-formes encourageant l'interaction avec les personnes âgées, au développement d'espaces virtuels pour la démonstration interactive des applications des TIC et à la création d'outils multimédias pour l'autodiagnostic des besoins de formation et d'adaptation en matière de TIC.
- EQUAL a également participé à l'établissement d'une *approche globale* impliquant plusieurs partenaires de tous niveaux afin de trouver des solutions pour les entreprises, les agences pour l'emploi et les organisations locales. Cette approche a contribué à motiver les entreprises et les travailleurs âgés à revenir sur le marché de l'emploi par le biais d'évaluations des compétences, d'ajustements de l'organisation du travail et d'une communication positive soulignant les compétences acquises grâce à l'expérience. Dans ce

contexte, il a été constaté que la *coopération internationale* permettait la transposition des bonnes pratiques en nouveaux contextes culturels car la confrontation aux différences culturelles dégage plus clairement les conditions à remplir pour établir un système spécifique.

Recommandations de politique

L'apprentissage inter-génération est une situation "gagnant-gagnant" pour les travailleurs, les entreprises et l'économie. Les travailleurs apprennent à valoriser leurs propres compétences en les échangeant, et trouvent la motivation requise pour étoffer leur carrière et travailler plus longtemps. Les employeurs, quant à eux, bénéficient d'effectifs plus motivés et plus efficaces, qui utilisent l'ensemble de leurs compétences dans l'entreprise.. Enfin, la sensibilisation accrue envers les compétences existantes permet d'investir efficacement dans leur développement, de manière à promouvoir les avantages compétitifs au bénéfice de l'entreprise et de la croissance économique.

L'expérience d'EQUAL a permis, notamment, de formuler les messages clés suivants:

- **Les institutions de l'UE, les gouvernements nationaux, les partenaires sociaux et les acteurs clés** au niveau local et régional devraient collaborer afin d'intensifier la focalisation sur les compétences, les connaissances tacites et les avantages inhérents aux échanges inter-génération, et de lever les 'barrières de l'âge'.
- **Les Etats membres, les employeurs et les partenaires sociaux** pourraient exploiter l'expérience d'EQUAL en établissant un pacte inter-génération.
- **Les gouvernements** pourraient exploiter l'expérience d'EQUAL en formulant et en étayant des stratégies d'apprentissage inter-génération.
- **Les partenaires sociaux** devraient établir des réseaux et accroître la sensibilisation envers les avantages de l'apprentissage inter-génération, ainsi que les diverses techniques disponibles pour valoriser, échanger et transférer les connaissances.
- **Les employeurs** pourraient exploiter l'expérience d' EQUAL en:
 - Développant des stratégies d'apprentissage inter-génération au sein de leurs entreprises, avec l'aide des partenaires sociaux et des réseaux de formation.
 - Utilisant l'ensemble du capital interne de connaissances. Cette démarche peut entraîner une réduction des frais de formation, des départs en retraite anticipée et des risques de pénurie de main-d'œuvre.
 - Choissant et adaptant des outils d'apprentissage inter-génération convenant à leurs circonstances. Les outils d'auto-évaluation peuvent aider les travailleurs à reconnaître et valoriser les connaissances qu'ils détiennent, et les inspirer pour optimiser et transférer ces connaissances. Le coaching, le tutorat et l'encadrement bidirectionnel par des mentors sont d'autres exemples d'habilitation susceptibles de motiver les travailleurs à étoffer leur carrière et à travailler plus longtemps.

Notes

[1] Rapport du groupe de haut niveau sur l'avenir de la politique sociale au sein d'une Union européenne élargie, mai 2004, Commission européenne, DG Emploi et Affaires sociales.

[2] Idem.

[3] Communication de la Commission renforçant la mise en œuvre de la Stratégie européenne pour l'emploi, Bruxelles, le 7 avril 2004, COM(2004) 239 final.

[4] La Commission a établi une Task-force européenne pour l'Emploi, dirigée par Wim Kok, afin d'examiner de manière autonome les défis clés liés à l'emploi, ainsi que d'identifier des mesures de réforme pratiques, susceptibles d'aider les Etats membres à implémenter la version révisée de la Stratégie européenne pour l'emploi, et à atteindre ses cibles et objectifs. (L'emploi, l'emploi, l'emploi - Créer plus d'emplois en Europe, novembre 2003).

[\[5\]](#) Rapport conjoint de la Commission et du Conseil: « Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif », Bruxelles, le 8 mars 2002.

[\[6\]](#) Rapport du Groupe de haut niveau sur l'avenir de la politique sociale au sein d'une Union européenne élargie, mai 2004, Commission européenne, DG Emploi et Affaires sociales.