

Changement de lieu: bilan de milieu de carrière et mobilité interne

Introduction

La plupart des politiques sociales et économiques qui recommandent de prolonger la vie active soulignent à la fois que l'âge légal de la retraite doit passer à 67 ans et que l'âge effectif de la retraite doit augmenter. L'extension de la vie active est l'une des stratégies destinées à éviter la pauvreté des personnes âgées et à réduire les dépenses publiques consacrées aux retraites et à l'aide sociale.

Les individus ont besoin de travailler plus longtemps, et le souhaitent également souvent. Il est toutefois possible que le type d'emploi exercé ne soit pas adapté aux travailleurs plus âgés, et que leurs compétences ne soient plus demandées. Afin de prolonger efficacement les vies actives, il faut anticiper les besoins futurs des travailleurs d'âge moyen, en débutant la réflexion bien avant que les choix des travailleurs ne soient limités et que les changements ne soient plus réalisables. Cette question est particulièrement importante pour les personnes qui accomplissent des tâches difficiles.

Le présent rapport étudie les avantages d'un bilan professionnel en milieu de carrière et les options disponibles pour permettre aux travailleurs de poursuivre leur activité plus longtemps. Il présente la documentation consacrée à l'orientation professionnelle dans les domaines de l'économie, des sciences sociales et de la psychologie. Il donne des estimations sur la durée des emplois, l'ancienneté moyenne et l'ancienneté finale des «emplois à vie», et sur l'ancienneté au travail des personnes qui quittent le marché du travail, à partir de données provenant de l'enquête sur les forces de travail de l'UE. Le rapport décrit ensuite la législation et les stratégies destinées à prolonger l'activité professionnelle des travailleurs exerçant des emplois difficiles. Le rapport s'achève en résumant les données concernant la réalisation de bilans de carrière dans trois pays et en examinant les conclusions de huit études de cas d'entreprises.

Contexte politique

Le livre blanc de la Commission européenne sur les retraites (2012) souligne les défis que représente le vieillissement démographique pour la durabilité des régimes de retraite adéquats. Les gouvernements ont reculé l'âge légal de la retraite et déconseillé le départ anticipé du marché de l'emploi. Le principal enjeu consiste à élaborer des stratégies pour que les travailleurs

poursuivent leur activité professionnelle sans conséquences négatives pour leur santé et leur bien-être.

Principaux constats

La main-d'œuvre européenne devrait diminuer de deux millions en moyenne chaque année entre 2010 et 2030. Ceci représente une réduction annuelle de 1 % de sa taille actuelle pendant 20 ans. Dans de nombreux pays, toutefois, la plupart des travailleurs prennent encore leur retraite trop tôt. Ils cessent souvent de travailler, non parce qu'ils le souhaitent, mais parce qu'ils se sentent obligés de le faire et n'ont pas d'autre choix. La nature de leurs tâches et leur environnement de travail ne leur permettent pas de rester: les raisons peuvent être à la fois physiques et psychologiques.

Carrières

Bien que la plupart des nouveaux emplois prennent fin de manière précoce, la majorité des travailleurs sont finalement employés longtemps par le même employeur. Les relations de travail continues, régulières et de longue durée restent la norme dans l'ensemble de l'Europe, et les faits suggèrent que la plupart des individus prennent leur retraite après avoir occupé le même poste pendant plus de vingt ans. Certains signes semblent même indiquer que le phénomène des relations de travail à long terme pourrait s'intensifier à l'avenir. Les employeurs comme les salariés ont tout intérêt à instaurer des relations de travail à long terme, dans la mesure où elles entraînent des avantages mutuels.

Les travailleurs qui occupent des emplois difficiles

Environ 9 à 15 % des travailleurs européens exercent des emplois pouvant être qualifiés de «difficiles», qu'ils soient intenses, dangereux et insalubres ou non durables. Les recherches montrent que ces travailleurs sont nettement plus susceptibles de quitter leur travail plus tôt que les autres travailleurs.

Dans la plupart des pays, le choix d'une retraite anticipée pour les personnes exerçant des emplois difficiles a été considérablement limité. De nombreuses stratégies actuelles permettent à ces travailleurs de rester actifs plus longtemps en réduisant leur charge ou leur temps de travail, ou en leur permettant de changer de poste.

Bilans de carrière à l'échelle nationale

Les bilans de carrière ou de milieu de carrière sont des évaluations des travailleurs sur leur lieu de travail, et ne doivent pas être confondus avec les politiques actives du marché du travail, telles que l'orientation ou la réorientation professionnelles des chômeurs. Les bilans de milieu de carrière doivent être réalisés dans les entreprises et organisés par ces dernières, bien qu'un partenaire neutre (représentant syndical ou prestataire extérieur) soit mieux placé pour effectuer ces bilans. Ceci aide à surmonter la question de la confiance entre les employeurs et les salariés.

Il est dans l'intérêt de tous de conduire les bilans de manière structurée et professionnelle, mais les départements de ressources humaines ou les agences de services professionnels n'en ont pas toujours la capacité. Un bilan de milieu de carrière doit être impartial et neutre du point de vue des ressources humaines.

L'obligation légale d'effectuer ce bilan ne garantit pas nécessairement qu'il ait lieu. Pour qu'une telle pratique soit instaurée dans les entreprises, les partenaires sociaux doivent assumer le rôle de médiateurs.

Pratiques des entreprises

Les attitudes des entreprises envers le maintien en activité des travailleurs plus âgés deviennent généralement plus positives. Pour ne pas être accusés de discrimination s'ils appliquent des distinctions aux travailleurs plus âgés, les employeurs sont néanmoins plus enclins à adopter une politique générale fondée sur le cycle de vie qu'un bilan de milieu de carrière. Il est nécessaire pour les entreprises:

- de s'informer au sujet des pratiques de gestion de l'âge,
- de prendre en compte d'autres facteurs (santé, famille et responsabilités familiales), et non les seules conditions de travail et compétences,
- d'accorder aux travailleurs plus âgés une flexibilité accrue, concernant les horaires et la répartition des tâches.

Orientations politiques

Le maintien en activité des travailleurs devient une préoccupation centrale pour les employeurs. La plupart des entreprises n'ont pas de politique en place pour faire face au vieillissement démographique et à d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre durant les prochaines années; cette question importante doit être traitée.

La gestion de l'âge et une vision du travail centrée sur le cycle de vie sont des solutions clés aux problèmes rencontrés par les employeurs. Les conventions collectives apparaissent comme une manière appropriée de les introduire dans les pratiques des entreprises.

Les travailleurs exerçant des emplois difficiles et souhaitant changer de carrière disposent des possibilités suivantes:

- réorientation vers d'autres professions, avec le soutien des employeurs et des agences pour l'emploi,
- retraite partielle ou réduction du temps de travail accompagnée d'une indemnisation,
- orientation professionnelle,
- stratégies de gestion de l'âge,
- transition vers l'accompagnement ou l'encadrement,
- participation à la gestion des connaissances et au transfert des connaissances entre les générations.

Les bilans de milieu de carrière offrent une manière opportune de vérifier l'adéquation entre le travailleur et son emploi. Ils permettent d'évaluer si des actions (telle une formation) sont requises pour veiller à ce que les compétences des travailleurs correspondent toujours aux exigences du poste, ou si des changements sont nécessaires au niveau des tâches ou des carrières.

Les bilans de milieu de carrière peuvent également contribuer à améliorer l'adéquation entre le travailleur et le lieu de travail, et à préserver ou accroître l'employabilité d'un travailleur. Ils bénéficient donc aussi aux employeurs.

Ils doivent couvrir tous les principaux aspects du travail, mais la santé, les niveaux de compétences, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les finances personnelles, le droit à la retraite et la gestion des connaissances revêtent une importance particulière.

Les bilans doivent être liés aux pratiques collectives et aux stratégies telles que l'accompagnement, l'intervention de l'employeur ou de l'État, et les pratiques de gestion des ressources humaines favorables aux personnes plus âgées. Les principaux aspects de la vie active couverts par ces bilans incluent:

- la capacité physique et psychologique d'une personne à poursuivre son travail actuel,
- l'existence (ou l'absence) d'impératifs financiers justifiant la poursuite d'une activité professionnelle,
- le souhait de poursuivre (ou non) ce type de travail,
- la demande probable concernant ce type d'emploi au cours des 15 à 20 prochaines années,
- les autres professions possibles (ou créneaux spécialisés au sein de la profession actuelle), et les manières d'accéder à de telles professions,
- l'éventuel besoin de changer d'entreprise ou de s'orienter vers le travail indépendant,
- les stratégies d'adaptation permettant au travailleur de rester productif et épanoui dans ses emplois actuel et futurs.

Informations complémentaires

Le rapport *Changing places: Mid-career review and internal mobility* (*Changement de lieu: bilan de milieu de carrière et mobilité interne*) est disponible à l'adresse suivante:
<http://eurofound.europa.eu/publications>.

Pour plus de renseignements, veuillez contacter Jean-Marie Jungblut, chargé de recherche, à l'adresse:
jmj@eurofound.europa.eu.