

**Contract reference number: VC/2004/0214**

**Ageing and Employment:  
Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities  
and Maintain Older Workers in Employment**

**Executive Summary – French Version**

**Submitted to  
Commission of the European Communities  
DG EMPL**

**7<sup>th</sup> March 2006**

**Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick**

**Economix Research & Consulting , Munich**

In collaboration with

Social Economic Research Institute Rotterdam (SEOR BV)

LABORatorio R. Revelli, Centre for Employment Studies (Moncalieri / Torino)

Arnkil Dialogues Co (Hämeenlinna)

S2E2-Sociedade de Estudos Económicos e Sociais (Lisboa)

Collegium Civitas, Polish Academy of Science (Warsaw)

Institute for Social Research, Vilnius University

Jiri Vecernik, Institute of Sociology, Academy of Sciences (Prague)

Szusza Szemans, independent consultant and Institute of Sociology of the Hungarian  
Academy of Sciences (Budapest)

Danielle Kaisergruber, Professor at the Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Paris)  
and independent consultant – DKRC

## **Members of the Research Team**

### **Project co-ordination**

Professor Robert Lindley (Project director, co-ordination team)

Dr. Nicola Duell (Co-ordination team)

### **Contributions to the Synthesis Report**

Nicola Duell (Chapters 1,2,3,8,9,10,12)

Robert Lindley (various chapters and the Executive Summary)

Robert Arnkil (Chapter 7, 11)

Beate Baldauf (Chapter 12)

Derek Bosworth (Chapter 4)

Bernard Casey (Chapter 5)

Arie Gelderblom (Chapter 6)

Simone Leitzke (Chapter 8)

### **Country Reports and Case Studies**

Robert Arnkil (FI)

Beate Baldauf (UK)

Luis Centeno (PT)

Leszek Chajewski (PL)

Bruno Contini (IT)

Arie Gelderblom (NL)

Danielle Kaisergruber (FR)

Romas Lazutka (LT)

Simone Leitzke (DE)

Gerry McGivern (UK)

Andrew Sparks (UK)

Szusza Szémans (HU)

Jiri Vecernik (CZ)

Kurt Vogler-Ludwig (DE)

## RESUME

L'un des éléments clés de la stratégie économique et sociale de l'Europe est l'augmentation du taux d'emploi par l'allongement de la vie professionnelle. Comment encourager en pratique cette évolution sans abaisser le niveau de vie, ni mettre en péril les tentatives d'améliorer l'équilibre travail-vie, ni remettre en cause la recherche d'équité, l'efficacité économique, ni ébranler la communauté, tout cela dépend si l'on peut trouver en pratique une bonne approche tant au niveau organisationnel qu'institutionnel. Le projet intitulé

« Vieillesse et emploi: Identification de bonnes pratiques afin d'augmenter les chances professionnelles et de maintenir les travailleurs plus âgés dans l'emploi » a été conçu pour mettre en lumière les 'bonnes pratiques' tirées de l'expérience de onze états-membres. La partie centrale de la recherche a reposé sur 41 études de cas dans des entreprises privées et publiques et des services de l'Etat. Cette démarche a été complétée par une analyse des forces et faiblesses du cadre institutionnel national au sein duquel les organisations opèrent avec l'exploration d'exemples de bonne pratique sélectionnés parmi les initiatives des partenaires sociaux, des ONG et des décideurs politiques au niveau national et régional.

Ce résumé recouvre chacun des principaux chapitres du rapport principal de l'étude.

### **Les études de cas: exemples provenant des pays, entreprises et institutions**

#### **Etudes de cas des entreprises**

Sur un plan général, 5 études de cas ont été menées en France, Allemagne, Italie et au Royaume-Uni, et 3 études de cas en République Tchèque, Finlande, Hongrie, Lituanie, Pologne, Portugal et aux Pays Bas. Afin de garantir un éventail représentatif des secteurs, des niveaux et types de compétence, et de permettre aux cas qui se révéleraient moins significatifs par leur exemplarité que prévu, un plus grand nombre d'études de cas potentielles ont été initialement explorées. Ainsi, 67 organisations d'études de cas ont été initialement abordées, pour finalement aboutir à un échantillonnage de 41 cas.

- Concernant la nature et la taille des organisations sélectionnées, les entreprises publiques représentent approximativement un cinquième, un quart sont des PME et seulement un cas appartient au secteur coopératif.
- Les études de cas d'entreprises ont recouvert un large spectre des domaines de l'activité économique. Parallèlement, il y a eu cinq secteurs pour lesquels des cas ont été étudiés dans plusieurs pays: les services financiers, le commerce de détail, l'administration publique, l'industrie électronique et le bâtiment. Ceux-ci n'autorisent pas à généraliser sur des effets sectoriels mais

fournissent une base avec un double objectif, attirer l'attention sur des contrastes particulièrement intéressants et formuler des hypothèses.

### **Forces motrices et champs d'intervention**

*Les raisonnements, forces motrices et contextes mis en oeuvre pour la réalisation constituent des stratégies de management.*

Les organisation des études de cas ont mis en pratique des stratégies de gestion de l'âge dans un éventail de contextes qui incluait les éléments suivants:

- restructuration industrielle
- marchés en expansion et développements dynamiques
- changement organisationnel et développement technologique
- évolution démographique dans la compagnie et danger de perdre des compétences
- pénuries de main d'oeuvre
- politiques syndicales

De plus dans certains cas, ces contextes ont agi directement comme forces motrices dans la mise en place de la gestion de l'âge. En termes plus génériques, elles peuvent dériver des éléments suivants:

- pressions des coûts
- exigences des consommateurs
- exigences de flexibilité dans la production
- nécessité de mettre en concurrence le travail qualifié – problèmes de recrutement et de maintien
- changement des valeurs sociales au sein des entreprises

Dans de nombreux cas, nous remarquons une combinaison de différents contextes et forces motrices de changement co-existant avec des stratégies de gestion d'âge. Cependant, leur impact sur les choix stratégiques est fonction des divers raisonnements suivis par les différents acteurs. Ainsi, sans nier l'importance incontestable des changements 'structurels', les organismes en tant qu'acteurs jouent un rôle considérable dans la détermination des objectifs politiques et des impacts en résultant.

### *Champs d'intervention*

Si l'on considère la variété des stratégies de gestion de l'âge mise en lumière dans les études de cas, les mesures prises le sont essentiellement dans le domaine de l'organisation du travail, de la gestion de la mobilité, de l'évolution de carrière, de la définition des tâches, du recrutement, des aménagements du temps

de travail, de la formation continue y compris la transmission de savoir, des mesures liées à la santé et de l'outplacement. Regroupées au sein d'une seule et même organisation, toutes ces mesures constitueraient une approche largement holistique.

Un prototype potentiel de stratégie raisonnablement intégrée, mais ne correspondant pas complètement au cas holistique idéal, consisterait peut-être en des mesures de formation accompagnant la gestion de mobilité, tout en prenant en compte les aspects liés à la santé, les décisions d'attribution d'emplois et le soutien des approches de gestion de carrière pour tous les groupes d'âge.

En réalité, les études de cas en question représentent une sélection très large du menu des interventions possibles et la manière dont celles-ci sont connectées est sujet à débat. Certaines des compagnies ont sciemment mis sur pied un programme de gestion de l'âge, mais ce n'est pas le cas de toutes les compagnies. Nombre d'entre elles poursuivent des approches intéressantes sur ce qui relève de la gestion de l'âge sans avoir formalisé de façon explicite une stratégie de gestion de l'âge.

## **Conditions de l'économie et du marché du travail – réflexions internationales**

Tous les pays doivent faire face à un vieillissement de leur population et la plupart montrent des taux d'activités décroissants parmi les cohortes plus âgées. En l'occurrence, l'Italie constitue un exemple particulièrement probant alors que la Finlande est une exception notable pour ce qui est des taux d'activité puisqu'elle a l'approche la mieux définie d'une politique de gestion de l'âge, même s'il existe un débat quant à savoir si l'augmentation des taux d'activité pour les travailleurs âgés, autant hommes que femmes, peut vraiment être attribuée au régime politique. Les qualifications et compétences relativement basses des groupes plus âgés, associées à la plus forte probabilité qu'ils soient actifs dans l'agriculture ou la production, leur laisse peu de chances d'accéder à un emploi supérieur dans les secteurs à croissance majeure des services vers les entreprises et des services vers les ménages.

Les nouveaux états-membres ayant fait l'expérience des changements structurels les plus radicaux vont probablement continuer sur cette voie. L'impact sur les travailleurs âgés a été atténué par une croissance relativement élevée de l'activité économique et par le fait qu'un certain nombre de ces pays possèdent des systèmes d'éducation et de formation relativement bien développés. Toutefois, bien que de nouveaux domaines économiques et de nouvelles formes de relations d'emploi se développent, l'absence relative des possibilités de travail flexible, incluant l'emploi sous contrat à temps partiel et à durée déterminée, tend à accentuer les inconvénients pour les travailleurs âgés. Ces désavantages sont engendrés par une combinaison de caractères inhérents qui tend à diminuer leurs chances d'emploi et par une discrimination qui va au-delà de l'évaluation objective de leur capacités en tant qu'employés.

Les différentes études nationales montrent très clairement que les individus âgés sont inévitablement menacés à certains égards sauf s'il existe un cadre législatif ou des conventions collectives visant à les protéger.

Étant donné la probabilité relativement faible de retrouver un emploi en cas de licenciement, les travailleurs âgés au chômage sont confrontés à un problème particulier, à savoir celui de se voir garantir un revenu suffisant lorsque survient l'âge de la retraite. Ceci s'applique autant à ceux – s'ils avaient conservé leur emploi – qui ont eu la chance d'avoir une retraite calculée selon leurs derniers salaires qu'à ceux, moins chanceux, qui ont occupé au cours de leur vie professionnelle des emplois mal rétribués et se sont constamment efforcés d'augmenter leurs allocations-retraite.

Les programmes de formation destinés aux travailleurs sont en principe une réponse constructive à la situation décrite ci-dessus mais la prédominance de ceux disposant d'antécédents limités quant au savoir formel et même informel, rendent ces derniers moins aptes à capitaliser les bénéfices potentiels d'une formation. Par ailleurs, il reste à ce groupe une espérance de vie professionnelle plus courte que ce n'est le cas pour des travailleurs plus jeunes, amenuisant ainsi les taux de retour à la formation dont ils pourraient autrement profiter.

### **POLITIQUES NATIONALES: réforme des retraites, législation et programmes spéciaux**

Il n'est pas surprenant au vu des changements économiques et sociaux résumés plus haut que pratiquement tous les pays aient pour le moins commencé à envisager le cas de modifier les paramètres majeurs de leurs systèmes de retraite, particulièrement ceux relatifs aux notions d'âge de la retraite et d'invalidité. Certains pays, encouragés par le souci de faire quelque chose et par l'interprétation de l'évidence de ce qu'il fallait faire, ont d'ores et déjà mis en route un élargissement des normes d'âges de retraite.

D'autres mettent en avant la difficulté de toucher aux normes nationales quand les différents groupes de main-d'oeuvre doivent faire face à des conditions fondamentalement différentes en termes d'exigences imposées aux travailleurs; leur capacités à poursuivre l'emploi jusqu'à l'âge formel de la retraite en vigueur sont déjà mises en question, sans parler de leur capacité à poursuivre une vie professionnelle qui s'étend au-delà de ces normes.

Pourtant, la réforme des retraites n'est qu'un instrument politique parmi d'autres mis à la disposition des gouvernements qui cherchent à créer des conditions plus positives de gestion de l'âge. Deux autres instruments sont à leur disposition: l'introduction d'une législation empêchant la discrimination pour l'âge et le financement de l'emploi et des programmes de formation pour les travailleurs âgés à la fois au sein de l'organisation et sur le marché extérieur.

## **Retraites basées sur l'âge et retraites basées sur l'invalidité**

Dans le débat sur la réforme des retraites, on oublie parfois que l'origine des plans de retraite n'était pas de fournir plus de choix quant au moment de cesser son activité mais plutôt d'apporter une continuation dans le revenu lorsque ceux qui n'ont plus le choix, en raison par exemple d'invalidité ou de difficultés particulières, sont contraints à l'abandon de la vie active. Dans certains pays, il existe un rapport évident entre l'âge de la retraite, l'expérience et l'espérance de vie, si bien que l'on tend à établir un âge normal de départ à la retraite inférieur en raison d'une longévité moins élevée, comme c'est le cas en Europe de l'Est.

Parallèlement cependant, certains systèmes de prestations sociales conditionnent le point d'entrée au régime de retraite par des réponses au chômage et par divers degrés de problèmes de santé ou d'invalidité. La relation très forte apparue dans les années 1980 et 1990 dans de nombreux pays entre un chômage élevé et l'augmentation de l'incapacité, a confirmé l'objectif de démontrer l'admissibilité aux allocations d'invalidité et a souligné une dégénérescence du système de politique sociale. Les réformes engagées au cours de la dernière décennie ont tenté de renverser les effets en même temps que l'interaction entre eux.

### **Action législative**

Le passage en revue des preuves au niveau international et l'expérience des pays couverts par cette étude ne sont pas très concluants quant aux effets de la législation anti-discriminatoire et à peine plus sur la nécessité de renforcer l'action législative en l'accompagnant de mesures relatives à la sensibilisation, à l'emploi et à des programmes de formation à destination des travailleurs âgés. Ces dernières semblent contribuer à renforcer l'impact de la législation mais les effets observés ne sont pas spectaculaires. En outre, on ne devrait pas s'attendre à ce qu'ils le soient au vu du peu d'expérience avec les approches plus holistiques, des périodes courtes pendant lesquelles les principales composantes – réformes des retraites, législation et programmes – ont existé et la tendance prédominante à changer des éléments spécifiques entre eux avant même d'en avoir évalué les résultats. Le résultat le plus répandu des études concernant l'impact de la législation est qu'il est marginal.

### **Programmes pour le marché du travail à destination des travailleurs âgés**

C'est ainsi que les tentatives pour endiguer le flux vers la retraite anticipée et/ou le statut d'invalidé sont à présent monnaie courante et que la législation contre la discrimination de l'âge se développe, particulièrement avec la mise en place de la directive européenne 2000/78. Par contraste, le recours à des mesures destinées à renforcer la position de ceux maintenus dans les effectifs par l'emploi ou la formation destinée aux personnes âgées est beaucoup moins développé. Là où ils ont été étudiés, leurs impacts à la fois sur les taux d'emploi et les taux de salaires des travailleurs âgés sont souvent difficiles à mettre en évidence.

D'autre part, l'importance de tels programmes réside plus dans l'impact sur le climat de l'opinion sur le marché du travail, opérant autant sur le plan de la demande que sur celui de l'offre. Ce faisant, la remise en question de modes de pensée conventionnels peut à long terme aider à réduire la discrimination des employeurs contre les employés âgés et les préparer à l'idée d'adapter les postes et pratiques de travail en conséquence. De même sur le plan de l'offre, un changement d'attitude de la part des travailleurs âgés peut petit à petit inciter à plus d'engagement positif avec des possibilités de reconversion et de nouvelles formations qui leur sont proposées. Au niveau national, il paraît évident de suggérer que ces effets ne devraient pas être ignorés et que la portée des campagnes de sensibilisation comme composante d'une approche plus holistique vers une réforme des retraites et une intervention sur le marché du travail devrait être prise en compte.

Parallèlement, l'expérience accumulée en particulier par la Finlande, et à un degré moindre par les Pays Bas, souligne l'importance des approches interministérielles et inter-organismes au niveau gouvernemental en créant les conditions dans lesquelles la gestion de l'âge pourrait mieux se développer au niveau organisationnel. Elle entérine également l'importance de regrouper et de transmettre à des groupes d'acteurs plus larges l'expérience acquise dans le travail de développement touchant à la gestion de l'âge.

## PRODUCTIVITÉ

Dans la plupart des scénarios relatifs au vieillissement de la population, il s'exprime une certaine inquiétude à propos des plans de retraite qui incitent de façon excessive autant les employeurs que les individus à favoriser la retraite anticipée plutôt qu'à prolonger la vie professionnelle. En outre, ces plans sont encore renforcés par ce qui semble constituer, à la réflexion, des structures âge-salaire inappropriées au niveau des entreprises. Ainsi, les salaires élevés des travailleurs âgés constituent pour les employeurs un argument économique les incitant en cas de réduction d'effectifs à se séparer plutôt des travailleurs âgés. Ils se sentent également encouragés à recourir au moyen existant de la retraite anticipée, parce que plus acceptable, plutôt que de créer plus d'emplois pour les jeunes, même si en réalité ce compromis n'est pas aussi simple que l'opinion publique le souhaiterait.

Cependant, bien que les employeurs, à première vue, semblent agir de façon irrationnelle lorsqu'ils adoptent des politiques de salaire-âge hautement différenciées, on peut trouver des théories économiques expliquant leur démarche. Malheureusement, deux modèles économiques majeurs sont d'accord pour dire que les profils âge-rémunération ne reflètent pas très bien les différences de productivité, mais sont diamétralement opposés sur l'interprétation du profil: le modèle de capital humain laisse à penser que le profil âge-salaires observé *exagère* la productivité aux âges inférieurs et la *minimise* aux âges plus avancés, alors que le modèle basé sur la théorie des contrats et des salaires d'efficacité affirme le contraire. Par ailleurs, puisque nous ne pouvons pas

aisément observer le profil de productivité basé sur l'âge directement à un niveau empirique, il est difficile de résoudre la question de façon économétrique.

Cette situation n'est guère d'un grand secours pour les décideurs politiques cherchant à promouvoir une gestion de l'âge en vue d'augmenter parallèlement les taux d'emploi et la productivité. Dans quelle mesure les décideurs politiques devraient-ils s'attacher à persuader les employeurs de changer le rapport entre âge et salaires? Ceci représente-t-il un degré majeur d'irrationalité contre lequel les autres composantes de la gestion de l'âge doivent venir à bout pour obtenir les effets souhaités?

En pratique, les principales difficultés surviennent lorsqu'on trouve des transitions notables dans la structure des âges combinées au besoin d'ajustements relativement larges des niveaux d'emploi et des structures sectorielles et professionnelles. Essayer de réaliser ces derniers sans changer les profils âge-rémunération tendra à faire converger le réajustement plus sur les travailleurs âgés. Dans des conditions de développement économique plus stables avec une sécurité de l'emploi plus élevée, les profils âge-rémunération qui s'écartent largement des profils âge-productivité sont moins à même de poser problème en ce qui concerne les pertes d'efficacité et d'équité puisque les cohortes d'âge des employés successives sont mieux à même de suivre des cycles de vie semblables.

Même dans des conditions moins bienveillantes, on trouve des exemples parmi nos études de cas où les entreprises ont cherché à ajuster les modèles d'organisation du travail afin de tirer profit des avantages comparés des différents groupes d'âges et de minimiser les inconvénients. Ainsi d'une part, il est prouvé que le travail fortement manuel, que le besoin d'apprendre rapidement qui rend toute connaissance précédente obsolète et que travailler sous la pression du temps causent de plus en plus de problèmes au fur et à mesure que l'âge avance. D'autre part, les postes nécessitant un jugement essentiellement fondé sur le savoir exercé en temps limité et bénéficiant de hauts niveaux de compétences et conscience sociale favorisent les travailleurs les plus expérimentés. Toutefois, notre étude a identifié des cas où les employeurs ont réussi à convaincre des travailleurs âgés et jeunes à *exercer des emplois en tous points semblables* mais dans des circonstances différentes au sein de l'organisation selon des modalités permettant de tirer le maximum de bénéfices des deux groupes.

Nous reviendrons plus loin sur l'étendue de ces ajustements, mais il est irréaliste de croire que l'ingénuité des employeurs et la coopération des employés puisse simplement éliminer le besoin de plus d'attention apportée à l'élaboration de structures salariales en changeant les conditions du marché. Il semble également nécessaire d'envisager un rééquilibrage des relations de travail afin que les bénéfices tirés par l'individu de la durée de service ou de l'âge, *dans la mesure où il reste avec l'employeur*, soient réduits en faveur de l'*augmentation de la probabilité de rester* avec l'employeur par des possibilités réelles de redéploiement et nouvelle formation avant d'être confronté à un licenciement ou à une retraite anticipée. Ceci favorise inévitablement une plus grande prise en

considération des critères collectifs, si ce n'est individuels, liés à la performance et spécifiques de chaque âge dans la détermination des systèmes de rémunération.

## **CONDITIONS DE TRAVAIL ET 'APTITUDE AU TRAVAIL'**

La question salaires-productivité ne peut donc être ignorée. Pas plus que ne peut l'être le besoin d'améliorations dans l'organisation du travail qui génèrent des gains de productivité ni le rôle potentiel de la gestion de l'âge. Les chercheurs en finlandais en particulier ont mis au point un cadre conceptuel destiné à faciliter une discussion plus sérieuse et une meilleure politique de design en relation avec le travail et le vieillissement, qui trouve néanmoins ses racines dans des analyses plus générales des facteurs constituant pour l'essentiel les organisations de performances élevées.

Il est trop simpliste d'affirmer que la Finlande a pris sa place parmi les stratégies plus audacieuses en augmentant l'âge de la retraite en raison de suite à une réflexion plus avancée sur le travail, l'organisation et, bien sûr, l'âge. Mais l'une des raisons majeures pour lesquelles l'Allemagne est à la traîne, a été sa reconnaissance du besoin de redéfinir les postes de travail et la pratique de travail afin de rendre moins brutale la transition vers les régimes de retraite plus tardive.

Alors que la notion d'employabilité est devenue familière dans la discussion des changements sur le marché du travail, celle de 'capacité de travail' est beaucoup moins courante. Parmi les chercheurs et praticiens les plus renommés cependant, ce concept a acquis une place importante et atteint un stade où il existe un certain consensus quant à sa définition et son évaluation. Concernant ce dernier, le *Work Ability Index* (WAI) accompagné d'un questionnaire standard s'est considérablement répandu et englobe un certain nombre de variables: effort, autonomie, besoins physiques, enthousiasme, activité, éducation, formation professionnelle, etc. Les comparaisons internationales semblent indiquer que l'étendue d'une capacité de travail pauvre et modérée est parfaitement identique de pays à pays, ces derniers partageant aussi l'observation que celle-ci décline avec l'âge.

'La capacité de travail' diffère complètement de l'employabilité qui tend à faire partie du discours sur le fait de rendre les personnes plus aptes à accomplir le travail en présence et, dans une certaine mesure, d'individualiser la responsabilité de façon à acquérir le savoir, les compétences, etc., pour en être capable. La capacité de travail concerne l'interaction entre les caractères de l'individu et du groupe et ceux de l'environnement professionnel. Elle cherche à établir un équilibre durable entre les exigences du travail, les capacités des travailleurs et un partage de responsabilité entre ces derniers et la direction afin d'y parvenir. De plus, le WAI a été conçu pour être un instrument de diagnostic destiné à être utilisé lors de la procédure d'amélioration de la capacité de travail afin de profiter à la fois à l'individu et à l'organisation, engendrant de plus grands avantages pour la société dans son ensemble surtout lorsqu'il s'agit de la gestion de l'âge.

La capacité de travail intègre les considérations de santé, compétence, valeurs et travail. Au niveau de l'entreprise, elle offre un cadre holistique permettant d'aborder les questions de productivité, compétitivité, d'arrêts maladie et de coûts d'invalidité. Elle donne un profil élevé à la qualité de la collaboration entre les différents groupes de travail, incluant plusieurs cohortes d'âge, mais aussi à la qualité de l'organisation du travail et à celle de la direction. Plusieurs études de cas montrent l'importance des programmes de défense de la santé en tant qu'élément des stratégies de gestion de l'âge. Elles montrent aussi l'attention rapprochée apportée par la direction d'entreprise vis-à-vis des travailleurs âgés, à étendre le champ de responsabilité et à exercer une influence, et à définir un travail qui soit compatible avec les capacités des travailleurs âgés et puisse en même temps encourager les possibilités de collaboration entre travailleurs jeunes et âgés.

En termes de procédure, plusieurs organisations et entreprises d'études de cas ont impliqué de façon active des intermédiaires qui étaient des experts soit de la gestion de l'âge, soit de la santé – dans un cas relevé en République tchèque, une psychologue a été engagée pour accompagner les travailleurs âgés impliqués dans la mobilité interne.

## **APPRENDRE TOUT AU LONG DE LA VIE**

Le témoignage basé sur un plan national indique que le fait de poursuivre des stratégies de formation continue sont mieux intégrées dans une approche plus large de gestion de l'âge visant à maintenir les travailleurs âgés dans l'entreprise au moyen d'une formation basée sur le travail et en relation avec celui-ci, ce qui conduit à une mobilité interne. Les stratégies prônant un apprentissage tout au long de la vie après que la relation d'emploi ait été interrompue par licenciement afin de promouvoir la mobilité sur le marché du travail externe sont beaucoup moins efficaces. C'est là qu'une bonne gestion de l'âge peut se révéler payante en termes sociétaux mais aussi en termes d'objectifs de l'entreprise.

Les études de cas montrent que la qualité des possibilités d'apprendre est cruciale – l'adéquation aux besoins des travailleurs âgés où c'est nécessaire mais l'intégration à la stratégie globale de formation de l'entreprise et à l'ensemble de ses efforts dans ce domaine; les exemples identifiés ont été le design modulaire, la certification du savoir-faire et des compétences acquis sur le poste de travail, des plans de formation individuelle pour les travailleurs âgés et pas seulement ceux des premières années de leur vie professionnelle, un transfert inter-générationnel de savoir à travers des équipes mixtes et une action de mentor jeunes-seniors. Dans quelques cas, la formation dispensée au sein de l'entreprise avait pour objet de soutenir le travailleur par une mobilité *externe* lorsqu'un changement d'employeur était prévu à l'occasion d'une restructuration industrielle.

## **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La gestion de l'âge qu'elle soit ou non avertie des idées de la 'capacité de travail' implique par elle-même une certaine approche de la gestion des ressources humaines (GRH). Elle peut débiter par le souci de protéger les travailleurs âgés contre les aléas et le licenciement; elle peut viser à renforcer tout particulièrement les contributions que les travailleurs âgés peuvent apporter en se positionnant et se rendant capables de se positionner dans des circonstances plus prometteuses au sein de l'organisation. Toutefois, une approche par la gestion de l'âge commence inévitablement par considérer au moins certaines questions de RH plus en termes de cycle de vie plutôt qu'étant liées à des circonstances propres à certains groupes d'âge telles que la formation de (jeunes) apprentis, la progression parmi les cadres supérieurs ou moyens (d'âge moyen), la nouvelle formation ou le licenciement des ouvriers qualifiés (âgés). De plus, cette gestion de l'âge a autant à voir avec le cycle de vie de la *relation d'emploi* qu'avec celui de l'employé (ou de l'organisation).

Notez cependant que, alors qu'une stratégie de gestion de l'âge a pour objet d'introduire une *approche plus équilibrée* du traitement des différents groupes d'âge, elle n'a pas pour objectif de promouvoir des *structures* d'âge équilibrées au sein de la main d'oeuvre. Sa préoccupation majeure consiste plutôt à surveiller et développer le *système de mobilité interne* de l'organisation.

Les études de cas révèlent l'importance de la mobilité interne sous un éventail de formes et favorisée par un ensemble de raisons majeures. Ces exemples recouvrent:

- multi-compétence pour faciliter la rotation des postes en réponse à un besoin de déploiement souple de la main-d'oeuvre en changeant les conditions de la demande;
- mobilité interne afin d'optimiser la distribution des tâches pour un travailleur qui a un problème de santé;
- mobilité interne permettant aux plus aptes à s'adapter à des changements technologiques d'être formés et aux autres d'être redéployés avec ou sans formation vers d'autres positions de l'organisation;
- générer plus de mobilité interne qu'il n'est vraiment nécessaire par des conditions habituelles de l'entreprise afin d'habituer la main-d'oeuvre de tous âges à des changements d'activité et de pouvoir recourir à cette capacité en cas de besoin, et pour que les travailleurs âgés soient à l'avenir mieux à même de faire face à un besoin de mobilité-flexibilité;
- augmenter la mobilité et la rotation des postes pour accroître la motivation en proposant aux travailleurs une plus grande variété et donc un intérêt renouvelé;
- une gestion de carrière verticale et horizontale pour éviter de restreindre accidentellement à la fois les opportunités pour les individus de développer une combinaison de savoir et d'expérience qui contribuera à leur futur avancement et les opportunités pour l'organisation de déceler et développer les capacités de ses employés à même de répondre aux besoins de

l'entreprise – à cet égard, une attention spéciale apportée au profil démographique de la main-d'oeuvre est particulièrement importante.

Un système de mobilité interne bien développé profite également à la gestion du marché externe du travail en donnant à l'organisation la capacité de considérer un éventail plus large de recrues potentielles – incluant des travailleurs âgés sans les compétences techniques requises mais dotés par ailleurs d'une expérience potentiellement valable. Là où les petites compagnies prédominent, des solutions sectorielles dans la dispense de formation et les conseils de carrière peuvent faire partie d'une stratégie commune destinée à retenir les compétences et à promouvoir la 'mobilité sectorielle interne'. C'est plus difficile à gérer mais des exemples figurent parmi les études de cas et dans la littérature de recherche.

## **DILEMMES POUR LES PARTENAIRES SOCIAUX**

La première conclusion à tirer de cette partie de la recherche est que le rôle des partenaires sociaux et, avant tout, des syndicats quant à la mise en place d'une bonne pratique de gestion de l'âge est plutôt ambigu. Ceci s'applique à de nombreux pays et implique un mélange de stratégies opposées à différents niveaux de l'intervention. Ainsi, il arrive qu'un syndicat s'oppose au plan national au prolongement de la vie professionnelle alors qu'au niveau d'une entreprise ou même d'un lieu de travail, il négociera la meilleure façon d'augmenter la capacité au travail des travailleurs âgés. Qui plus est, depuis de nombreuses années les partenaires sociaux poursuivent une double stratégie: (a) ils suivent une approche reposant sur la séniorité dans les négociations de structures salariales et les règles de licenciement protégeant les travailleurs âgés et en même temps, (b) ils encouragent la sortie de ces mêmes travailleurs du marché du travail lorsque le chômage est particulièrement élevé notamment parmi les jeunes. Ces stratégies combinées sont à présent attaquées au moment où, dans un certain nombre de pays, les possibilités de retraite anticipée ont été restreintes et l'âge de la retraite augmenté.

Fondamentalement, le rôle des partenaires sociaux dans la gestion de l'âge dépend du niveau auquel les possibilités d'intervention se présentent, à savoir le macro-niveau (négociations tripartites, influence sur les décisions politiques, représentation dans les différentes instances sociales) ou le niveau du secteur voire de l'entreprise (niveau du secteur, niveau de l'entreprise et négociations collectives sur le lieu de travail). Les stratégies poursuivies à ces différents niveaux de négociations peuvent se révéler contradictoires puisque les intérêts sont formulés différemment. Cependant, un certain nombre de facteurs influencent la stratégie des partenaires sociaux. Ce sont en particulier le contexte économique, le contexte du marché du travail, le système des relations industrielles, le rôle de l'État ainsi que le système d'aide sociale.

Les partenaires sociaux défendent en premier lieu les intérêts de leurs membres. Ce faisant, il est possible que les syndicats en particulier poursuivent des

objectifs sociaux et politiques, tels que la politique de distribution au sein de la compagnie ou dans l'ensemble de la société. En même temps, les organisations essaient de rester attractives pour leurs membres, proposant des avantages accessibles seulement après adhésion. Les syndicats sont particulièrement confrontés au problème du « *free-rider* ». Ils se battent pour trouver le juste équilibre entre leur engagement au niveau macro dans la recherche de l'équité et des objectifs de croissance pour tous les travailleurs et la concentration sur les intérêts exclusifs de leurs membres. Une autre tension réside dans la défense des intérêts de leurs adhérents déclarés (par ex. les travailleurs âgés) et les nouveaux membres potentiels (par ex. les jeunes travailleurs). Ainsi, la structure des membres et leurs intérêts influencent la stratégie des syndicats. Finalement, les syndicats plaident généralement pour une sortie anticipée mais cherchent parallèlement à améliorer la capacité de travail de ceux restant dans l'entreprise.

De la même manière, la position des employeurs est aussi ambivalente: ils profitent par exemple de l'opportunité de la retraite anticipée pour gérer et financer une restructuration industrielle. Cependant, les possibilités de prendre une retraite anticipée sont de plus en plus restreintes et celle-ci est en train de devenir un instrument cher. Alors que cette dernière offre toujours la possibilité de limiter les conflits sociaux à un niveau organisationnel, elle transfère les coûts sociaux et financiers au niveau sociétal. Toujours pour les employeurs, une autre tension réside dans la recherche d'un équilibre entre les exigences des stratégies à court terme et à long terme.

Ainsi, les stratégies développées au niveau macro peuvent jouer contre des stratégies poursuivies au niveau micro. Le discours général de même que les négociations collectives trahissent une tension entre d'une part la protection des travailleurs âgés, mais pas nécessairement de leur capacité de travail, et la préférence pour une sortie anticipée d'autre part. Néanmoins, nous constatons que les négociations collectives sur la capacité de travail sont en train de se développer dans un certain nombre de pays, soit dans des entreprises pionnières, soit à l'instigation de l'État. Dans les pays où il existe une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, les acteurs collectifs sont plus avancés sur la voie des stratégies de gestion de l'âge. A l'inverse, un chômage élevé et des restructurations industrielles majeures ne facilitent pas les stratégies tendant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs âgés. Dans ce contexte, la position de l'État est aussi ambiguë: l'extension de la vie professionnelle se heurte aux tentatives de réduire le chômage, même si nous devons éviter de généraliser.

Comme des solutions de plus en plus sophistiquées sont recherchées, les domaines possibles de négociations s'étendent très vite pour inclure le temps de travail, la formation continue (par ex. avec la question du partage des coûts), l'organisation du travail, le système des rémunérations, les conditions de travail et les plans sociaux. Dans un certain nombre de pays, le faible niveau des négociations collectives sur les questions de gestion de l'âge doit être envisagé en regard d'un chômage élevé et des restructurations industrielles. Notre analyse comparative a aussi montré que, dans quelques pays, le dialogue social sur la 'capacité de travail' des travailleurs âgés et plus généralement de tous les

travailleurs est particulièrement avancé. En outre, la qualité de ce dialogue peut être considérée comme un facteur de succès pour l'intégration effective des travailleurs âgés. Nous observons en effet des exemples intéressants aux Pays-Bas, mais aussi en Finlande et en France.

## **IDENTIFIER ET ANALYSER LES BONNES PRATIQUES ET PARTAGER LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET D'APPLICATION**

L'identification des bonnes pratiques et leur propagation à travers des réseaux constituent une part essentielle non seulement des stratégies mais aussi des politiques, programmes et gestion du savoir de l'UE. Celles-ci ont été reconnues comme parties intégrantes de la Méthode Ouverte de Coordination (*Open Method of Coordination OMC*), largement répandue au sein de l'Union. Le raisonnement est que, en exposant différents pays, programmes et projets à une pratique déjà éprouvée, la performance globale peut se trouver améliorée par un échange réciproque de savoir.

C'est aussi le raisonnement qui a conduit à la mise sur pied de AEGIP – et d'autres initiatives ayant la recherche pour objet: tout d'abord, identifier les bonnes pratiques éprouvées de gestion de l'âge au sein des secteurs privé et public de plusieurs pays, créer une banque de cas de bonnes pratiques et ensuite les diffuser pour améliorer les performances globales de la gestion de l'âge en Europe. Toutefois, notre recherche s'est aussi attardée sur les moyens d'améliorer le réseau de formation pour la diffusion des bonnes pratiques.

Il existe plusieurs réseaux européens qui se chargent d'identifier et de diffuser les bonnes pratiques sur l'amélioration de la capacité de travail et les conditions de travail ayant rapport avec la question de la gestion de l'âge. Il y a probablement de la place pour une amélioration de la mise en commun mutuelle de tous ces efforts, plate-formes et bases de données.

La Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, <http://www.eurofond.eu.int/>) mène des études sur les conditions de travail et dispose de plusieurs publications, articles et liens qui traitent de la question de l'âge et occupent d'ailleurs une position de pionnier, englobant de bonnes pratiques dans la gestion de l'âge.

Le travail de la *European Agency for Safety and Health at Work* (EU-OSHA), <http://agency.osha.eu.int/OSHA> est aussi un organisme important, précisément parce qu'il rassemble les professionnels de la santé et de la sécurité dans le travail, les représentants gouvernementaux et les partenaires sociaux. Par l'intermédiaire de EU-OSHA, il existe des liens avec d'autres réseaux et sites OSHA partout dans le monde comme par exemple aux USA, en Australie, au Canada et au Japon et auprès de l'OIT et de l'OMS.

En établissant une association étroite entre le projet lieu de travail, la santé et la sécurité et en diffusant le concept et la pratique de capacité de travail et l'index de capacité de travail (WAI) et les questions afférentes, une contribution majeure pourrait être apportée par l'exploitation des ressources du site et des réseaux EU-OSHA.

On peut en dire de même sur le *European Network for Workplace Health Promotion* (ENWHP), <http://www.enwhp.org/homeindex.php>. Ce European Network for Workplace Health Promotion est un réseau informel d'instituts nationaux de santé et sécurité dans le travail, et d'institutions de santé publique, d'encouragement à la santé et d'assurance sociale publique. A travers les efforts conjugués de tous ses membres et partenaires, il vise à améliorer la santé et le bien-être sur le lieu de travail et à réduire l'impact des maladies dues au travail touchant la main-d'oeuvre européenne. Ce réseau est à la pointe du progrès dans la promotion en Europe de la santé sur le lieu de travail. A travers des initiatives conjointes, il a mis au point des critères de bonne pratique pour la promotion de la santé sur le lieu de travail et ce dans les états-membres. Par le biais de ses *forums et réseaux nationaux*, ENWHP facilite les échanges transfrontaliers d'informations et la diffusion de la bonne pratique sur le lieu de travail. ENWHP en est à sa cinquième initiative et se concentre à cette occasion sur les stratégies permettant aux employés de prolonger leur temps de travail. Il existe d'autres organisations et réseaux de même type mais il est recommandé de prendre des dispositions afin de tirer le parti maximum des trois mentionnés plus haut. La Commission pourrait jouer un rôle déterminant dans ce processus.

### **AEIGP – cas témoin de diffusion et de maillage**

Le matériel témoin de AEIGP montre qu'il y a eu des campagnes de sensibilisation et des programmes politiques issus des gouvernements, tels que des programmes sur l'âge, une meilleure coordination entre les ministères sur la question de l'âge (voir les exemples finlandais, allemand et tchèque), des activités des partenaires sociaux (voir l'exemple allemand des prestations fournies par les partenaires sociaux dans la gestion de l'âge) et les entreprises elles-mêmes, un maillage destiné à atteindre les petites et moyennes entreprises (Finlande). On a eu également une campagne de sensibilisation par une ONG (UK) et un projet régional apportant son soutien à des chômeurs de plus de 45 ans (UK).

## **RECOMMANDATIONS**

Le dernier chapitre du rapport principal rassemble les témoignages des études de cas, propose un certain nombre de réflexions sur la notion de bonne pratique à la lumière de la recherche entreprise; il souligne d'un côté les facteurs semblant contribuer pour la plus grande part à l'introduction et continuation réussies de la gestion de l'âge, de l'autre les facteurs semblant agir comme un frein. En outre, il énonce des recommandations pour une action au niveau individuel,

entrepreneurial, national et européen. Cette ultime partie du résumé se concentre sur ces derniers éléments en résumant les principales recommandations.

Au début, il a été souligné que, en fin de compte, les stratégies ayant pour objet d'allonger la vie professionnelle ne peuvent réussir que si un plus grand progrès est réalisé dans la lutte contre le chômage à travers une compétitivité accrue et une croissance de l'activité salariale.

### **Niveau européen/transnational**

Les recommandations faites au niveau européen se concentrent sur la mise au point de cadres adaptés et de mesures de soutien auxquels les états-membres de l'UE peuvent se référer lors de la conception et la mise en oeuvre de leurs propres mesures.

- Promouvoir parmi les autorités nationales une conscience pour le potentiel de la gestion de l'âge
- Inciter les états-membres à développer des programmes de gestion de l'âge au niveau national (ou régional)
- Promouvoir la coopération entre les principaux instituts, réseaux, agences et projets dans le domaine de WHP, OSH, du développement sur le lieu de travail, de l'innovation, de la formation de l'adulte et renforcer la diffusion de la bonne pratique sur la gestion de l'âge

S'engager dans des discussions avec des partenaires au niveau européen afin de faire surgir les éléments d'intérêt commun entre générations sur le marché du travail et s'engager dans une approche plus rigoureuse des notions de conflit inter-générationnel qui n'associe pas automatiquement bonne gestion de l'âge à menaces pour l'emploi des jeunes.

### **Niveau national**

- Réformer les systèmes de retraite afin d'éliminer les distortions qui empêchent le prolongement potentiel de la vie professionnelle à ceux qui le désirent, tout en prenant en compte le besoin de flexibilité sur le marché du travail. Un système de retraite plus souple devrait faciliter un départ à la retraite plus étalé en âge et en fonction des besoins individuels.
- Agir de façon à aligner les pratiques de mise à la retraite du secteur public sur celles préconisées pour le secteur privé.
- Favoriser un engagement effectif avec les principaux réseaux concernés par WHP, OSH, le développement sur le lieu de travail, l'innovation et la formation adulte.
- Favoriser une prise de conscience des bonnes pratiques de gestion de l'âge et la coopération des partenaires sociaux et des citoyens par des programmes, projets et campagnes.
- Adopter une approche détaillée qui suive une perspective de cycle de vie plutôt que se focaliser essentiellement sur le chômage en fin de vie.

- Comme au niveau européen, promouvoir un débat équilibré sur les notions de coopération inter-générationnelle et de conflit sur le marché du travail.

### **Niveau régional/niveau sectoriel**

- Fournir une étude sur la gestion de l'âge aux PME qui sont moins susceptibles d'entrer en contact avec les spécialistes internes.
- Apporter un support (financier ou autre) aux PME dans le domaine de la formation continue.
- Incorporer des perspectives de gestion de l'âge dans la mise sur pied de politiques visant à une plus grande mobilité intra- et inter-sectorielle, surtout dans le cas des PME.
- Établir des réseaux de coopération sur les aspects mentionnés au niveau national.

### **Niveau de l'entreprise**

- Mettre en pratique des approches holistiques de la gestion de l'âge, en adoptant une perspective de cycle de vie, en s'inspirant de l'expérience d'autres organisations et en portant une attention toute particulière aux facteurs susceptibles de rendre ces approches viables. Les stratégies devant être intégrées au niveau de l'entreprise sont les suivantes:
  - améliorer les conditions de travail et renforcer la capacité au travail
  - favoriser la santé
  - augmenter la mobilité et flexibilité de tous les groupes d'âge
  - mettre en place un développement de carrière pour tous les groupes d'âge
  - organiser des groupes d'âges mélangés ainsi que le transfert de savoir
  - proposer des horaires de travail flexibles
  - réduire ou éviter les heures de travail physiquement éprouvantes (travail par roulement) et essayer de déployer les travailleurs âgés sur des périodes moins chargées
  - examiner les possibilités d'adapter le système de retraite et de rémunération afin de réduire les incitations à la retraite anticipée

### **Fédérations d'employeurs et syndicats**

- Dans la formulation de leurs stratégies, les fédérations d'employeurs et les syndicats devraient adopter une vue à long terme.
- Dans les négociations collectives, adopter une gestion de l'âge et des perspectives de capacité de travail:
  - politiques de salaires
  - améliorer les conditions de travail
  - même accès à la formation pour tous les groupes d'âge
  - négocier la flexibilité (organisation du travail et évolution de carrière)
  - volume et répartition des horaires de travail

- retraites de l'entreprise

Les fédérations d'employeurs et les syndicats ont un rôle important à jouer dans l'éveil d'une conscience pour la gestion de l'âge et fournissent aux partenaires sociaux la marche à suivre et la réponse à apporter à la mise en place d'une approche de gestion de l'âge.

### **Syndicats (à tous les niveaux)**

On a souvent prétendu que les syndicats étaient dans une position particulièrement difficile. Pourtant, notre étude met en lumière une attente auprès des syndicats qu'ils développent une stratégie plus claire en réponse aux changements démographiques et qu'ils la communiquent à leurs adhérents.

- Dans la formulation de leurs stratégies, les syndicats devraient adopter une vue à plus long terme qui compare les intérêts de leurs adhérents approchant de la retraite et souhaitant partir plus tôt, aux intérêts de ceux désirant continuer à travailler, et en troisième lieu aux intérêts des adhérents encore assez jeunes pour pouvoir considérer d'autres aménagements de retraite qui leur offrent un mélange approprié de flexibilité et sécurité avec des avantages proportionnels aux coûts.
- Les syndicats devraient afficher une position plus claire envers ce qui est au mieux des intérêts de leurs adhérents et ceci à long terme lorsqu'il s'agit d'aborder les questions d'équité dans les droits à la retraite de l'entreprise qui favorisent outre mesure ceux ayant le plus d'années de service. Ils devraient aussi envisager de supprimer dans les plans de retraite les aspects susceptibles de freiner la mobilité et la flexibilité.

### **Niveau individuel**

Les individus doivent prendre eux-mêmes leurs responsabilités pour maintenir et même augmenter leur capacité au travail et employabilité tout au long de leur vie professionnelle, faisant appel autant que possible au support institutionnel pour la formation continue et l'évolution de carrière.