



Gesundheitsförderung Schweiz  
Promotion Santé Suisse  
Promozione Salute Svizzera

# Etudes relatives à la place des personnes d'un certain âge dans les entreprises

Résumés

## **Impressum**

### **Rédaction**

Ralph M. Steinmann, dr phil. MAS

### **Editeur**

Promotion Santé Suisse

Avenue de la Gare 52

CH-1003 Lausanne

Tél. +41 (0)21 345 15 15

Fax +41 (0)21 345 15 45

[office.lausanne@promotionsante.ch](mailto:office.lausanne@promotionsante.ch)

[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

Gesundheitsförderung Schweiz

Dufourstrasse 30

Postfach 311

CH-3000 Bern 6

Tel. +41 (0)31 350 04 04

Fax +41 (0)31 368 17 00

[office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch)

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

© 2009, Promotion Santé Suisse, Lausanne et Berne

Tous droits réservés, reproduction avec l'autorisation de Promotion Santé Suisse.

# Sommaire

<b>Travail et carrière: Perspectives après 50 ans?</b>	<b>4</b>
Enquête réalisée auprès des responsables du personnel de 804 entreprises suisses	
Situation initiale	4
Partie I – L'arrière-plan social	4
Partie II – Le point de vue des entreprises	4
Partie III – Rôle de l'âge dans la politique du personnel	5
Partie IV – Principaux résultats de l'enquête auprès des entreprises	5
Conséquences et recommandations	6
<b>Projet de recherche «Capacité de travail et intégration des travailleurs d'un certain âge en Suisse»</b>	<b>9</b>
Rapport final	
Situation initiale et objectifs de l'étude	9
Procédure et méthode	9
Retrait anticipé de la vie active	9
Réintégration plus difficile sur le marché du travail	10
Interprétations relevant de l'économie d'entreprise et conclusions	10
<b>Capacité de travail et intégration des travailleurs d'un certain âge en Suisse</b>	<b>12</b>
Rapport final du projet partiel «Offre d'emploi»	
Objectif	12
Connaissances	12
Conclusions	12
Recommandations	12
<b>Towards a Longer Worklife!</b>	<b>15</b>
Ageing and the quality of worklife in the European Union	
Chapitre 1: Défis posés par la modification de la structure d'âge	15
Chapitre 2: Défis pour la politique de l'âge	16
Chapitre 3: La vie professionnelle doit être adaptée au cours de la vie	17
Chapitre 4: Informations sur l'âge fournies par la recherche	19
Chapitre 5: Gestion de l'âge comme pratique quotidienne	23
Chapitre 6: Santé des travailleurs plus âgés et qualité de vie	23
Chapitre 7: Pour une meilleure vie professionnelle	24

## Travail et carrière: Perspectives après 50 ans?

Enquête réalisée auprès des responsables du personnel de 804 entreprises suisses (février 2006, Avenir Suisse). Le résumé du rapport comprend 11 pages.

### Situation initiale

Dans une dizaine d'années environ, les enfants du «baby-boom» de l'après-guerre atteindront l'âge de la retraite. Les générations suivantes, à plus faible natalité, ne pourront pas combler les lacunes dans le domaine de l'emploi. Il faut prévoir des goulets d'étranglement sur le marché du travail, ainsi qu'une hausse des charges financières au titre de la sécurité sociale.

Comment, dans ce contexte, la Suisse peut-elle rester novatrice et compétitive sur le plan international? Comment maintenir l'équilibre entre les assurances sociales et le marché du travail?

L'étude montre comment différentes entreprises voudraient relever le défi du vieillissement de leurs effectifs. Les résultats sont basés sur un sondage auprès de responsables du personnel de 804 entreprises suisses.

### Partie I – L'arrière-plan social

Sans adaptation, le marché du travail devra, à l'avenir, être porté par moins de personnes et des actifs plus âgés.

Quelques approches pour résoudre le manque de main-d'œuvre sur le marché du travail:

- politique d'immigration,
- promotion des aînés (extension de la durée de la vie active) et
- nouvelles formes de poursuite du travail même à un âge relativement élevé ou
- mesures pour une meilleure compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale.

Socialement, le vieillissement démographique sera en partie compensé par une dynamique améliorée des phases plus âgées de la vie, c'est-à-dire par «un rajeunissement socioculturel des personnes plus

âgées». Du point de vue de la santé, de nombreuses personnes, même à un âge relativement élevé, sont en mesure d'être actives et efficaces.

Si une partie croissante de personnes plus âgées reste novatrice, dynamique et motivée, les craintes d'un vieillissement démographique se révèlent en fin de compte mythiques.

### Partie II – Le point de vue des entreprises

Les entreprises estiment la question du recrutement de personnel avant tout comme un problème du futur. Elles pensent que le plus grand défi est celui de la motivation des collaborateurs plus âgés.

Des travaux empiriques révèlent qu'entre l'âge (chronologique) et la performance globale au travail, il n'y a pas de rapport négatif.

Il existe seulement un rapport dans la mesure où les différences entre les collaborateurs plus âgés deviennent plus grandes.

Cependant, les images négatives de l'âge ou les représentations latentes sur les avantages et les inconvénients des travailleurs d'un certain âge influencent la politique du personnel.

Facteurs négatifs pris en compte:

- formation plus actuelle;
- les PME citent surtout les charges salariales élevées et le manque de possibilité d'une rétrogradation salariale (les collaborateurs pensent qu'il s'agit d'un acquis).

Dans l'ensemble, les facteurs positifs sont plus fortement mis en avant:

- expérience, fiabilité et fidélité à l'entreprise;
- en général, les collaborateurs plus âgés sont jugés plus positivement;
- légères différences selon la taille de l'entreprise, du secteur d'activité ou de l'âge du personnel.

Attentes des entreprises à l'égard de leurs collaborateurs plus âgés:

- flexibilité et esprit d'initiative (capacité d'apprendre);
- compétences sociales: fiabilité, sens des responsabilités, bonnes relations avec les clients.

Si l'expérience est indubitablement une ressource essentielle, toute expérience n'est pas nécessairement positive: les types de comportement introverti ou routinier peuvent en effet aussi devenir une attitude de rejet à l'égard de la nouveauté et freiner les innovations. Par rapport aux connaissances que l'on peut acquérir actuellement via la formation, l'expérience perd en importance.

### **Partie III – Rôle de l'âge dans la politique du personnel**

Les exigences professionnelles pour la recherche d'un emploi se sont fortement différenciées. En profite avant tout la main-d'œuvre plus âgée qui sait lier bons «soft skills» et formation continue. Dans la politique du personnel, les personnes d'un certain âge ayant peu de connaissances des langues, pas de formation continue et qui font preuve d'une moindre flexibilité sont pénalisées.

Avec l'âge, la capacité d'apprendre ne diminue en général pas, mais les processus d'apprentissage sont différents.

Même si de nombreux responsables du personnel attirent l'attention sur le fait que l'âge joue un rôle subsidiaire dans leur entreprise, la tendance demeure: on engage et on promeut, à compétences égales, des personnes plus jeunes. Seule exception au tableau: la direction de l'entreprise.

L'âge officiel de l'AVS détermine aussi souvent la limite supérieure du régime de pension.

Les petites entreprises optent de manière évidente pour l'âge officiel de l'AVS. Trois bons quarts des entreprises interrogées favorisent les retraites anticipées, et cela en moyenne juste avant l'âge de 60 ans. Plus une entreprise est grande et plus la possibilité d'une retraite anticipée est possible. Le plus souvent ce sont les banques, les assurances et les administrations officielles qui offrent cette possibilité.

### **Partie IV – Principaux résultats de l'enquête auprès des entreprises**

Les droits humains universels et les critères économiques parlent en faveur d'un traitement neutre de l'âge et pour une réduction des discriminations systématiques à l'égard des personnes plus âgées.

Jusqu'à ce que disparaissent les images négatives relatives aux travailleurs plus âgés – ou liées à des groupes spécifiques – il peut être utile et justifié de mettre en place des mesures visant à promouvoir la place de ces personnes dans les entreprises et à introduire des mesures spécifiques pour les plus de 50 ans.

70% des entreprises interrogées connaissent au moins une mesure en faveur des collaborateurs plus âgés:

- 52% concernent la possibilité de travail à temps partiel en fin de carrière.
- 42% concernent un changement d'emploi au sein de l'entreprise.
- 35% concernent un échange de tâches.
- 29% concernent les possibilités de repos.

La probabilité de voir des mesures spécifiques prises en faveur des collaborateurs plus âgés augmente avec la taille de l'entreprise.

Outre la taille de l'entreprise et la structure d'âge de ses effectifs, la branche joue également un rôle:

- Peu d'offres dans les secteurs de la construction, du primaire et dans quelques entreprises de services modernes.
- Nombreuses offres dans les administrations publiques, dans une partie de la «Old-Tech-Industrie», ainsi que dans les secteurs de la formation et de la santé.
- Places de travail avec moins de charges physiques le plus souvent dans le commerce en gros et de détail, ainsi que dans l'industrie pharmaceutique et la chimie.

Deux grandes stratégies de politique du personnel pour la promotion de l'emploi des travailleurs plus âgés sont importantes et réalisables:

- augmentation de la flexibilité du temps de travail en fin de carrière;
- meilleure prise en compte des éléments d'expérience.

Les grandes entreprises insistent d'abord sur la gestion de l'âge, les compétences et les congés sabbatiques des plus de 50 ans, tandis que les PME mettent davantage l'accent sur l'expérience.

L'âge de l'AVS est toujours déterminant pour la fin de la vie active. Seuls 5% des entreprises interrogées – et ce quelle que soit leur taille – constatent un grand intérêt à poursuivre une activité professionnelle de la part de leurs collaborateurs et une petite moitié constate un faible intérêt (48%). En conséquence, les entreprises négligent encore la possibilité d'employer quelqu'un au-delà de l'âge de l'AVS.

Une analyse des différentes formes du travail (à temps partiel) des personnes plus âgées révèle deux types:

- Projets de longue durée et travaux auxiliaires par des personnes à la retraite: les rentiers AVS sont avant tout considérés comme «de la main-d'œuvre de réserve».
- Les personnes à la retraite sont employées pour des tâches qualifiées de conseil (senior consultants).

Il faut escompter à l'avenir une augmentation du taux d'activité des plus de 65 ans plutôt que la poursuite de la tendance actuelle à travailler moins à cet âge.

### Conséquences et recommandations

Il est utile et nécessaire d'avoir à long terme une **extension de la vie active**, afin d'éviter une surcharge aux générations futures et maintenir le «contrat des générations».

Du point de vue de la politique sociale et de la politique du personnel, il n'est pas essentiel qu'il y ait plus de personnes âgées et/ou de travailleurs plus âgés en fonction, mais que le vieillissement lui-même change fondamentalement. Le nombre et la proportion d'hommes et de femmes qui, même à 65 ou 70 ans, se sentent compétents, en bonne santé et motivés, augmenteront rapidement. Le **vieillessement actif** gagne en importance.

Les représentations linéaires de la vie et de la carrière, ainsi que les réglementations schématiques de politique sociale – comme le passage à la retraite – entrent de plus en plus en conflit avec de **nouvelles formes de réalité de la vie**.

Le **marché du travail relativement peu régulé et flexible** laisse des marges qui permettent de trouver

diverses solutions adéquates au vieillissement de la société.

Il faut pour ce faire laisser suffisamment de temps et de marge de manœuvre aux entreprises pour qu'elles **développent et expérimentent leurs propres mesures** de politique du personnel et qu'elles proposent des modèles ad hoc.

Les mesures étatiques devraient se concentrer provisoirement sur la **suppression des réglementations** qui empêchent de continuer à travailler à partir d'un certain âge ou qui rendent plus cher le travail des collaborateurs plus âgés.

Les mesures recommandées se concentrent sur deux dimensions:

#### Premier principe: La «limite magique de 65 ans» doit disparaître

- La limite supérieure de 65 ans, ainsi que les départs en retraite anticipée ont toujours été motivés par le fait qu'il fallait créer davantage de chances de travailler pour les jeunes. De récentes études montrent toutefois que, du point de vue de l'économie globale, cela n'était nullement le cas.
- L'inversion des tendances actuelles relatives à la retraite présuppose un changement radical de la conception de la division de la vie en trois phases (formation, vie active, retraite) ainsi que des processus en vigueur en matière de salaires et de carrières.
- De manière générale, il faut supprimer toutes les réglementations de politique sociale et des entreprises qui excluent une activité professionnelle après 65 ans.
- Il faut réexaminer les réglementations qui d'une manière ou d'une autre rendent plus onéreuse cette activité des personnes plus âgées.

#### Recommandations/mesures pour une flexibilisation de l'âge de la retraite

1. **L'âge de 65 ans** doit perdre, dans le cadre de l'AVS et de la LPP, son caractère de limite obligatoire de l'âge d'activité professionnelle. Il ne faut plus considérer l'âge de la retraite comme limite à l'activité professionnelle, mais comme **référence pour le calcul des rentes**.
2. Dans la prévoyance professionnelle, il faut remplacer l'augmentation des taux de cotisation liés à l'âge par des **taux neutres qui ne soient pas liés à l'âge**. Cela permettrait de faire en sorte que la

structure salariale entre les collaborateurs jeunes et les collaborateurs plus âgés ne soit plus systématiquement déformée. Une réduction des charges salariales des personnes plus âgées est donc également raisonnable, parce qu'elles participent plus longtemps et mieux au marché du travail.

3. Comme cela est souvent possible pour la prévoyance professionnelle, il faudrait également introduire un **système de rente partielle** dans le cadre de l'AVS (par exemple recevoir 50% d'AVS et travailler à 50%).
4. Toutes les **réglementations** qui empêchent de poursuivre une activité après l'âge de la retraite (AVS) devraient être abolies. Cela est en particulier valable pour les administrations publiques.
5. Il faut accompagner la flexibilisation de l'âge de la retraite par davantage de possibilités d'exercer une **activité professionnelle à temps partiel en fin de carrière**. Les travailleurs plus âgés sont plutôt disposés à accepter une diminution de leur salaire, deux ou trois ans avant d'avoir l'AVS, si cela ne porte pas préjudice à long terme à leur rente. Cela pourrait par exemple être envisageable si, lors d'une réduction du temps de travail, les cotisations entières continuaient à être versées – c'est-à-dire par rapport à un taux d'activité de 100% – mais que le salaire serait diminué en proportion.

### **Deuxième principe: La productivité des travailleurs plus âgés doit être conservée dans la perspective d'une extension de la période de vie active**

Il convient de prendre en considération deux principes dans ce contexte:

- Les conditions et les intérêts des différentes entreprises varient en fonction de la taille, du secteur d'activité et la structure d'âge du personnel. Dans certains secteurs – par exemple dans celui des travaux physiques pénibles – il faut continuer à envisager des retraites anticipées. Dans d'autres secteurs, il faut tenir compte du vieillissement démographique pour valoriser les activités des personnes ayant de l'expérience. C'est pourquoi ce sont des solutions spécifiques aux entreprises et secteurs d'activités qui doivent en général être privilégiées.
- Les besoins, la motivation et les capacités des collaborateurs de plus de 50 ans sont très variables. Les personnes évoluent différemment. Toutes les

mesures de politique du personnel et les projets pour le maintien et la promotion de la productivité doivent être spécifiquement ciblés, voire individualisés.

### **Recommandations/mesures pour promouvoir et maintenir la productivité**

1. Ce n'est pas l'âge d'un collaborateur, mais la durée d'une activité répétitive qui fait problème. Une stratégie de **rotation des activités** et un changement de lieu ou de place de travail augmentent la flexibilité et les performances, également pour les collaborateurs les plus anciens.
2. Afin d'éviter une disqualification liée à l'âge ou à la routine, il faut investir dans la **formation continue** – de la part des entreprises, mais aussi de celle des collaborateurs eux-mêmes. Cette formation pourrait être subventionnée par des bourses d'études, auquel cas les limites d'âge pour l'octroi de bourses d'études et de prêts devraient être supprimées.
3. La **promotion de la santé** dès 50 ans – à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise – est à développer de manière spécifique en raison des différents risques liés à l'âge. Grâce à un management bien ciblé, on peut diminuer les absences, les risques chroniques de maladies ou même d'invalidité.
4. **L'expérience et les compétences acquises de manière informelle (sociales)** devraient davantage être prises en considération, et cela sur la base de critères clairs et distincts.
5. «Agé et inventif» devient de plus en plus un principe clé dans la vie et la profession. Cela signifie que les collaborateurs plus âgés doivent de plus en plus souvent apprendre des jeunes. C'est la raison pour laquelle les entreprises devraient davantage et de manière bien ciblée mettre sur pied un **«junior-mentoring»** pour les cadres de plus de 50 ans.
6. Ce sont particulièrement les PME qui peuvent profiter d'experts seniors compétents en ce qui concerne les réseaux et les bourses d'emploi pour **consultants seniors et mentors**.
7. Il faut développer à l'intérieur de l'entreprise des **modèles de «carrières en arc» et des formes de plafonnement des salaires**, combinés avec le travail à temps partiel et le changement d'activité en fin de carrière (en donnant parallèlement la possibilité de travailler après 65 ans).

Cette étude est disponible sur le site:

[http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document1/arbeit\\_karriere\\_060222.pdf](http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document1/arbeit_karriere_060222.pdf)

Résumé en français et en allemand:

[http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document3/alter\\_karriere\\_zus\\_F\\_def.pdf](http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document3/alter_karriere_zus_F_def.pdf)

[http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document2/alter\\_karriere\\_zus\\_D\\_def.pdf](http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/alternde-gesellschaft/arbeitskarriere/mainColumnParagraphs/0/document2/alter_karriere_zus_D_def.pdf)

# Projet de recherche «Capacité de travail et intégration des travailleurs d'un certain âge en Suisse»

Rapport final, 31 août 2007; Egger, Dreher & Partner AG/Université de Berne (IOP). Le document comporte un résumé de 6 pages.

## Situation initiale et objectifs de l'étude

Afin d'améliorer la capacité de travail et l'intégration des travailleurs âgés en Suisse, le Département fédéral de l'économie publique planifie un programme pluriannuel en collaboration avec d'autres départements ainsi qu'avec le monde de l'économie et les partenaires sociaux. La présente étude a pour but de créer les bases de décision pour la planification et la réalisation de ce projet, afin de pouvoir évaluer et identifier les besoins et les mesures nécessaires pour améliorer la productivité et l'intégration des travailleurs d'un certain âge.

Ont en outre été analysées l'ampleur et les causes de deux dimensions de la faible participation des travailleurs plus âgés à la vie active, à savoir: a) les personnes plus âgées se retirent plus souvent de la vie professionnelle, b) elles ont plus de difficultés à trouver un nouvel emploi ou à réintégrer le monde du travail.

## Procédure et méthode

Analyse quantitative de 6 banques de données: L'enquête suisse sur la population active (ESPA), Panel suisse des ménages (PSM), Enquête suisse sur la santé (ESS), banque de données du SIPAC et du PLASTA de l'assurance chômage, ainsi que les données de l'étude «Career- and Lifestylemanagement» de l'Institut d'Organisation et de Personnel de l'Université de Berne.

## Retrait anticipé de la vie active

Il y a de plus en plus de personnes de la classe d'âge des plus de 50 ans à être non actives professionnellement. Les causes les plus fréquentes en sont des **raisons de santé**, différentes **formes de licenciement**

ainsi que des **départs anticipés volontaires**.

La démotivation ou les mauvaises conditions de travail sont des raisons moins fréquentes mentionnées par les personnes plus âgées qui décident de quitter leur activité professionnelle, toutefois, elles sont en augmentation.

## Départ pour des raisons de santé

La proportion de personnes souffrant de problèmes chroniques de santé est la plus élevée chez les gens entre 50 et 59 ans. L'étude ne peut s'exprimer sur les relations de cause à effet entre les différents facteurs d'influence endogènes et exogènes (par exemple les conditions de travail) et la santé des travailleurs.

A peine 2,5% des personnes se considèrent en mauvaise ou très mauvaise santé. La perception qu'ont les travailleurs d'un certain âge de leur propre état de santé n'est pas pire que celle des plus jeunes.

Dans la sphère d'influence de l'employeur:

- Environ 40% de la population active entre 25 et 54 ans souffrent au travail de graves problèmes nerveux.
- La même proportion doit exécuter des mouvements ou avoir des comportements physiques pénibles sur leur lieu de travail. Environ 25% de tous les travailleurs de toutes les classes d'âge sont exposés à de forts bruits ou de la saleté.
- Pour 10% des actifs entre 25 et 65 ans, il est très difficile de décrocher après le travail.
- Entre 10 et 15% des travailleurs sont trop épuisés après leur travail pour entreprendre une activité qu'ils aimeraient réaliser.
- Est particulièrement problématique le nombre d'heures de travail (>60 h/semaine) que doivent effectuer les employés dès leur jeune âge (3% de la population active), semaine après semaine (sans parler du temps de travail des indépendants).

- Pour 10 à 20 % de la population active, le travail est déterminant pour l'existence (même pour les loisirs). Cette problématique concerne davantage les jeunes que les travailleurs plus âgés.

Pour un nombre relativement élevé de cas, il y a en revanche différentes formes de changement de modes de vie défavorables à la santé (en particulier le manque d'activité physique), mais là encore aucun lien de cause à effet n'a pu être examiné entre ces aspects et la santé.

### Départ volontaire à la retraite

Près de 6 % des personnes âgées de plus de 60 ans partent volontairement en retraite anticipée. La décision de quitter la vie active a déjà été prise plus tôt dans la vie et ne semble pas être le résultat d'une insatisfaction professionnelle ou d'une démotivation.

### Licenciement par l'employeur

En général, on ne peut relever aucune stigmatisation systématique de l'âge.

Les plus grands désavantages de l'âge pour la valeur du travail sont les plus grandes difficultés – voire la moindre disponibilité – des personnes plus âgées à s'adapter aux changements de conditions cadres.

Les «avantages concurrentiels» des travailleurs plus âgés sont l'expérience (professionnelle), à quoi s'ajoutent une certaine sérénité et une plus grande sagesse, ainsi qu'une plus grande fidélité à l'entreprise, respectivement une tendance moindre à vouloir changer d'employeur.

### Réintégration plus difficile sur le marché du travail

Les plus de 50 ans sans emploi trouvent à l'évidence plus rarement un nouveau travail que les jeunes chômeurs. Ils doivent en outre souvent effectuer de longues recherches avant de trouver un nouvel emploi. Les chances d'une (rapide) réintégration sur le marché du travail varient selon les professions.

Les chances de trouver un nouvel emploi dépendent aussi des qualifications des chômeurs: les chômeurs d'un certain âge, qui étaient auparavant cadres ou avaient des fonctions spécialisées ou encore des revenus relativement élevés, trouvent plus rapidement une nouvelle place que les manœuvres.

### Interprétations relevant de l'économie d'entreprise et conclusions

**Discrimination par rapport à l'âge I: L'âge d'une personne n'est pas considéré comme discriminant; les travailleurs plus âgés sont cependant nettement plus souvent licenciés (ou mis à la retraite forcée) que les employés plus jeunes.**

Il n'y a pas, de la part des responsables du personnel dans les entreprises, de stigmatisation systématique à l'égard de l'âge des employés. Ce sont plutôt des évaluations positives à leur égard qui semblent prédominer.

Les employés plus âgés sont toutefois plus souvent licenciés ou forcés à prendre la retraite. Cela tend à montrer que les entreprises n'ont pas encore compris les capacités spécifiques des collaborateurs plus âgés pour la réalisation de leurs objectifs. A cet égard, il y a de nombreuses possibilités non encore explorées:

- Dans les entreprises, diverses approches (chapitre 6.1) devraient en fin de compte faire partie d'un management systématique de l'âge.
- Les entreprises devraient manifester, du point de vue économique, un grand intérêt pour le rôle que peuvent jouer ces personnes.
- Il faut présenter à la direction de l'entreprise des chiffres et des faits pertinents du point de vue économique, pour qu'elle mette en œuvre une politique de l'âge appropriée.
- Il faudrait ancrer dans la conception générale de la direction le principe de la gestion de l'âge.

**Discrimination par rapport à l'âge II: L'âge d'une personne n'est pas considéré comme discriminant; les personnes d'un certain âge ont cependant nettement moins de chances sur le marché du travail que les jeunes chômeurs.**

L'étude comporte les constatations suivantes établies empiriquement:

- La perception qu'ont de leur santé les employés plus âgés n'est pas pire que celle des plus jeunes. En d'autres termes, ces employés plus âgés ne font pas preuve d'une productivité moindre que les plus jeunes.
- En général, les collaborateurs plus âgés sont moins souvent absents de leur travail.
- Les collaborateurs plus jeunes changent plus souvent de place que leurs aînés (chez les 25 à 39 ans, tous les 7 à 8 ans).

- La fidélité des collaborateurs plus âgés à l'égard de l'entreprise est plus grande que celle des plus jeunes.
- Les capacités et besoins des collaborateurs plus âgés diffèrent de ceux des plus jeunes. La gestion de l'âge permet d'éliminer les éventuels inconvénients de productivité liés à l'âge.

**Les employeurs doivent promouvoir la formation continue également pour leur personnel plus âgé. Une promotion adaptée à l'âge est cruciale.**

Les capacités cognitives se modifient avec l'âge, ce qui entraîne aussi un profil de compétences différent.

Les programmes de formation continue doivent tenir compte de ces modifications, notamment en ce qui concerne les méthodes d'apprentissage, le choix des enseignants, l'organisation des situations d'apprentissage (pas de rapports conventionnels maître-élève).

La politique du développement du personnel devrait être préventive et le principe de l'apprentissage tout au long de la vie appliqué de manière conséquente.

**Comportement défavorable à la santé de la part des collaborateurs: mesures d'incitation, responsabilité et possibilités d'influencer de l'employeur modifient ce comportement.**

Les principales contributions que peuvent apporter les employeurs sont d'offrir le Work-Life-Balance, ainsi que de prendre des mesures dans le domaine du management de la santé en entreprise.

Durant toute la vie professionnelle d'un collaborateur, les entreprises devraient agir préventivement contre les atteintes/plaintes (physiques et morales). Plus la promotion de la santé et la prévention commencent tôt et plus leurs effets sont importants et meilleurs.

Le management de la santé en entreprise développe les conditions cadres, les structures et les procédures, ainsi que des conditions qui favorisent une organisation du travail favorable à la santé et la capacité de chaque collaborateur à adopter un comportement sain, par exemple:

- la réalisation d'une place de travail et d'un environnement ergonomiques,
- la contribution à une alimentation plus saine.

Un management de la santé en entreprise réduit l'absentéisme et les fluctuations au sein du personnel; il améliore aussi la motivation, la productivité et l'efficacité des collaborateurs.

Les investissements dans la promotion et la protection de la santé et dans la promotion de la productivité des collaborateurs génèrent à long terme des économies considérables.

**Domaines d'action du point de vue de la Confédération**

Trois procédures sont à disposition:

Comblent les déficits d'information (corrections des erreurs d'estimation, sensibilisation, etc.), création de mesures incitatives et adoption de directives, ordonnances ou lois.

L'étude juge prioritaires les champs suivants au niveau de la Confédération (chapitre 6.4):

- Informations ciblées des travailleurs plus jeunes dans le but de les sensibiliser aux risques pour la santé liés au travail dans les premières années et de promouvoir la santé.
- Mise en œuvre conséquente de la loi existante sur le travail en ce qui concerne les conditions de travail qui menacent gravement la santé (par exemple, des temps de travail trop longs).
- Promotion de la formation continue au sens d'un apprentissage tout au long de la vie (plus particulièrement pour les personnes plus âgées), par exemple par la déductibilité fiscale des frais engendrés par la formation continue.
- Vérification des effets des conditions institutionnelles actuelles sur l'incitation à prendre une retraite anticipée.
- Sensibilisation des entreprises à la valeur positive du travail des personnes plus âgées, en donnant des informations à ce sujet.
- Une autre mesure – qu'il est recommandé d'appliquer avec modération – est d'adopter des réglementations interdisant aux employeurs de discriminer les employés plus âgés lors du recrutement de personnel.
- Il faudrait étudier le fait que 50 % des plus de 50 ans sans emploi pour des raisons personnelles ou familiales ne font pas d'effort pour trouver une nouvelle place et estiment que leur qualité de vie et leur situation financière sont bonnes.
- La Confédération doit elle-même être un modèle en matière de promotion de la participation des collaborateurs plus âgés à la vie active.

# Capacité de travail et intégration des travailleurs d'un certain âge en Suisse

Rapport final du projet partiel «Offre d'emploi» (31 août 2007). Université de St-Gall, Forschungsinstitut für Empirische Ökonomie und Wirtschaftspolitik. Le rapport comporte un résumé de 2 pages.

## Objectif

L'objectif de l'étude – qui se concentre sur les travailleurs – est d'examiner l'intégration des personnes plus âgées sur le marché du travail et ses facteurs déterminants, en particulier la santé et le rôle du travail bénévole. L'évaluation des données SHARE actuellement disponibles doit permettre de fournir de premières informations pour la Suisse concernant la recherche relative à la décision de prendre la retraite.

## Connaissances

Chez les hommes comme chez les femmes, près de la moitié des personnes indiquent avoir pris la retraite parce qu'elles avaient atteint l'âge légal. En Suisse, la probabilité que des hommes ne soient plus actifs à 64 ans (ou 63 ans pour les femmes) est plus élevée de 75 points (respectivement 38 points) qu'à l'âge de 50 ans.

Le facteur santé est un facteur de distinction important entre les personnes qui prennent une retraite anticipée et celles qui la prennent à l'âge légal. Les personnes actives sont manifestement moins concernées par des problèmes de santé.

D'un autre côté, le facteur santé perd de son importance si, au lieu de prendre en considération les départs effectifs à la retraite anticipée, on considère les départs planifiés. Dans cette perspective, ce sont les conditions de travail qui sont considérées comme primordiales. Les facteurs importants qui déterminent les intentions de départ à la retraite sont en effet la satisfaction au travail, la reconnaissance de la part de l'employeur des prestations fournies, une rémunération adéquate et les possibilités de faire carrière. Les actifs satisfaits de leur environnement de travail ont manifestement plus rarement l'intention de quitter leur profession de manière anticipée.

## Conclusions

Les départs à la retraite anticipée peuvent avoir des incidences sur les coûts de la santé publique:

- Les problèmes de santé sont considérés comme des obstacles à un allongement de la vie active.
- Mais il y a aussi des signes indiquant qu'une retraite anticipée ou une inactivité peuvent également engendrer une péjoration de l'état de santé. Ce sont en particulier les hommes partis en retraite anticipée qui souffrent de maladies psychiques. On constate en même temps que les femmes à la retraite vivent avec une meilleure santé psychique, grâce à leur engagement dans le bénévolat ou des activités à but non lucratif ou encore dans la vie de famille.
- Le bien-être psychique semble dépendre d'une certaine capacité de travailler, et peut-être aussi d'avoir le sentiment «d'être encore utile». Les hommes semblent manifester plus d'intérêt à poursuivre une formation que les femmes.
- De nombreuses questions sont encore ouvertes en ce qui concerne la signification du facteur santé ou les formes d'activité alternatives qui ne s'inscrivent pas dans le marché de l'emploi.

## Recommandations

Il y a trois domaines, complémentaires, qui sont déduits des futures mesures politiques:

### 1. Corrections dans le cadre institutionnel de l'actuel système d'assurances sociales

Ces corrections sont primordiales pour pouvoir augmenter le taux d'emploi de la part plus âgée de la population. Des études comparatives au niveau international ont identifié ce domaine comme étant un facteur déterminant du comportement du marché du travail des personnes d'un certain âge (cf. aperçu

dans Gruber et Wise, 2004). Sans adaptations du cadre institutionnel, on risque de voir les mesures prises dans d'autres domaines demeurer sans effet. Des corrections s'imposent là où le comportement de l'individu en matière de consommation et de travail est altéré de telle manière que les départs à la retraite interviennent systématiquement avant que ne soit atteint l'âge légal. C'est le cas au niveau de l'épargne individuelle et de la structure des rentes.

a) La **constitution de l'épargne**, bien établie en Suisse, s'explique en partie par le très haut niveau de prévoyance. Le montant prévu par le législateur pour la prévoyance vieillesse obligatoire est de 60 % du dernier revenu. Dans la pratique, le niveau des prestations est souvent plus élevé: en effet, selon les calculs de Bütler et al. (2004), les prestations de l'AVS et de la prévoyance professionnelle (deuxième pilier) se montent à 70–90 % du dernier salaire (après prise en compte des impôts et des déductions sociales, qui tombent après la retraite).

A cela s'ajoutent les fortes incitations fiscales pour la prévoyance vieillesse facultative sous forme de contributions, tant pour la partie surobligatoire du deuxième pilier que pour le pilier 3a. Même si ces formes de prévoyance sont facultatives, les ménages sont souvent «implicitement» forcés d'adopter ce type d'épargne car ils ne veulent pas renoncer à des réductions conséquentes d'impôts. Les conséquences en sont une forte tendance à épargner, à renvoyer à plus tard les possibilités de consommation et à constituer une épargne trop élevée durant la vieillesse. Ces fonds ne servent pas seulement à payer des rentes élevées à l'âge normal de la retraite, mais aussi – le développement, au cours des dernières années, du système des retraites anticipées le montre bien – au financement d'une retraite anticipée. Aux inefficiences individuelles (on pourrait tirer bien davantage des moyens disponibles) s'ajoutent ainsi des inefficiences sur le plan de l'économie.

Prendre des mesures pour corriger une constitution de l'épargne trop élevée:

- La réduction de l'épargne obligatoire ordonnée par l'Etat, respectivement du niveau de prévoyance par la réduction du taux de cotisation au deuxième pilier ou par des incitations fiscales pour la prévoyance facultative.

Il faudrait cependant garantir qu'un certain niveau de prévoyance pour les faibles et moyens revenus ne soit pas touché. Afin de préserver la garantie de re-

venus pour les personnes âgées, il faudrait permettre en outre l'accès au capital du deuxième pilier uniquement à partir d'une rente minimale garantie à vie. Un abaissement des taux d'épargne obligatoire aurait pour effet, par exemple, que les jeunes familles, qui sont doublement chargées avec les dépenses pour les enfants et des dépenses élevées pour les soins, accepteraient volontiers une rente vieillesse plus modeste, si cela devait leur permettre d'augmenter leur pouvoir d'achat au moment où ils ont des enfants à charge.

b) La deuxième source de comportement problématique, à savoir **l'organisation des droits à la rente**, réside d'une part dans le fait que, dans le deuxième pilier surtout, les rentes vieillesse anticipées ou renvoyées à plus tard ne sont pas correctement réduites ou majorées. D'autre part, des distorsions apparaissent, parce que les différences de longévité entre les hommes et les femmes (AVS) ou entre les personnes mariées et célibataires (caisses de pension) ne sont pas prises en considération dans le calcul du droit à la rente. Dans les deux cas, il s'agit d'une inégalité de traitement entre les preneurs d'assurance prévoyance. Les conséquences en sont principalement – pour les bénéficiaires – des incitations positives à prendre une retraite anticipée, ainsi que des incitations négatives à poursuivre une activité professionnelle au-delà de l'âge officiel de la retraite.

Le législateur dispose de plusieurs possibilités pour réduire ces inefficiences et ces inégalités de traitement, ainsi que pour infléchir le comportement des individus qui ont tendance à privilégier une retraite anticipée:

- Relever la limite d'âge inférieure pour le droit de bénéficier des prestations des deuxième et troisième piliers. Dans le contexte de la première révision de la LPP, la limite d'âge inférieure de 58 ans a déjà été introduite.
- Augmenter l'âge général pour le droit à l'AVS, à partir duquel les prestations du premier comme du deuxième pilier devraient être versées. Si l'âge effectif de la retraite continuait à se trouver en dessous de celui de l'âge officiel, il faudrait s'attendre à un décalage vers le haut de l'âge de la fin de la vie active.

Avantages d'une augmentation de l'âge de la retraite:

- L'employeur et l'employé disposent d'un horizon de planification et d'investissement plus étendu: les investissements dans la formation continue

ou dans une adaptation de la place de travail en fonction de la santé se révèlent plus avantageux. Une flexibilité plus étendue de l'âge de la retraite est souhaitable:

- Cela permettrait un retrait progressif de la vie active.
- Grâce à une réduction progressive de la charge de travail, on pourrait mieux éviter une retraite anticipée ainsi que le brusque changement de vie qu'implique un départ en retraite.
- Il ne faut pas récompenser un retrait anticipé du marché du travail, ni sanctionner une poursuite du travail après l'âge légal de la retraite. C'est pourquoi l'exigence minimale pour une retraite flexible est l'adaptation correcte des pensions (partielles) accordées plus tôt ou plus tard.

## 2. Amélioration de la capacité de travail grâce à la formation continue

L'étude démontre l'effet positif sur l'emploi de la formation continue des personnes plus âgées, constat que font également de nombreuses autres études. Mais la formation continue est un processus qui dure la vie entière et qui exige une approche systématique (par exemple, un plan de qualification en vue de définir les contenus et la forme de la formation continue, ou un controlling approprié).

Se pose la question de savoir si, après la moitié ou les deux tiers de la carrière professionnelle, il conviendrait de revoir, pour ce qui est de la formation continue, les mesures de qualification nécessaires et l'organisation de la situation de travail. A ce stade, les dispositions et les capacités des collaborateurs sont en effet connues et l'on peut estimer de manière précise la capacité psychique et physique dont dispose un collaborateur pour assumer une charge de travail, ainsi que l'évolution des exigences du travail. En outre, il faut s'attendre qu'à cet âge des adaptations de la place de travail aient de plus grands impacts qu'à un âge où les problèmes de santé et d'emploi n'appartiennent encore qu'à un futur lointain.

Il est difficile de répondre à la question de savoir dans quelle mesure l'Etat peut favoriser les efforts en faveur de la formation continue. Une déductibilité fiscale des frais liés à ce type de formation constitue déjà une incitation pour les travailleurs. Par contre, des incitations fiscales pour les employeurs semblent difficiles à réaliser. Mais là aussi, des adaptations du cadre institutionnel peuvent augmenter les incitations à suivre des formations continues. Le

niveau élevé des charges sociales pour les salariés plus âgés est un obstacle à leur maintien en fonction et diminue leur horizon d'emploi et de formation en raison des incitations à prendre une retraite anticipée.

## 3. Conditions de travail adaptées à l'âge

Les études empiriques montrent que la satisfaction au travail est importante pour prolonger la durée de la vie professionnelle. Ce prolongement impose des exigences élevées en matière d'organisation des relations de travail. Il faut en effet chercher des **modèles de jobsharing** qui permettent de conserver les fonctions, également pour les niveaux les plus élevés de la hiérarchie, ainsi que des **modèles plus flexibles de lieu et temps de travail** (par exemple, modèle «d'économie de temps»). Il s'agit également de réexaminer les possibilités de développement personnel par un «enrichissement et un élargissement» du travail (**«job enrichment et job enlargement»**).

Un autre facteur important de la satisfaction au travail est la **valorisation des prestations** fournies par les collaborateurs, même ceux qui sont expérimentés et qui travaillent de longue date dans l'entreprise. En font partie des instruments tels que le dosage judicieux des âges au sein des équipes, les programmes de mentorat ou encore la possibilité de faire appel à des retraités comme experts. Bien que ce troisième champ d'action soit important, les possibilités d'action du monde politique sont restreintes en la matière. L'Etat ne peut ici qu'assumer, en tant qu'employeur exemplaire, des tâches d'explication et de sensibilisation.

**Source interne:** cons.345270

# Towards a Longer Worklife!

Ageing and the quality of worklife in the European Union (2005). Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Juhani Ilmarinen.

Cet ouvrage traite de l'ensemble des aspects liés au défi que pose le vieillissement du personnel. Son objectif général est de mettre à disposition des entreprises des propositions novatrices et fondées sur des évidences, ainsi que des recommandations en vue de faire face au défi démographique d'une société et d'une main-d'œuvre qui connaissent un vieillissement croissant. Son objectif spécifique est une amélioration de la qualité de vie au travail, de sorte que les travailleurs poursuivent leur activité professionnelle jusqu'à 60 ans au moins et puissent prendre leur retraite en bonne santé.

L'ouvrage de référence sur le thème des travailleurs plus âgés prend en compte les principaux résultats des nombreux programmes et études nationaux qui ont été effectués en Finlande depuis les années 1990 en vue d'améliorer l'attractivité de la vie active et le maintien dans celle-ci des personnes prenant de l'âge. La Finlande fait figure de pionnier dans ce domaine en Europe, ce qui la rend particulièrement intéressante pour l'Union européenne et pour la Suisse. Les études effectuées dans ce pays sont reprises et complétées par l'OCDE et, surtout, par l'UE. Le chapitre 7 contient des recommandations basées sur des évidences. Le vaste et dense ouvrage de 467 pages n'offre pas de résumé.

## Aperçu

- Chapitre 1: Défis posés par la modification de la structure d'âge
- Chapitre 2: Défis pour la politique de l'âge
- Chapitre 3: La vie professionnelle doit être adaptée au cours de la vie
- Chapitre 4: Informations sur l'âge fournies par la recherche
- Chapitre 5: Gestion de l'âge comme pratique quotidienne (cf. 2.3)
- Chapitre 6: Santé des travailleurs plus âgés et qualité de vie
- Chapitre 7: Pour une meilleure vie professionnelle

## Chapitre 1: Défis posés par la modification de la structure d'âge

Ce chapitre présente des problèmes et des opportunités, des solutions et des mesures ainsi que les objectifs et résultats de la gestion de l'âge pour l'individu, l'entreprise et la société. Le progrès dépend des changements des cultures de travail dans les entreprises et de la création d'une nouvelle vie professionnelle qui soit mieux adaptée à toutes les tranches d'âge.

### 1.1 La vie professionnelle doit être prolongée pour le bien de la société

L'espérance de vie a augmenté de manière significative, tandis que la durée de la vie professionnelle n'a pas été allongée en conséquence. Parallèlement, de nombreux travailleurs prennent leur retraite avant l'âge officiel. Les départs à la retraite anticipée de la génération du «baby-boom» ont entre autres pour effet de diminuer la croissance économique, d'empêcher le développement de la société et de diminuer le standing de vie des générations futures.

### 1.2 Des chiffres riches en enseignements

Le vieillissement de la population et le vieillissement de la main-d'œuvre sont une conséquence de la baisse de la natalité (dans 15 pays de l'UE, en 1960: 2,5, en 2000: 1,5) et de l'augmentation de l'espérance de vie (en 2002, à la naissance: hommes 76 ans, femmes 82; à 60 ans: 20 pour les hommes et 24 pour les femmes). Selon une étude finlandaise, les maladies chroniques augmentent avec l'âge. Les femmes peuvent compter sur une espérance de vie plus grande que les hommes, mais elles sont aussi davantage touchées par des restrictions fonctionnelles et des maladies chroniques. Si l'on a pour but d'allonger la vie professionnelle, il faut la modifier structurellement, par exemple par une augmentation significative de l'offre de travail à temps partiel. Dans les

15 pays de l'UE, on prévoit pour 2020 que 100 travailleurs devront porter les «coûts» des personnes sans activité lucrative: cela va de 100 pour 50 en Autriche à 100 pour 62 en Finlande. Ce rapport de dépendance va encore augmenter d'ici 2040.

Le vieillissement de la population est un phénomène nouveau, profond, continu et mondial (ONU 2002, Madrid). Dans les pays développés, les plus de 60 ans devraient représenter un tiers de l'ensemble de la population, dans les pays en voie de développement environ 20%. En 2050, le Nigeria sera le pays le plus jeune (moyenne d'âge: 20 ans), l'Espagne le plus vieux (moyenne d'âge: 55 ans). Il est peu probable que les taux élevés de natalité enregistrés au 20<sup>e</sup> siècle se répètent. Le vieillissement mondial de la population aura des conséquences sociales, économiques, politiques, culturelles et psychologiques, ainsi que sur la vie active.

## Chapitre 2: Défis pour la politique de l'âge

### 2.1 Politiques internationales de l'âge

Le «Plan of Action on Ageing», Madrid 2002, oblige les Etats membres et les organisations internationales à appliquer des mesures de *policy* pour contrôler le vieillissement. Le vieillissement de la main-d'œuvre ne joue pas de rôle central dans les résolutions de l'ONU. La responsabilité incombe aux gouvernements nationaux, même si le travail est le moyen le plus efficace pour lutter contre la pauvreté et garantir la sécurité sociale.

Recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT): plein emploi pour tous les âges, prévention des discriminations liées à l'âge et au sexe, amélioration et adaptation des conditions et de l'environnement de travail aux besoins spécifiques des collaborateurs plus âgés, retraite échelonnée, flexible et volontaire. Mais il faut reconnaître que la discrimination a de profondes racines dans le monde professionnel, et la garantie d'une égalité en matière d'emploi pour toutes les tranches d'âge a échoué sur l'ensemble du marché de l'emploi.

Les recommandations de l'OMS rejoignent celles de l'OIT, mais elles sont plus concrètes. La mesure la plus importante et générale de *policy* concerne la reconnaissance de la nécessité de changements de la vie professionnelle, de sorte que les conditions de travail des travailleurs plus âgés puissent être améliorées, et non pas, comme cela a été le cas jusqu'ici,

d'adapter la main-d'œuvre au travail. Il faut prendre en compte les changements et les profondes mutations de la vie professionnelle occasionnés par la globalisation et les nouvelles technologies. La charge de travail est de plus en plus liée à des problèmes psychiques, à tel point que ces derniers dépassent en nombre les difficultés physico-musculaires dans les cas d'incapacité de travail.

Objectifs de la *policy* de l'UE «Vieillesse active»: a) augmentation d'ici 2010 de 50% des actifs entre 55 et 64 ans (2001, Stockholm). En 2003, l'objectif était encore loin d'être atteint pour nombre de pays: la moyenne des 15 pays de l'UE était de 41,7%, pour les femmes d'environ 30%. Le taux est tributaire du niveau de formation, en particulier pour les femmes. b) prolongation de l'âge de la mise à la retraite d'environ 5 ans, dès 2010 (2002, Barcelone).

Un aperçu des mesures des 15 pays de l'UE, y compris la Suisse, en vue de prolonger la carrière professionnelle et de leur succès est proposé dans le schéma 8.

L'ouvrage de Taylor «**New Policies for Older Workers**» (2002) propose des lignes directrices pour des politiques actives de l'âge, qui ont été prises en compte par les programmes et solutions finlandais, reconnus mondialement:

- Les politiques de l'âge doivent être financées de manière appropriée. Le prolongement de la vie active n'est pas financièrement neutre.
- La politique de l'âge est une tâche qui concerne tous les secteurs politiques.
- Les programmes y relatifs devraient être considérés comme une partie de la diversité de la vie active. Si tel n'est pas le cas, on court le risque de stigmatiser les collaborateurs plus âgés et de rendre problématique le vieillissement. A la place de la définition artificielle, chronologique des travailleurs «vieillissants» ou «plus âgés», il vaudrait mieux, d'un point de vue politique, parler de «curriculum vitae» (life course), qui a pour but la résolution des problèmes de travail durant la carrière professionnelle. Les services de la santé et les mesures de protection devraient être de haute qualité, indépendamment de l'âge, du travail ou du statut dans la profession.
- Les programmes devraient être développés en allant du micro-niveau au macro-niveau, et non pas l'inverse.
- Il faudrait les fonder sur des modèles et des solutions flexibles, qui offrent des options, en

particulier pour les travailleurs exerçant des fonctions subalternes.

- Les programmes devraient mettre l'accent sur l'aspect préventif, c'est-à-dire être mis en œuvre à temps.
- Il faudrait les tester et les évaluer.
- Ces programmes devraient être continus, durables et positifs. Les facteurs économiques sont déterminants pour la retraite. Une politique active de l'âge doit couvrir une part importante de la carrière professionnelle. Plutôt que d'insister sur la situation des collaborateurs plus âgés, la politique doit être neutre quant à l'âge, en mettant l'accent sur les forces des différentes tranches d'âge.

La compétitivité de l'Europe a diminué en comparaison de l'émergence d'autres espaces économiques, de même que la productivité et les investissements dans les domaines de la recherche et du développement. Les travailleurs européens sont plus âgés que ceux des pays concurrents, et il y a moins de jeunes gens en Europe qu'ailleurs.

## 2.2 Nécessités de réformes dans la vie professionnelle

Le vieillissement est le plus grand défi pour le renouveau de la vie professionnelle. En 2008, les premiers travailleurs nés du «baby-boom» (c'est-à-dire entre 1945 et 1950) ont 63 ans, de sorte qu'il reste peu de temps pour prolonger leur carrière professionnelle. Les plus grands obstacles aux changements positifs en ce qui concerne l'âge dans la vie active sont l'économie globalisée et ses règles strictes.

Les études finlandaises proposent des mesures valables aussi bien pour les employés que pour les employeurs, qui doivent permettre un prolongement de la vie professionnelle, notamment de meilleures conditions de réadaptation, hausse des salaires, diminution de la charge de travail et plus grande flexibilité des temps de travail, meilleur environnement de travail, meilleures compétences de management et des possibilités de formation continue. En outre, pour les employés, la sécurité de l'emploi, le développement de la promotion de la santé en entreprise, la retraite partielle et les congés sabbatiques sont des plus importants, également pour l'employeur, car le climat au sein de ses équipes de collaborateurs n'en sera que meilleur.

## 2.3 Réforme du management du point de vue des travailleurs plus âgés

Les mesures suivantes sont proposées pour mettre en place une gestion de l'âge:

- La direction et les supérieurs hiérarchiques doivent être formés en matière de gestion de l'âge.
- Ils doivent aussi être formés pour comprendre que le vieillissement est un processus qui concerne chaque personne.
- Il faut mettre en place des programmes de formation pour toutes les tranches d'âge.
- La culture d'entreprise doit soutenir toutes les tranches d'âge.
- Il faut traiter la direction et les supérieurs hiérarchiques – qui doivent être des modèles pour les autres – de la même manière que les collaborateurs des différentes tranches d'âge.
- L'ensemble du personnel doit avoir des informations relatives aux différents âges et aux actions à entreprendre qui promeuvent la collaboration intergénérationnelle.
- Il faut étudier, diffuser, évaluer et développer des pratiques saines de gestion de l'âge.

## 2.4 Il faut changer les comportements vis-à-vis de l'âge dans la société et la vie professionnelle

Bien qu'interdite dans de nombreux pays, la discrimination professionnelle liée à l'âge – pour les plus âgés, comme pour les plus jeunes – est souvent pratiquée dans les faits. Les raisons en sont encore insuffisamment analysées.

## Chapitre 3: La vie professionnelle doit être adaptée au cours de la vie

Si le prolongement de la vie professionnelle est un objectif majeur, il faut changer la manière de voir les choses: dans quelle mesure, en effet, la vie professionnelle doit-elle être transformée pour que les travailleurs puissent être actifs plus longtemps? Pour ce faire, il faut comprendre les étapes du cours de la vie humaine, dont la plus grande partie est consacrée à la vie professionnelle.

### 3.1 Cours de la vie

Chaque cours de la vie est différent des autres, et les processus de développement liés au vieillissement, les transitions, les événements et les périodes critiques de la vie ne peuvent pas seulement être expli-

qués par l'âge, mais sont également marqués par les conditions économiques. De même, chaque génération possède ses propres caractéristiques temporelles et environnementales. Les différentes étapes du cours de la vie de la main-d'œuvre des différentes générations et cultures se reflètent sur le travail quotidien et s'étendent sur des décennies. Dans plusieurs cultures, les personnes sont orientées vers des positions et des rôles différents en fonction de leur âge, avec les avantages, les droits et les responsabilités correspondantes.

### 3.2 Déroulement de la carrière professionnelle

La vie professionnelle est la plus longue tranche de vie avec des transitions normatives et d'autres non normatives, avec des opportunités et des crises:

- Passage de la formation à la vie active (18–25 ans): intégration dans la société et le travail, séparation du monde familial, nouveaux cercles d'amis, partenariats.
- Relation vie familiale et vie professionnelle (25–35 ans): la formation d'une famille intervient plus tard et avec moins d'enfants, la pression sociale génère des troubles psychosomatiques fréquents.
- Changements constants de tâches et d'employeurs (35–45 ans): résultat de la globalisation, des nouvelles technologies et d'ambition capitaliste, «meilleur âge pour travailler».
- Modifications des ressources personnelles (au-delà de 45 ans): en fonction des conditions de travail et des modes de vie, la péjoration de l'état de santé fait douter de nombreuses personnes de pouvoir travailler jusqu'à l'âge de la retraite.
- Changements familiaux et de la communauté des proches (plus de 50 ans): entretien des parents, en moyenne un symptôme de maladie chronique (plus de 60 ans), diminution du cercle familial, départ des enfants, arrivée des petits-enfants.
- Modifications de l'attitude à l'égard du travail et de la retraite (plus de 55 ans): l'évolution de la situation de vie, de la santé et de la capacité de travailler accélère les modifications de comportement à l'égard du travail et de la retraite. Un quart des hommes et un tiers des femmes songent souvent à une retraite anticipée pour des raisons de santé et de capacité d'assumer un travail (Finlande).
- Abandon de la vie active et passage à la retraite (plus de 60 ans): l'une des transitions les plus

importantes pour les personnes concernées, qu'elles prennent leur retraite à l'âge légal ou une retraite anticipée, ou qu'elles se retrouvent au chômage. Durant la dernière décennie d'activité professionnelle, des cours de préparation à la retraite devraient faire partie de la formation continue proposée par l'entreprise, y compris la retraite progressive ou la retraite partielle. Une bonne capacité de travail jusqu'en fin de carrière signifie aussi bien une bonne capacité fonctionnelle et la santé qu'une meilleure qualité de vie lors de la retraite, dans la troisième phase de la vie («vieillesse réussie»).

### 3.3 Management des attentes dans les différentes phases de la vie

L'instructeur expérimenté (entre 45 et 50 ans) attend par exemple de l'estime, le senior (plus de 50 ans) attend quant à lui le respect, le feedback et de pouvoir faire valoir ses relations et visions.

### 3.4 Caractéristiques du cours de la vie de la génération du «baby-boom»

- Hausse rapide du taux de natalité après la Seconde Guerre mondiale, associée à une baisse dramatique après les années de pic.
- Les personnes nées après-guerre forment une génération qui a sa propre identité: elles se considèrent comme jeunes, modernes et progressistes. Pour les jeunes, au contraire, elles ont stagné et sont un obstacle aux réformes et un poids économique. En réalité, ce sont elles qui paient la plus grande part des impôts et qui sont les meilleurs payeurs (Finlande).
- Elles ont derrière elles une longue carrière professionnelle, leur santé est meilleure que celle des générations précédentes et elles ont de nombreuses idées pour aménager leur retraite.
- Ces personnes seront à la retraite dans les années 2010.
- Elles n'ont pas de génération qui prendra la relève.
- En raison de leur grand nombre, ces personnes contribuent à réformer la carrière professionnelle, la retraite et les modes de vie liés à l'âge.
- Les énormes différences entre les générations signifient des différences importantes en ce qui concerne les besoins en matière de prestations et de moyens financiers pour la retraite. La génération du «baby-boom» a transformé la société en société de services.

### 3.5 Bien vieillir au travail – une utopie?

En raison de sa durée, la vie professionnelle a une grande influence sur le vieillissement. Les composantes pour un vieillissement réussi sont les suivantes:

- prévention des maladies et de la déficience fonctionnelle,
- bonnes capacités cognitives et physiques,
- attitude positive à l'égard de la vie.

Ce ne sont pas seulement des facteurs internes, génétiques, mais aussi des facteurs externes comme les modes de vie qui conditionnent les risques et les déficiences. L'importance des facteurs génétiques diminue avec l'âge, alors que croît celle de facteurs non liés à la génétique (entre autres l'activité physique, l'alimentation, la consommation de stimulants, la relation entre travail et repos, l'automédication). A cela s'ajoutent les caractéristiques de l'environnement physique, du travail et des conditions de travail, de la situation économique, des prestations, des rapports sociaux, des amis, de la reconnaissance et des attitudes de la société, ainsi que de l'égalité des chances.

Les capacités fonctionnelles (physiques, psychologiques et sociales) constituent la base des ressources humaines. Elles doivent dépasser les exigences de la vie professionnelle, pour garantir la santé et la sécurité de la main-d'œuvre.

On peut améliorer les capacités fonctionnelles dans différentes phases de la vie professionnelle, changer l'environnement et l'organisation professionnels, optimiser les ressources à disposition, compenser les déficits fonctionnels, promouvoir un soutien social par la communauté de travail, par la promotion de la santé en entreprise, etc. La santé dépend des ressources personnelles, des objectifs du travail et des caractéristiques physiques et sociales de l'environnement.

Comme les objectifs et l'environnement du travail sont déterminés par l'employeur, les connaissances que possède ce dernier en matière de vieillissement sont une exigence fondamentale pour un vieillissement réussi des travailleurs. En effet, plus nombreuses seront, tout au long de la carrière professionnelle, les conditions favorables au vieillissement, plus on pourra atteindre avec succès un troisième âge (entre 60 et 80 ans) et même un quatrième âge (plus de 80 ans). Les résultats d'une étude finlandaise montrent, entre autres, que les personnes plus

âgées qui s'engagent «positivement» se sentaient plus jeunes et plus heureuses de leur âge que celles dont l'engagement avait été «négatif». Et plus elles se sentaient jeunes, plus elles savaient apprécier leurs capacités professionnelles.

## Chapitre 4: Informations sur l'âge fournies par la recherche

La recherche montre qu'il existe de nombreuses solutions aux problèmes causés par le vieillissement. Lorsque l'on connaît les forces et les faiblesses de chaque tranche d'âge, la réorganisation et la redistribution du travail en fonction des compétences et des capacités spécifiques de la main-d'œuvre devenant plus âgée – qui prend en compte les besoins individuels et les capacités de travailler – transforment les dangers en nouvelles chances pour l'entreprise. Investir dans la capacité de travail du personnel réduit les coûts liés aux absences et l'incapacité au travail, améliore la productivité et l'image de marque de l'entreprise.

### 4.1 La gestion de l'âge se fonde sur les connaissances des effets du vieillissement

La gestion de l'âge signifie qu'il faut gérer des personnes de différentes tranches d'âge. Il exige que l'âge de la main-d'œuvre et les facteurs importants pour un management quotidien de l'âge figurent dans la planification et l'organisation du travail. C'est ainsi que chacun peut – indépendamment de son âge – atteindre, de manière saine et certaine, ses objectifs personnels et au sein de l'organisation (page 120). Supérieurs et subordonnés devraient appréhender leur propre vieillissement et celui des autres comme base pour une communauté de travail composée de collaborateurs de différentes tranches d'âge. Dix années d'expérience de formation en Finlande ont montré que les managers et les supérieurs hiérarchiques devraient avoir des connaissances dans les neuf domaines suivants – pour corriger les fausses représentations, largement répandues, concernant l'âge:

1. Les différentes facettes du vieillissement
2. La main-d'œuvre vieillit
3. Maintien de la capacité de travail
4. Aspects économiques
5. Vieillesse et santé
6. Capacités fonctionnelles et vieillissement

7. Formation et apprentissage
8. Valeurs et attitudes
9. Pouvoir de la législation

#### 4.2 Les différentes facettes du vieillissement

Le vieillissement est une partie naturelle de la vie et un processus intéressant, varié et surprenant.

Depuis longtemps, les experts parlent de «collaborateurs vieillissants» (ageing employee) pour les travailleurs dès 45 ans. Les raisons en sont théoriques et pratiques: des modifications concrètes de la santé et des capacités fonctionnelles apparaissent souvent entre 40 et 50 ans et ont des répercussions sur la capacité de travail. En outre, à l'âge de 45 ans, la santé et les capacités fonctionnelles peuvent encore être améliorées. La notion de «travailleurs âgés» (older or aged worker) est utilisée pour désigner la main-d'œuvre de plus de 55 ans.

Chaque être humain vieillit de manière individuelle. Et le processus de vieillissement est unique. Le mode de vie et les conditions de travail influencent davantage ce processus que notre patrimoine génétique. Le problème, dans l'étude du vieillissement et des différentes générations, consiste à distinguer les effets du vieillissement d'une personne des cohortes d'âge et des périodes de la vie.

L'accroissement des différences individuelles est l'un des effets les plus typiques et les plus significatifs du vieillissement: compétences physiques, psychologiques et sociales, savoir-faire, attitudes et valeurs. C'est pourquoi, dans la vie professionnelle, il faut toujours plus d'individualité, plus de solutions individuelles, davantage de maintien et de restauration des capacités de travailler.

Les études montrent en général que les différences dans les prestations individuelles et les tâches professionnelles quotidiennes sont plus grandes que celles qui existent entre les tranches d'âge. Et que les effets de l'expérience professionnelle, du niveau de formation et de la profession sont aussi plus importants que ceux générés par l'âge. C'est la raison pour laquelle des solutions purement formelles pour organiser le travail de la main-d'œuvre plus âgée ne sont pas efficaces.

#### 4.3 Les nombreux âges de l'être humain

L'âge chronologique: «vieillir» est compris comme un événement normatif qui concerne chaque personne et qui sert de base logique pour la définition. Cependant, étant donné que le vieillissement est un

événement unique, l'âge chronologique est plutôt trompeur, et ce également pour décrire le phénomène du vieillissement dans de domaine professionnel. L'âge biologique: il est souvent lié à des transformations dues à l'âge des capacités fonctionnelles; celles-ci peuvent être définies au moyen de 170 «marqueurs biologiques» (Biomarkers; par exemple, capacités d'entendre et de voir) grâce à un indice biologique, physique, fonctionnel et de vitalité. L'âge biologique augmente dès 25 à 30 ans de 1% par année: pour exécuter la même tâche, la charge de travail est, pour une personne de 60 ans, en moyenne de 20% plus grande que pour une personne de 40 ans. Se posent alors des questions éthiques, comme par exemple: faudrait-il diminuer la charge de travail en fonction du processus normal de vieillissement ou empêcher la diminution des capacités fonctionnelles à tous les niveaux d'âge?

L'âge psychologique (c'est-à-dire subjectif): l'âge subjectif est un indicateur de bien-être général, de santé et de foi en l'avenir. Une étude finlandaise sur le long terme portant sur des personnes entre 65 et 84 ans montre que le sentiment d'être plus âgé physiquement que son âge chronologique augmentait la mortalité de 42% et le sentiment d'être plus âgé psychiquement l'augmentait d'environ 56% par rapport à celles qui se sentaient plus jeunes que leur âge chronologique.

Selon les résultats provenant de différents pays et cultures, les gens se sentent en général de 3,6 à 4,8 ans plus jeunes que leur âge chronologique. L'âge de préférence se situe en moyenne à environ 9,9 ans en dessous de l'âge chronologique.

#### 4.4 Maintien de la capacité de travailler (work ability)

Ce facteur est le plus grand capital des travailleurs dans leur vie professionnelle; de plus, il permet aux entreprises de faire des bénéfices. C'est pourquoi, ces dernières doivent lui attribuer un rôle central dans la protection et la promotion des capacités de travail de leurs employés. La capacité de travail est définie différemment du point de vue de la santé en entreprise, des assurances sociales ou de la réadaptation au travail. On la décrira ici sur la base des objectifs de la santé en entreprise, du bien-être, de la capacité de travail et du *coping*.

On décrira la capacité de travailler sous la forme d'un immeuble à quatre étages:

- 1<sup>er</sup> étage: Santé et capacités fonctionnelles physiques, psychiques et sociales.
- 2<sup>ème</sup> étage: Connaissances et compétences professionnelles, y compris leur développement permanent.
- 3<sup>ème</sup> étage: Valeurs, attitudes et motivation, incluant équilibre entre ressources personnelles et ressources professionnelles, entre vie professionnelle et vie sociale, ainsi qu'entre changements dans la société et législation (par exemple, la retraite).
- 4<sup>ème</sup> étage: C'est l'étage le plus grand, il est multidimensionnel et difficile à appréhender et à mesurer: le travail et les facteurs qui lui sont liées comme les conditions de travail, les contenus et exigences, la communauté et l'organisation. Les dirigeants et les cadres sont responsables de cet étage.

Une faible capacité de travail peut s'expliquer par des facteurs des quatre étages. La capacité de travail repose sur l'équilibre entre les ressources personnelles (trois premiers étages) et sur les exigences (4<sup>ème</sup> étage). Parallèlement, les facteurs de la capacité de travail se modifient constamment. L'équilibre peut être très différent dans les diverses phases de la vie. Les ressources personnelles se modifient avec l'âge, ainsi que les exigences, comme par exemple suite à la globalisation et à l'arrivée des nouvelles technologies. Employeurs et employés se partagent la responsabilité du maintien de la capacité de travail. La communauté de travail, la promotion de la santé en entreprise et la sécurité au travail sont d'autres facteurs pour le maintien de cette capacité. Pour tous les groupes d'âge, la santé, les capacités fonctionnelles et les caractéristiques du travail se révèlent être des facteurs importants de la capacité de travail. On caractérise cela depuis peu par le concept de «bien-être au travail» (work well-being).

L'impact du vieillissement sur la capacité de travailler: des études finlandaises auprès des gens de plus de 45 ans ont montré qu'en l'espace de 11 ans la capacité de travail est restée bonne ou très bonne (60%), qu'elle a diminué d'environ 30% et qu'elle a augmenté d'à peu près 10%. Les résultats étaient semblables pour les hommes et les femmes, ainsi que pour les différentes professions.

Une bonne vie professionnelle garantit un bon «troisième âge»: les études finlandaises montrent que le

maintien de la capacité de travail durant toutes les phases de la vie professionnelle améliore non seulement la qualité et la productivité du travail, la qualité de vie, les capacités et le bien-être du personnel, mais également le «troisième âge».

Des interventions cherchant à améliorer la capacité de travail visent plusieurs facteurs, nécessitent beaucoup de temps, sont complexes, exigeantes et coûteuses; elles doivent être accompagnées par un chercheur externe à l'entreprise.

**Avantages économiques:** Dans les petites entreprises finlandaises qui ont des programmes de maintien de la capacité de travail, la productivité a augmenté de 3% de plus que dans celles qui n'ont pas mis en œuvre ce type de programmes. La productivité globale a augmenté le plus fortement grâce à la prévention des accidents (+10%), la protection du personnel (+7%) et l'évaluation des risques (+6%). Le calcul des coûts sur le plan national et dans les entreprises (Ahonen 1996) révèle que l'on peut obtenir les plus grands bénéfices dans les domaines suivants: 1. soutien des capacités fonctionnelles individuelles, 2. conception de la place de travail (entre autres ergonomie), 3. développement de la communauté de travail, réduction des maladies psychiques et amélioration de la santé mentale. Entretemps, les problèmes psychologiques ont dépassé les troubles musculaires. Les études finlandaises donnent un aperçu des gains économiques engendrés par les mesures en vue du maintien de la capacité de travail: dans les petites entreprises du pays, le retour sur investissement était entre 1:3 et 1:20.

#### 4.5 Aspects économiques du vieillissement

Viellir coûte cher, mais pas autant qu'on le croit. Le manque d'expérience aussi coûte cher. Environ un cinquième des frais supplémentaires causés par l'âge sont liés au travail et peuvent être influencés par la promotion de la capacité de travail au sein de l'entreprise. De nombreuses études finlandaises réfutent l'hypothèse et le préjugé que les travailleurs vieillissants coûtent plus cher que les jeunes.

#### 4.6 Vieillesse et santé

L'âge altère indubitablement la santé. Mais les jeunes employés peuvent eux aussi être malades. Toutes les maladies ne diminuent pas nécessairement la capacité de travail. Il y a des gens qui, malgré leur maladie, peuvent continuer à travailler. De plus, certaines maladies peuvent être évitées.

La population active de tout âge souffre de symptômes de maladies de longue durée. Ceux-ci peuvent être considérés comme un indice d'un déséquilibre entre la vie professionnelle et les ressources personnelles en relation avec le bien-être physique et psychique. Pour la gestion de l'âge, il faut un monitoring continu de ces symptômes et de la santé.

#### 4.7 Capacités fonctionnelles et vieillissement

Lorsque leurs tâches sont adaptées à leurs capacités et qu'on prend en considération les changements liés à l'âge, les travailleurs peuvent rester longtemps en activité. Le vieillissement ne fait pas que détériorer la capacité de travail, il augmente aussi, par exemple, la capacité cognitive.

Les diverses phases de la vie exigent des capacités fonctionnelles différentes. Les capacités fonctionnelles physiques, psychiques et sociales sont la base du maintien de la capacité de travail.

En ce qui concerne le travail, les capacités fonctionnelles devraient être adaptées aux exigences. Le problème fondamental est que les modifications de ces capacités et de ces exigences n'évoluent pas de manière parallèle à l'âge. Lorsque les capacités fonctionnelles se détériorent, mais que les exigences restent les mêmes ou – selon la tendance générale – augmentent encore, la charge de travail augmente. Dans ces cas, les réserves diminuent aussi, tandis que les contraintes personnelles et la fatigue augmentent et que la récupération se fait plus lente. Deux solutions existent: soit on prévient à temps une détérioration de la capacité fonctionnelle, soit on diminue la charge de travail (par exemple en libérant les travailleurs des phases de travail les plus dures, en modifiant leurs tâches, en les libérant du travail un jour par semaine, en réduisant le temps de travail quotidien), en partant du principe qu'il est naturel ou «normal» que les capacités fonctionnelles changent avec l'âge.

L'adaptation de la charge de travail à l'âge permet une plus longue carrière professionnelle. La conservation des réserves est un facteur déterminant pour la capacité de travail et la poursuite de la vie active.

Les recherches montrent que la dégradation des qualités cognitives liée à l'âge, comme un ralentissement du traitement des informations et de la fonctionnalité psychomotrice (rapidité et précision), peut être compensée par l'expérience professionnelle et la capacité d'anticiper les évolutions futures.

Une forte motivation peut compenser une plus grande lenteur à apprendre. Certaines caractéristiques psychologiques, comme par exemple la pensée stratégique, la perception globale des faits, le contrôle de la vie, la prudence, le respect des accords, la motivation pour apprendre, l'insertion professionnelle, la fidélité à l'égard de l'employeur, les compétences sociales et la fiabilité augmentent avec l'âge. A quoi il convient d'ajouter également une certaine sagesse et la capacité pratique de saisir les aspects essentiels d'un problème, à les évaluer et à proposer de bonnes amorces de solution. On peut se demander, au vu des départs massifs à la retraite des travailleurs plus âgés, ce que signifient cette sagesse et cette expérience pour la vie professionnelle.

Contrairement aux attentes des dirigeants, de nombreuses études et analyses confirment qu'il n'y a aucun rapport étroit entre l'âge et les prestations de travail, et que les travailleurs plus âgés sont aussi productifs et font autant preuve de professionnalisme que les plus jeunes.

Des recherches montrent que le maintien et le développement d'activités sociales deviennent plus difficiles pour des personnes qui restent dans le monde du travail. La participation à la vie sociale et les capacités d'interaction ne devraient pas être limitées à la vie professionnelle.

#### 4.8 Formation et apprentissage

L'OCDE prévoit qu'en 2015, dans la plupart des 25 pays de l'UE, il y aura, de manière significative, moins de salariés âgés disposant du plus bas niveau de formation.

La situation entre la formation des adultes et la vie professionnelle est contradictoire: alors que l'importance de l'expérience pratique a augmenté, la valorisation du groupe des travailleurs expérimentés a baissé. La discrimination fondée sur l'âge se manifeste dans la participation aux formations continues et concerne déjà les travailleurs dès 40 ans. Les jeunes disposent d'un plus haut niveau de formation que les anciens et ont la préférence dans les entreprises en matière de formation continue.

Conclusions sur l'âge et la capacité d'apprendre:

- Apprendre ne dépend pas de l'âge, mais le processus d'apprentissage se modifie de manière significative avec l'âge.
- Il faut organiser l'apprentissage en fonction des besoins et des présupposés des seniors.
- Il faut maintenir la capacité d'apprendre.

- Le travail doit offrir des expériences d'apprentissage.
- Les responsables doivent soutenir l'apprentissage.
- Une pression personnelle et un besoin d'apprendre doivent faire partie de la vie professionnelle au fur et à mesure du vieillissement.

## **Chapitre 5: Gestion de l'âge comme pratique quotidienne (cf. 2.3)**

### **5.1 Efficacité de la gestion de l'âge**

La gestion de l'âge influe sur la capacité de travail des employés et la volonté de continuer à travailler. La productivité de l'entreprise ainsi que le bien-être du personnel s'en trouvent ainsi améliorés. Des employés qui réussissent et une entreprise florissante créent une combinaison qui conduit à une vie bonne et à un avenir serein, profitables aux deux parties.

### **5.2 La gestion de l'âge comme partie du management stratégique**

La base de la gestion de l'âge découle de la stratégie de l'organisation et de celle des ressources humaines. La gestion de l'âge complète et renforce la stratégie des ressources humaines par la plus-value des forces et les défis des différents âges du personnel. Ce sont les dangers et les chances du personnel vieillissant qui engendrent la nécessité de mettre en place une gestion de l'âge.

### **5.3 Visions, instruments et bonnes pratiques de la gestion de l'âge**

Les experts finlandais (FIOH 2003) définissent huit visions générales:

- Une bonne connaissance des structures de l'âge du point de vue des instances dirigeantes (personnel vieillissant, retraites anticipées, manque de travailleurs jeunes)
- Attitudes correctes à l'égard de l'âge (attitude positive des supérieurs qui utilisent les forces des travailleurs plus âgés)
- Bon management, qui comprend l'individualité et la diversité (traitement individualisé de toutes les personnes à chaque âge et dans toutes les phases de leur vie professionnelle)
- Bonne stratégie opérationnelle de l'âge (en tant que partie de la politique du personnel; la valorisation et la collaboration entre les personnes des

- différents âges, l'égalité des chances, l'apprentissage tout au long de la vie, la volonté des aînés de continuer à travailler sont devenus importants)
- Bonne capacité de travail, motivation et la volonté des travailleurs plus âgés de continuer leur activité professionnelle
- Niveau de compétences élevé (réalisation du concept de compétence partagée et du «learning by doing» comme objectifs centraux du management) et transfert des données d'expérience des travailleurs plus âgés vers les plus jeunes
- Bonne organisation du travail et bon environnement (conformes aux conditions et aux besoins des travailleurs de tous les âges)
- Vie bonne (valorisation, bien-être au travail et qualité de vie des forces de travail plus âgées se sont sensiblement améliorées; ces dernières peuvent partir à la retraite avec dignité).

### **5.4 Modèle pratique de développement d'une gestion de l'âge**

On analysera la base d'une stratégie de l'âge du point de vue des valeurs, compétences, capacités de travail, de la politique de recrutement et de mise à la retraite. La gestion de l'âge, le système de qualification et la stratégie des affaires forment une chaîne interactive dans laquelle les éléments se soutiennent mutuellement.

### **5.5 Boîte à outils pour les supérieurs directs**

Des études ont montré qu'un bon travail des supérieurs (attitude positive, collaboration, adaptation individuelle, communication) est le facteur le plus important pour la capacité de travail des personnes de 51 à 62 ans. Des expériences de bonnes pratiques de la gestion de l'âge sont citées.

## **Chapitre 6: Santé des travailleurs plus âgés et qualité de vie**

En 2000, la situation générale des travailleurs de plus de 45 ans dans les 15 pays de l'UE se présente, selon l'étude «Third European working conditions survey 2000» de l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Paoli et al. 2001), de la manière suivante en ce qui concerne les 15 facteurs qui déterminent une bonne vie professionnelle (discrimination de l'âge; temps de travail: longues semaines de travail, jours irréguliers;

discussions avec les supérieurs; capacités de travail; autonomie au travail; charges psychologiques: apprendre des choses nouvelles, temps de travail strictement délimité, utilisation de l'ordinateur; charges physiques: travaux répétitifs, lourdes charges, postures au travail; environnement physique: air pollué, vibrations, bruit).

Au Danemark et aux Pays-Bas, les hommes et les femmes de plus de 45 ans sont les moins exposés aux pressions physiques, psychologiques et sociales. A l'autre extrémité, on trouve la Grèce. Entre 1996 et 2000, la vie professionnelle n'a en général pas changé dans les 15 pays de l'UE.

En moyenne européenne, en 2000, 41,4% des hommes et des femmes ont manifesté des symptômes de stress liés au travail (maux de tête, douleurs abdominales, stress, fatigue générale, tensions, contractions); il n'a toutefois pas été possible de trouver des différences notoires entre les moins de 45 ans et les plus âgés. Les plus jeunes souffraient un peu plus souvent du stress que les plus âgés, en particulier au Danemark et en Suède.

24,2% des hommes de plus de 45 ans (en Finlande: 78,1%) et 27,1% des femmes (en Finlande: 61,9%) ont pratiqué une activité physique régulière (1 à 2 fois par semaine). Il a été montré que la régularité de l'activité physique avait une plus grande importance pour la santé que son intensité ou sa durée.

Plus de deux tiers des hommes de 45-59 ans (au Danemark: 83,3%) et près de deux tiers des femmes (en Grande-Bretagne et au Danemark: plus de 70%) pensaient avoir le même travail à l'âge de 60 ans qu'à l'époque du sondage effectué en 2000. La probabilité de rester professionnellement actif est plus grande chez les hommes que chez les femmes. A 60 ans, cette probabilité est la plus grande dans le secteur de l'administration (OR 1,00), et nettement moindre dans les secteurs des services et du commerce. Elle est réduite de moitié pour les employés non qualifiés et ceux qui travaillent sur des machines. Les manœuvres et les travailleurs exposés à des charges physiques et à des horaires stricts étaient moins disposés à poursuivre leur activité dans le même métier. Les travailleurs qui ont déclaré avoir suffisamment de temps pour accomplir leur tâche semblaient plus aptes et plus disposés à continuer leur vie professionnelle. Les effets du travail sur la santé sont apparus comme le principal obstacle à la poursuite de la même activité.

Parmi les 12 critères pour une bonne qualité de vie professionnelle dans les régions européennes, on a signalé l'absence de discrimination liée à l'âge, une grande satisfaction au travail, le fait que les compétences correspondent aux exigences, les occasions de parler avec les supérieurs qui ont conduit à des améliorations. On a aussi relevé parmi ces critères le fait que le travail ne doit pas constituer une menace pour la santé et la sécurité. Les critères concernant les horaires stricts, les charges physiques et l'environnement physique du travail ont été très rarement cités. Manifestement, le critère «le travail, c'est la santé» faisait très mauvaise figure. En général, les pays scandinaves remplissaient mieux ces critères que la moyenne des pays d'Europe centrale et du sud de l'UE.

## Chapitre 7: Pour une meilleure vie professionnelle

Travailler après 60 ans est devenu un objectif important dans le monde entier, dans l'UE aussi (G. Reday-Mulvey, *Working Beyond 60 – Key Policies and Practice in Europe*, 2005):

Il convient de redéfinir aujourd'hui la notion de retraite, étant donné qu'on prend cette dernière avant un âge avancé et que cela ne signifie pas la fin de la vie active. Le défi posé à l'UE est le financement de la durée moyenne de retraite, qui est de 20 ans pour les hommes et de 25 ans pour les femmes. Durant les 20 dernières années, les retraites anticipées sont devenues, dans de nombreux pays de l'UE, un «acquis social», ce qui, en fait, se situe en porte-à-faux par rapport à la situation réelle où l'on constate que la santé et l'espérance de vie n'ont cessé de s'améliorer.

De nombreux pays ont introduit entre-temps des réformes sur les retraites, qui permettent un prolongement de la vie professionnelle. Les étapes distinctes de la vie, que l'on considérait séparément jusqu'ici – formation, activité professionnelle et retraite/loisirs – sont aujourd'hui plutôt considérées comme des phases parallèles.

L'augmentation du secteur des services (80% aux Etats-Unis), les capacités de travail psychiques (ordinateur) et sociales sont de plus en plus importantes. Parallèlement, les résultats montrent qu'en Europe la plus grande partie des hommes et des femmes de plus de 45 ans sont encore et toujours

soumis à des pressions physiques et que les nouvelles technologies ne sont pas encore en mesure d'éliminer les mauvaises postures au travail, les lourdes charges ni les travaux répétitifs. Les personnes plus âgées travaillant dans de tels secteurs ou dans des conditions moins favorables doivent pouvoir prendre une retraite anticipée, si aucun changement de travail n'est envisageable.

Les pensions devraient être attribuées pour de bonnes raisons. Les gens vieillissent de manière différenciée, avec des horizons et des formations divers; ils ont également des espérances de vie différenciées. Dans la plupart des cas, les gens reçoivent d'abord des rentes invalidité ou d'autres rentes. Seuls 3% des travailleurs de la pierre perçoivent leur rente à «l'âge officiel», alors que 80 à 90% des employés de bureau et jusqu'à 92% des enseignants universitaires sont capables de travailler jusqu'à l'âge de la retraite.

Les différences individuelles, par exemple sur le plan des capacités fonctionnelles, ont considérablement augmenté et rendent plus difficile la définition du moment optimal et adapté où les gens doivent prendre leur retraite. En raison des différences d'espérance de vie et de l'ensemble de la charge de travail, une période de mise à la retraite plus flexible de 5 ans serait trop courte; ce serait en effet sur 10 ans qu'il faudrait l'envisager pour être plus proche de la réalité. L'alternative des rentes d'invalidité peut alors être justifiée. Il serait cependant préférable pour la dignité de la personne de lui permettre un départ à la retraite avant qu'elle ait perdu ses capacités fonctionnelles. Il est clair que l'âge est la solution la plus injuste comme seul critère de mise à la retraite. Il est ainsi étonnant que l'on ait accepté pendant plus de 50 ans que l'âge général de la retraite soit à 65 ans.

### **7.1 Il faut modifier de nombreux concepts et procédures**

1. Il faut changer le concept de l'âge: l'âge moyen devrait passer de 40-60 ans à 65 ou 70 ans. «L'âge» devrait également faire l'objet d'une définition plus précise et plus claire.
2. La retraite n'est pas un point de la vie («cliff» ou «guillotine retirement»), mais devrait être un processus graduel et contrôlé.
3. La planification et le management du passage à la retraite appartiennent au domaine de la vie professionnelle.

4. La prolongation de la carrière professionnelle se base, dans la plupart des professions, sur une réduction du temps de travail ou de la charge de travail. Le travail à temps partiel et des horaires flexibles sont les meilleurs moyens pour diminuer la charge de travail. Le travail à temps partiel devrait cependant être volontaire et garantir une vie décente et la sécurité pour la retraite. Le travail à temps partiel et une retraite progressive peuvent aussi être profitables: ils réduisent les coûts et les absences liées à la maladie et augmentent la productivité.
5. Apprendre tout au long de sa vie doit être le droit de chacun, durer jusqu'à la retraite, être conforme à l'âge et constituer une partie intégrante du travail.
6. La constitution et la recherche d'un emploi adéquat à l'âge peuvent exiger un recyclage ou un déménagement.
7. Il doit être possible, en cas de bonnes capacités fonctionnelles de se retirer de professions pénibles et fatigantes, sans devoir porter l'étiquette «incapacité de travail». La réduction de la charge de travail et/ou la planification d'une «deuxième carrière» est une bonne alternative pour les personnes dans cette situation.
8. Pour les entreprises, les coûts directs et indirects relatifs aux seniors doivent être réduits. Cela permettrait de diminuer la discrimination liée à l'âge et d'engager des seniors.
9. Les facteurs économiques constituent le plus grand défi pour la prolongation et l'amélioration de la vie professionnelle. Des exigences croissantes quant à la productivité, des horaires stricts et des modifications dans la vie professionnelle pour des raisons de crise économique détournent les gens de tout âge de leur vie professionnelle. Les seniors sont le plus particulièrement touchés par ce fait.

### **7.2 Recommandations pour la vie professionnelle des plus de 45 ans, resp. pour relever le défi du vieillissement de la société**

(sur la base du «Third European working conditions survey 2000» de l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Paoli et al. 2001)

Cf. les recommandations ci-dessus pour des politiques internationales de l'âge, le travail en équipes et l'âge, ainsi que pour de nouveaux concepts (7.1). De

nombreuses recommandations sont valables pour tous, mais sont différenciées quant à leur contenu, accentuation et actions pour les différents groupes d'âge. Mais de nombreux risques ne deviennent évidents qu'avec l'âge. Le développement d'une vie professionnelle adaptée aux plus de 55 ans ou à des personnes ayant l'un ou l'autre symptôme de maladie chronique indique qu'une solution doit être trouvée pour les aider à gérer leur maladie et à pouvoir continuer à travailler.

**A. Recommandations pour les postes de travail des collaborateurs plus âgés** (environnement de travail, tâches, horaires, discrimination liée à l'âge):

- Les expositions à l'environnement de travail (par exemple vibrations, bruit, air pollué, chaleur, froid) doivent encore être réduites.
- Il faut réduire les exigences physiques du travail, en particulier pour les femmes (mauvaises postures, manipulations de lourdes charges, travail et mouvements répétitifs, travail musculaire statique, charge maximale).
- Il faut concevoir l'environnement psychologique de telle sorte que les forces de travail puissent être protégées et utilisées. Les travailleurs plus âgés ont aussi besoin d'un travail créatif et de relever des défis, d'un travail dans lequel ils puissent apprendre quelque chose.
- Il faut améliorer les possibilités pour les travailleurs plus âgés de planifier et d'organiser leur propre travail.
- Ces collaborateurs ont besoin d'un bon suivi individuel et d'une gestion de l'âge.
- Ils ont en outre besoin d'horaires flexibles, individualisés et ergonomiques.
- En ce qui concerne la discrimination liée à l'âge, c'est la tolérance zéro qui s'impose.

**B. Recommandations relatives aux ressources personnelles des travailleurs plus âgés** (santé, capacités fonctionnelles, compétences, valeurs et attitudes):

- Il faut intensifier la promotion de la santé auprès des collaborateurs plus âgés. Celle-ci est tributaire de leur propre responsabilité dans leurs modes de vie.
- Il faut intensifier la prévention des maladies. La promotion de la santé en entreprise nécessite davantage d'investissements.

- L'impact des maladies sur le travail doit être réduit.
- Même les personnes avec une capacité de travail amoindrie représentent une partie importante du personnel. Leurs capacités doivent être exploitées au mieux.
- Il faut réduire de manière importante les risques de maladie liés au travail et prévenir les maladies.
- On doit protéger et cultiver les capacités fonctionnelles; celles-ci, qu'elles soient physiques, psychiques ou sociales, constituent le pré-supposé fondamental pour une bonne carrière professionnelle, de bonne qualité, et pour un bon «vieillessement».
- Les travailleurs plus âgés doivent avoir la possibilité d'apprendre tout au long de leur carrière, et leurs compétences professionnelles doivent pouvoir être développées par des processus d'apprentissage adaptés à leur âge.
- Il faut mieux prendre en compte les valeurs fondamentales des collaborateurs plus âgés dans les modifications et le management de la vie professionnelle.
- L'aptitude et le bien-être au travail, ainsi que la possibilité pour les collaborateurs plus âgés d'être réinsérés sur le marché de l'emploi doivent être soutenus par des mesures de longue durée, dont l'efficacité doit être contrôlée.
- Il est nécessaire d'améliorer la collaboration entre les différents partenaires, de sorte que l'on puisse développer des places de travail et améliorer l'exploitation des ressources personnelles.

**C. Recommandations générales et recommandations liées à la société:**

- Il faut changer les attitudes à l'égard du vieillissement afin qu'elles reflètent la réalité.
- La gestion de l'âge a besoin de réformes: il faut arrêter le mauvais traitement de la main-d'œuvre plus âgée.
- Il faut réduire les coûts du vieillissement dans la vie professionnelle.
- On a besoin de nouvelles méthodes fondées rationnellement et qui diminuent l'horaire et la charge de travail des aînés.
- La retraite doit être un processus qui permet aux employés de se préparer durant leurs dernières années d'activité professionnelle.
- Il faut améliorer les systèmes de prestations pour les collaborateurs plus âgés.

- Chaque être humain doit avoir le droit d'apprendre tout au long de sa vie.
- Promouvoir la vie professionnelle, indépendamment de l'âge, doit être un objectif commun à tous les participants de la vie active.

L'étude peut être téléchargée:

<http://stm.teamware.com/Resource.phx/eng/public/special/worklife.htx.i122.pdf>

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6  
Tel. +41 (0)31 350 04 04, Fax +41 (0)31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 (0)21 345 15 15, Fax +41 (0)21 345 15 45  
office.lausanne@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)