

NOTE D'INFORMATION

Travailleurs aux tempes argentées: un nouvel âge d'or

De l'intérêt d'investir dans une population active vieillissante

On le sait, la population active de l'Europe vieillit. Ce que l'on sait peut-être moins, c'est que les attitudes vis-à-vis du vieillissement évoluent dans le bon sens.

Au lieu de la bombe à retardement démographique aux conséquences très sombres que l'on y voyait, le vieillissement de la population active en Europe est de plus en plus évoqué en termes d'«économie des seniors» susceptible d'insuffler une nouvelle dynamique de développement et d'ouvrir de nouvelles possibilités de croissance économique.

Cette attitude plus positive vis-à-vis du vieillissement de la population active ne signifie pas pour autant que l'Europe est prête à en relever le défi. Par exemple, certaines questions importantes, mises en relief par l'Année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle en 2012, ont été quelque peu éclipsées par la crise économique persistante.

En 2060, l'Union européenne ne comptera que deux individus en âge de travailler (15-64 ans) pour un individu âgé de plus de 65 ans. Ce ratio est aujourd'hui de quatre pour un. Le marché du travail ressent déjà les effets du vieillissement démographique. De nombreux enfants du baby-boom nés dans les années 50 et 60 partiront à la retraite au cours des 10 à 20 prochaines années. Dans une large mesure, ces travailleurs devront être remplacés par des individus déjà actifs.

La modification de la structure des âges dans les entreprises pose un défi de taille. La participation des travailleurs seniors à l'éducation et à la formation tout au long de la vie demeure invariablement en deçà des objectifs européens. Si les employeurs reconnaissent que le vieillissement est un problème, les données confirment qu'ils ne sont pas encore préparés à ces changements.

L'investissement dans une population active vieillissante dépend des bénéfices et avantages réels qu'il procure aux employeurs et aux individus. La dernière étude du Cedefop sur le travail et le vieillissement⁽¹⁾ se penche sur l'investissement dans l'apprentissage des seniors. Elle s'intéresse aussi à l'impact des politiques de maintien des individus en

activité et aux conditions nécessaires pour tirer parti du potentiel d'un capital humain vieillissant.

Comment gérer des ressources humaines vieillissantes?

Les politiques de vieillissement actif efficaces ne se résument pas à reculer l'âge de départ à la retraite et à freiner les préretraites. Pour que les seniors conservent leur capacité de travail, il est essentiel de les aider à maintenir à jour leurs compétences et prévenir l'obsolescence des compétences⁽²⁾ (encadré 1).

Encadré 1: Le concept de capacité de travail

La capacité de travail est un processus de ressources humaines par rapport au travail, qui combine différents facteurs individuels et professionnels:

- santé et capacités fonctionnelles (physiques, mentales et sociales);
- éducation/formation et compétence;
- valeurs, attitudes et motivation;
- environnement de travail, organisation du travail, gestion des tâches et leadership.

Diverses mesures peuvent contribuer à conserver ou renforcer la capacité de travail parmi les travailleurs seniors:

- incitations en faveur de l'apprentissage et de la prolongation de la vie professionnelle,
- souplesse des conditions de travail et des régimes de retraite,
- marchés du travail plus intégrateurs,
- approches appropriées de la gestion des connaissances,
- conditions propices au travail et à l'apprentissage intergénérationnels.

Les mesures efficaces de vieillissement actif s'appuient sur des approches liées à la santé et la capacité de travail. Elles favorisent les lieux de travail adaptés à l'âge et les formes d'apprentissage qui tiennent compte des besoins des travailleurs seniors.

⁽¹⁾ Voir: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20649.aspx>

⁽²⁾ Voir: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20414.aspx>

Promouvoir la santé et la capacité de travail

Face au vieillissement de la population active, l'ergonomie adaptée à l'âge et les programmes de prévention et de promotion de la santé physique, mentale et sociale revêtent une importance croissante.

L'exercice physique contribue à la santé et entretient les capacités physiques et mentales. Certaines capacités augmentent avec l'âge, tandis que d'autres tendent à décliner. Pour mieux comprendre comment évoluent les capacités de travail au fil de l'âge, la recherche fait souvent appel aux concepts d'intelligence fluide et d'intelligence cristallisée.

L'intelligence fluide est la capacité de résoudre des problèmes dans des situations nouvelles et d'appliquer une pensée logique. L'intelligence cristallisée utilise les connaissances et l'expérience accumulées au fil du temps. Les données montrent que l'intelligence cristallisée augmente ou demeure stable au cours de la vie, alors que l'intelligence fluide tend à diminuer avec l'âge.

Soutenir la capacité de travail consiste à la fois à investir pour développer l'intelligence fluide et à assigner aux travailleurs seniors des tâches leur permettant d'utiliser leurs aptitudes cristallisées au profit de l'organisation, par exemple en les affectant à des postes physiquement moins pénibles. Toutefois, tout changement de poste devrait aussi offrir aux travailleurs seniors des possibilités de mobiliser et d'enrichir leur expérience et leur expertise.

Les changements internes consistant à affecter les travailleurs seniors à de nouveaux postes mieux adaptés à l'évolution de leurs aptitudes et de leurs besoins sont une stratégie importante pour les maintenir en emploi et devraient être encouragés.

Des lieux de travail adaptés à l'âge et propices à l'apprentissage

Certaines formes optimales d'apprentissage sont souvent non planifiées et intégrées aux tâches professionnelles mais, dans les faits, tous les lieux de travail ne sont pas propices à l'apprentissage. Pour créer des lieux de travail propices à l'apprentissage, trois paramètres sont importants.

Premièrement, les individus doivent avoir le contrôle de leur travail, par exemple en pouvant choisir ou modifier l'ordre des tâches, ou en ayant la maîtrise des méthodes de travail. Deuxièmement, la communication et la coopération, par exemple à travers le travail en équipe, stimulent l'échange d'informations et l'apprentissage mutuel entre collègues. Troisièmement, la complexité du travail encourage également les individus à apprendre, par exemple en résolvant de

manière indépendante des problèmes imprévus ou en assumant la responsabilité de tâches complexes.

L'apprentissage intergénérationnel peut intervenir en situation de travail et procure des bénéfices à tous les intéressés. Les méthodes qui encouragent l'apprentissage intergénérationnel dans les entreprises passent souvent par le mentorat, le tutorat et l'accompagnement, mais font aussi appel à d'autres approches telles que le travail en équipe multigénérationnelle ou les dispositifs de formation initiale ou continue qui tirent parti du potentiel d'apprentissage mutuel entre plusieurs générations.

L'apprentissage intergénérationnel procure aux entreprises plusieurs types de bénéfices. Il contribue à maintenir au sein de l'organisation les savoirs et l'expertise cruciaux. Il fait la somme des atouts d'individus de plusieurs générations, la maîtrise des nouvelles technologies des plus jeunes se trouvant par exemple complétée par l'expérience des aînés. En outre, il resserre les liens au sein de l'entreprise, en battant en brèche les stéréotypes et attitudes négatifs vis-à-vis de l'âge.

Obstacles à l'apprentissage des seniors

Pour encourager et renforcer l'apprentissage, les politiques et actions doivent non seulement fournir des incitations mais aussi réduire les obstacles qui empêchent les individus ou les entreprises d'investir dans l'apprentissage. Plusieurs obstacles importants subsistent sur la voie de l'apprentissage des seniors.

Outre les questions de motivation, temps, moyens financiers ou autres contraintes, l'un des obstacles importants est que les travailleurs seniors et les employeurs ne voient pas toujours l'utilité d'investir dans les savoirs, aptitudes et compétences.

La dernière étude du Cedefop sur le vieillissement actif a examiné les données sur l'Italie qui montrent les bénéfices considérés par les travailleurs seniors avant et après leur participation à une formation. Sur l'ensemble des retombées possibles de la formation, les intéressés font état de bénéfices après participation considérablement supérieurs à leurs attentes (figure 1).

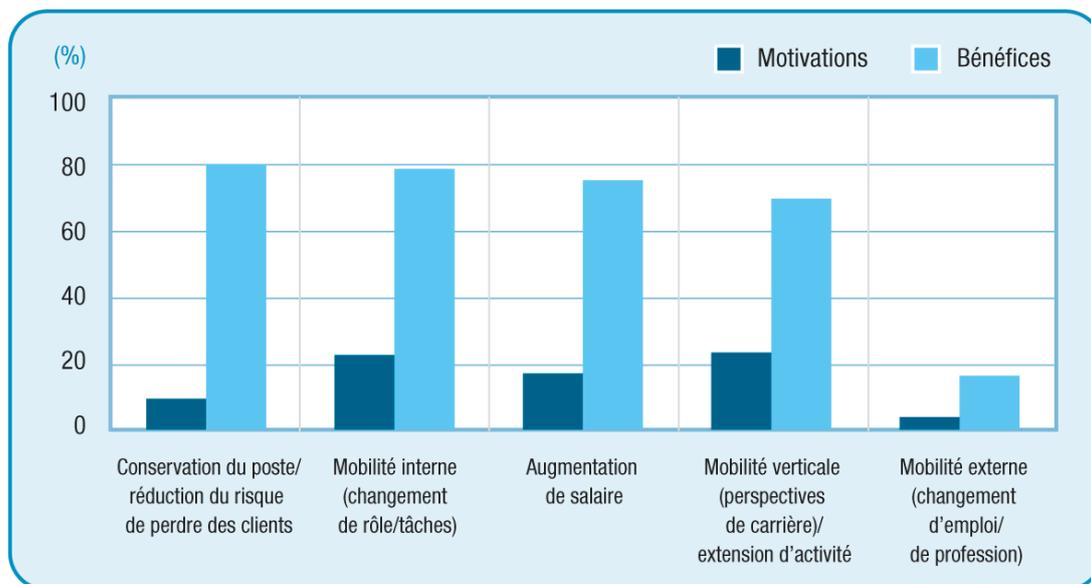
Cette étude a également établi que les individus âgés de plus de 54 ans sont parfois moins optimistes quant à l'utilisation réelle des compétences acquises par la formation.

Par conséquent, il est particulièrement important pour les travailleurs seniors de prendre conscience de tous les bénéfices que peut procurer la formation, non seulement pour l'emploi qu'ils occupent, mais aussi pour leur évolution de carrière, leurs perspectives d'emploi futures, voire leur épanouissement personnel.

Pour accroître cette prise de conscience, plusieurs moyens peuvent être mis en œuvre, allant des campagnes dans les médias aux politiques d'entreprise soucieuses de tirer le meilleur parti possible de la formation en offrant aux travailleurs des parcours professionnels clairs et de bonnes possibilités de promotion. Montrer aux individus et aux entreprises la

valeur de l'apprentissage renforce la motivation à apprendre et la participation à la formation. Coupler les incitations innovantes à une bonne information des individus peut améliorer les politiques d'éducation et de formation tout au long de la vie.

Figure 1: **Motivations et bénéfices concrets de la participation à des activités de formation liées au travail parmi les salariés italiens (âgés de 55 à 64 ans), 2011 (*)**



(*) au cours des 12 mois précédant l'enquête

Les nouvelles données publiées dans l'étude du Cedefop montrent que la faible efficacité de la formation est principalement due à une prise en compte inadéquate par les entreprises des besoins de formation des travailleurs seniors. Lorsque leurs besoins sont pris en compte, les travailleurs seniors sont plus motivés et stimulés pour participer à des formations complémentaires.

Les formes d'apprentissage liées et intégrées au travail qui sont en rapport étroit avec les tâches professionnelles quotidiennes et avec les expériences antérieures de vie professionnelle et de formation sont particulièrement indiquées pour les travailleurs seniors.

Pour appréhender réellement les questions et les besoins liés à l'âge, les entreprises doivent collecter, évaluer, gérer et utiliser les informations et connaissances démographiques afin de planifier, d'élaborer, de mettre en œuvre, puis d'étendre des politiques intégrées soucieuses des questions d'âge qui s'appuient sur des données probantes (figure 2). Or, nous n'en sommes pas encore là. Les exemples d'entreprises gérant efficacement le facteur âge en tant que variable stratégique peuvent contribuer à diffuser les pratiques de

ressources humaines soucieuses des questions d'âge dans l'ensemble de l'Europe.

Les entreprises qui prennent au sérieux le facteur âge fondent leurs politiques et actions de vieillissement actif sur une approche liée au cycle de vie des salariés et ne les limitent pas à des cohortes d'âge. Pour ces entreprises, les politiques de gestion de l'âge ne débutent pas lorsque le travailleur atteint 50 ou 55 ans. Les besoins des salariés sont pris en compte et trouvent des réponses dès le recrutement et jusqu'au départ à la retraite.

Cette approche fondée sur le cycle de vie exige une orientation et un conseil de qualité. Une orientation efficace passe par des stratégies de gestion et d'évolution de carrière, telles que des formations complémentaires, la possibilité de changer d'activité professionnelle ou le mentorat auprès de jeunes collègues.

Quelles pistes d'action future?

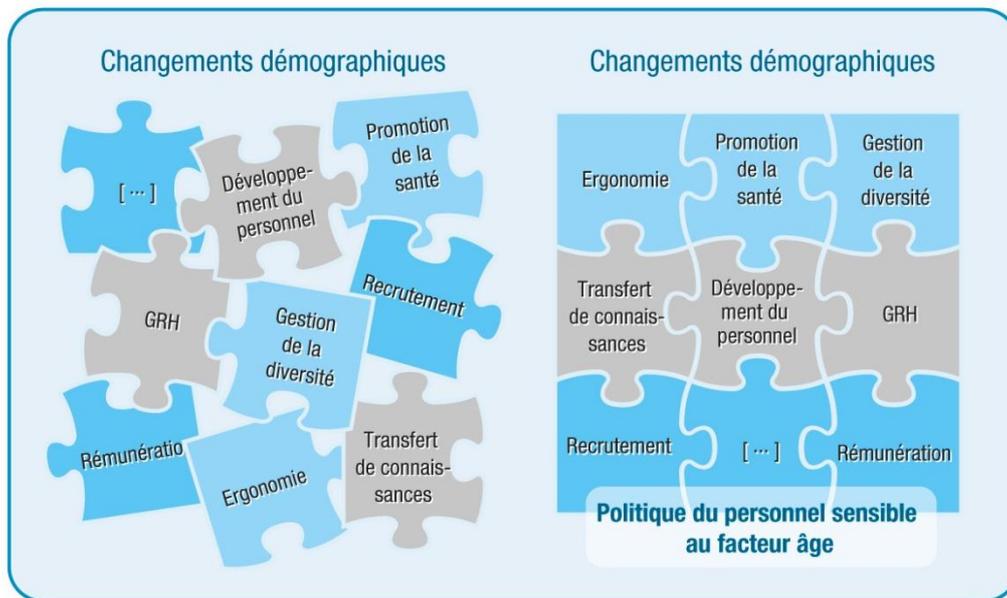
Le vieillissement démographique, conjugué à l'apparition de nouveaux besoins en compétences, rend nécessaire l'investissement dans les compétences d'un capital

humain vieillissant. Au cours des prochaines décennies, nous ne disposerons que d'une étroite marge de manœuvre pour répondre aux besoins de compétences en remplaçant les travailleurs seniors par des plus jeunes comme nous l'avons fait par le passé.

La sensibilisation des travailleurs seniors et l'incitation aux entreprises afin qu'elles prennent conscience du facteur âge pour mieux relever les défis posés par le vieillissement de la population active sont de puissants moteurs potentiels de changement.

La question du vieillissement ne peut pas être traitée isolément. Elle doit être appréhendée parallèlement à d'autres tendances telles que la mondialisation, la nécessité d'améliorer les compétences, l'écologisation des économies et des sociétés, la plus forte participation des femmes au marché du travail, les changements dans la nature et le lieu du travail, le besoin croissant de maîtrise des TIC dans la société, les nouvelles évolutions en matière d'apprentissage et l'importance croissante des compétences entrepreneuriales.

Figure 2: **Éléments d'une politique de gestion du personnel face aux changements démographiques**



Ces changements auront des incidences sur les besoins futurs en compétences. Ils détermineront les possibilités de croissance et d'innovation et, à terme, la forme et la nature des économies et des sociétés futures.

Les seniors auront une influence sur ces changements, qui à leur tour les affecteront. La complexité du vieillissement et de ses liens avec d'autres tendances dominantes souligne la nécessité de stimuler la recherche sur le vieillissement. Cette recherche doit s'inscrire dans une perspective multi- et interdisciplinaire et être menée en synergie étroite avec les praticiens des ressources humaines.

Il importe de garder à l'esprit que l'encouragement d'une « attitude de vieillissement actif » au sein des sociétés non seulement procure des bénéfices aux principaux intéressés mais peut aussi être source de croissance et d'innovation. La réalisation du vieillissement actif est un chantier à peine entamé. Pour que les têtes argentées vaillent tout leur pesant d'or, l'alchimie consiste à tirer profit de l'évolution des attitudes

pour mettre en place de nouvelles politiques tenant compte de l'âge.