

## **LE CYCLE DE VIE PROFESSIONNEL EQUAL ÉTABLI DE NOUVELLES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE GESTION DES AGES**

### **Le déclin de la population active ? Bien plus qu'une question démographique**

D'ici 2030, l'Union européenne comptera 110 millions d'habitants de plus de 65 ans, contre seulement 71 millions en 2000, et une population active de 280 millions de personnes alors qu'elles sont 330 millions à l'heure actuelle. Cela signifie que la proportion de travailleurs par rapport aux plus de 65 ans chutera de 4,27 à 2,55. A cela s'ajoute que la distribution du travail durant le cycle de vie a profondément changé au cours des 20 dernières années.

L'allongement de la durée des études et les problèmes rencontrés pour trouver un emploi adéquat se traduisent par une entrée plus tardive des jeunes sur le marché du travail. De plus, le taux d'emploi chez les 55-64 ans a considérablement chuté en Europe au cours des trois dernières années : il atteignait à peine 40,1% en 2002 et affichait un fossé important entre les hommes et les femmes (50,1% pour les hommes et 30,5% pour les femmes).

La tendance à la retraite anticipée, constatée ces 30 dernières années, ainsi que le taux de chômage élevé et les nombreuses restructurations d'entreprises ont débouché sur une exclusion toujours plus précoce des travailleurs âgés du marché de l'emploi. Alors que les Etats restreignent les possibilités de retraite anticipée, les entreprises continuent à les encourager. Qui travaillera pour offrir des services, par exemple, et payer les pensions si cette tendance se maintient alors que la population continue de vieillir?

A l'avenir, les entreprises devront choisir entre adapter leur production à une main-d'œuvre plus âgée, recruter une main-d'œuvre migrante ou relocaliser certaines de leurs activités dans des pays tiers. Ces options n'offrent toutefois guère plus qu'une solution partielle à la pénurie de main-d'œuvre hautement qualifiée et ne s'attaqueront pas la racine du problème. Les travailleurs âgés, et surtout les moins qualifiés, n'ont pas nécessairement bénéficié d'opportunités d'avancement, de diversification, de formation ou d'adaptation aux nouvelles technologies. Par conséquent, ils sont souvent mal préparés à ce qui peut s'avérer une extension inopportune de leur vie active, surtout s'ils exerçaient une profession lourde et manuelle.

Dans ce contexte, que doivent faire les entreprises pour retenir les travailleurs de plus de 55 ans, les motiver à rester dans le marché de l'emploi et y réintégrer les travailleurs âgés qui en ont été exclus à la suite de restructurations?

### **Relever le défi de la diversité des âges**

Il apparaît de plus en plus clairement que si l'on veut atteindre la cible établie par le Conseil européen de Lisbonne - à savoir 70% de la main-d'œuvre disponible - d'ici 2010, il faudra agir très rapidement pour accroître le taux d'emploi parmi les 55-64 ans.

Dans le sillage de Lisbonne, deux autres Conseils européens se sont également attelés au thème de l'emploi chez les travailleurs âgés. Le Conseil de Stockholm a fixé un taux d'emploi cible (50% d'ici 2010) et le Conseil de Barcelone a recommandé d'augmenter l'âge moyen de sortie du marché de l'emploi (estimé à 59,9 ans en 2001) de cinq ans, également d'ici 2010.

Sur la base des recommandations formulées dans le Rapport de la Task-force pour l'emploi présidée par M. Wim Kok<sup>[1]</sup>, le Conseil a adopté, le 1er juin 2004, un train de mesures relatives à l'emploi, assorties de recommandations destinées à l'ensemble des Etats membres de l'Union

européenne. Celles-ci incluent un appel urgent à l'établissement et à l'application de stratégies de « vieillissement actif » afin de reculer l'âge de la retraite et d'encourager les employeurs à recruter et retenir des travailleurs plus âgés.

Par ailleurs, la Communication "Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail" (COM (2004) 146 final) fait le point sur les démarches entreprises pour atteindre les objectifs de Stockholm et Barcelone, et souligne le rôle des gouvernements et partenaires sociaux dans la promotion du vieillissement actif.

La gestion des âges constitue également un thème crucial pour les partenaires sociaux européens<sup>[2]</sup>, bien que le débat n'en soit qu'à un stade préliminaire. Au niveau interprofessionnel leur plan d'action pluriannuel 2003-2005 inclut une initiative axée sur le "vieillissement actif"; et au niveau sectoriel, seuls les partenaires du secteur du commerce ont signé les Directives sur la diversité des âges au travail, qui recommandent un mélange des groupes d'âges au sein des entreprises (EuroCommerce et Uni-Europa).

La prise en compte des impératifs de santé et de sécurité est une autre manière d'œuvrer pour le "vieillissement actif". La Communication de la Commission (2003, 728 final) "Amélioration de la qualité de l'emploi: un examen des derniers progrès accomplis" souligne que 158 millions de journées de travail ont été perdues à la suite d'accidents du travail survenus dans l'UE en 2000. Cette année-là, les accidents du travail ont débouché sur l'exclusion totale de 15.000 personnes du marché de l'emploi.

En définitive, un cadre législatif a été mis sur pied à l'échelon européen sous la forme de la Directive 2000/78/CE (27 novembre 2000) du Conseil. Cette directive, qui concerne également les travailleurs âgés, établit un contexte général pour l'égalité du traitement en matière d'emploi et de travail, et couvre tous les domaines de discrimination, en ce compris l'âge.

### **Une approche holistique de la gestion des âges**

EQUAL a adopté une approche multidimensionnelle des âges, qui utilise divers outils et implique divers partenaires. Elle présente un certain nombre de facettes:

#### **Changer les attitudes des employeurs vis-à-vis de l'âge**

EQUAL s'est penché sur les attitudes paradoxales au sujet de l'âge: d'un côté, les travailleurs âgés sont considérés comme moins productifs, plus réticents envers les changements dans l'organisation du travail et peu intéressés par les formations, surtout dans les nouvelles technologies; de l'autre, ils constituent un atout en termes d'expérience qu'ils peuvent transmettre aux générations plus jeunes. En vertu de l'expérience pratique acquise auprès des entreprises, EQUAL a conclu que l'âge n'était pas un problème en soi, mais devait être envisagé en corrélation avec d'autres paramètres tels que l'ancienneté, les capacités ou la mobilité. Il pourrait néanmoins se muer en facteur aggravant lorsqu'il est combiné avec un manque de compétences, un handicap, des problèmes de santé, etc.

EQUAL a dès lors constaté la nécessité d'approfondir l'analyse des liens entre l'âge et le sexe ainsi qu'entre l'âge et la taille de l'entreprise. Cette initiative s'est focalisée sur la prise de conscience, par les employeurs, des mythes et clichés qu'ils entretiennent au travers de leurs propres attitudes envers leurs employés. L'étape suivante consistait à changer ces attitudes, en les sensibilisant davantage aux facteurs économiques et sociaux sous-jacents, via diverses méthodes (études, diagnostics, conférences de presse, films, portails Internet, etc.). Il en résulte que l'âge est considéré comme un atout dans certains secteurs (services destinés aux personnes âgées, tourisme et banque et assurance de patrimoine, où les employés âgés ont un meilleur contact avec la clientèle). Dans certains pays, les employeurs ont été incités à considérer l'âge comme faisant partie du concept plus global de la diversité, l'âge étant une variable comme une autre à l'instar du sexe ou de l'origine ethnique. EQUAL a également conçu des "kits d'outils" destinés à aider les employeurs à surmonter leurs préjugés quant au recrutement de travailleurs âgés, en les persuadant de tenir compte des compétences plutôt que de l'âge ou du sexe lorsqu'ils engagent du personnel. La collaboration transnationale a permis aux partenaires d'EQUAL de bénéficier des enseignements tirés par d'autres pays en matière de

sensibilisation. A titre d'exemple, la stratégie italienne intègre des techniques qui ont déjà fait leurs preuves en Allemagne.

### **S'intéresser à l'ensemble du cycle de vie professionnel**

Partout en Europe, les partenaires d'EQUAL ont considéré l'adaptation au changement dans les divers secteurs comme un point de départ pour étudier le cycle de vie professionnel. En se penchant sur la réorganisation du travail au sein des entreprises, ils ont conclu qu'il était vital de prendre des mesures préventives afin d'anticiper le vieillissement des travailleurs largement à l'avance, dès 45 ans voire plus tôt.

Le travail mené dans le cadre d'EQUAL a également dégagé de nouveaux domaines d'intérêt, comme la demande accrue de compétences dans le secteur du bien-être social, les nouvelles opportunités en matière de tourisme et de généalogie, et l'obsolescence des compétences dans l'agriculture et la construction navale.

Face à cette situation, EQUAL peut avancer plusieurs exemples d'approche holistique quant à l'adaptation au changement technologique, compte tenu de l'ensemble du cycle de vie professionnel:

- Confrontée à une main-d'œuvre vieillissante ainsi qu'à des changements technologiques, une chaîne de télévision s'est tournée vers EQUAL pour réviser et reconcevoir totalement son mode de gestion des ressources humaines. Cette innovation organisationnelle a commencé par l'établissement d'un schéma des postes et des compétences disponibles au sein de l'entreprise, ainsi que par l'élaboration des fonctions requises pour faire face aux nouvelles technologies introduites. Une formation personnalisée a été mise sur pied afin d'aider le personnel à s'adapter aux changements de fonction et à répondre aux nouveaux besoins techniques. La formation n'était pas limitée, ce qui permettait son étoffement ultérieur et l'acquisition de compétences diverses.
- Dans plusieurs pays, EQUAL est passé d'un concept de gestion des âges à un concept axé sur la gestion de différents groupes d'âges et sur l'idée d'une "seconde carrière". Pour prévenir le dépassement des compétences parmi les futurs plus de 50 ans, les partenaires d'EQUAL se sont efforcés d'identifier les compétences et motivations des employés de 45 ans en vue d'une planification et d'une gestion coopératives de la "seconde carrière" par les employeurs et les employés.
- Dans ce contexte, EQUAL a focalisé la majeure partie de ses efforts d'innovation sur le travail avec de petites, voire très petites entreprises, qui éprouvent souvent des difficultés à établir un service de gestion des ressources humaines. Malgré les problèmes suscités par la grande diversité des entreprises, leur emplacement géographique et leur type d'activité, EQUAL a établi des réseaux qui leur permettent d'échanger et de transmettre les pratiques novatrices. Un autre facteur de succès fut le développement et la mise à disposition d'outils visant à appuyer les entreprises dans la gestion de leur personnel expérimenté (diagnostics à l'échelle locale ou régionale, études, interviews à des moments cruciaux de la carrière, support en matière de retraite anticipée, etc.).

### **Améliorer la santé et la sécurité**

La gestion tout au long de la vie des ressources humaines implique également la prise en compte de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail. Une manière de prévenir les accidents consiste à cibler des groupes de travailleurs et à les informer sur les risques qu'ils encourent en matière de santé et de sécurité. Pour ce faire, EQUAL a recanalisé les informations fournies par une équipe de parties prenantes pertinentes, en ce compris les travailleurs eux-mêmes.

Une autre approche préventive et novatrice, testée avec succès sous les auspices d'EQUAL, combine la recherche d'action avec des activités d'intégration dans les politiques. En termes concrets, il s'agit de demander aux travailleurs âgés comment améliorer les postures et routines afférentes à leur travail, et de convertir les connaissances et le savoir-faire tacites des travailleurs en lignes directrices pour un secteur entier. Une bonne illustration de l'impact inhérent à cette approche réside dans un kit d'outils incluant des photos numériques de mouvements dangereux et recommandés, réalisées par les travailleurs eux-mêmes. Cette méthodologie a également été appliquée à l'échelon transnational, permettant de comparer les procédures de santé et de sécurité appliquées dans le même secteur mais dans différents pays.

En ce qui concerne les situations requérant l'adaptation des conditions de travail pour maintenir l'activité de l'employé, EQUAL a testé l'impact d'un encadrement et d'un support individuels en matière de santé et de sécurité. L'encadrement est assuré par une équipe multidisciplinaire de travailleurs et de professionnels des soins de santé. La tâche de cette équipe consiste à recommander et faciliter (voire arbitrer) la mise sur pied de solutions relatives à la santé et à la sécurité pour l'employé individuel et son employeur. Le support, quant à lui, se concentre sur l'obtention, pour ces travailleurs, de postes dans la même entreprise ou dans une autre entreprise, et sur l'apport de formations établies en collaboration avec des partenaires sociaux. Diverses preuves indiquent que cette approche a entraîné une diminution substantielle de l'absentéisme pour cause de maladie.

### **Promouvoir les liens entre les générations**

Dans un environnement de travail en constante évolution, la création de nouvelles professions, la gestion en fonction des objectifs et les pressions exercées pour augmenter la mobilité du personnel sembleraient arguer en faveur du recrutement d'un nombre accru de jeunes plutôt que du maintien des employés âgés. Ceci dit, ces employés détiennent une véritable mine d'expérience que les entreprises peuvent difficilement se permettre de perdre. De plus, dans certains secteurs (comme la construction), il est difficile d'engager ou de conserver des jeunes.

Voilà pourquoi certaines activités d'EQUAL ont tenté d'améliorer l'employabilité de part et d'autre du spectre de l'âge. Ce type d'expérimentation repose sur deux concepts: celui de la connaissance tacite et celui de l'encadrement par un 'mentor'.

- Le concept de la connaissance tacite renvoie aux compétences générales qui ne sont pas codifiées et qui tendent à être perdues lorsqu'une personne quitte l'entreprise. Très souvent, ni les employeurs ni le personnel ne sont conscients de ces compétences. EQUAL a expérimenté différentes méthodes pour dégager la connaissance tacite. Dans cette optique, elle a identifié le savoir-faire pertinent, l'a traduit en mots et l'a transféré en outils convenant à la transmission (création de passeports et portefeuilles de compétences, photos illustrant les différentes phases d'une tâche particulière ou guides décrivant les profils compétentiels). Cette tentative de faire ressortir les "compétences implicites " a également englobé des discussions en petits groupes d'employeurs et d'employés, des questionnaires et des sessions de coaching.
- Le concept d'encadrement par un mentor a été mis en œuvre et testé afin d'identifier des méthodes efficaces pour la transmission des connaissances. Une des approches était fondée sur l'organisation de sessions permettant aux travailleurs en départ à la retraite de communiquer des compétences utiles aux jeunes non qualifiés. Il s'agissait d'un processus bidirectionnel, où les parties se sont apporté des enseignements mutuels. Une autre approche, testée dans plusieurs Etats membres, impliquait le recours à des médiateurs ou à des consultants afin d'aider les employeurs à établir un système tutoriel. Les conditions indispensables au succès étaient l'engagement de la direction et la prise en compte des nouvelles caractéristiques du poste à pourvoir au jeune travailleur.

### **Mobiliser tous les acteurs**

Le partenariat, l'un des principes essentiels d'EQUAL, revêtait une valeur évidente et indéniable. A titre d'exemple, des employeurs ont participé à tous les « partenariats de développement » visant à changer l'image des travailleurs âgés, à l'aide de médiateurs et de consultants jetant un pont entre la direction et les employés. Les partenaires sociaux régionaux se sont nettement engagés dans plusieurs pays. Tous les partenariats ont consacré un temps considérable à des entretiens individuels avec les employeurs, et des discussions de groupe ont rassemblé employeurs et employés. Les partenariats expérimentant le programme tutoriel ont admis à l'unanimité que la mise sur pied d'un dialogue continu entre la direction, le consultant et les travailleurs âgés était essentielle au succès. Dans le domaine de la santé et de la sécurité, l'initiative a entraîné la mobilisation de médecins du travail, d'ergonomistes et de chercheurs. Enfin, les travailleurs eux-mêmes ont été intégrés dans le processus par le biais d'un support personnalisé, de l'évaluation de leurs besoins de formation, de la validation des compétences informelles ou de démarches collectives.

## Recommandations de politique

La gestion des âges demande une approche intégrée incluant des initiatives dans de multiples domaines, tels que les attitudes envers l'âge, l'adaptation au changement tout au long du cycle de vie professionnel, la santé, la sécurité et les liens entre générations. Elle concerne tous les groupes d'âges et requiert la mise en place de conditions de travail satisfaisantes tout au long de la vie. L'optimisation du recours à la main-d'œuvre débouche sur une solution "gagnant-gagnant" pour l'entreprise ainsi que les travailleurs individuels. La gestion des âges est une responsabilité conjointe, qui doit engager toutes les parties prenantes: l'Etat, les organisations du travail, les partenaires sociaux et les individus.

**Les gouvernements** sont invités à utiliser l'expérience d'EQUAL dans l'établissement de leurs plans d'emploi nationaux ainsi que d'un cadre législatif, financier et fiscal, afin de garantir une stratégie véritablement intégrée du vieillissement actif.

**Les organisations du travail** sont invitées à considérer la gestion des âges comme faisant partie intégrante de la gestion des ressources humaines par l'entreprise, ainsi que comme un aspect de la gestion de la diversité, l'âge n'étant qu'un critère parmi de nombreux autres (sexe, qualifications, etc.).

- Les questions relatives à l'âge devraient entrer en jeu à un stade très précoce, via divers outils: promotion de l'accès à la formation, stratégies d'apprentissage à vie, formation sur le lieu de travail pour les travailleurs âgés, évaluations de la carrière, entretiens annuels, validation des compétences et de l'expérience, entretiens à des moments clés de la carrière, nouvelles formes d'organisation du travail, amélioration de la santé et de la sécurité afin de maintenir les travailleurs en bonne santé le plus longtemps possible dans l'entreprise, etc.
- La formation devrait être réenvisagée dans le contexte du cycle de vie professionnel, afin de lui conférer une place nouvelle dans le plan de carrière des employés.
- Il conviendrait de mener des études afin d'évaluer l'impact économique de la perte du savoir-faire que les travailleurs âgés emportent avec eux lors de leur départ.
- La promotion des liens entre générations devrait faire partie intégrante de la stratégie des entreprises en matière de ressources humaines. L'employeur doit être impliqué à tous les stades de l'encadrement par les mentors.

**Les partenaires sociaux** sont invités à utiliser l'expérience d'EQUAL à l'échelon **national**, afin d'établir des accords relatifs à la gestion des âges, qui ne peuvent être obtenus qu'au travers du dialogue social, ainsi qu'à l'échelon **européen**:

1. dans le contexte de leur initiative de vieillissement actif, spécifié dans leur programme de travail autonome pour 2003-2005;
2. au cours des négociations actuellement menées sur l'égalité entre hommes et femmes;
3. dans le contexte des rapports annuels sur la mise en œuvre du cadre d'actions pour le développement tout au long de la vie des compétences et des qualifications, adopté en février 2002, et de l'évaluation de ce cadre, prévue pour 2006.

**Les individus** sont invités à initier ce processus de changement et à y prendre part en assumant une certaine responsabilité quant au maintien de leur propre employabilité tout au long de leur carrière. Ceci dit, toute stratégie impliquant de nouvelles obligations sans récompense pour l'employé est vouée à l'échec. Les individus peuvent contribuer à la création de conditions bénéfiques pour eux et leurs employeurs (situation dite "gagnant-gagnant").

## Notes

[1] "L'emploi, l'emploi, l'emploi - Créer plus d'emplois en Europe" - Novembre 2003

[2] Prise de position de l'UEAPME sur la Communication de la Commission européenne: 'Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail', Bruxelles, le 15 avril 2004