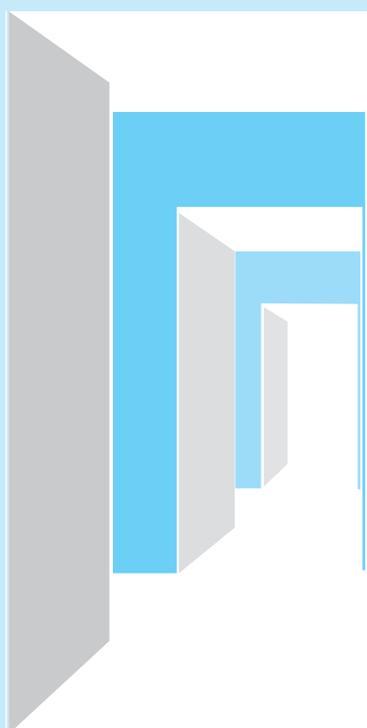


La gestion d'effectifs vieillissants

Guide de bonnes pratiques



FONDATION EUROPÉENNE
pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

La gestion d'effectifs vieillissants
Guide de bonnes pratiques

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail est un organe autonome de l'Union européenne, créé pour aider à l'élaboration de politiques liées aux problèmes de société et du travail. Pour tout renseignement supplémentaire, veuillez consulter le site Web de la Fondation: <http://www.eurofound.ie/>

Ce guide a été rédigé par le Pr Alan Walker de l'Université de Sheffield, chef de file du projet de recherche sur la lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi.

La gestion d'effectifs vieillissants

Guide de bonnes pratiques

Alan Walker



FONDATION EUROPÉENNE
pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 1999

ISBN 92-828-5586-4

Projet n° 0151

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999

Pour les droits de traduction ou de reproduction, s'adresser au directeur de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlande.

Printed in Ireland

Le papier utilisé pour cette publication ne contient pas de chlore et provient de forêts d'Europe du Nord faisant l'objet d'un plan de gestion.

Pour chaque arbre abattu, au moins un autre est planté.

	Page
Introduction	I
La définition des bonnes pratiques	3
La mise en œuvre des bonnes pratiques	7
Vers une approche intégrée de la gestion des âges	11
Les actions recommandées en matière de bonnes pratiques	13

Introduction

Le présent guide de bonnes pratiques se fonde largement sur les résultats d'une vaste étude publiée sous le titre *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi* et coordonnée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Axé sur les initiatives en faveur du maintien, de la réinsertion et de la reconversion des travailleurs âgés et couvrant les évolutions sur l'ensemble du territoire de l'UE, ce projet a constitué le premier travail européen de recherche systématique concernant les bonnes pratiques dans ce domaine.

Notre brochure vise à décrire les éléments essentiels qui sous-tendent les bonnes pratiques en matière de gestion d'effectifs vieillissants. Elle se veut un guide pour les décideurs et les chefs d'entreprise, et tout particulièrement pour les responsables du recrutement et de la formation.

Pourquoi lutter contre les barrières de l'âge?

La discrimination basée sur l'âge a longtemps été considérée comme la dernière forme non reconnue de discrimination. Tel n'est plus le cas aujourd'hui. Divers types de discrimination basée sur l'âge, visible ou invisible, ont en effet été mis en évidence un peu partout dans l'UE, et nul ne songe plus à nier que les travailleurs âgés sont davantage victimes du chômage de longue durée et ne bénéficient pas des mêmes possibilités de formation que les jeunes.

Or, de nombreuses études scientifiques attestent, dans le même temps, que les travailleurs âgés ne sont pas moins efficaces que leurs homologues plus jeunes — étant entendu qu'il peut exister certaines variations selon les emplois. Elles attestent en outre que les effectifs plus âgés ont, en outre, moins d'accidents et restent plus attachés à l'entreprise. Leur coût net moyen pour l'employeur est comparable à celui du personnel plus jeune.

Des raisons plus pragmatiques poussent également les partenaires sociaux à envisager divers moyens de supprimer ou d'atténuer l'impact des barrières de l'âge, et certains employeurs s'attachent déjà à trouver une justification économique au maintien en activité des travailleurs vieillissants.

- La composition de la population en âge de travailler se modifie rapidement dans tous les pays. Ainsi, dans l'UE, le nombre de jeunes (de 15 à 19 ans) devrait diminuer de plus de 1 million d'unités et le nombre de ceux âgés de 20 à 29 ans de 9 millions au cours des dix prochaines années; par contre, le nombre de personnes âgées de 50 à 59 ans augmentera de 5,5 millions d'unités et le groupe 60-64 ans de plus de 1 million. Ce vieillissement des forces de travail exige une réforme radicale des stratégies en matière de ressources humaines et une nouvelle approche de la gestion des âges sur le lieu de travail. La compétitivité de demain réside partiellement dans la performance et la productivité des effectifs vieillissants et, partant, dans une utilisation efficace des travailleurs âgés.
- Au niveau des entreprises, les employeurs réévaluent les conséquences des départs anticipés, souvent perçus aujourd'hui comme un gaspillage d'expériences et de compétences, ainsi que de l'investissement consenti dans les ressources humaines. Certains employeurs considèrent également que les travailleurs âgés pourraient jouer un rôle fort utile dans la formation des nouvelles générations et la prévention des pénuries de qualifications.
- Les employeurs et les syndicats prennent conscience que, en limitant artificiellement le champ de recrutement de candidats, les barrières de l'âge empêchent l'entreprise d'optimiser son potentiel d'embauche.

- Certaines entreprises ont compris qu'une structure diversifiée en termes d'âge, à savoir une structure qui compte à la fois des effectifs jeunes et des effectifs parvenus à maturité professionnelle, sera mieux en mesure de s'adapter à la mutation rapide de son cadre d'activité. Dans le secteur des services, en particulier, les employeurs se rendent compte qu'il est de leur intérêt d'adapter la pyramide des âges de leur personnel à celle de leur clientèle.
- Les gouvernements s'inquiètent, pour leur part, des taux d'emploi et du financement des pensions. En effet, bien que les forces de travail vieillissent, l'âge auquel les travailleurs terminent leur activité professionnelle n'a cessé de baisser dans la plupart des États membres de l'UE. Cette évolution pose évidemment des problèmes majeurs au niveau des caisses nationales de pensions et explique la décision de nombreux gouvernements de supprimer certains dispositifs de cessation anticipée d'activité.
- À tous les échelons de l'UE, les décideurs s'intéressent désormais à la question de la discrimination basée sur l'âge. Intégrée au traité d'Amsterdam, cette problématique est désormais fermement ancrée dans le programme d'action communautaire.

Le contexte européen

La question du vieillissement de la population économiquement active a pris, au cours des quelques dernières années, une importance croissante au sein de la politique européenne et a fait l'objet de plusieurs rapports démographiques dans le cadre de l'UE. Elle suscite un très vif intérêt depuis le début des années 90, à la suite notamment de la création de l'Observatoire européen du vieillissement et des personnes âgées et de la première étude européenne sur la discrimination basée sur l'âge, réalisée par Eurolink Age. La Commission européenne elle-même a publié une série de documents importants qui, allant au-delà de la reconnaissance du vieillissement des travailleurs, soulignent la nécessité de combattre les barrières de l'âge dans le cadre de la lutte contre le chômage et de la promotion de politiques plus actives sur le marché de l'emploi.

Le sommet européen de Cardiff (juin 1998) a insisté sur l'attention particulière à accorder aux travailleurs âgés au titre de la stratégie de développement d'une main-d'œuvre qualifiée et flexible, d'une part, et, d'autre part, sur l'importance d'une éradication de la discrimination sur le marché du travail. Les propositions de la Commission relatives aux politiques de l'emploi en 1999 soulignent la nécessité d'une réévaluation des mesures incitant les salariés à un départ précoce à la retraite et l'importance d'un accès à la formation pour les travailleurs âgés qui le souhaitent.

Le contenu du guide

Notre étude des bonnes pratiques de gestion d'effectifs vieillissants s'articule en quatre chapitres:

- la définition des bonnes pratiques;
- la mise en œuvre des bonnes pratiques;
- vers une approche intégrée de la gestion des âges;
- les actions recommandées en matière de bonnes pratiques.

La définition des bonnes pratiques

Il convient de considérer les bonnes pratiques non pas comme un acquis obtenu une fois pour toutes mais comme une succession d'interventions possibles, mineures ou majeures, susceptibles de promouvoir à la fois les intérêts des travailleurs âgés et ceux des entreprises. Ces interventions ne requièrent pas nécessairement de dépenses importantes; au contraire, des réformes fondamentales peuvent souvent être menées à peu de frais. Les bonnes pratiques doivent être «adéquates» — en d'autres termes, elles doivent être adaptées à leur objectif et efficaces par rapport à leur coût. Elles doivent en outre faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation garantissant qu'elles atteignent le but fixé.

La discrimination basée sur l'âge conjuguée à une culture bien implantée de cessation précoce de l'activité professionnelle font que de nombreuses organisations, tant sur le lieu de travail qu'au sein de la collectivité, n'ont aucune expérience d'un ciblage positif des travailleurs âgés. Ceux qui tentent de réagir au vieillissement des effectifs partent donc généralement d'une base minime, voire inexistante. Il est important de rappeler, dès lors, qu'en matière de bonnes pratiques, tout changement, aussi infime soit-il et sans être considéré comme suffisant, peut avoir un impact positif.

Les bonnes pratiques de gestion d'effectifs vieillissants couvrent à la fois des mesures spécifiquement destinées à lutter contre les barrières de l'âge, et des politiques plus générales d'emploi ou de gestion des ressources humaines (RH) visant à instaurer un environnement dans lequel chacun pourra développer pleinement son potentiel sans être défavorisé par son âge. Certaines initiatives très spécifiques, telle que l'abolition de la limite d'âge dans les annonces d'offres d'emploi, peuvent cependant être adoptées sans modifier pour autant l'approche générale de l'ensemble de l'organisation vis-à-vis de la gestion des âges. On trouve donc des exemples de bonnes pratiques dans des organisations qui n'en conservent pas moins toute une série d'autres barrières de l'âge. La suppression totale de ce type de barrières exige une stratégie globale de gestion des âges (voir p. 12).

Exemples de bonnes pratiques

Les exemples figurant ci-après sont tirés du document *European Portfolio of Good Practice*, qui en contient cent cinquante-cinq couvrant les neuf pays participant au projet de Fondation. La mise en place de bonnes pratiques en vue de combattre les barrières de l'âge ne requiert pas nécessairement une initiative spécifiquement axée sur les travailleurs âgés: il peut s'agir de stratégies plus générales de gestion des ressources humaines bénéficiant plus particulièrement aux travailleurs dans la seconde partie de leur vie professionnelle. Dans certaines entreprises du Royaume-Uni, par exemple, l'annualisation des horaires s'est avérée un système très efficace pour les travailleurs vieillissants qui ont des responsabilités personnelles de soins, sans être pour autant une politique de RH spécifiquement axée sur la problématique de l'âge.

Les bonnes pratiques peuvent être regroupées selon les cinq axes principaux suivants:

Les principaux axes des bonnes pratiques

- Le recrutement
- La formation, le perfectionnement professionnel et la promotion
- L'organisation flexible du travail
- L'ergonomie/la définition des tâches
- L'évolution du comportement au sein des entreprises

Le recrutement

On entend ici par bonnes pratiques le souci de veiller à ce que les travailleurs âgés bénéficient d'un accès égal ou spécial aux postes disponibles, et à ce que les candidats éventuels ne fassent l'objet d'aucune discrimination, directe ou indirecte: pas de limite d'âge ni autres entraves discriminatoires dans les offres d'emploi et autres techniques de recrutement, par exemple.

- Une entreprise suédoise de taille moyenne (RAPID) employant des ouvriers métallurgistes qualifiés s'est attachée à recruter un petit nombre de salariés plus âgés afin de diversifier la composition de son personnel et d'éviter une pénurie de compétences.
- Une importante autorité locale du Royaume-Uni (circonscription londonienne de Hounslow) a supprimé la limite d'âge dans l'annonce de ses offres d'emploi.
- La société IBM-Sernet (Italie) a été fondée en 1991 sous la forme d'un partenariat entre un groupe de cadres supérieurs d'IBM et IBM proprement dit. Elle propose ses services d'études aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Cette initiative relevant de la sous-traitance visait à conserver un groupe hautement qualifié dans l'orbite d'IBM.
- Une agence pour l'emploi basée sur une collectivité locale (Uitzendbureau 55+) se spécialise, aux Pays-Bas, dans le placement de travailleurs âgés de plus de 55 ans.

La formation, le perfectionnement professionnel et la promotion

On entend ici par bonnes pratiques le souci de veiller à ce que les travailleurs âgés ne soient pas négligés en termes de formation et de promotion de carrière, à ce que des possibilités d'apprentissage soient offertes tout au long de la vie active, à ce que les méthodes de formation soient adaptées aux travailleurs âgés et à ce qu'une mesure positive soit prise, le cas échéant, en compensation d'une discrimination antérieure.

- Une entreprise allemande de transformation des métaux (Keller GmbH) a instauré des cours d'initiation aux technologies industrielles (TI) à l'intention de ses salariés plus âgés. Ces cours sont spécialement adaptés en vue de créer une étroite interaction entre l'expérience acquise par ces travailleurs qualifiés et les nouvelles techniques à acquérir.
- FORUM est une initiative locale qui, aux Pays-Bas, vise à développer des politiques du personnel sensibilisées à la question des âges dans l'enseignement. FORUM gère un projet d'«échange professionnel» permettant aux enseignants qui le souhaitent d'être temporairement détachés à d'autres fonctions, dans le domaine de l'éducation ou en dehors de celui-ci.
- L'Institut supérieur de formation (Italie) est une organisation sans but lucratif offrant un programme de formation aux chômeurs, âgés le plus souvent de plus de cinquante ans. Cette initiative, qui vise l'une des régions les plus pauvres d'Italie, s'appuie sur la participation de l'un des principaux syndicats du pays.
- Une entreprise néerlandaise de taille moyenne (Fontijne Holland) a organisé un cours de recyclage portant sur les «technologies sur le lieu de travail» à l'intention du personnel de 40 ans et plus. Il s'adresse aux salariés plus âgés qui n'ont pas suivi de cours sur les processus de production depuis assez longtemps, qui se sentent insuffisamment impliqués dans les processus de production ou qui souhaitent étudier de nouvelles techniques de manière approfondie ou développer leurs connaissances professionnelles.
- Le centre de formation professionnelle d'une fédération d'employeurs allemands a développé une série d'initiatives pilotes à l'intention de travailleurs âgés victimes de suppressions d'emplois industriels. Elles visent à créer des possibilités d'emploi dans des petites et moyennes entreprises.
- En Grèce, une importante entreprise de fabrication d'aluminium (Hellas Can) encourage les salariés âgés à participer à tous ses programmes de formation, y compris ceux qui portent sur l'utilisation des technologies de l'information.

Les travailleurs âgés dispensent d'ailleurs régulièrement eux-mêmes une formation sur le tas.

L'organisation flexible du travail

On entend ici par bonnes pratiques le souci d'offrir aux travailleurs âgés davantage de flexibilité dans leurs horaires de travail ou dans le moment et la formule de leur cessation d'activité. Il va de soi que cette flexibilité peut être utile aux jeunes travailleurs aussi bien qu'aux travailleurs âgés, surtout lorsqu'ils ont des responsabilités personnelles de soins (comme dans le cas de l'annualisation des horaires); cependant, en ce qui concerne plus spécifiquement les travailleurs âgés, elle apparaît comme une méthode privilégiée pour le maintien de ce groupe dans l'emploi.

- Une société financière belge de taille moyenne (Fidisco NV) permet à son personnel d'opter pour des habitudes de travail extrêmement flexibles. C'est ainsi que les effectifs âgés (les hommes de plus de 60 ans et les femmes de plus de 55 ans) peuvent prester deux heures de moins par semaine sans perte de salaire. Cette diminution du temps de travail peut également être convertie en congés supplémentaires.
- En France, une société moyenne du secteur de la construction a supprimé la retraite anticipée depuis 1993 pour la remplacer par une retraite progressive dans le cadre d'un programme d'apprentissage. Ce système vise à faciliter le passage de la vie professionnelle à la retraite, de rendre le recrutement plus aisé et d'utiliser le personnel plus ancien pour former les jeunes.
- Une grande sucrerie française permet aux membres de son personnel participant au programme de retraite anticipée progressive d'avoir certaines libertés dans l'organisation de leur horaire de travail. Recevant 90 % au moins de leur ancien salaire, ils peuvent économiser leur indemnité de départ et avancer ainsi la date à laquelle ils se retirent totalement de l'entreprise.

Ergonomie/Définition des tâches

Les bonnes pratiques en matière de définition des tâches peuvent prendre la forme de mesures préventives ou de mesures destinées à compenser la diminution des aptitudes physiques. Il existe toute une série de moyens d'éviter, par une définition mieux pensée des tâches, les maladies et les incapacités liées à l'exercice de la profession: ne pas soulever de poids importants ni faire de mouvements en brusque rotation, par exemple, ou bénéficier d'un éclairage et d'un siège adaptés. Il est également possible, en ce qui concerne les travailleurs qui perdent certaines aptitudes physiques avec l'âge, d'aménager le lieu de travail de manière à ce qu'ils puissent maintenir leur productivité et, dès lors, conserver leur emploi: il suffit, par exemple, de renforcer l'éclairage pour compenser une diminution de l'acuité visuelle ou de modifier les postes de travail pour éviter certains mouvements pénibles.

- En Finlande, une grande entreprise familiale de produits alimentaires (Ruoka-Saarioinen Oy) a investi, en collaboration avec des organismes d'assurances privés et publics, dans un projet visant à prolonger d'un ou deux ans l'activité des salariés au sein de l'entreprise. L'environnement physique a été amélioré à cette fin, notamment par l'acquisition de nouveaux équipements de travail. Des aménagements ergonomiques ont permis d'améliorer les positions de travail, et les travailleurs bénéficient de programmes personnalisés d'exercices et de fitness pendant les pauses — l'amaigrissement remportant un succès tout particulier. Ce projet a un impact extrêmement positif sur la capacité de travail, tant sur le plan physique que mental.
- Une entreprise néerlandaise moyenne du secteur du bâtiment (Hazenbergh Construction) cherche à anticiper d'éventuels problèmes de vieillissement au travail en procédant à une adaptation des emplois et à un suivi médico-social,

comprenant notamment des contrôles de santé. Le médecin de l'entreprise conseille le personnel et la direction sur le bon équilibre entre la charge de travail et la capacité de chacun. Les aménagements portent par exemple sur le passage d'un travail de menuisier à une fonction de surveillance; la familiarisation de personnel opérationnel plus jeune et moins expérimenté à des projets de rénovation moins ardu; la mise en équipe d'un travailleur plus jeune avec un collègue plus âgé, les travaux lourds étant assumés par le premier et la formation par le second; une adaptation du rythme de travail.

L'évolution du comportement au sein des entreprises

La mise en place de bonnes pratiques dans ces différents domaines est liée à l'engagement des responsables directement impliqués au niveau de l'entreprise. Nul n'ignore que, dans les grandes organisations, le désir des cadres supérieurs d'instaurer une égalité des chances pour les travailleurs âgés est contré par les responsables opérationnels directement chargés du recrutement et de la formation. Un changement de comportement de ces responsables à l'égard des travailleurs âgés apparaît donc comme une condition sine qua non de la mise en place de bonnes pratiques, et une approche globale de la sensibilisation aux questions d'âge s'avère, dès lors, impérative (voir p. 12).

Une approche positive de la lutte contre le vieillissement pourrait, par exemple, consister à fournir au personnel d'encadrement et à l'ensemble des travailleurs la preuve des avantages que peuvent apporter l'emploi et l'investissement dans des travailleurs âgés. Il pourrait s'agir d'exemples tirés de l'entreprise elle-même ou d'organisations similaires, ou de conclusions de travaux scientifiques plus vastes. La sensibilisation à l'égard d'une nécessité de bonnes pratiques en matière de recrutement et de formation de travailleurs âgés devrait peut-être s'accompagner d'une formation spécialement consacrée à l'égalité des chances par rapport à l'âge ou aux besoins particuliers d'une main-d'œuvre plus âgée.

- Un grand constructeur automobile suédois (Volvo Penta) a réagi au vieillissement de son personnel par l'instauration d'un programme visant à changer l'attitude de ce personnel vis-à-vis de la mobilité interne. L'initiative prévoit notamment l'allocation d'une somme d'argent à ceux qui souhaitent suivre des programmes de développement personnel.
- En Belgique, une petite agence de travail intérimaire a mené une campagne à l'intention de son propre personnel et de l'ensemble de son secteur pour mettre en évidence les compétences professionnelles et générales, ainsi que la grande flexibilité, des travailleurs âgés.
- Aux Pays-Bas, une entreprise moyenne de soins vétérinaires élabore une politique du personnel sensibilisée aux questions d'âge. Dans un premier temps, un questionnaire a été adressé aux 200 membres du personnel pour connaître leur opinion sur la qualité du lieu de travail et sur les conditions de travail, leur motivation et leur mobilité. L'avis du personnel a également été demandé concernant le rapport entre l'âge et l'activité professionnelle.

Si, pour illustrer plus clairement notre propos, nous avons séparé les cinq dimensions de la gestion des âges, il convient de rappeler que, dans la réalité des choses, leurs frontières sont souvent mal définies. Rien de surprenant à cela dans la mesure où, lorsqu'une organisation adopte une politique de gestion des RH intégrant une égalité des chances pour les travailleurs âgés, l'esprit de cette démarche se retrouve plus que probablement dans son approche d'autres questions d'emploi.

La mise en œuvre des bonnes pratiques

Le chapitre précédent a donné un aperçu de la diversité des initiatives développées dans différents pays en faveur des bonnes pratiques, tant dans le secteur public que privé. Quatre facteurs clés s'avèrent déterminants dans la réussite de ces actions.

Les quatre composantes clés de l'instauration de bonnes pratiques

- Le soutien de la direction
- Un climat propice en termes de RH
- L'engagement des travailleurs âgés concernés
- Une mise en œuvre attentive et flexible

Le soutien de la direction

Sans appui des cadres supérieurs de l'organisation, l'initiative est pratiquement vouée à l'échec. Le responsable des RH joue un rôle décisif à cet égard car il occupe une position privilégiée pour défendre la cause des bonnes pratiques.

Plusieurs raisons peuvent pousser la direction à soutenir une initiative visant à l'instauration de bonnes pratiques dans la gestion des âges: la prise de conscience des implications du vieillissement des effectifs et de la nécessité de conserver et de recycler des travailleurs âgés; certaines pénuries sur le marché du travail; un changement au niveau des postes de direction se traduisant par une nouvelle approche ou stratégie; la mise à disposition de fonds publics pour le financement d'initiatives particulières. Il va de soi que toute proposition visant à une mobilisation en faveur d'une initiative de bonnes pratiques devra mettre l'accent sur les besoins spécifiques de l'organisation ainsi que sur les aspects plus généraux décrits au chapitre précédent.

Une politique réceptive des RH

Il n'est nullement indispensable pour une organisation désireuse d'introduire de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de s'être préalablement dotée d'une politique du personnel sensibilisée à ces questions. Il n'en reste pas moins que les initiatives dans ce domaine ont davantage de chances d'aboutir dans un climat qui valorise les ressources humaines. Parmi les signes révélateurs de ce type d'environnement, on peut citer un réel engagement à l'égard de la formation et une philosophie d'entreprise axée sur la qualité.

Deux traditions distinctes sous-tendent de bonnes pratiques en matière de gestion des RH. D'une part, les approches personnalisées, voire paternalistes, adoptées par certaines entreprises et, d'autre part, les stratégies modernes de gestion mettant l'accent sur la conception, la qualité, la coopération et la valeur des ressources humaines. Les bonnes pratiques en matière de gestion des âges peuvent parfaitement s'implanter dans chacune de ces deux traditions (tout en étant sans doute plus durables dans le deuxième cas). Une politique réceptive des RH implique également que les responsables opérationnels ou autres membres du personnel chargés de la mise en œuvre des initiatives n'y mettront aucun frein.

L'engagement des travailleurs âgés concernés

Bien que l'introduction de bonnes pratiques dans la gestion des âges relève le plus souvent d'une décision stratégique du sommet vers la base, il est évident que le soutien des premiers

intéressés, et des travailleurs âgés en particulier, s'avère déterminant pour le succès de l'initiative. Leur engagement n'est pas nécessairement acquis dès le départ, surtout lorsque c'est une formule de retraite anticipée qui était attendue, et des efforts considérables doivent parfois être déployés pour convaincre ces travailleurs âgés d'accepter et de «s'approprier» l'initiative en question. Cette démarche peut requérir, par exemple, l'organisation de séminaires spéciaux afin d'avoir un retour d'informations de la part des intéressés. Dans certains cas, les délégués syndicaux peuvent jouer un rôle d'appui extrêmement important.

Lorsqu'il s'agit d'initiatives de formation, le facteur essentiel pour la mobilisation des travailleurs âgés consiste à proposer des cours axés sur leurs besoins spécifiques et à utiliser les méthodes qu'ils préfèrent. En d'autres termes, les cours de formation doivent être élaborés en concertation avec les travailleurs âgés. Une entreprise manufacturière néerlandaise de taille moyenne, ayant intégré depuis longtemps la formation des jeunes dans sa culture, a tenté d'instaurer un cours de formation pour les plus de 40 ans — et s'est heurtée à une réaction négative de la part des participants, qui ont affirmé que le cours n'était pas adapté à leurs besoins. L'entreprise a donc modifié le contenu, la présentation, la durée et l'horaire du cours à la suite des échos reçus des travailleurs âgés et s'est ainsi assurée de leur participation enthousiaste et efficace.

Une mise en œuvre attentive et flexible

Une fois réunis tous les éléments qui sous-tendent l'élaboration de bonnes pratiques, leur réussite va dépendre du processus de mise en œuvre, car seule une mise en œuvre attentive et flexible peut assurer le succès d'une initiative dans ce domaine en évitant d'inutiles problèmes de démarrage. Une bonne communication entre la direction et le personnel s'avère déterminante dans ce processus. Elle peut se traduire par un travail rigoureux de préparation consistant, par exemple, à expliquer l'initiative à tous ses destinataires. Cette démarche peut elle-même exiger une formation spéciale en matière d'égalité des chances ou de gestion des âges.

Les neuf étapes énoncées ci-après devraient assurer le succès de la mise en œuvre.

Étapes pour réussir la mise en œuvre des bonnes pratiques

- Une préparation méticuleuse, y compris l'étude des tendances en matière de recrutement et des structures d'âges du personnel et l'analyse prévisionnelle du marché du travail.
- Une communication ouverte tant avec l'ensemble du personnel qu'avec le groupe cible à propos des objectifs de l'initiative, y compris, le cas échéant, le recours à des séminaires, à des ateliers et à des bulletins d'information.
- L'implication des syndicats, des comités d'entreprise et des associations du personnel dès les premiers stades du projet.
- L'implication précoce des travailleurs âgés eux-mêmes.
- L'éducation et la sensibilisation de l'encadrement direct.
- Une mise en œuvre progressive prévoyant une phase pilote destinée à tester l'initiative et à démontrer aux sceptiques éventuels qu'elle peut être efficace

(cet essai peut être réalisé dans un département de l'organisation prédisposé aux bonnes pratiques en matière de gestion des âges afin de donner un effet multiplicateur à l'expérience); un suivi systématique et un retour d'informations avec adaptation de l'initiative, si nécessaire.

- Une évaluation régulière de l'impact et un retour d'informations.
- Un dialogue permanent avec l'ensemble du personnel pour éviter tout stigmatisation ou sentiment d'infériorité parmi les travailleurs âgés et le développement éventuel de comportements du type «eux et nous».
- Une vigilance à l'égard d'autres aspects de l'environnement professionnel, tels que les tâches et les conditions de travail pénibles, susceptibles d'empêcher l'initiative de bonnes pratiques d'atteindre son objectif.

Outre ces neuf étapes de mise en œuvre, il convient d'assurer un suivi à long terme destiné à évaluer l'impact de l'initiative. Les résultats de cette évaluation seront explicitement communiqués au personnel afin de tirer un maximum d'enseignements de l'expérience.

Les initiatives en faveur de l'emploi des travailleurs âgés basées sur des collectivités locales requièrent, comme toutes les autres, une mise en œuvre flexible et un réel engagement de la part du groupe cible. La nécessité d'un soutien financier doit également être reconnue, en particulier lorsqu'il s'agit d'organisations non gouvernementales.

Vers une approche intégrée de la gestion des âges

À l'instar des directives de mise en œuvre décrites au point précédent, il va de soi qu'une initiative en matière de bonnes pratiques a davantage de chances d'aboutir lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie de RH plus large visant à atténuer fortement, voire à supprimer, les barrières de l'âge.

Certaines organisations préfèrent opter pour des initiatives à relativement petite échelle en réponse à des problèmes spécifiques, telle une pénurie de qualifications. Il convient toutefois de reconnaître les limites de ce type d'action ainsi que les difficultés que peut engendrer la coexistence de bonnes et de mauvaises pratiques de RH à l'égard des travailleurs vieillissants. Aussi positives soient-elles, les mesures de lutte contre la barrière des âges axées sur un seul aspect de la gestion des âges et/ou sur la seconde partie de la vie professionnelle des travailleurs doivent être considérées comme un point de départ vers une politique du personnel holistique en matière d'âge et d'emploi.

Quelles sont les composantes essentielles d'une stratégie intégrée de la gestion des âges?

- Un accent sur la **prévention des problèmes de gestion des âges**, tels que la dépréciation des qualifications des travailleurs âgés ou les problèmes de santé liés à l'activité professionnelle, plutôt que sur une recherche réactive de solutions.
- Une stratégie axée sur l'**ensemble de la vie professionnelle** et sur tous les groupes d'âge plutôt qu'exclusivement sur les travailleurs vieillissants.
- Une **approche holistique** couvrant tous les aspects susceptibles de contribuer à une gestion efficace des âges.
- À court terme, des **mesures correctives à l'intention des travailleurs âgés** qui n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation à des qualifications spécifiques ou dont l'état de santé s'est détérioré par suite de leurs conditions d'emploi.

L'objectif primordial de cette approche intégrée de la gestion des âges est de neutraliser l'impact négatif du vieillissement sur l'emploi — un objectif auquel toute stratégie et toute pratique devraient tendre à plus long terme. Cependant, il reste impératif d'évaluer l'incidence et l'efficacité d'une action aussi large ainsi que des diverses initiatives plus spécifiques qu'elle englobe.

Les actions recommandées en matière de bonnes pratiques

C'est à tous les acteurs des marchés européens de l'emploi, quel que soit leur niveau de responsabilité, qu'incombe la création de conditions propices au développement de bonnes pratiques en matière de gestion d'une population active vieillissante. Ce sont donc les décideurs sur les plans nationaux et européens, les employeurs et les syndicats ainsi que les travailleurs âgés eux-mêmes qui sont appelés à agir.

Les employeurs. Les employeurs du secteur public comme du secteur privé devraient veiller à instaurer les conditions permettant aux salariés de gérer leur propre carrière et leur propre vieillissement. Ils doivent prendre conscience des implications du vieillissement des effectifs et les admettre. Plusieurs exemples attestent que de grandes, petites et moyennes entreprises sont en mesure de développer des initiatives de lutte contre les barrières de l'âge.

Action: sensibiliser l'ensemble de l'organisation aux questions d'âge et veiller à ce que l'âge ne soit pas utilisé de manière discriminatoire dans le recrutement et dans la formation.

Les travailleurs vieillissants. Si l'un des principaux devoirs de l'employeur est de créer les conditions permettant aux salariés de gérer leur propre carrière et leur propre vieillissement, les travailleurs âgés ont, à leur tour, l'obligation de mettre cette opportunité à profit.

Action: tirer parti des possibilités de formation et d'apprentissage permanent et faire régulièrement le point de leurs propres exigences en termes de formation et d'évolution de carrière.

Les syndicats. La question de savoir s'il faut défendre l'intérêt actuel des membres (en leur qualité de travailleurs) ou s'il faut promouvoir leur intérêt futur (lorsqu'ils seront à la retraite) peut constituer un véritable dilemme pour les syndicats. Les plus éclairés d'entre eux adopteront toutefois une autre perspective: ils veilleront à favoriser l'égalité des chances pour tous les groupes d'âge et à garantir l'obtention d'une pension adéquate pour tous les travailleurs parvenus à l'âge de la retraite.

Action: les délégués syndicaux devraient régulièrement participer à des formations de sensibilisation aux questions d'âge et faire intégrer dans les conventions collectives des mesures correctives à l'intention des travailleurs âgés défavorisés en termes de formation.

Les organisations patronales et syndicales nationales

Action: diffuser des exemples de bonnes pratiques auprès de leurs affiliés dans le cadre d'une promotion d'approches/attitudes positives vis-à-vis de la gestion des âges.

Les gouvernements. Les gouvernements nationaux peuvent assumer trois rôles décisifs dans la lutte contre les barrières de l'âge: assurer le financement direct ou la subvention d'initiatives; réglementer le marché de l'emploi, voire la société en général, en vue de supprimer les barrières de l'âge; et/ou encourager les employeurs. Les gouvernements devraient montrer l'exemple en tant qu'employeurs, contractants, législateurs et auteurs de règlements.

Actions: *éducation:* éduquer l'opinion publique en vue de lutter contre l'image négative des travailleurs âgés et promouvoir l'apprentissage à vie.

politique de l'emploi: adopter des politiques actives sur le marché du travail afin de permettre aux travailleurs vieillissants de conserver ou de retrouver un emploi et promouvoir un emploi de qualité pour ce groupe d'âge et d'autres.

les pensions et la sécurité sociale: éliminer les mesures incitant les employeurs à licencier des travailleurs âgés.

insertion des travailleurs vieillissants: inciter les employeurs à instaurer des programmes globaux d'action en matière d'âge et d'emploi en publiant des guides de bonnes pratiques et en diffusant de la littérature de sensibilisation aux questions d'âge.

L'Union européenne. La Commission européenne a un rôle déterminant à jouer par la diffusion d'exemples de bonnes pratiques et par l'incitation au transfert de connaissances entre les États membres.

Action: supprimer les barrières de l'âge dans les pratiques de recrutement de la Commission elle-même; veiller à ce que le nouveau Fonds social européen fasse des travailleurs vieillissants un groupe prioritaire; veiller à ce que les directives sur l'emploi et les politiques en faveur de l'égalité des chances tiennent dûment compte des besoins des travailleurs vieillissants; introduire un nouveau code européen de bonnes pratiques pour l'emploi des travailleurs âgés.

Conclusion

Les travaux de recherche sur lesquels s'appuient nos recommandations ont tenté de rassembler des exemples de bonnes pratiques dans l'esprit de la résolution du Conseil de 1995 sur l'emploi des travailleurs âgés. S'il ressort de cette analyse que les organisations qui prennent des mesures pour lutter contre les barrières de l'âge et pour gérer le vieillissement de leur personnel restent minoritaires, elles n'en ouvrent pas moins la voie à d'autres. Le fait que les études de cas concernent un certain nombre de grandes sociétés européennes et d'importantes instances publiques atteste de l'intérêt croissant suscité par cette problématique.

Les gouvernements nationaux abordent peu à peu le paradoxe de l'âge et de l'emploi — à savoir la coexistence d'un phénomène de vieillissement des forces de travail et d'un phénomène de départs anticipés massifs — et le moment est venu pour les partenaires sociaux d'intensifier leur action. Notre guide indique la voie concrète à suivre pour que les travailleurs soient davantage sensibilisés aux questions en jeu et pour que les organisations approchent la gestion de leurs effectifs vieillissants de manière plus efficace et plus productive.

Informations complémentaires

Les publications suivantes de la Fondation fournissent des informations détaillées concernant le projet sur lequel s'appuie ce guide ainsi que sur les différentes initiatives visées:

1. *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi – Rapport européen de recherche (1997)*
ISBN 92-828-0414-3. Également disponible en anglais et en allemand.
2. *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi – Résumé de la recherche (1997)*,
ISBN 92-828-0313-9. Disponible dans toutes les langues de l'UE.
3. *Combating Age Barriers in Employment – A European Portfolio of Good Practice (1998)*,
ISBN 92-828-0412-7.

Ces publications peuvent être obtenues auprès de l'Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

La gestion d'effectifs vieillissants – Guide de bonnes pratiques

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

1999 – 24 p. – 21 × 29,7 cm

ISBN 92-828-5586-4



La gestion d'effectifs vieillissants

Guide de bonnes pratiques

Notre brochure vise à décrire les éléments essentiels qui sous-tendent les bonnes pratiques en matière de gestion d'effectifs vieillissants. Elle s'appuie largement sur les conclusions de l'étude *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi* qui, coordonnée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, met en évidence une série de mesures pour le maintien, la reconversion et la réinsertion des travailleurs pendant la deuxième partie de leur vie professionnelle.

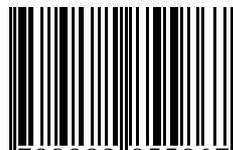
Cette brochure se veut un guide pour les partenaires sociaux, les décideurs et les chefs d'entreprise, et plus spécifiquement pour les responsables du recrutement et de la formation.



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L- 2985 LUXEMBOURG

ISBN 92-828-5586-4



9 789282 855867