VALORISER LES SENIORS AU SEIN DES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES : UN DÉFI ET UNE OPPORTUNITÉ

VADEMECUM

Ce projet a été encouragé et soutenu par le Fonds Social Européen.

Textes / Photos : IUIL, POG, CJBR, UEL
Création graphique : apart
Impression : Printsolutions

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

Les partenaires remercient toutes les personnes qui ont contribué au succès de ce projet et à la réalisation du vadémécum. Ils ont particulièrement apprécié l'implication des experts qui ont accepté de partager leurs connaissances et expériences en vue de faire progresser les discussions.

Et, même si il reste encore du chemin à parcourir pour valoriser l'employabilité des travailleurs plus âgés dans les entreprises, ce projet fut riche en enseignements grâce à tous les participants aux workshops et a permis de replacer l'être humain au centre des débats.

PRÉFACE

Même si notre économie ouverte et notre accès à un marché du travail de la Grande Région nous accordent un certain répit face au vieillissement de notre population active, l'emploi des seniors pour notre pays reste un enjeu important pour le financement à moyen terme de la protection sociale.

Si le Luxembourg a vu le taux d'emploi des « 55–64 » atteindre 34.1 % en 2008, nous restons, malgré cette progression, bien en-deçà du taux d'emploi de 50 % fixé par le Conseil européen à Stockholm en 2001 pour cette tranche d'âge de la population.

La stratégie « 2020 » établit le taux d'emploi général pour les personnes entre 20 et 64 ans à 75 %. Pour atteindre cet objectif, nous devons améliorer le taux d'emploi des personnes âgées de plus de 55 ans.

La mise en œuvre de mesures incitatives d'accès à l'emploi des seniors est une des priorités. Une attention particulière doit être vouée à la formation continue tout au long du parcours professionnel en veillant à ce que l'âge ne soit pas un facteur de discrimination par rapport à la formation. Aussi devons-nous travailler sur les conditions de travail qui doivent permettre de maintenir les salariés plus âgés dans l'emploi. Des initiatives spéciales en faveur de la mise au travail des chômeurs âgés ont été prises. A cet effet, nous avons besoin d'une approche à plusieurs facettes.

Néanmoins, maintenir au travail les salariés les plus expérimentés et faire bénéficier ainsi notre économie de leurs compétences ne pourront se réaliser pleinement que si nos références culturelles quant aux carrières professionnelles et à la retraite évoluent. Le maintien dans l'emploi des seniors est désormais un volet traité spécifiquement dans les plans de maintien pour l'emploi, conformément à la loi du 2 août 2010. De même, il nous faut combattre les stéréotypes à l'égard des travailleurs seniors. Un changement de nos attitudes, de nos modes de pensée et de perception s'impose. Il faut un effort particulier de sensibilisation.

Aussi convient-il de saluer les initiatives, comme ce vadémécum, qui sensibilisent, informent et promeuvent les idées et projets en faveur de l'emploi des seniors.

Qui plus est, la rédaction de cet ouvrage est non seulement issu d'un partenariat interinstitutionnel, mais résulte aussi de travaux auxquels ont contribué des professionnels privés et publics, des entreprises, des organisations d'insertion, des organismes de formation.

Ce partenariat très large devrait favoriser de prochaines actions. La population des plus de 60 ans va augmenter beaucoup plus rapidement que ce qu'ont jamais connu les pays européens. Dans les vingt-cinq ans à venir, cette population augmentera de deux millions de personnes chaque année dans l'UE. Le Luxembourg suivra cette évolution. Il y a donc une nécessité de renforcer la solidarité entre générations en promouvant notamment le vieillissement actif.

Nicolas Schmit
Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Immigration,
Luxembourg

Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL)

L'Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL) a été créé par règlement grand-ducal le 22 avril 1974 en tant qu'établissement d'utilité publique. Il est rattaché au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et siège au Château de Munsbach au Luxembourg. L'IUIL a été mandaté par le MESR pour développer davantage la formation continue universitaire au Luxembourg, et ce en collaboration avec l'Université du Luxembourg et/ou des universités étrangères. Spécialisé dans les domaines d'activités de la création et du développement d'entreprise, du droit et des thématiques européennes ainsi que du management du service public, l'IUIL conçoit et met en place des formations continues certifiantes, et collabore à la mise en place de formations diplômantes (Bachelor, Master).

Par ailleurs, en vertu des missions qui lui sont confiées par son Ministère de tutelle, l'IUIL s'emploie à développer des projets de recherche en vue de sensibiliser les entreprises aux enjeux de la formation continue pour le maintien des salariés dans leur emploi et pour le développement des compétences qui deviendront à terme pour les entreprises des atouts concurrentiels. Pour ce faire, l'IUIL veille à impliquer dans ses projets des entreprises de tailles différentes et en provenance de secteurs d'activité variés et à élaborer des méthodes et outils pragmatiques adaptés au contexte socio-économique luxembourgeois.

La motivation de l'IUIL à promouvoir ce projet auprès du FSE

Et, c'est dans ce contexte de recherche appliquée que ce projet, né au POG, a été soutenu initialement par l'IUIL, rejoint rapidement par l'Union des Entreprises Luxembourgeoises et le Centre Jean-Baptiste Rock.

La participation à ce projet multi partenarial ainsi que l'organisation de workshops sur l'employabilité des seniors ont toutes deux donné à l'IUIL une nouvelle opportunité pour :

- sensibiliser les différentes parties prenantes (Etat, entreprises, partenaires sociaux, associations/instituts spécifiques et salariés seniors) sur la nécessité d'envisager des mesures concrètes favorisant l'employabilité des seniors et décourageant la retraite anticipée et cela dans le contexte du vieillissement de la population en Europe et des conséquences inévitables de ce vieillissement sur les générations futures ;
- aider les entreprises à mieux cerner les avantages compétitifs des seniors ;
- revisiter et questionner les pratiques managériales actuelles des responsables des ressources humaines et envisager avec eux des pistes d'amélioration ;
- informer les entreprises sur la nécessité de prendre en compte la santé et le bien-être des travailleurs dans l'organisation du travail ;
- mettre en place des actions spécifiques en vue de lutter contre la perte des compétences-clés des seniors.

Fort de cette expérience, riche en nombreux enseignements, l'IUIL se réjouit d'avoir contribué à son niveau à mettre à mal les clichés liés à l'employabilité des seniors et d'avoir attiré l'attention des différentes parties prenantes sur la nécessité de repenser la formation continue et le développement de l'employabilité des salariés.

iuil
institut universitaire
international luxembourg

Personnel Officers Group (POG)

Rassemblant des responsables des ressources humaines d'entreprises actives dans différents secteurs économiques au Luxembourg, le POG – Personnel Officers Group – est naturellement sensible aux questions relatives à l'emploi et particulièrement lorsqu'il s'agit de celui de publics fragiles.

Le POG est davantage qu'un lieu d'échange entre praticiens. Il est également un creuset de bonnes pratiques managériales et un promoteur d'idées novatrices. L'activation du réseau qu'il constitue est un moyen de favoriser l'émergence de changements sociétaux, voire culturels, requis par la mouvance de notre environnement économique.

Or, l'emploi des seniors est souvent sur la sellette quand surviennent la crise financière, les difficultés économiques, les déficits des budgets publics, … Se séparer des plus anciens plus onéreux est moins lourd en diminution d'effectifs que de se séparer des plus jeunes, prépensionner est une sortie plus honorable que licencier, investir en formation est essentiel mais faisons-le sur nos jeunes collaborateurs, le retour sur investissement sera plus important et plus probable, …

Or, dans le contexte actuel et face à de telles solutions stéréotypées, le POG lors du lancement de ce projet a estimé important et très nécessaire de sensibiliser les entreprises aux effets pervers que pouvait avoir une vision à court terme de la gestion de l'emploi des seniors.

Economiquement, se séparer des collaborateurs les plus expérimentés n'est pas la panacée. Les économies apparentes de leur départ sont souvent rapidement compensées par une série de coûts, plus ou moins cachés et maîtrisés. Quelles sont ces « dépenses ajoutées » ? Les frais de licenciement ou de départ à la prépension, les charges de recrutement, la différence de productivité entre un junior et un senior, les pertes du know-how et de la maîtrise de l'art que seule une longue expérience procure, … Sans compter que socialement et humainement le tribut payé par l'entreprise peut aussi s'avérer lourd.

Permettre les échanges de bonnes pratiques, valoriser les initiatives légales existantes, promouvoir la coresponsabilité des entreprises en matière d'emploi des seniors – mais faut-il plutôt parler d'employabilité ou du maintien à l'emploi des seniors – sont les objectifs poursuivis par le POG dans le cadre de ce projet.

Beaucoup reste à faire et à entreprendre, le chemin sera encore long. Mais ce projet et le vadémécum qui en est issu en tracent la voie à suivre.

P|O|G
Personnel Officers Group

Centre Jean-Baptiste Rock (CJBR)

Créé en 2002 par le LCGB, le Centre Jean-Baptiste Rock a pour mission d'aider les personnes à (re)trouver leur place dans le monde du travail à tout âge, et ceci aussi bien par des actions destinées aux personnes à la recherche d'un emploi que par des actions ciblées auprès des employeurs. Etant donné que les personnes âgées de 45 ans et plus ont de plus en plus de difficultés à maintenir leur emploi ou à en retrouver un nouveau, le Centre a mis en place des actions de soutien aux personnes concernées (coaching, conseil, information,...), ainsi que des mesures visant à sensibiliser et informer les employeurs (brochures, conférences, séminaires, formation, workshops, campagne de sensibilisation, ...).

C'est donc tout naturellement que le Centre a répondu présent à la demande du POG et de l'IUIL de participer à ce projet.

Les motivations du CJBR à être partenaire du projet
Dans le cadre de sa campagne de sensibilisation « 45Plus », le Centre Jean-Baptiste Rock avait commencé son travail de sensibilisation des employeurs et Directeurs de Ressources Humaines (DRH) en diffusant un message de valorisation des travailleurs expérimentés et en mettant l'accent sur la plus-value que peut tirer un employeur de l'embauche d'une personne expérimentée.

Ce projet-ci représente une nouvelle voie pour diffuser aux entreprises comme aux employés le message sur la nécessaire employabilité de tous les individus au-delà d'un clivage des générations, qui génère nécessairement un risque de discrimination et de préjugés (tant positifs que négatifs).

La principale question que se posent les entreprises face à un senior est celle de sa rentabilité et de son efficacité. Et l'un des principaux freins au travail des seniors réside dans les préjugés nourris à leur égard.

Nous pensons qu'il faut voir plus loin
La poursuite de la mondialisation et la nécessité de faire face à la concurrence par une course à l'innovation génèrent une insécurité. Cette insécurité bien réelle conduit le salarié à vivre des périodes de travail entrecoupées de périodes de chômage et à s'adapter comme il le peut par des formations, des bilans de compétences, ... Il sait qu'aujourd'hui un contrat à durée indéterminée, même s'il lui apporte une certaine stabilité, ne le mettra pas à l'abri du licenciement. La précarité, même si elle reste plus forte pour certaines catégories (en particulier chez les femmes, les jeunes et les personnes peu ou non qualifiées) peut aujourd'hui toucher tout le monde à tout âge.

Tout l'enjeu réside, pour les entreprises, dans la gestion des compétences de leurs employés afin de s'adapter à ces évolutions, et pour les employés, dans la possibilité de préserver leur employabilité pour pouvoir faire face à ces ruptures et à ces mobilités plutôt que de les subir. Les métiers passent les hommes restent ... mais ils doivent pouvoir s'adapter: nouvel environnement de travail, nouveau mode de management, nouvel emploi, bref une nouvelle jeunesse ...

Centre
Jean-Baptiste Rock

Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL)

L'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL) est l'organisation faîtière du patronat luxembourgeois qui représente de par ses membres, en l'occurrence les organisations et chambres professionnelles patronales, l'intégralité des entreprises du secteur privé à l'exception de celles relevant du secteur primaire.

En dehors de la défense des intérêts des entreprises en tant qu'employeurs, les activités de l'UEL s'étendent sur tous les domaines où les entreprises relevant des différents secteurs de l'économie nationale présentent des intérêts convergents. L'UEL est en effet un organe de concertation où sont abordées bon nombre de questions tenant à des thèmes aussi variés que la législation sociale, la fiscalité, les études économiques, l'éducation et la formation professionnelle continue, l'entrepreneuriat, l'environnement et l'aménagement du territoire ainsi qu'à des thèmes traités au niveau européen.

Les motivations de l'UEL à être partenaire du projet

Les milieux économiques sont conscients depuis plusieurs années déjà des enjeux liés au vieillissement de la population. L'UEL a toujours eu pour ambition de sensibiliser les acteurs économiques et politiques à cette problématique et de chercher des pistes pour faire face à ce défi. Elle est sensible à l'impact qu'aura le vieillissement de la population sur l'économie, les finances publiques et les systèmes de protection sociale, en ce compris les retraites. Il est essentiel, selon l'UEL, d'entreprendre dès à présent les réformes qui s'imposent pour éviter de laisser la facture aux générations futures. L'augmentation de la durée de la vie active et donc l'employabilité des travailleurs plus âgés sont des aspects importants dans le cadre de telles réformes.

Par ailleurs, l'UEL tient à promouvoir la diversité au sein des entreprises comme un véritable atout pour celles-ci. Au-delà de l'interdiction légale pour les entreprises de discriminer en raison de l'âge[1], la diversité engendre en effet une richesse au niveau des échanges entre salariés, grâce à l'hétérogénéité de leurs profils, ce qui entraîne une créativité et une innovation accrues[2]. La diversité intergénérationnelle en fait partie et le maintien en activité des seniors qui en est la clé doit par conséquent être encouragé.

Dans ce contexte, la participation de l'UEL par le biais de l'Institut national pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (INDR) au partenariat avec l'IUIL, le POG et le CJBR ainsi que l'organisation de workshops autour de la thématique sur l'employabilité des seniors constituaient pour l'UEL une nouvelle opportunité de susciter le débat et d'y impliquer les acteurs économiques. Par la recherche de bonnes pratiques via les échanges entre les participants aux workshops, l'UEL entendait plus particulièrement sensibiliser les entreprises aux enjeux et aux atouts de la diversité intergénérationnelle et leur donner des outils pour leur permettre de jouer le rôle social qui leur revient en matière d'employabilité des travailleurs et de maintien dans l'emploi.

iNDR
INSTITUT NATIONAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

UEL
UNION DES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES

1 En vertu de l'article L. 251-1 du Code du Travail, les entreprises sont légalement tenues de ne pas faire de discrimination entre les travailleurs notamment en raison de leur âge.

2 Tiré de la brochure publiée par l'INDR, intitulée La prévention des discriminations au sein de l'entreprise – informations et conseils pratiques, 2010 (préface signée par Michel WURTH, Président de l'UEL et de l'INDR).

INTRODUCTION

Valoriser les seniors au sein des entreprises luxembourgeoises : un défi et une opportunité

Le vieillissement de la population est l'un des défis les plus importants que l'Union européenne devra affronter au cours des prochaines années.

Pour affronter ce défi et « le transformer en opportunité », comme préconisé par la Commission européenne, il s'avère nécessaire d'anticiper les changements sociaux et économiques qui en découleront alors que le vieillissement de la population pèsera dans un avenir plus ou moins proche sur les finances publiques et sur les systèmes de retraite des Etats membres, compromettant leur viabilité. Le Luxembourg est également concerné. L'augmentation de la durée de la vie active et donc du taux d'emploi des travailleurs plus âgés constituent des pistes privilégiées à cet égard. Il est dès lors indispensable de mettre en place des mesures visant à promouvoir le travail des seniors, à valoriser et à renforcer leurs compétences au sein des entreprises.

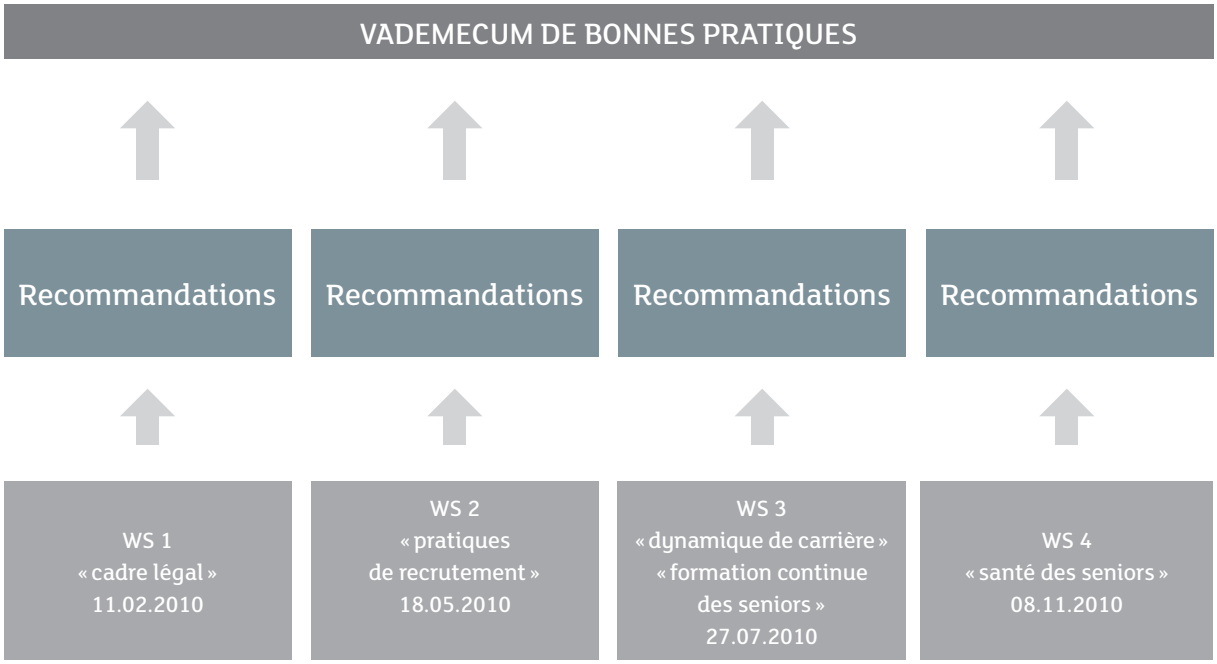
Or, la valorisation et l'implication des seniors dans les entreprises sont d'une grande complexité, car toutes deux sont liées non seulement à des problématiques sociétales et conjoncturelles, mais aussi à des croyances et à des a priori à l'égard des travailleurs seniors, l'âge devenant souvent aujourd'hui un facteur d'exclusion du marché du travail.

L'Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL), le Personnel Officers Group (POG), le Centre Jean-Baptiste Rock (CJBR) et l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL), ont donc mis en place, depuis 2008, un projet de valorisation de l'employabilité des seniors au sein des entreprises luxembourgeoises qui est cofinancé par le Ministère du Travail et de l'Emploi et le Fonds Social Européen.

Suite à l'analyse des données issues du benchmarking de bonnes pratiques et d'informations récoltées lors des entretiens qualitatifs, les partenaires du projet ont choisi d'organiser des workshops à l'attention des décideurs, des recruteurs, des responsables des ressources humaines et des managers en vue de :

- sensibiliser et informer les cibles sur les thématiques développées dans chacun des workshops ;
- contribuer à changer les mentalités et les pratiques en matière de gestion et de développement de l'employabilité des seniors ;
- inviter les participants à enclencher des réflexions susceptibles de donner jour à des plans d'actions spécifiques ;
- alimenter un vadémécum de bonnes pratiques via des recommandations et des retours d'expérience issues des échanges qui se sont tenus au cours des différents workshops.

Le schéma ci-dessous illustre la démarche globale de mise en place des workshops, ainsi que les liens entre les résultats de ces réunions de travail et le vadémécum.



Les workshops[3] ont été organisés de manière régulière au cours de l'année 2010 et avaient environ une durée de trois heures. Ils se sont tous déroulés selon les modalités suivantes :

- Cadre conceptuel donné par un expert
- Echanges entre participants et intervenants
- Ateliers en sous-groupes sur des problématiques en lien avec la thématique développée dans le cadre du workshop
- Synthèses des échanges lors d'une reprise collective avant la clôture du workshop
- A l'issue des échanges, les partenaires réalisent une synthèse des principales recommandations et des réflexions émises par les participants.

Les échanges lors de ces workshops ont donc permis d'alimenter ce guide reprenant des idées d'actions et des bonnes pratiques pour atteindre ces objectifs. Il est à noter que trois workshops sur quatre ont fait l'objet d'une synthèse spécifique. Les recommandations développées dans le cadre du premier workshop ont été intégrées dans les trois documents de synthèse. De plus, comme chaque synthèse a été publiée dans des magazines spécialisés, il y a donc dans la partie de ce vadémécum dédiée aux workshops un certain nombre d'informations redondantes ; cela s'explique par le fait que chaque article a bénéficié d'une mise en contexte souvent commune et contient également de par les liens qui existent entre les différentes thématiques des recoupements d'informations.

En aucun cas, ce document n'a la prétention d'être un texte juridique de référence en matière d'emploi des seniors. Il se définit plutôt comme un document de réflexion et de prise de position émanant desdits experts. Sans doute, les partenaires de ce projet peuvent espérer, à raison, que ce projet suscitera des débats et fera l'objet de discussions tant aux niveaux des entreprises et des salariés qu'aux niveaux politique et sociétal.

3 Pour plus d'informations sur le déroulement des workshops, cf. annexe I.

Afin de mieux cerner la problématique de l'employabilité des seniors et de pouvoir dégager des grands axes d'actions et des mesures transférables dans les entreprises au Luxembourg, les partenaires du projet ont choisi de réaliser un inventaire de bonnes pratiques en matière de gestion des âges mises en place dans les entreprises en Europe (Belgique, Luxembourg, Danemark, Suisse, Finlande, Suède, ...) et dans un pays tel que les Etats-Unis. Même si les systèmes législatifs qui réglementent le marché de l'emploi et les systèmes d'accès à la retraite sont fort différents, cette analyse a donné l'opportunité d'élargir le cadre de référence en matière d'employabilité des seniors et de poser un périmètre pour investiguer des pistes favorables au maintien des seniors dans l'emploi.

Le choix final des pays retenus repose sur la richesse et sur la diversité des bonnes pratiques trouvées, ainsi que sur la qualité des études de cas (les sources sont en grande partie issues de recensements déjà existant au niveau international, tels Eurofound, Employers Forum on Age, ...), et non sur une grande variété de pays. Les bonnes pratiques ont été recensées dans des entreprises de tailles différentes (de ± 30 personnes à 60 000 personnes) issues de différents secteurs d'activité (travail intérimaire, construction automobile, industrie, magasins de mode, tourisme, média, Postes et Télécommunication, nouvelles technologies, ...).

Les bonnes pratiques retenues ont été regroupées en 6 catégories :

- Le recrutement
- La gestion de carrière
- L'organisation du travail
- La santé et le bien-être
- La transition de carrière
- L'innovation.

Chacune de ces catégories comporte un certain nombre de bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves dans des contextes spécifiques et qui invitent à se questionner, d'une part sur les pratiques managériales actuelles en matière de gestion des ressources humaines, d'autre part sur les contextes favorables à leur éclosion. Certaines de ces bonnes pratiques pourraient être considérées comme des pistes à investiguer en faveur du maintien dans l'emploi des seniors et de la nécessité de développer leur employabilité tout au long de leur vie professionnelle.

Le recrutement

- Promotion auprès des employeurs des mesures d'aide à l'embauche des seniors
- Obligation pour les seniors demandeurs d'emploi de s'inscrire au chômage jusqu'à un certain âge afin de les inciter à se repositionner sur le marché du travail
- Recrutement de seniors pour rééquilibrer la pyramide des âges dans les équipes et attirer plus de compétences
- Elimination de toutes les données relatives à l'âge d'un candidat dans le Curriculum Vitae
- Mise à disposition d'une check list en matière de recrutement afin d'éviter toute discrimination
- Embauche de seniors pour mieux répondre aux besoins de certains groupes de clients sensibles aux conseils et à l'écoute des travailleurs seniors
- Programmes spécifiques de soutien à l'insertion professionnelle pour seniors embauchés en tant qu'experts/consultants pour de courtes missions
- Mise en évidence de la valeur ajoutée des seniors pour les entreprises, par exemple quand ils sont hautement qualifiés et très expérimentés
- Diversité des canaux de communication afin d'entrer en contact avec les seniors, par exemple, via des panneaux dans les magasins qu'ils ont l'habitude de fréquenter
- Centrer l'entretien de recrutement d'un senior sur ses expériences et non sur des tests
- Programme de formation en vue de prévenir les discriminations à l'embauche, programme destiné aux managers et aux personnes travaillant dans les ressources humaines et portant par exemple sur les avantages et les enjeux d'une pyramide des âges équilibrée en entreprises

La gestion de carrière

- Mesures de formation tout au long de la carrière professionnelle (cours d'informatique, soutien financier pour compléter son parcours de formation, supervision, training on the job, ...).
- Gestion de carrière permettant une réelle évolution et des perspectives jusqu'à l'âge de la retraite.
- Réorientation professionnelle en interne afin de mettre en valeur les connaissances et l'expérience des seniors (postes de tuteurs, de consultants, etc).

L'organisation du travail

- Permettre aux seniors de travailler à temps partiel.
- Horaires, organisation et temps de travail flexibles (rotations dans les postes en cas de postes pénibles physiquement et mentalement) permettant un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle et plus de temps de repos.
- Sur base de tests en situation de travail et d'évaluation de la capacité de travail, affectation des seniors ayant des difficultés avec une charge de travail trop lourde à d'autres postes de travail en lien avec les activités-clés de l'entreprise.
- Elimination du travail de nuit et en pauses pour les seniors.
- Promouvoir le travail intérimaire pour les demandeurs d'emploi âgés de plus de 45 ans.
- En cas de suppression de postes et pendant une certaine durée, proposer des missions ponctuelles de courte durée tant en interne qu'en externe à l'entreprise.

La santé et le bien-être

- Adaptation ergonomique des postes de travail (surtout dans des métiers physiques).
- Respect des normes en matière de protection et de bien-être au travail.
- Suivi de l'entreprise en cas d'absence prolongée pour raisons médicales.
- Adaptation des processus de travail à la santé des travailleurs.
- Encouragement à alterner les positions assises et la station debout en vue d'éviter toute complication de santé
- Réorientation professionnelle vers des postes moins contraignants physiquement.
- Evaluation de la santé du personnel grâce au Work Ability Index (WAI) et mise en place de mesures contribuant au maintien dans l'emploi (conseils pour la santé et pour la nutrition, gestion du stress, suivi médical, espace fitness, ...).

La transition de carrière

- Planifier les transitions de carrière via des entretiens de carrière, des plans épargne-temps, ... dans une perspective de work life balance.
- Possibilité d'une transition vers la retraite progressive grâce au temps partiel.
- Combinaison de l'emploi et de la pension grâce à une adaptation du régime des pensions afin d'éviter le fait qu' avoir un emploi ne se traduise par une perte de revenus et donc possibilité de repousser l'âge d'entrée en retraite tout en cumulant un salaire avec une partie de la retraite.
- Changements de carrière grâce à des programmes de tutorat, de consultants, etc.
- « Reclassement » en interne ou en externe.
- Soutien de l'entreprise dans la préparation de la retraite.
- Mise en place de mécanismes de transfert des savoirs/de maintien des savoirs dans l'entreprise.
- Création de services d'experts embauchant les collaborateurs retraités qui mettent leurs expertise et expérience au service des entreprises.
- Bonification au niveau de la pension si la personne poursuit sa carrière au-delà de 60 ans.
- Avantages fiscaux pour les personnes qui travaillent au-delà d'un certain âge.
- Augmentation des pensions si allongement de la vie active ; à contrario, diminution de la pension si sortie précoce.
- Restriction de l'accès à la prépension : ne concerne que les travailleurs ayant épuisé sans succès tous les moyens pour retrouver un emploi, preuves à l'appui.

L'innovation

- Garder des contacts avec les travailleurs seniors pendant une interruption assez longue de leur travail pour cause de maladie, veiller à les accueillir lors de la reprise de leur travail et repenser l'organisation du travail en termes de flexibilité pour leur maintien dans l'activité.

- Mettre en place dans l'entreprise à différentes tranches d'âges des entretiens au cours desquels la carrière est discutée au regard de différentes options de vie : poste de management, poste de tutorat, retraite à temps partiel, …

- Bonification au niveau de la pension si la personne poursuit sa carrière au-delà de 65 ans.

Sur base de ces résultats issus de l'analyse de ce benchmarking, les partenaires ont décidé de faire réaliser une étude qualitative sur les bonnes pratiques en matière d'employabilité des seniors au Luxembourg et d'estimer alors quelles seraient les pistes à privilégier en vue de contribuer au changement de mentalité nécessaire au maintien des seniors dans la vie professionnelle et ce, compte tenu des particularités du Luxembourg. En effet, comme mentionné dans la partie relative au contexte, sensibiliser la population du Luxembourg à la nécessité du maintien des seniors dans leur emploi n'est pas aisé, car à l'heure actuelle, le Luxembourg connaît encore un peu de répit d'une part par rapport au financement à terme de la protection sociale, d'autre part par rapport à la pénurie de main d'œuvre dû à l'apport de la main d'œuvre étrangère.

Enfin, l'analyse de ces différents retours d'expérience a permis d'envisager des pistes de réflexion que les partenaires n'auraient pas imaginé investiguer sans l'apport de ce travail préalable et montre à quel point le succès du maintien dans l'emploi des seniors est fortement lié à des politiques qui découragent les départs anticipés en retraite ou incitatives à poursuivre la vie professionnelle jusqu'à l'âge officiel de la pension, voire au-delà.

Contextes international et national

I. Vieillissement de la population

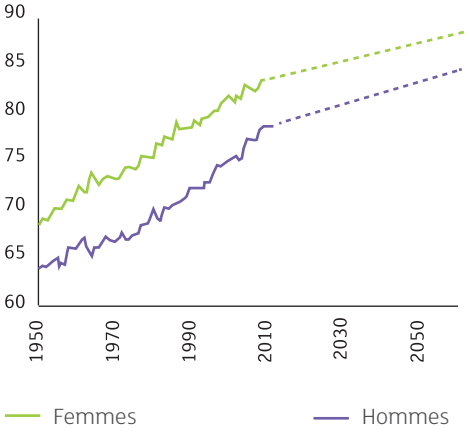
Le vieillissement de la population est l'un des défis les plus importants que l'Union européenne (UE) devra affronter au cours des prochaines années.

Dans les pays de l'UE, ce phénomène du vieillissement résulte de plusieurs tendances démographiques simultanées :

- le nombre moyen d'enfants par femme, 1,5 enfant dans l'UE en 2006, nombre inférieur au seuil de renouvellement des générations, à savoir, 2,1 (...),
- le déclin de la fécondité,
- une augmentation de l'espérance de vie qui devrait amener une plus grande proportion de personnes vivant aux âges de 80 et 90 ans, personnes souvent en situation de fragilité et de dépendance,
- l'immigration (1,8 millions d'immigrés à destination de l'UE en 2004, 40 millions en 2050 selon les projections d'Eurostat) qui pourrait compenser les effets de la faible fécondité et de l'allongement de la durée de vie[4].

Au Luxembourg, la projection de l'évolution socio-démographique est plus compliquée « en raison du poids prépondérant de l'immigration dans la croissance de la population[5] ». La population active reste encore relativement jeune du fait de la place prépondérante des étrangers et frontaliers dans l'emploi intérieur. « En comparant la structure de la population active occupée du Luxembourg par rapport à celle des trois pays limitrophes, le Luxembourg est doté d'une structure par âge relativement plus jeune. Par exemple, en 2007, 81 % des salariés au Luxembourg avaient moins de 50 ans, contre 74 % en Allemagne, 77 % en France et 79 % en Belgique. Ceci est dû en partie à la place des résidents étrangers et surtout au rôle des frontaliers sur le marché du travail luxembourgeois. (...) »[6].

La situation du pays telle qu'elle vient d'être décrite permet au Luxembourg de disposer d'un certain répit par rapport au vieillissement de la démographie en comparaison avec d'autres états membres de l'UE. Toutefois, au même titre que les autres pays de l'UE, le Luxembourg connaît également depuis plusieurs décennies, une augmentation constante de l'espérance de vie.



Graphique 13 : Espérance de vie à la naissance 1950-2060 (en années)
Source : STATEC

Dès lors, même au Luxembourg, le nombre de personnes âgées va augmenter par rapport au reste de la population, cette catégorie de personne en âge de la retraite prenant alors une place prépondérante dans la pyramide des âges. « Et, si à l'heure actuelle, le groupe d'âge de 15 à 64 ans représente encore 68% de la population totale, sa part dans la population totale irait en diminuant, surtout entre 2020 et 2040 »[7]. Elle pourrait descendre à moins de 60 % en 2060[8]. La diminution de la population active constitue un danger pour la croissance économique pourtant nécessaire à la pérennité du système luxembourgeois actuel de protection sociale.

4 Propos adaptés de « L'avenir démographique de l'Europe : transformer un défi en opportunité »,disponible sur le site de l'UE à l'adresse : http//europa.eu, site consulté le 28/10/2010.

5 Bulletin du Statec n°5 – 2010, p. 251.

6 K. LEDUC, Le Luxembourg face au vieillissement de sa population active : des politiques publiques aux politiques d'entreprises, les cahiers du CEPS/Instead, Mai 2010, p.5.

7 Op. cit. 5, p. 270.

8 Propos adaptés du Statec n°5 – 2010, p. 270.

Il convient ainsi de prendre en compte l'impact du vieillissement de la population sur la protection sociale et les finances publiques. En effet, « sur les bases des politiques actuelles, le vieillissement conduira à des pressions significatives à la hausse sur les finances publiques. De tels déficits budgétaires pourraient compromettre le futur équilibre des systèmes de retraite, de protection sociale en général et même le potentiel de croissance économique ou le fonctionnement de la monnaie unique »[9]. Et, « assurément dans un avenir rapproché, la sécurité sociale dans son ensemble sera soumise aux effets du vieillissement de la population. Ce déficit démographique (…) deviendra un facteur générateur de déficits publics qui sera difficilement gérable pour les générations futures »[10].

II. Etre senior ?

Le vieillissement de la population invite tout naturellement à se questionner sur les concepts de « seniorité » et d'employabilité des seniors, thématiques centrales dans ce vadémécum.

1. La notion de senior

Cette notion est « le résultat d'un construit social (…) qui peut prendre deux formes : le senior comme expert (par opposition au junior qui doit encore apprendre son métier) et le senior comme personne âgée. De plus, la définition sociale de vieux ou personne âgée est fortement liée à l'emploi ou à la profession que l'on exerce. Ainsi, le moment de la retraite est quelque part l'événement symbolique qui marque le passage vers le statut de personne âgée. Ce moment qui fut à une certaine époque à l'âge de 62 ans a été depuis souvent ramené à un âge plus précoce, 57 ans (préretraite) dû au marché de l'emploi »[11].

Enfin, le Dr Bausch, dans le cadre d'un exposé lors du workshop portant sur la santé et le bien-être des travailleurs, a précisé quant à elle qu'il n'y avait pas de « consensus sur le choix d'un âge seuil pour la dénomination de seniors (40, 45, 50 ans ?) et que le choix d'un seuil est le reflet de choix politiques pour appliquer des mesures institutionnelles »[12].

Et, comme mentionné précédemment, pour des raisons démographiques, d'espérance de vie et de financement à terme de la protection sociale, la tendance européenne va vers une augmentation de l'âge de sortie du monde du travail. Nous trouvons une illustration de ces propos dans des exemples issus des politiques des pays européens voisins en vue de résoudre la question du vieillissement actif des seniors. « Les politiques publiques adoptées par les pays européens dans le cadre du vieillissement actif, dont certaines ont été mises en œuvre dès le milieu des années 90, couvrent une gamme de mesures diverses et variées, parmi lesquelles on citera :

- les mesures destinées à promouvoir l'employabilité des salariés âgés (formation tout au long de la vie, accès à la formation professionnelle pour tous) ;
- les mesures destinées à promouvoir l'aménagement des conditions de travail en fin de carrière (elles concernent aussi bien les conditions du poste de travail que la question des horaires) ;
- les mesures modifiant les conditions d'accès à la retraite, à la préretraite et à l'invalidité ;
- les mesures destinées à inciter financièrement les salariés à se maintenir en activité plus longtemps ;
- les mesures destinées à sensibiliser les entreprises au problème du vieillissement ;
- les mesures destinées à stimuler la demande de travailleurs âgés de la part des entreprises »[13].

Les éléments de réponse apportés par le Luxembourg par rapport à la question du vieillissement actif des seniors sont développés dans la partie du vadémécum consacré à la synthèse des workshops.

A cette problématique du vieillissement des populations européennes, la réponse de l'UE 27 réside dans le vieillissement actif, c'est-à-dire : partir à la retraite plus tardivement et de manière plus progressive, demeurer dans l'activité pendant la retraite et entreprendre des activités renforçant les capacités des seniors et préservant leur santé. Le vieillis-

9 Propos adaptés de « L'avenir démographique de l'Europe : transformer un défi en opportunité », disponible sur le site de l'UE à l'adresse : http//europa.eu.

10 La réforme du régime général d'assurance pension – position de l'UEL, Juillet 2009, p 2.

11 Etude qualitative sur la valorisation et l'implication des seniors dans l'entreprise; Etudes et Formation, Avril 2010, p. 1 (cf. annexe IV).

12 Dr Y. BAUSCH, Promouvoir le bien-être en entreprise pour le travailleur âgé; présentation Workshop employabilité et bien-être des seniors, IUIL, Novembre 2010.

13 M. ZANARDELLI et K. LEDUC, Favoriser le vieillissement actif: pratiques des entreprises en matière d'aménagement des conditions de travail en fin de carrière; Population & Emploi, CEPS/INSTEAD, Avril 2006, p. 2.

sement actif présente certains avantages tels que : réduire le poids des retraites et des soins de santé, apporter une piste à la pénurie de main d'œuvre et conseiller aux entreprises d'adapter leurs activités à une main d'œuvre plus âgée afin d'éviter qu'elles ne se délocalisent ou qu'elles ne recourent systématiquement à une main d'œuvre immigrée plus jeune et moins onéreuse. La mise en œuvre de mesures favorisant le vieillissement actif permettrait de garantir la viabilité des systèmes de protection sociale dans le contexte d'une population vieillissante[14].

C'est selon la logique du vieillissement actif que des mesures visant à promouvoir le travail des seniors, à valoriser et à renforcer leurs compétences au sein des entreprises ont été développées dans le cadre de ce projet.

2. La notion d'employabilité

La principale question que se posent les entreprises face à n'importe quel salarié, y compris dans le cas d'un senior est celle de sa rentabilité et de son efficacité. En effet, selon certains propos tenus par des responsables des ressources humaines au cours des différents workshops, « il est important que les salariés restent compétitifs sur le marché de l'emploi interne et externe à l'entreprise. Un senior qui pose problème est un senior qui n'est plus compétitif »[15]. Qu'en est-il donc de cette notion d'employabilité ? Une des définitions de l'employabilité est « la capacité d'être productif et d'avoir des emplois gratifiant tout au long de sa vie professionnelle ». Il s'agit d'une réalité fort complexe qui nécessite « l'adéquation entre ce que l'économie et l'entreprise désirent de quelqu'un et ce que cette personne met en œuvre (…). Dès qu'une distance sépare cette attente de ce que la personne peut assumer se pose la question de l'employabilité et peut surgir alors le problème de l'inemployabilité »[16].

« Un autre auteur estime qu'il faut distinguer deux dimensions de l'employabilité : le taux de son généralisme, c'est-à-dire, son niveau de polyvalence et de polycompétences ; et le taux de son spécialisme, c'est-à-dire la profondeur des compétences et des talents. (…) L'employabilité est alors le résultat du produit de ces deux paramètres (…) qui, pour une personne donnée, restera toujours inférieur à une valeur (maximale) au-delà de laquelle la personne dépasse son seuil de compétences. (…) Le senior, au cours de sa carrière, est toujours amené à privilégier le général au détriment de l'expertise spécialisée ou d'accroître sa spécialisation au détriment du général »[17].

3. Le taux d'emploi des seniors

Face au vieillissement de la population, bon nombre d'instances internationales recommandent d'augmenter la durée de la vie active et donc le taux d'emploi des travailleurs plus âgés. L'UE s'est attelée, dans le cadre du conseil de Stockholm en 2001, à la question de l'emploi des travailleurs âgés et avait fixé comme objectif aux Etats membres de porter à 50 % le taux d'emploi des seniors d'ici 2010[18].

En 2009, cet objectif n'était pas atteint au niveau communautaire ni pour beaucoup d'Etats membres au niveau national. Ainsi, en 2009, le taux d'emploi des 55 à 64 ans dans l'Europe des 27 (UE 27) était de 46,0 % et au Luxembourg de 38,2 % (il était de 25,6 % en 2001). Il existe toutefois de fortes disparités selon les pays : par exemple, en 2009, on recensait pour la Suède un taux d'emploi des seniors de 70 %, pour le Danemark de 57,5 % et pour la Pologne de 32,3 %[19]. Il convient de noter que le taux d'emploi diminue fortement dès l'âge de 60 ans. En effet, il s'élève à 60,0 % en UE 27 et à 53,4 % au Luxembourg pour la tranche d'âge de 55 à 59 ans, tandis qu'il tombe à 30,4 % en EU 27 et à 19,4 % au Luxembourg pour la tranche de 60 à 64 ans[20]. A noter encore que le Luxembourg est l'un des pays où l'âge de sortie du monde du travail, de 59,4 ans en 2005[21], est peu élevé.

Pour le Luxembourg, il faut souligner que tous les seniors, tous niveaux d'éducation confondus et quel que soit le travail exercé, n'alimentent pas ce taux d'emploi de la même façon. En effet, selon Haag A., « les seniors à haut niveau d'éducation restent plus longtemps dans l'emploi que leurs homologues à niveaux d'éducation faible ou moyen. Deux raisons principales expliquent ce résultat. La première est que les seniors à niveau d'éducation élevé occupent des emplois moins pénibles physiquement, ce qui leur permet de se maintenir plus longtemps en emploi. La seconde raison porte sur la durée des études et les droits à la retraite. Les seniors très diplômés étant entrés plus tard dans la vie active que leurs homologues moins diplômés, leur ouverture

14 Propos adaptés de M. ZANARDELLI, Vieillissement de la main-d'oeuvre et vieillissement actif : enjeux européens, contextes nationaux et spécificités luxembourgeoises, Population & Emploi , CEPS/INSTEAD, Février 2006.

15 Etudes qualitatives E&F, op. cit., p. 6.

16 Etudes qualitatives E&F, op. cit., p. 6.

17 Etudes qualitatives E&F, op. cit., p. 7.

18 http://europa.eu.

19 European Union Labour Force Survey – Annual results 2009, Août 2010.

20 Chiffres tirés du site d'Eurostat : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/database (mise à jour au 23 novembre 2010).

21 K. LEDUC, Le Luxembourg face au vieillissement de sa population active : des politiques publics aux politiques d'entreprises, les cahiers du CEPS/INSTEAD, Mai 2010, p. 12.

des droits à la retraite se produit à un âge plus élevé ce qui est un incitant au maintien dans l'emploi »[22].

En tout état de cause, même si le taux d'emploi des seniors a progressé depuis 2001, il demeure en dessous du taux requis par l'UE. Mais au-delà des exigences communautaires, le Luxembourg doit prendre les devants pour faire face au vieillissement de sa population et en maîtriser les conséquences de manière proactive.

22 A. HAAG, Les objectifs de Lisbonne en matière d'emploi : où en est le Luxhttembourg ?, les cahiers du CEPS/INSTEAD, Mars 2010, p. 8 et 9.

I. La valorisation de l'employabilité des seniors : un défi à relever

Face à cette évolution socio-démographique aux niveaux national et international et à la nécessité d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs plus âgés, la question reste entière : comment promouvoir le travail des seniors ?

La situation n'est pas simple, car la valorisation et l'implication des seniors dans les entreprises se heurtent à des problématiques sociétales et conjoncturelles, ainsi qu'à des croyances et à des a priori à l'égard des travailleurs seniors. Pour que l'âge ne soit pas un facteur d'exclusion du marché du travail, les discussions au sein des workshops ont permis de dégager certaines pistes et recommandations afin de :

- battre en brèche les préjugés qui freinent le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors et qui s'avèrent, après examen, souvent des clichés inexacts et, de manière plus large, de contrer les éventuelles discriminations à l'embauche des seniors ;
- mettre en lumière les enjeux de la formation continue et de la gestion des compétences par les entreprises ;
- préserver le bien-être des travailleurs dans le cadre de leur travail.

Ces pistes sont destinées tantôt aux individus et aux travailleurs, tantôt aux entreprises, tantôt aux pouvoirs publics, car seule une action collective permettra de relever ce défi.

II. Le recrutement des seniors ou le chemin vers la valorisation de la diversité

Partant du constat que les seniors font l'objet de préjugés qu'il convient de neutraliser, les participants à ce workshop ont été invités à revisiter leurs pratiques en matière de recrutement et à poser un autre regard sur les candidats à l'emploi et sur leur portefeuille de compétences en-dehors de toute considération liée à l'âge.

1. Quelques constats

- « Le phénomène de stigmatisation des travailleurs âgés est à la base d'une discrimination qui peut s'exercer à leur égard. Ce risque de discrimination doit être absolument neutralisé si l'on souhaite que le vieillissement actif devienne un jour une réalité économique et que les travailleurs vieillissants puissent se maintenir plus longtemps en activité. La discrimination se développe à partir des représentations négatives d'autant plus pernicieuses qu'elles ne s'embarrassent d'aucun souci de preuve ou de toute autre justification objective »[23].

23 A – S GENEVOIS, Population et Emploi n° 16, CEPS/ INSTEAD, Mai 2006..

- « La non discrimination et la garantie de l'égalité des chances et des traitements à l'égard des « seniors » relèvent du respect des droits fondamentaux de la personne humaine. (…) Ce principe implique que toute entreprise, quelle que soit la part des seniors dans son effectif, devrait assurer que la gestion des ressources humaines comporte des processus appropriés de prévention des risques et de discrimination par l'âge. Le développement de dispositifs managériaux dédiés à la garantie de ce principe et de mesures pour en favoriser la promotion participent de la responsabilité sociale des entreprises »[24].

- Dans le contexte actuel de crise perçu comme favorable aux départs en préretraite, la volonté des acteurs politiques et économiques de progresser durablement en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors reste encore à démontrer[25].

- « Le premier frein à l'emploi ou au maintien dans l'emploi des seniors est sans aucun doute le salaire, ou plus particulièrement la relation supposée entre productivité et salaire en fonction de l'âge »[26].

- « En matière de recrutement notamment, un candidat jeune offrira des possibilités d'amortissement beaucoup plus longues qu'un senior, mais présentera un risque de départ anticipé plus élevé. A l'inverse, les seniors seront réputés plus stables, mais leur durée d'emploi anticipée sera plus faible. D'où une sélection à l'embauche en fonction de l'âge écartant à la fois les candidats trop jeunes et trop âgés »[27].

2. Préjugés à l'égard des seniors : des clichés à la réalité

En quelques mots, les principaux motifs souvent mis en avant pour ne pas recruter les seniors sont les suivants :

- « Les seniors veulent un poste d'encadrement et de décision ».

- « Ils ne sont pas flexibles, ils ont des difficultés à gérer le stress et ne savent pas s'adapter, notamment aux nouvelles technologies ».

- « Un senior au chômage est un senior incompétent ».

- « Les seniors coûtent trop cher ».

Ces « arguments » sont en réalité des clichés qui, selon le CEPS/INSTEAD sont malheureusement vérifiés au Grand-Duché de Luxembourg.

En réponse à ces préjugés, les groupes de travail ont jugé pertinent de battre en brèche chaque idée préconçue et de fournir des arguments susceptibles de mettre en évidence leur caducité.

a. Le comportement et les ambitions des seniors

- L'embauche d'un senior peut être perçue comme une menace pour un collaborateur plus jeune qui peut craindre que ce nouveau collègue expérimenté ne le freine dans sa carrière, par exemple en prenant une position d'encadrement et d'autorité au sein de l'entreprise. Or, le senior n'a plus nécessairement besoin de prouver ce qu'il est capable de faire au vu de ses nombreuses réalisations professionnelles et n'a plus forcément les mêmes ambitions qu'un jeune. Son principal défi sera plutôt de gagner la reconnaissance de son expertise auprès de ses nouveaux collègues.

- Afin d'éviter que des situations délicates ne fassent obstacle au recrutement de personnes expérimentées dont l'entreprise a besoin, voire ne s'enveniment lors de la prise de fonction du senior, il conviendrait de rassurer le junior quant à sa place dans l'entreprise et de clarifier auprès du senior ce qui est attendu de lui. Il semble donc indispensable de définir clairement les règles du jeu entre seniors et juniors afin de rassurer l'ensemble des collaborateurs et de permettre à chacun de trouver sa place.

- Il semble également utile d'expliquer que devenir manager est avant tout lié aux compétences et non pas à l'âge. Les experts du groupe de travail ont remarqué qu'avoir un senior dans une équipe peut stimuler le « manager » en place à plus d'efficacité et de performance. Cette émulation causée par l'arrivée d'un senior constitue à terme pour l'entreprise une plus-value, à condition que l'intégration de cette recrue tienne compte du point développé précédemment.

Les arguments développés en réponse à ce préjugé montrent à quel point la gestion des âges s'inscrit bien dans une gestion des compétences et des talents à développer pour l'ensemble du personnel.

24 Rapport VIGEO, Corporate Social Responsibility Rating Agency, Audits « seniors », Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors, 2 juin 2009, p. 3, 5.

25 Tiré du rapport VIGEO, op. cit., p. 2.

26 Emploi des salariés âgés : d'une obligation à un management durable des ressources humaines Paris Dauphine, 2008 – 2009, p. 90.

27 Idem, p. 98.

Les entreprises et leurs responsables des ressources humaines se doivent donc de définir les règles que chacun dans l'entreprise, tout niveau hiérarchique et tout âge confondus, est invité à respecter en matière de valorisation de la diversité.

b. La capacité d'adaptation des seniors

Contrairement aux préjugés fréquents à l'égard des seniors, ceux-ci disposent en réalité, comme leurs collègues plus jeunes, d'une grande capacité d'adaptation. En effet, ils ont déjà changé d'emploi à plusieurs reprises au cours de leur vie professionnelle et ont dû faire preuve de capacité d'adaptation dans le nouveau système social de « flexicurité » face non seulement aux évolutions du marché du travail (par exemple, à l'impact des technologies et à l'accélération des transactions), mais aussi face aux évolutions de leurs métiers et de l'organisation de leur entreprise (fusions, décentralisation, outsourcing, …).

La maîtrise insuffisante des outils bureautiques par les seniors est un bon exemple de prétexte pour ne pas recruter les seniors, prétexte qui, en réalité, s'avère souvent inexact. En effet, les seniors d'aujourd'hui avaient environ 30 ans au moment de l'essor des outils informatiques : ils les ont donc « apprivoisés » depuis 20 ans comme outils de travail et dans le cadre de leur vie privée. Il appartient en outre à l'entreprise de définir sans exigence excessive pour le poste à pourvoir les compétences réellement obligatoires et le niveau de maîtrise attendu en la matière ainsi que les compétences « secondaires » de type « nice to have ». Si nous prenons l'exemple des compétences informatiques et linguistiques jugées nécessaires pour un poste précis, il semble indispensable de se demander si on a besoin de quelqu'un qui :

- maîtrise un environnement informatique spécifique ou qui est capable d'utiliser des outils bureautiques au quotidien ?
- parle anglais couramment avec des clients anglophones ou qui sache lire les memos internes ?

Sur base des réponses obtenues à ces questions, il est toujours envisageable pour l'acquisition des compétences « nice to have » par la nouvelle recrue, qu'il s'agisse ou non d'un senior, de prévoir des formations spécifiques dans ces domaines, une fois passée l'intégration dans l'entreprise.

c. Les compétences des seniors demandeurs d'emploi

Au vu de la crise financière qui impacte de manière inégale les différents pays de l'Union européenne, ce préjugé n'a plus nécessairement de justification de nos jours alors que :

- bon nombre de seniors se trouvent au chômage aujourd'hui pour des raisons conjoncturelles, certains étant hautement qualifiés ;
- beaucoup de seniors au chômage ont une expérience professionnelle qui demeure toujours intéressante pour les entreprises ;
- certains métiers requièrent les compétences, le know-how et l'expertise développés par les seniors au cours de leurs parcours professionnels ;
- de même la confiance et la crédibilité que les seniors inspirent peuvent constituer des atouts incontournables pour l'entreprise.

En dépit de ces considérations, le senior à la recherche d'un emploi doit souvent mener un combat pour lutter contre les préjugés liés à son âge, préjugés qui influencent la perception des employeurs dans la sélection des candidats à l'emploi.

d. Le coût des seniors

- Les entreprises peuvent bénéficier d'aides étatiques à la fois financières et fiscales[28] pour leur permettre d'embaucher un demandeur d'emploi à un moindre coût sous certaines conditions[29], comme par exemple :
  - le remboursement des cotisations sociales en cas d'embauche d'un travailleur de 45 ans ou plus[30] ;
  - une bonification mensuelle d'impôt en cas d'embauche d'un chômeur[31] ;
  - une indemnité versée par le Fonds pour l'Emploi en cas d'embauche d'un chômeur dans le cadre d'un stage de réinsertion professionnelle[32] ;
  - une aide au réemploi dans le cadre d'un reclassement professionnel pour compenser la diminution de salaire du travailleur[33].

28 Pour plus d'informations, cf. annexe II.

29 Pour plus d'informations, cf. le site de l'Adem à l'adresse : http://www.adem.public.lu.

30 Articles L. 541-1 et suivants du Code du Travail.

31 Loi du 24 décembre 1996 portant introduction d'une bonification d'impôt sur le revenu en cas d'embauchage de chômeurs.

32 Articles L. 524-1 et suivants du Code du Travail.

33 Articles L. 551-2 et L. 631-2,9 du Code du Travail.

- L'entreprise peut choisir de lier la rémunération à la compétence et à l'expérience plutôt qu'à l'âge ou à l'ancienneté, tout en respectant les grilles salariales imposées par l'éventuelle convention collective de travail applicable pour leur secteur d'activité. Ces critères seraient également utilisés lors de l'embauche d'un candidat senior. L'entreprise devrait donc pour chaque poste définir le rapport coût-performance qu'elle souhaite appliquer à l'ensemble du personnel et évaluer la plus-value que le candidat pourrait lui apporter. Le recrutement d'un senior peut, par exemple, permettre à l'entreprise de réduire les coûts liés à la formation et au développement des compétences techniques propres au métier. Par ailleurs, certaines entreprises, en fonction de leur structure, de leur activité et de leur politique interne, choisissent de valoriser, pour l'ensemble du personnel, la performance individuelle en agrémentant le salaire fixe par un montant variable.

- Certains seniors, surtout ceux à la recherche d'un emploi, sont prêts, pour demeurer en activité, à travailler pour un salaire moins élevé. Et pourtant, en dépit de cette « bonne volonté » face au marché du travail, peu d'employeurs sont prêts à leur donner une chance dans leur entreprise.

Ces considérations donnent à penser que les coûts liés au recrutement des seniors ne semblent pas être insurmontables.

3. Pistes investiguées pour combattre les stéréotypes en matière de recrutement des seniors

Sur base de ces constats et de la non pertinence de la majorité des préjugés relatifs à l'employabilité des seniors, les différents groupes de travail ont alors proposé des pistes d'investigation en vue de reconsidérer sous un autre angle le recrutement de nouveaux talents dont les entreprises ont besoin, ces talents pouvant être portés non seulement par les jeunes diplômés, mais aussi par des personnes expérimentées. Celles-ci ont été complétées avec celles développées dans le rapport Vigeo relatif à l'employabilité des seniors[34] :

a. Au niveau du management et de la culture d'entreprise

- Formaliser en termes explicites par l'entreprise son engagement à développer le recrutement de personnes seniors.

- Exprimer clairement au sommet de l'entreprise la volonté de déconstruire une culture de la préretraite encore bien présente sur le terrain.

- Mettre en place des actions de sensibilisation dans l'entreprise à l'attention du personnel et créer des espaces de compréhension et de partage entre les différentes générations, tout niveau hiérarchique confondu, en vue de favoriser l'ouverture d'esprit sur la richesse de la diversité et du management intergénérationnel et de contribuer à faire de cette thématique une valeur-clé de l'entreprise. La richesse de la diversité ne s'installe pas spontanément. Par facilité face aux problèmes rencontrés, la tentation est grande de privilégier l'intégration de collaborateurs « clones » qui pour des raisons d'adéquation au formatage existant dans les services se révéleront à court terme comme « rassurants », même si à moyen et long termes ces personnes n'apportent pas à l'entreprise la valeur ajoutée dont elle a besoin pour le développement de ses activités futures. Il faut donc aider les collaborateurs à dépasser les caricatures liées aux préjugés qui touchent chacune des générations. Le recrutement et l'intégration d'un nouveau collaborateur s'appuient ainsi sur un travail à long terme en matière de diversité.

- Prendre en compte bien avant le recrutement d'un senior les besoins et les craintes des managers en place. Ces craintes pourraient porter sur leur évolution dans l'entreprise, la mise en péril de leur travail, la difficulté face à l'altérité liée à une incompréhension et une méconnaissance de la richesse issue de la diversité.

- Mettre en place, dans le cadre de la gestion des âges en entreprise, des tableaux de bord pour le suivi des recrutements par tranches d'âge, par source d'embauche, …

- Responsabiliser les managers de terrain sur ces sujets et les soutenir par toutes les fonctions de l'entreprise, à savoir par les ressources humaines qui peuvent former les managers au management intergénérationnel, par la médecine du travail qui prend en charge l'adaptation de l'organisation du travail et des postes de travail, par le suivi médical, par la promotion d'un mode de vie équilibré, par la réduction de l'exposition aux risques, …

b. Lors du recrutement

- Diversifier les canaux de recrutement pour que les seniors aient plus de chances d'accéder aux entretiens de sélection et de révéler leurs compétences aux recruteurs.

- Compter dans l'équipe des recruteurs une personne expérimentée, de préférence « senior », susceptible de porter sur les seniors un regard différent de celui porté par ses collègues moins expérimentés, voire fraîchement diplômés. Toutefois, certains recruteurs ont souhaité nuancer l'impact de l'âge d'un recruteur sur ses capacités de prise de recul et de discernement face à des candidats à l'emploi et préciser qu'un recruteur n'a pas comme objectif, lors d'une procédure de sélection, de recruter une personne qui lui ressemble, mais bien une personne dont le profil correspond au poste à pourvoir.

34 Certaines pistes sont adaptées du rapport VIGEO, op. cit., p. 2.

- Réduire les risques de discrimination dans les processus de recrutement fondés sur les compétences requises via une procédure transparente et objective (exemples : recours au curriculum vitae anonyme et sans mention d'âge, traçabilité et collégialité des décisions de sélection, définition formelle des critères de recrutement …).

- Investiguer l'expérience professionnelle des candidats à l'emploi, sur base de ses réalisations, de ses références, afin de découvrir les compétences et expériences de la personne. Cette approche « factuelle » permettrait d'éviter toutes discriminations à l'égard des seniors et de les écarter sur base d'a priori, surtout lorsque l'on est en présence d'un candidat au chômage depuis un certain temps.

- Définir le poste à pourvoir, c'est-à-dire définir la raison d'être de la fonction, ses missions et activités principales, sa finalité, son impact et son rôle sur les résultats finaux de l'entreprise. Il y aura lieu également de définir les compétences requises et le niveau de performance à atteindre pour le poste à pourvoir.

c. Au moment de l'intégration du senior

- Mettre en place un accompagnement individualisé pour tous les niveaux hiérarchiques par le service des ressources humaines et le responsable hiérarchique en différentes étapes comprenant par exemple : des feedbacks sur la gestion des problèmes liés à l'intégration, un plan d'intégration précisant les différentes étapes d'acquisition des savoir-faire et savoir-être essentiels pour l'accomplissement de la fonction, ainsi qu'un soutien de la nouvelle recrue par un collaborateur au fait des us et coutumes dans l'entreprise sous la forme d'un système de tutorat / mentoring (interne ou externe à l'entreprise) pendant la période d'intégration.

- Inviter les managers à respecter davantage dans le management de leurs équipes le respect des valeurs liées à la diversité. La conformité à ce critère de valeurs pourrait devenir un des éléments-clés dans le processus d'évaluation déployé lors des entretiens de fonctionnement.

- Veiller à identifier et à résoudre les éventuels :

  › conflits latents liés aux différences de rémunération entre les seniors et les collaborateurs plus jeunes ;

  › tensions rencontrées par un manager junior pour gérer un senior sans qu'éclatent au sein des équipes des conflits générationnels et des « rebellions » ;

  › obstacles à l'intégration dus à l'âge moyen au sein de l'entreprise (personnel jeune) et à un management directif, où aucun espace de discussion critique ne peut se créer.

4. Pistes pour l'encadrement des seniors à la recherche d'un emploi

Les pistes précédentes étaient principalement destinées aux entreprises. Celles-ci sont principalement du ressort des pouvoirs publics. En effet, les seniors à la recherche d'un emploi ou ceux qui devront prochainement quitter leur emploi peuvent être désemparés et ne pas savoir comment s'y prendre pour trouver ou retrouver un travail. Ceci est d'autant plus vrai pour les seniors dont la carrière a été jusqu'alors relativement continue et qui n'ont pas été confrontés à cette situation depuis de nombreuses années. Il est donc essentiel de les encadrer dans leurs démarches de recherche d'un emploi.

a. Pour les seniors hors du marché du travail

Les personnes à la recherche d'un emploi devraient bénéficier d'un double accompagnement individualisé :

- l'un consacré aux entretiens d'orientation, voire à des bilans de compétences,

- l'autre dédié à la mise en place de parcours de formation qui pourraient émerger, être consolidés, voire réorientés au cours des entretiens d'orientation.

Ce double accompagnement en matière d'orientation professionnelle et de formation continue devrait être idéalement mené par des conseillers emploi, dont le rôle s'apparenterait à celui d'un coordinateur de « passeport formation tout au long de la vie ».

De par cette fonction de coordination, le conseiller emploi serait alors en mesure de proposer aux demandeurs d'emploi des conseils en vue de les aider à mieux cerner leur portefeuille de compétences individuelles, mais aussi d'explorer avec les candidats à l'emploi des compétences « en devenir », compétences qui, à ce jour, n'ont pas encore pu s'exprimer et sont alors à considérer comme des « polycompétences » en veille. L'identification de ces talents cachés et leur développement pourraient permettre aux personnes en recherche d'emploi de rebondir dans leur vie professionnelle et d'embrasser une carrière qu'elles n'avaient pas envisagée jusqu'alors, au lieu de devenir des demandeurs d'emploi de longue durée. Le conseiller pourrait, le cas échéant, diriger le senior vers la procédure de validation des acquis qui permet, sur base d'expériences professionnelle ou extraprofessionnelle, d'obtenir des diplômes sans devoir suivre des cours ni passer des examens[35].

35 Règlement grand-ducal du 11 janvier 2010 portant organisation de la validation des acquis de l'expérience pour la délivrance des brevets, diplômes et certificats prévue au chapitre V de la loi du 19 décembre 2008 portant réforme de la formation professionnelle.

Afin de confirmer certains choix professionnels nouvellement posés et d'asseoir progressivement les fondements d'une nouvelle carrière, il serait en outre intéressant de donner à ces personnes la possibilité de tester leurs compétences fraîchement identifiées et d'acquérir une expérience dans leur nouveau domaine de travail via la mise en place de stages en entreprise.

Par ailleurs, le conseiller emploi devrait éveiller les seniors à la recherche d'un emploi à la possibilité de travailler comme indépendant. La promotion de l'entrepreneuriat est essentielle au niveau économique et les seniors peuvent, sans le savoir, disposer des compétences et savoir-faire pour se lancer dans une telle entreprise.

A noter qu'il serait intéressant de compléter ces conseils en matière d'employabilité et de formation continue par des informations relatives, non seulement au développement de l'économie luxembourgeoise, mais aussi à celui de la Grande-Région. L'analyse de ces informations permettrait entre autres de mettre en évidence, dans ces différentes zones d'activité économique, des métiers en demande de ressources humaines vers lesquels les demandeurs d'emploi pourraient se diriger en réponse au travail d'orientation préalablement mené avec les conseillers emploi.

Ces pistes devraient contribuer à terme à accélérer le processus de réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi et par la même occasion minimiser la déperdition de compétences professionnelles qui résulte de cette situation « hors emploi ».

b. Pour les seniors encore présents dans l'entreprise, mais en partance vers d'autres horizons

Dans le cadre de plans comportant des licenciements et pour éviter que le salarié expérimenté ne devienne un demandeur d'emploi de longue durée, les participants au workshop considèrent qu'il serait judicieux d'inviter, voire d'obliger les entreprises à déployer pour la cible concernée des mesures d'outplacement, qui seraient intégrées dans les plans précités comme une mesure possible supplémentaire. L'atteinte des résultats de la réinsertion / reclassement serait garantie par des sociétés agréées.

Par ailleurs, on pourrait envisager, pour les entreprises recourant à l'outplacement, un soutien financier des autorités compétentes.

De manière pratique, et cela afin de dynamiser le développement des compétences, il conviendrait de compléter la procédure d'outplacement par des formations individualisées d'une certaine durée : par exemple, la durée pourrait être liée à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. La participation à des formations proposées notamment par les acteurs de la formation continue pourrait donner droit aux personnes en formation à certaines facilités : par exemple, octroi d'une prime de formation pour les personnes engagées dans un parcours de formation et devenues entretemps demandeurs d'emploi.

5. Conclusion

La valorisation de la diversité dans les entreprises s'exprime entre autres par la protection des seniors contre les discriminations en raison de leur âge et par la garantie de leur droit fondamental à l'égalité. Cela implique, au plan managérial et à tous les niveaux de l'entreprise, des engagements et des actes qui assurent une procédure de recrutement objective et qui favorisent une intégration réussie non seulement des seniors, mais aussi de chaque génération.

III. La gestion des carrières et des compétences à tous les âges de la vie

On commence à vieillir quand on cesse d'apprendre[36].

Considérant que la formation était l'instrument par excellence en termes d'employabilité et partant du constat que les salariés plus âgés semblaient moins enclins à s'investir dans des formations, respectivement que les entreprises semblaient moins enclines à les encourager à se former, les participants à ce workshop se sont attelés à proposer des pistes en vue de dynamiser, voire de donner un second souffle au parcours professionnel des seniors via entre autres la formation continue.

1. Quelques constats

- Les formations professionnelles continues constituent un des leviers permettant d'accéder au vieillissement actif, car elles permettent d'éviter la déqualification des travailleurs vieillissants et de maintenir leur employabilité[37]. Qu'en est-il donc de la dynamique de formation continue chez les seniors ? D'après le rapport de K. Leduc (2010)[38], les raisons les plus couramment formulées par les entreprises pour justifier une moindre formation continue, voire une formation inexistante chez les seniors, sont qu'elles estimaient que ces salariés avaient moins besoin que les autres de ces formations et que les travailleurs âgés eux-mêmes accordaient moins d'intérêt aux formations. Il est à noter également selon cet auteur que plus l'effort de formation des entreprises est intense et touche une part importante de son personnel, plus les travailleurs âgés semblent en bénéficier également.

- De nombreux éléments permettent de mieux comprendre l'attitude des seniors face à la formation continue et de relativiser le manque d'intérêt à ce sujet que leur prêtent les entreprises[39].

  › Le moindre intérêt des seniors à l'égard de la formation viendrait peut-être du fait qu'ils y ont moins accès que leurs cadets et/ou que les formations proposées en interne ne répondent pas à leurs attentes et besoins, certaines entreprises finançant dans une moindre mesure la formation continue pour les seniors. Selon le CEPS, au Luxembourg « 12 % des travailleurs âgés ont suivi une formation au cours de l'année 2001, alors que c'est le cas de 22 % pour les moins de 35 ans et 18 % pour les 35 – 50 ans »[40].

  › Il se peut également que, de par leur génération, les seniors soient moins au fait des particularités de la formation continue, simplement parce qu'ils y sont moins habitués. Ils sont notamment proportionnellement plus nombreux que les jeunes à être ouvriers, sachant que les ouvriers sont moins fréquemment concernés par la formation continue[41]. De plus, « à caractéristiques professionnelles identiques et pour des besoins en formation identiques, un salarié âgé aura moins facilement accès à une formation continue qu'un jeune salarié »[42]. Peut-on parler pour autant de discrimination ? Selon le CEPS, la réponse est loin d'être simple. En effet, « l'accès quasi nul à la formation continue des travailleurs âgés peu qualifiés pourrait, en partie, s'expliquer par les faibles besoins en formation que nécessitent leurs tâches et fonctions »[43] et non pas seulement par la volonté des entreprises de ne pas considérer comme rentable un investissement en formation pour des salariés destinés à quitter l'entreprise.

  › Les métiers d'hier (par exemple : opérateurs manuels de saisies de données en disparition depuis l'introduction des TIC dans certains secteurs), essentiellement occupés par des seniors, nécessitent peu voire aucune

36 Proverbe japonais.

37 Tiré de Leduc K., op .cit. 6, p. 20.

38 Idem, p. 20.

39 Considérations basées et inspirées de M. ZANARDELLI et K. LEDUC, Favoriser le vieillissement actif : les pratiques des entreprises en matière de formation continue pour les travailleurs âgés, Population & Emploi, CEPS/INSTEAD, Avril 2006.

40 Idem.

41 Idem.

42 Idem.

43 Idem.

formation, ce qui n'est pas le cas des métiers d'aujourd'hui, même les moins qualifiés.[44]

A noter que ces remarques concernent peu le personnel d'encadrement, d'autant plus quand il s'agit de cadres supérieurs pour lesquels l'entreprise veille tout particulièrement à entretenir le portefeuille de compétences qui lui apporte une forte valeur ajoutée dans le développement de ses activités. En effet, toujours selon le CEPS, « près de 60 % des formations dispensées aux travailleurs âgés concernent les emplois les plus qualifiés, et pratiquement aucune ne concerne les emplois les moins qualifiés ».

- Certaines caractéristiques socio-professionnelles agissent sur les chances ou non de bénéficier d'une formation continue. Ainsi le statut ouvrier/employé/fonctionnaire, le niveau de formation, le type d'emploi et d'employeur influencent l'accès à la formation[45].

- Enfin, la formation continue couvre essentiellement deux champs : le perfectionnement et le recyclage. « La perspective du perfectionnement est importante pour maintenir les aptitudes des travailleurs âgés dans un contexte où les emplois requièrent de plus en plus de qualifications. Cette évolution des emplois actuels risque de pénaliser un certain nombre de travailleurs âgés dont la formation initiale pourrait ne plus être adaptée aux exigences des métiers actuels. La perspective recyclage est également très importante pour deux raisons : d'abord, elle augmente les possibilités pour les entreprises de transférer des travailleurs âgés vers d'autres activités (…) ; ensuite, elle permet aux travailleurs âgés d'envisager le maintien en activité comme une seconde carrière avec des tâches différentes de celles exercées jusque-là (…) »[46]. « Pour l'instant au Luxembourg, force est de constater que la perspective du recyclage semble assez peu développée : en effet, environ ¾ des formations suivies par les salariés, quel que soit leur âge, ont pour objectif de « s'adapter au poste de travail (…) »[47]. Les seniors en fin de carrière ne semblent donc pas orientés ni vers des formations de perfectionnement ni vers des formations de recyclage en l'absence d'optique de redéploiement vers de nouvelles activités professionnelles.

2. Pistes à investiguer au sein des entreprises en vue de dynamiser les parcours professionnels

Face à ces constats, les participants au workshop ont tenté de rechercher des pistes pour valoriser la formation continue pour tous comme un atout de taille dans le cadre d'une stratégie à long terme de l'entreprise.

a. La gestion du know-how et l'anticipation des compétences dans les entreprises comme un des moteurs de la formation continue

Les entreprises, en vue d'assurer leur survie et le développement de leurs activités, sont confrontées en matière de gestion des ressources humaines à un certain nombre de défis tels que : identifier les know-how nécessaires au développement de l'entreprise et les personnes qui en sont porteuses, mettre en place des projets facilitant le transfert des connaissances afin d'éviter qu'elles ne se perdent, par exemple suite à un départ en retraite anticipée, prévoir les compétences dont l'entreprise aura besoin demain et veiller à former les individus, qui de par les nouveaux talents développés, contribueront à leur niveau aux succès à venir de l'entreprise.

- Chaque entreprise a ainsi comme objectif, en vue de développer son business, de mettre « la bonne personne à la bonne place » et d'estimer à quel poste de l'entreprise chaque personne porteuse d'un know-how spécifique apporte le plus de valeur ajoutée.

- Il ne suffit cependant pas d'engager la bonne personne et de la placer au bon endroit. Conserver le « know-how in house » est également important pour la pérennité de l'entreprise surtout si ce dernier lui confère un avantage concurrentiel. Les clients jouent également un rôle dans la reconnaissance des compétences des seniors au sein des entreprises en réclamant comme interlocuteurs des gens expérimentés avec lesquels ils se sentiront suffisamment en confiance pour leur confier la gestion de leurs intérêts.

- La gestion des compétences des seniors n'est donc pas un dispositif strictement social, mais a aussi une dimension économique non négligeable pour le développement futur des entreprises. La mise en évidence de la valeur « économique » des compétences des seniors et donc de leur importance pour l'entreprise est une étape essentielle pour encourager la direction à s'engager dans une gestion active des compétences de l'ensemble du personnel et pour aborder cette thématique de manière officielle au sein de l'entreprise. Cette officialisation doit aussi permettre d'octroyer du crédit aux actions menées en la matière.

- Dans ce contexte, la formation continue semble être un passage obligé pour le maintien et le développement des compétences et de l'employabilité, tant pour les seniors que pour les autres salariés.

44 Idem.

45 Op.cit, 39.

46 Idem, p. 1.

47 Idem, p. 1.

- Encore faut-il pouvoir définir de manière perspicace les besoins en formation. Il ne suffit pas de former les salariés aux besoins actuels de l'entreprise. Il est également nécessaire d'anticiper l'évolution des métiers et l'émergence des nouveaux métiers, ce qui permettra à l'entreprise de maintenir son activité et de rester concurrentielle.

Toutefois, force est de constater que les entreprises de plus petite taille n'ont pas toujours les moyens humains et financiers pour anticiper les compétences dont elles auront besoin dans un futur proche et pour investir dans la gestion des carrières de leurs salariés et que la mise en œuvre de ces principes peut s'avérer relativement laborieuse au quotidien[48].

b. Le maintien de l'employabilité des salariés : une responsabilité partagée

Il y a lieu de compléter ce que l'on entend par le terme employabilité qui à travers la thématique de la dynamique des carrières et de la formation continue est à nouveau au cœur du débat. « En effet, dans le cas de l'employabilité qui donne accès au monde du travail, on met principalement en exergue les obstacles ou appuis qui conditionnent l'accès à l'emploi (discrimination, accès à l'information pour les vacances d'emploi, ...) ; dans le cas de l'employabilité relative aux compétences et à la performance des individus, on met davantage en évidence les conditions de travail, de mobilité et d'évolution professionnelle »[49]. Quelle que soit l'acceptation choisie, toutes deux contribuent à leur niveau à mieux cerner les parcours professionnels des salariés et les orientations qu'ils ont ou non choisies.

Or, la responsabilité de la gestion des parcours professionnels et des compétences repose à la fois sur les entreprises et sur les salariés.

- D'une part, les salariés se doivent de développer un projet professionnel cohérent et solide. Ils doivent veiller à acquérir une formation ou des compétences qui leur permettront de trouver un emploi sur le marché du travail. En effet, « d'un point de vue individuel, le salarié doit savoir qu'il est désormais confronté à l'impérieuse nécessité de prendre en main son destin professionnel. Sa réussite professionnelle, voire privée, est en grande partie conditionnée par l'investissement qu'il va consentir à son développement personnel. (...) Si l'entreprise est jugée responsable des moyens à entretenir l'employabilité, c'est l'individu qui est responsable de sa propre orientation et de l'utilisation des moyens mis à sa disposition dans l'entreprise »[50]. Le salarié a donc une réelle responsabilité, tant au niveau des formations initiales qu'au niveau des formations suivies dans le cadre de son travail.

- D'autre part, l'entreprise a également un rôle concernant l'employabilité des salariés. La gestion des compétences et l'accompagnement dans les parcours professionnels ne s'improvisent pas, d'autant moins avec des seniors. Cette gestion doit être confiée « à un professionnel qui a un pouvoir d'influence » dans l'entreprise, quitte à ce que ce dernier ait recours à des services de conseils spécialisés. L'évolution rapide des marchés et de leur environnement nécessite de la part des salariés une grande capacité d'adaptation et de flexibilité. « Ces derniers se voient souvent reprocher un manque de polyvalence et de mobilité. Au-delà de la sécurisation des parcours de formation, il appartient donc aux entreprises de proposer des opportunités de mobilité (...) en vue de développer les compétences des collaborateurs et leur employabilité »[51]. Les entreprises ont en effet à cet égard une certaine responsabilité alors qu'elles sont souvent les mieux placées pour anticiper les changements futurs en interne et sur le marché du travail et donc pour guider les salariés vers d'éventuelles formations à plus haute valeur ajoutée.

c. Les conditions et les actions favorables à la dynamique de formation continue

La gestion active des compétences repose sur une volonté d'anticiper les changements au sein de l'entreprise et les évolutions du marché. Repenser les carrières en termes de parcours professionnels et utiliser la formation tout au long de cette carrière comme levier pour dynamiser ces parcours constituent également deux aspects non négligeables d'une telle gestion.

- Les participants sont unanimes pour dire que l'implication de la direction est essentielle pour qu'une gestion des compétences pertinente et utile soit mise en œuvre et pour que la politique de formation continue s'inscrive dans la stratégie de l'entreprise. Il est donc indispensable, dans un premier temps, que les dirigeants aient pris conscience des bénéfices qu'ils pourraient retirer d'une politique adéquate d'une telle gestion et qu'ils décident de mettre en place des actions spécifiques qui soutiennent cette politique. Sans cette volonté et ce soutien, toute initiative risque de manquer d'ampleur et de n'être qu'éphémère, voire peu porteuse de sens et donc peu mobilisatrice.

- Dans le cadre de leur parcours professionnel, les salariés doivent pouvoir se mettre dans une dynamique « projet » et accepter d'évoluer face au changement. L'entreprise peut y contribuer. En effet, si l'entreprise dispose d'un service de ressources humaines, celui-ci, peut avoir, avec le soutien de la direction, un rôle tactique et stratégique dans ce changement de mentalité. Grâce à cette sensibilisation, les salariés pourront entrer petit à petit dans

48 Cf. infra, développement sur les mesures légales et financières en faveur de la formation.

49 Propos adaptés du texte de Bernard GAZIER, Dossier : La construction des parcours professionnels, Education permanente, décembre 2009, p. 149.

50 Institut National pour le développement de la Formation Professionnelle Continue, « Guide pratique de la formation », 2008, p. 27.

51 Op.cit 26, p. 173.

une logique de mobilité et d'adaptabilité nécessaire au développement de l'employabilité tout au long de la vie. En effet, « pour un individu, l'enjeu n'est pas tant de faire un projet que d'être – si possible sa vie durant – en projet (...), la prospective de soi et des talents devient alors un outil de développement et de positionnement pour une employabilité choisie »[52]. Certaines actions dans l'entreprise peuvent contribuer à une telle dynamique, par exemple, le fait d'annoncer officiellement en interne les emplois disponibles avant de les publier en externe encourage les collaborateurs intéressés à réfléchir à leur dynamique de carrière en termes de mobilité interne. De même, encourager le salarié à s'investir dans des cycles de formation plus longs, de type « Haute Ecole », et à se développer dans des domaines complémentaires, voire étrangers à celui de la fonction qu'il occupe, traduit également l'intérêt de l'entreprise à investir de manière durable et responsable dans le développement de l'employabilité de ses salariés.

- Les seniors ne doivent pas être écartés du processus de gestion des compétences et des parcours professionnels. Au contraire. Les seniors sont les détenteurs d'une partie, parfois importante, du know-how de l'entreprise. Ce dernier ne se compose pas seulement des connaissances techniques, mais aussi d'une part nettement moins formalisée de savoir-faire, savoir-être, acquis au travers de leur parcours professionnel et de leurs expériences. L'un des intervenants au workshop y ajoutait dans son exposé introductif le « savoir-agir ». Cette facette des connaissances désigne la capacité à disposer d'une confiance en soi suffisante, des acquis de l'expérience et des connaissances techniques afin d'avoir « l'audace » d'agir.

Le service des ressources humaines, épaulé par les dirigeants, peut contribuer à cette prise de conscience au sein de l'entreprise. Cela pourrait se faire, par exemple, par le biais d'expériences-pilotes valorisant l'employabilité des seniors et faisant l'objet d'actions de communication internes spécifiques telles que : les chiffres d'absentéisme et leur coût, l'évolution à terme de la pyramide des âges et son impact sur le développement de l'entreprise, les fonctions-clés pour lesquelles il n'existe pas de solution « back-up » satisfaisantes, ...

Le changement des mentalités dans les entreprises en faveur d'une gestion de la dynamique des carrières quels que soient l'âge et le niveau hiérarchique, quant aux opportunités d'enrichissement personnel offertes par la mobilité interne et quant à l'importance de la formation continue pour une mise à jour constante des compétences est un travail de longue haleine : cela implique entre autres le soutien de tous les acteurs d'influence dans l'entreprise, mais aussi la création d'espaces où cette dynamique de changement est légitimée et encouragée.

d. La redéfinition, voire l'aménagement des parcours professionnels à envisager dans le cadre d'une dynamique de carrière

La mise en place d'une politique active de gestion des compétences requiert souvent des changements dans l'entreprise aux niveaux de la direction et des salariés. Il faut par exemple :

- Se doter de moyens pour pouvoir identifier les formations qui seront pertinentes en termes d'employabilité tant pour l'entreprise que pour le salarié. L'existence d'un descriptif formel des compétences requises pour les métiers de l'entreprise pourrait y contribuer. De même, la recherche active de talents « en devenir » notamment par le biais d'évaluations permettrait d'identifier non seulement les personnes à former de manière prioritaire, mais aussi le niveau de compétences à atteindre à l'issue des parcours de formation. Certains participants ont également souligné que des descriptifs de compétences basés davantage sur les responsabilités (Role descriptions) que sur les tâches à réaliser (Job descriptions) permettraient aux salariés et aux employeurs de mieux définir les objectifs d'une formation et de mieux cerner la plus-value qui serait attendue à l'issue de celle-ci.

- Encourager l'ensemble du personnel à se former et lui donner l'occasion de développer de nouveaux talents susceptibles de donner naissance à un nouveau projet professionnel au sein de l'entreprise.

- Prévoir en marge de l'évolution classique des carrières, qui privilégie les postes d'encadrement, des fonctions d'experts valorisées au même titre que les fonctions de management.

- Mettre en place des espaces de réflexion sur les parcours professionnels à tous les âges afin d'éviter ainsi des fins de carrière stigmatisées[53], et des réorientations professionnelles brutales souvent incomprises, voire parfois vécues comme une sanction.

- Mettre en place et établir, le cas échéant avec le service des ressources humaines qui pourrait se voir confier ces missions, les scenarii possibles quant aux plannings de succession, les formations spécifiques utiles pour soutenir le développement des domaines de compétences-clés de l'entreprise, les possibilités de diminution et d'aménagement du temps de travail, l'aide quant à la réalisation et l'actualisation des référentiels des métiers et des compétences, ...

52 A. SCOUARNEC, La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir, Dossier La construction des parcours professionnels, Education permanente, décembre 2009, p. 44.

53 Op.cit. 26, p.173.

- Réfléchir aux moyens de transférer le know-how entre les seniors et les juniors et mettre les solutions en œuvre. Pour ce faire, la mise en place de tandems entre un senior (tuteur, transmetteur, mentor, ...) et un junior (apprenant, « tutoré », ...) devrait, pour fonctionner de manière optimale, se faire sur une base volontaire ou à tout le moins consensuelle : il faut que chacun accepte son statut et les rôles dévolus dans le schéma Tuteur/Apprenant. Il faudrait encore veiller à ce que le senior s'affranchisse d'un éventuel complexe dû à une différence de niveau d'études. En effet, les jeunes ont généralement un niveau d'études plus élevé que leur tuteur et ce dernier pourrait alors se sentir dans un état d'infériorité et manquer de confiance. A noter encore qu'il n'est pas non plus exclu, au vu de l'évolution constante des métiers et des connaissances, que le rôle du mentor soit tenu par un jeune, le senior profitant de cette occasion soit pour mettre à jour ses savoirs, soit pour développer de nouveaux talents.

- Si la motivation des travailleurs concernés est essentielle pour que le « tandem » fonctionne, il faut encore « professionnaliser » ce transfert de compétences, car il y a du chemin entre le savoir et le transfert de savoir. Il faut d'abord que la personne qui transmet le savoir puisse mettre en évidence toutes les connaissances dont elle dispose, même les connaissances informelles ou tellement « naturelles » pour elle qu'elle en a oublié l'existence et l'importance. Elle devra être aidée dans cette démarche. Par la suite, l'aspect pédagogique, c'est-à-dire la transmission des savoirs et l'évaluation des apprentissages en termes de tactiques et méthodes, devra également être intégré dans la formation des tuteurs.

Eviter toute déperdition du know-how qui contribue au succès de l'entreprise devrait à terme devenir une priorité pour les entreprises. Les possibilités qui lui sont offertes pour éviter cette perte de savoirs sont nombreuses : mise en place de tutorat, développement de postes d'expertises, prise en compte de l'évolution des métiers et anticipation des compétences futures en vue des plannings de succession possibles et en vue d'orienter les parcours de formation et les parcours professionnels vers les besoins futurs de l'entreprise,...

3. Mesures légales et financières en faveur de la formation

Il existe à l'heure actuelle diverses mesures et aides pour mettre en œuvre des formations dans le cadre du travail. L'entreprise peut ainsi recourir ou inciter activement les salariés à s'investir dans des formations par des mesures[54] telles que :

- les congés spéciaux sans perte de rémunération : congé individuel de formation, congé-jeunesse, congé linguistique[55] ;

- l'organisation du temps de travail : aménagement personnel du temps de travail, congé sans solde pour formation ;

- le recours aux sources de financement : déductibilité fiscale, aides pour études supérieures, prime d'encouragement, bourses de formation-recherche, bourses européennes (Erasmus, Grundtvig, Leonardo da Vinci, Comenius).

En vue de développer les compétences sociales et techniques des individus tout au long de leur vie, il est nécessaire de consolider les efforts qui sont consentis actuellement en matière de life long learning pour faire de celui-ci un élément incontournable dans la vie évolutive des entreprises et de leurs collaborateurs.

Dans ce contexte, une des réponses des entreprises à la dynamique du life long learning est la conception et la mise en place de plans de formation annuels, voire pluri-annuels pour l'ensemble de leurs personnels. Et, force est de constater que, d'après l'expérience des participants au workshop, peu de seniors sont à ce jour impliqués dans ces plans de formation, souvent parce que, passé un certain âge, soit ils ne se voient pas offrir des perspectives d'évolution de carrière, soit certains d'entre eux ne voient plus l'intérêt de continuer à développer leurs compétences, voire d'en acquérir de nouvelles, comme leurs collègues plus jeunes. Comment dès lors arriver à inciter les entreprises à intégrer dans leur plan de formation un certain quota de leurs collaborateurs seniors ? Quelques pistes ont été investiguées, comme par exemple :

- lier l'homologation du plan de formation et par conséquent l'octroi de subsides en la matière à une représentativité des différentes tranches d'âge présentes dans l'entreprise dans le respect des principes de non-discrimination,

- accorder un bonus supplémentaire aux entreprises qui veillent à intégrer dans la formation continue des seniors selon un quota à définir,

- sensibiliser les entreprises et l'ensemble des salariés aux avantages du congé individuel de formation pour l'acquisition de connaissances et compétences supplémentaires.

Ces quelques mesures incitatives à la formation tout au long de la vie devraient idéalement faire l'objet d'une évaluation à l'issue de leur mise en place afin que l'on puisse en estimer l'impact dans le maintien, voire le développement de l'employabilité des seniors.

54 Pour plus d'informations, cf. le portail de la formation professionnelle continue à l'adresse : http ://www.lifelong-learning.lu. Cf. également annexe II.

55 Respectivement articles L. 234-59 et suivants, L. 234-1 et suivants, L. 234-72 et suivants du Code du Travail.

Il est à noter également que ces mesures, bien que spécifiquement dédiées aux seniors, s'inscrivent dans un cadre plus global de développement durable des ressources humaines, un des piliers de la responsabilité sociale des entreprises. Cette dernière invite entre autres les entreprises à prendre en compte dans leur stratégie globale le développement des compétences de l'ensemble de leur personnel en veillant à ce que chacune des catégories d'âge puisse bénéficier, aux différentes étapes de sa vie, d'opportunités de carrière adaptées à ses besoins et à ses attentes.

4. Conclusion

Le contexte de mondialisation actuelle conduit les salariés à prendre du recul par rapport à des plans de carrière tracés et fixés tels qu'ils ont pu l'imaginer au début de leur vie professionnelle et à porter un regard différent sur celle-ci qu'il faut appréhender comme un parcours professionnel à construire, seuls ou aidés. « Or, construire des parcours professionnels questionne à la fois les entreprises dans leur mode de gestion des ressources humaines (...) et les individus eux-mêmes dans l'assemblage plus ou moins facile de leurs aspirations avec les contraintes de performance qu'impose la compétitivité des entreprises »[56].

Pour que la formation continue devienne un des leviers de l'employabilité des salariés et dans le cas qui nous intéresse, des seniors, il conviendrait sans doute de se demander si les objectifs de formation ont fait l'objet d'une discussion et d'une vision partagée par la direction, et le service des ressources humaines, afin de s'assurer que ces formations :

- correspondaient aux besoins exprimés par les seniors et à leur niveau de compétences,
- leur donnent l'opportunité d'enrichir leurs pratiques professionnelles et leur employabilité,
- leur permettent de faire valoir leurs talents nouvellement développés dans leur fonction actuelle ou dans une nouvelle fonction.

L'entreprise et le salarié partagent la responsabilité pour acquérir, conserver et augmenter cette employabilité. La formation initiale et la formation tout au long de la vie sont des éléments-clés à cet égard et doivent donc être encouragées à tous niveaux.

Les entreprises de plus petite taille peuvent manquer de moyens pour mettre en œuvre de telles politiques, mais elles doivent y être encouragées. En effet, l'investissement dans la formation engendre souvent une situation « win-win » pour l'entreprise et les salariés et il serait souhaitable que les entreprises développent de réelles stratégies en la matière en collaboration avec les salariés et le service des ressources humaines.

56 C. GLEE, Un accompagnement de type partenarial pour des parcours professionnels durables, Dossier La construction des parcours professionnels, Education permanente, décembre 2009, p. 65.

IV. La santé et le bien-être des seniors à l'emploi

Rappeler le dispositif légal et le rôle de la médecine du travail dans cette thématique est apparu comme un préambule incontournable lors de ce workshop. Considérant ensuite que le travail avait un impact sur la santé, les participants ont identifié les signaux d'alarme, symptômes d'un mal-être des travailleurs et essayé d'en trouver les causes possibles afin de tenter d'y apporter des éléments de réponses. Les échanges ont permis de mettre en évidence l'influence des mentalités actuelles en matière de santé et la responsabilité partagée entre entreprise et travailleur à cet égard.

1. Quelques constats

Santé et emploi

L'enquête SHARE[57] (Survey on Health Ageing and Retirement in Europe) réalisée auprès de 22 000 personnes âgées de plus de 50 ans issues de 10 pays européens fait le lien entre l'emploi des seniors et leur santé.

Une approche multifactorielle est nécessaire pour identifier les impacts de l'organisation du travail sur la pénibilité des emplois et la santé des travailleurs. La théorie des préférences compensatrices procure un cadre pour l'analyse de l'influence des conditions de travail sur le bien-être des individus, et ce malgré une grande hétérogénéité de celles-ci.

Cette théorie suppose que l'individu choisirait son travail en fonction d'un arbitrage entre ses conditions et les revenus qu'il fournit que ce soit pécuniaire, social ou en revenu capital santé. Cette approche admet implicitement comme postulats la liberté de choix professionnel et la parfaite information du travailleur.

Ainsi les données de l'enquête SHARE 2004 ont été analysées sur base de deux modèles permettant de mettre en évidence l'impact de la pénibilité psychologique des emplois sur la santé des travailleurs. Le premier modèle appréhende le déséquilibre entre pression ressentie et latitude décisionnelle (Karasek et Theorell, 1991). Le second se fonde sur le déséquilibre entre pression ressentie et récompense reçue (Siegrist, 1996).

Ces notions peuvent être définies comme suit : la pression ressentie intègre la pénibilité physique perçue et la pression psychologique ; la latitude décisionnelle renvoie aux possibilités d'actions, de développer de nouvelles compétences et d'évolution professionnelles ; enfin la récompense reçue correspond au sentiment de recevoir un salaire correct au regard des efforts consentis, d'avoir des perspectives d'avancement ou de progression personnelle. Ces deux modèles prennent aussi en compte deux autres facteurs que sont la notion de soutien dans le travail et le sentiment de sécurité d'emploi.

Considérés seuls ou combinés, ces facteurs sont corrélés à un changement de l'état de santé des seniors. La liaison la plus marquée est observée pour la récompense reçue : ainsi, recevoir une récompense élevée est lié à une plus forte probabilité de s'estimer en bonne santé. Les résultats démontrent aussi les liens entre un mauvais état de santé et une forte demande psychologique conjuguée avec une faible latitude décisionnelle ou à une récompense reçue insatisfaisante. Enfin, le soutien au travail et la sécurité de l'emploi sont également des facteurs importants. Dans l'ensemble, ces liaisons sont plus fortes pour les femmes que pour les hommes.

Santé et seniors hors emploi[58]

Il n'est pas aisé de déterminer dans quelle mesure les pertes d'emploi des seniors sont attribuables aux problèmes de santé, mais le lien entre santé et emploi ne fait aucun doute. Il se remarque d'ailleurs pour toute classe d'âge.

Néanmoins, sans que leur arrêt de travail ne résulte d'un départ à la retraite, plus du quart des personnes de 50 à 59 ans ayant exercé une activité professionnelle sont sorties prématurément de l'emploi. L'état de santé de ces travailleurs inactifs est moins bon que celui des travailleurs actifs de la même tranche d'âge. Dans 42 % des cas, ces seniors sont affectés d'une limitation de la capacité professionnelle et la moitié en attribuent la cause à un accident de travail ou une maladie professionnelle. Ce fait est plus marqué chez les hommes que chez les femmes. Les problèmes de dos ou des membres représentent près de 75 % des affections limitantes attribuées au travail par les seniors sans emploi.

57 C. BARANGE, V. EUDIER, N. SIRVEN, L'enquête SHARE sur la santé, le vieillissement et la retraite en Europe devient longitudinale, Irdes, Questions d'économie sur la santé, Décembre 2008.

58 Les développements qui suivent sont inspirés de l'étude T. COUTOT et D. WALTISPERGER, L'emploi des seniors souvent fragilisé par les problèmes de santé, DARES, Premières informations et premières synthèses, Février 2005.

Il est notable que si d'un côté les seniors actifs sont en moyenne en meilleur état de santé que ceux qui ne travaillent pas, d'un autre côté ceux dont le travail est pénible se trouvent dans un moins bon état de santé.

De plus, face à la santé au travail, les catégories professionnelles ne sont pas strictement égales, les salariés « ouvriers » étant plus affectés.

Séniorité et capacités[59]

Défini par l'Organisation Mondiale de la Santé comme « un processus graduel et irréversible de modifications des structures et des fonctions de l'organisme résultant du passage du temps », le vieillissement affecte en les diminuant les capacités fonctionnelles et physiologiques. Ce processus impacte principalement l'appareil cardio-vasculaire, l'appareil locomoteur, les fonctions sensorielles et le système nerveux. Ses premiers effets se font sentir à partir de 35 – 40 ans, mais de façon peu importante jusque 60 ans. Il varie d'un individu à l'autre, car il dépend de facteurs génétiques, environnementaux et de l'état de santé général.

En cas d'environnement, notamment de travail, hostile présentant des facteurs contraignants tant physiologiques que psychologiques, le vieillissement peut être prématuré et/ou accéléré et entraîner une usure professionnelle.

Or la pénibilité physique des postes de travail n'a pas disparu. On constate même une évolution positive du port des charges lourdes et des gestes répétitifs. L'intensification du travail se marque aussi par une accélération des rythmes de production, des attentes plus fortes de réactivité et d'une plus grande polyvalence des collaborateurs.

Le travail de nuit, les horaires postés sont considérés comme des environnements hostiles ayant un impact sur la performance des seniors au travail.

Les risques psycho-sociaux augmentent également ; particulièrement le stress au travail dont le lien avec les affections cardiaques a été établi par des travaux épidémiologiques.

Le vieillissement réduit la force physique et ralentit le temps de réaction de l'appareil neurologique. Mais avec l'âge, les capacités de synthèse, d'anticipation et d'organisation se développent. Ainsi, si l'intelligence fluide (c'est-à-dire le fonctionnement opérationnel, rapide, réactif) se dégrade, l'intelligence cristallisée, bâtie sur le raisonnement et les expériences acquises semble préservée.

Il est aussi notable qu'une différence est observée en faveur des sujets plus jeunes lors de la réalisation de tâches complexes requérant vitesse et flexibilité. Or, cette différence s'amenuise, voire disparaît lorsque l'on octroie aux seniors un environnement propice, à savoir du temps et du calme.

Work Ability Index, procédure de reclassement au Luxembourg[60]

Il n'y a pas de consensus quant à l'âge seuil à partir duquel on devient « senior ». Ce seuil n'est d'ailleurs en fin de compte requis que dans le cadre de la fixation de limites d'âges pour l'application de mesures institutionnelles. Le vieillissement peut être vu soit comme un processus évolutif déficitaire, soit comme un mécanisme de déclin, mais au cours duquel se construisent aussi de nouvelles compétences.

Chez le travailleur âgé, il est clair que le processus de sénescence est débutant et que les mécanismes d'adaptation sont omniprésents.

Le Work Ability Index (WAI) est un instrument de mesure de la capacité de travail d'un individu. Ce concept d'origine finlandaise repose sur une conception selon laquelle la capacité de travail d'un individu résulterait de l'équilibre entre le travail (c'est-à-dire les tâches demandées, l'environnement, les exigences du poste, l'organisation et le management) et les ressources personnelles que sont la santé (capacités fonctionnelles), les valeurs (motivation, reconnaissance,) et les compétences (connaissances, qualifications, ...).

Le WAI est établi par voie de questionnaire et procure une évaluation subjective de l'aptitude au travail par les travailleurs et il se détériore naturellement en fonction de l'âge des travailleurs.

Une étude[61] a été menée au Luxembourg au moyen de cet instrument de mesure sur les personnes concernées par des procédures de reclassement professionnel interne ou externe.

Cette étude a permis de mettre en évidence que les pathologies responsables de l'avis d'inaptitude les plus fréquentes sont :

- les troubles musculo-squelettiques (toutes localisations confondues),
- les atteintes cardiovasculaires,
- les troubles psychologiques.

59 Les développements qui suivent sont inspirés de deux études. Vieillissement et risques professionnels- Promouvoir la santé des travailleurs tout au long de leur vie professionnelle, Dossier Eurogip, 2004. Le vieillissement cognitif. Actes du séminaire du Centre d'Analyse Stratégique, Juin 2010.

60 Tiré de l'exposé du Dr Y. BAUSCH, Promouvoir le bien-être en entreprise pour le travailleur âgé ; présentation Workshop employabilité et bien-être des seniors, IUIL, Novembre 2010.

61 Idem.

L'observation du WAI pour des personnes dont l'emploi a été modifié a également permis de déterminer si leur capacité à l'emploi avait évolué positivement ou non suite au reclassement.

Les résultats montrent que :

- le WAI est un instrument permettant de mesurer l'efficacité des dispositifs de reclassement professionnel ;
- les procédures de reclassement ont, à moyen terme, un impact positif sur le WAI ; c'est plus particulièrement le cas pour les actions de reclassement interne, alors que des réflexions sont à mener afin d'améliorer les actions de reclassement externe.

Facteurs psychosociaux[62]

L'impact du milieu de travail sur la santé est indéniable, compte tenu du temps consacré au milieu de travail, du rôle joué par l'emploi sur la socialisation, la construction de son identité et des types d'accès à la vie en société qu'il procure. Le travail est un facteur structurant source de plaisir et de bien-être ou déstructurant, source de souffrance et de problèmes de santé physique et mentale, voire les deux à la fois.

Les liens entre les facteurs psychosociaux et des troubles de la santé notamment les maladies cardiovasculaires, les problèmes de santé mentale et les troubles musculosquelettiques ont été établis par le collège français d'expertise en 2009[63].

Les facteurs de risques psychosociaux au travail sont les exigences au travail et émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux, les relations au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité d'emploi.

Stress et valeurs au fil d'une vie[64]

Constituant initialement une réponse adaptée de l'organisme à son environnement et plus particulièrement à une agression, le stress lorsqu'il devient permanent, donne lieu à des syndromes caractéristiques : insomnie et fatigue, prise de poids, hypertension, nervosité, troubles de l'attention, douleurs musculaires, gastrites, palpitations, modifications cutanées.

En cas de permanence des sollicitations environnementales stressantes, la réponse initiale va perdre son caractère adapté et évoluer vers la mise en place de stratégies de résistance au risque d'aboutir à des symptômes d'épuisement de l'organisme tels que :

- dépression : tristesse, perte de confiance en soi, désespoir ;
- burn-out : fatigue, pas de sens à la vie, absence de motivation ;
- dépendances : alcool, drogues, sédatifs, stimulants ;
- changements de la personnalité : irritabilité, régression, névroses ;
- isolement social : méfiance, retrait, solitude ;
- autres pathologies diverses : infarctus, ulcère, tinnitus, colon irritable, cancer(?).

L'origine du stress est difficile à établir. Le stress peut trouver sa source dans la vie privée et/ou dans la vie professionnelle et dépend de la sensibilité propre à chaque individu. Le caractère stressant ou non des situations professionnelles peut également être lié aux valeurs personnelles profondes guidant chacun et la confrontation des valeurs peut elle-même être une source de stress dans le cadre des relations de travail.

Le Process Communication model de Kahler identifie ainsi six types de personnalités au travail : Empathique, Travaillomane, Persévérant, Rêveur, Rebelle et Promoteur. Chacun des six types de personnalités peut être associé à des besoins et modes de fonctionnement psychologiques caractéristiques. L'inadéquation de l'environnement à ces attentes va générer des réponses « suradaptées » de la part des individus augmentant le risque de conflits du travailleur avec les autres collègues qui n'ont pas le même type d'attentes ni de réactions en cas d'insatisfaction ou de stress.

Afin d'éviter les situations conflictuelles et le stress engendré par la confrontation des valeurs, il convient de motiver les travailleurs et donc de reconnaître et, dans la mesure du possible, de prendre en compte les valeurs personnelles des travailleurs dans l'organisation du travail et des équipes.

62 Idem.

63 Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail », Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, DARES, DREES, cité dans l'exposé du Dr Y.BAUSCH, Promouvoir le bien-être en entreprise pour le travailleur âgé ; présentation Workshop employabilité et bien-être des seniors, IUIL, Novembre 2010.

64 Tiré de l'exposé du Dr P. THIRY, Stress et valeurs au fil d'une vie ; présentation Workshop employabilité et bien-être des seniors, IUIL, Novembre 2010.

2. Obligations légales de l'employeur en matière de sécurité et santé au travail[65]

Les employeurs sont légalement obligés « d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail »[66]. Il est important de signaler que les règlements grand-ducaux d'application précisent qu'il y a lieu de considérer la santé physique et psychique.

L'employeur doit donc prendre les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs (exemples : activités de prévention des risques professionnels, de formation et d'information) et veiller à les adapter suivant l'évolution des circonstances et des situations.

Les principes généraux de la prévention intègrent

- l'évitement et la gestion des risques ;
- l'adaptation du travail à l'homme, et non l'inverse ;
- la planification d'une politique de prévention cohérente intégrant les aspects techniques, l'organisation et les conditions du travail, les relations sociales et les autres facteurs ambiants influençant le travail ;
- la primauté des actions collectives sur les actions individuelles ;
- la nécessité de donner des consignes appropriées aux travailleurs.

Les textes législatifs relatifs à l'organisation de la surveillance médicale reprennent ces principes en y ajoutant dans le chef des services de santé au travail un rôle important de conseil aux employeurs, aux travailleurs et à leurs représentants dans les domaines de l'hygiène, de l'ergonomie, de l'éducation à la santé et de la réadaptation professionnelle, la mission de ces services étant essentiellement de nature préventive.

3. Signaux d'insatisfaction et d'usure professionnelle

Différents signaux d'usure professionnelle ont été identifiés par les participants au cours du workshop. L'absentéisme est bien entendu le signal le mieux connu et le plus observé, mais il constitue souvent déjà une manifestation avancée du mal-être du travailleur. Le « surprésentéisme » a lui aussi été mentionné comme signal d'usure professionnelle, car il peut s'agir d'une réponse à une pression morale résultant de normes de travail au sein de l'entreprise.

D'autres signaux ont aussi été cités : l'accroissement du taux d'erreurs, un laisser-aller de la présentation personnelle du travailleur que ce soit vestimentaire ou au niveau de l'hygiène corporelle. Cette attitude négligente peut aussi se traduire par une attitude de désintéressement et déresponsabilisation face au travail ou à l'organisation de l'entreprise. Les travailleurs en situation de satisfaction négative peuvent également adopter une « stratégie de la zizanie », voire des comportements de sabotage.

Enfin, le turn-over des travailleurs est également un signal important à prendre en compte, car il témoigne du fait que plusieurs travailleurs ne se sentent pas bien dans l'entreprise.

A noter qu'il convient d'être prudent avec ces signaux, car ils peuvent être interprétés de plusieurs manières. Par exemple, le surprésentéisme peut constituer un moyen d'évitement du stress issu du milieu familial. Le turn over des jeunes peut s'expliquer par la recherche d'une multiplicité d'expériences professionnelles valorisables sur le marché de l'emploi. De ce fait, plus que les signaux pris isolément, c'est leur multiplication qui doit interpeller et attirer l'attention des dirigeants et des personnes du service des ressources humaines notamment.

Les travailleurs seniors, compte tenu de leur vécu, présentent des spécificités qu'il faut considérer dans ce contexte. Ainsi, il est vraisemblable qu'ils sont davantage aguerris aux modifications et évolutions de l'environnement. Cette expérience leur donne la possibilité de prendre du recul et « ils se laissent moins faire ». Cela peut se traduire en fin de compte par une certaine rigidité et une réduction de leur adaptation aux événements. Ils éprouvent aussi davantage le besoin d'être valorisés pour leur expérience et par le partage de leurs capacités acquises au fil du temps. En outre, le temps semble avoir une influence sur cette « insatisfaction » en l'augmentant notamment en l'absence de prise en compte de cette dynamique de satisfaction négative et de réponse adéquate.

4. Pistes pour répondre aux signaux d'insatisfaction et d'usures

La santé et le bien-être relèvent de la responsabilité des individus eux-mêmes, des entreprises et des pouvoirs publics.

a. Changer les mentalités

Les participants au workshop ont mis en évidence l'importance de la culture et des habitudes développées au cours du temps en matière de santé et de bien-être sur lesquelles il conviendrait d'agir.

65 Op.cit. 60.

66 Article L. 312-1 du Code du Travail.

- Un exemple concerne l'apprentissage de rythmes de vie illustré par la façon de prendre les repas. Prendre le temps de s'alimenter correctement, c'est à la fois veiller à une alimentation équilibrée et s'accorder une rupture avec le rythme et les exigences du travail. Cela peut aussi être une opportunité de socialisation. Cette assertion est telle que la législation sociale organise des pauses de travail régulières. Or, on constate régulièrement qu'au travail, certains prennent leur repas sur le pouce, devant leur ordinateur ou à leur poste de travail, parfois seuls, en vaquant à diverses occupations professionnelles ou privées. Dans la sphère privée, on trouve fréquemment des situations similaires : les repas ne sont pas toujours pris toute la famille réunie ; on constate l'omniprésence de la télévision, voire des pocketsgames ; de même, la disponibilité accrue des plats préparés influence le temps consacré au repas.

  Faire le parallélisme entre ces comportements au travail et les habitudes familiales de nos sociétés modernes met en évidence leur dimension culturelle puisque les travers comportementaux ne s'observent pas seulement dans la sphère professionnelle, mais également dans les différentes facettes de notre vie. De plus, l'exemple des jeux électroniques à table montre que ces habitudes sont apprises dès le jeune âge. On peut donc penser que seules une révision des principes éducatifs et une conscientisation de ces phénomènes pourront influencer ces comportements.

- La responsabilité de chacun est engagée pour remédier à ces situations d'insatisfaction et d'usure physique et psychologique. L'employeur doit y être attentif et favoriser la prévention. Mais le travailleur est, sans doute possible, le premier responsable de son capital santé. Par conséquent, il faut sortir d'un fonctionnement où c'est à l'entreprise seule d'œuvrer en faveur de la santé des travailleurs et se diriger vers une logique de partenariat et de responsabilité partagée. Des événements destructurants ou signaux forts peuvent aider cette prise de conscience : identification du coût de l'absentéisme, burn-out d'un collaborateur, accident de santé, …

- Selon les témoignages récoltés, les initiatives de prévention de santé qui fonctionnent le mieux sont celles qui font l'objet d'un investissement partagé. Ainsi, une action de promotion d'activité physique donnera des résultats bien plus probants si chaque partie s'implique. L'employeur peut, par exemple, favoriser les activités sportives par des aménagements d'horaires, l'aménagement de douches et la fourniture d'instructeurs tout en laissant aux employés la charge de l'acquisition d'équipement ou vêtements spécifiques, voire de frais d'inscription. Le partenariat et l'implication de l'employeur et des salariés sont nécessaires. Les participants ont relaté des expériences où tout était gracieusement offert par l'entreprise qui ont abouti à des résultats mitigés, voire nuls.

- De plus, les acteurs doivent être cohérents entre leur discours et leurs actions. Un employeur qui clame que l'équilibre vie privée-travail est important tout en mettant en œuvre un management oppressant et poussant les collaborateurs à prester beaucoup d'heures n'est pas cohérent dans ce contexte. Il en va de même, pour le salarié qui réclamerait sur le lieu de travail des actions d'éducation à la santé et qui dans sa sphère privée développerait des comportements allant tout à fait à l'encontre d'une hygiène de vie correcte. La cohérence entre les discours tenus et les comportements adoptés témoigne d'une réelle ambition de changer les habitudes.

- Changer les comportements ancrés culturellement réclame patience et temps.

- Développer un véritable marketing de la santé, conscientiser et sensibiliser par des conférences, des campagnes d'affichage, mettre en place des dispositifs et une organisation permettant d'expérimenter des « best practices » de préservation du capital santé ne peuvent s'envisager que dans la durée.

  Deux raisons majeures justifient la permanence des actions. D'abord, parce qu'il s'agit de modifier des attitudes et habitudes culturelles, généralement fortement enracinées. Ensuite, parce qu'il faut entreprendre des mesures d'anticipation et de prévention en matière de santé dans les entreprises dès le début de la carrière professionnelle des salariés afin qu'ils demeurent en bonne santé pour continuer à travailler quand ils atteindront la séniorité.

  En début de carrière, quand tout est possible, que toutes les portes semblent ouvertes, le collaborateur n'est pas forcément très sensible aux actions préventives. Or, une vision globale de la préservation du capital santé s'impose dès l'âge de 25 – 30 ans.

b. Aménager le temps et les conditions de travail

Si identifier les signaux d'alerte de stress et d'insatisfaction et diagnostiquer les problèmes sont des étapes importantes pour créer un environnement de travail favorable à la préservation de la santé, que peuvent mettre en œuvre les entreprises pour y remédier ? Plusieurs pistes ont été avancées dans le cadre des ateliers :

- Aménager des postes et conditions de travail de façon à tenir compte des effets du vieillissement. L'amélioration des conditions de travail peut contribuer à réduire les charges physiques (exemples : maîtrise des expositions sonores, contrôle de la température ambiante et de la qualité des éclairages, adéquation des postures de travail et diminution des gestes répétés).

- Tenir compte de l'environnement psychosociologique générateur de stress notamment de l'évolution des conditions de travail liées aux technologies nouvelles de l'infor-

mation et de la communication, l'accélération des rythmes de travail, … L'identification de ces facteurs est une première étape indispensable pour prendre en compte les besoins des travailleurs face à ces changements.

- Considérer la baisse du niveau de vigilance et la diminution des réflexes. L'aménagement des horaires de travail (réduction de la durée des journées, évitement du travail en pause et/ou de nuit, actions en faveur du télétravail, …) est un outil intéressant pour flexibiliser le travail et l'adapter aux besoins des travailleurs.

- Prévenir l'usure professionnelle par des mesures de prévention de santé au travail. Si l'on veut qu'une personne travaille au-delà de 60 ans, il faut veiller dès la trentaine à ce qu'elle arrive à cet âge en bonne santé physique et mentale. Des travaux d'ergonomie, des mesures de réduction de pénibilité des postes et d'éducation à la santé peuvent y contribuer.

- Favoriser les apprentissages tout le long de la vie professionnelle. La formation permet non seulement de maintenir les connaissances requises, mais également d'entretenir les capacités cognitives des collaborateurs.

c. Favoriser les transitions de carrières

Les participants au workshop ont relevé quelques mesures qui pourraient favoriser les transitions de carrières, c'est-à-dire les changements dans les parcours professionnels des seniors au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent ou vers une autre entreprise afin qu'ils restent en activité au lieu de quitter le monde du travail prématurément.

Les mesures envisageables peuvent être classées selon ces critères :

- les politique incitatives visent à accroître l'intérêt à rester dans l'emploi ;

- les politiques restrictives visent à diminuer l'attrait du départ anticipé.

Exemples de mesures incitatives – qualitatives

- Développer la formation en interne ou en externe :
  - › développement de l'utilisation du congé individuel de formation (cf. supra),
  - › formation des seniors à l'encadrement des nouveaux salariés.
- Améliorer, voire adapter le cadre légal en vue d'une plus grande flexibilité de l'organisation du travail (poste, temps, fonction, …).
- Favoriser le recours au télétravail et supprimer les barrières qui existent actuellement au niveau des règles internationales en matière de sécurité sociale et de fiscalité.
- Prévoir une obligation pour le salarié d'aviser, avec un préavis minimum, l'employeur de son départ à la retraite afin de permettre une bonne transition. Actuellement, le salarié n'est soumis à aucune obligation d'informer l'employeur de son départ à la retraite. Le délai de préavis devrait être fixé entre 6 mois et un an.
- Permettre la transférabilité du congé parental d'un des parents à l'un des grands-parents toujours en activité dans les mêmes conditions que le congé existant.

Exemples de mesures incitatives – quantitatives

- Rendre plus attractif la possibilité de cumul d'un revenu et d'une retraite anticipée notamment par le relèvement des plafonds qui fixent les limites de ce cumul.
- Rendre plus facile la possibilité de cumul d'un revenu et d'une retraite anticipée notamment par l'ouverture du contrat à durée déterminée et par l'allongement de la durée de ces contrats à durée déterminée.
- Permettre des aménagements du temps de travail si possible en préservant le salaire : possibilités de rachat de congés, de crédit-temps 5 ans avant le départ en retraite, …
- Favoriser le recours au régime de préretraite progressive, voire le modifier pour le rendre plus attractif (exemple : assouplir les conditions d'embauche compensatoire). Cela pousserait les entreprises à l'embauche. Cela les inciterait à utiliser davantage ce système pour faciliter la transition entre le nouveau collaborateur et le senior. Cela permettrait au senior en fin de carrière de continuer à exercer une activité professionnelle encore pendant plusieurs années avec un temps de travail réduit.

Exemple de mesures restrictives

- Augmenter le nombre de mois nécessaires pour pouvoir bénéficier de la retraite anticipée.

5. Conclusion

Le maintien de la santé et du bien-être des travailleurs n'est pas une sinécure : d'une part, cela requiert des investissements continus et à long terme de la part des individus, des entreprises et des pouvoirs publics, d'autre part, une prise de conscience précoce dès le démarrage de la vie professionnelle. Même si certaines pistes proposées peuvent s'avérer délicates à mettre en œuvre, les enjeux sont de taille : se maintenir en bonne santé est indispensable dans le chef des seniors pour continuer à exercer une activité professionnelle.

CONCLUSION

L'employabilité des seniors : un engagement et des actions à long terme

Le contexte de la mondialisation actuelle conduit souvent les salariés, d'autant plus quand ils sont seniors, à prendre du recul par rapport à des plans de carrière tracés et fixés tels qu'ils ont pu l'imaginer au début de leur vie professionnelle ou tels que les générations précédentes les ont connus. Pour faire face aux changements qu'ils sont amenés à vivre (fusion, fermeture et délocalisation d'entreprises, ouvertures vers de nouveaux marchés avec des pays « émergents », évolution de leurs métiers,...) et rester « compétitifs » sur le marché des emplois, les travailleurs doivent porter un regard différent sur leur vie professionnelle et l'envisager comme un parcours professionnel à construire, seuls ou aidés. Ces parcours professionnels sont dès lors à l'heure actuelle souvent discontinus, les travailleurs étant amenés à changer à plusieurs reprises de fonction et d'emploi. Le maintien de l'employabilité des travailleurs, en ce compris les seniors, est donc capital pour leur permettre de rester dans la vie active. Les travailleurs en sont responsables. Les entreprises également. Les employeurs ont d'ailleurs beaucoup à gagner en contribuant au développement de la compétitivité de leurs salariés. En effet, en interne, les employeurs qui forment leurs salariés enrichissent par la même occasion leurs portefeuilles de compétences-clés qui contribueront à la performance de leur entreprise. En externe, les employeurs améliorent leur image de marque et s'affichent comme employeur responsable auprès d'autres candidats à l'emploi, du développement de leurs ressources humaines.

A ce contexte de mondialisation s'ajoutent le vieillissement de la population au niveau européen et le risque de pénurie de main d'œuvre, risque auquel les entreprises seront confrontées dans les prochaines années, si ce n'est déjà le cas. Le Luxembourg n'est pas épargné par ces problématiques, même s'il connaît à l'heure actuelle un certain répit. En effet, « l'apport permanent d'une main d'œuvre étrangère et frontalière permet au Luxembourg (...) de ralentir le vieillissement de sa population active »[67]. Mais à plus ou moins long terme, le vieillissement conduira assurément à une augmentation des déficits des finances publiques et pourrait compromettre entre autres le futur équilibre des systèmes de retraite et de protection sociale.

En réponse à ces problématiques, l'augmentation du taux d'emploi des seniors apparaît comme la solution à privilégier. Pour ce faire, la mise en place de mesures visant à promouvoir le travail des seniors et le développement de leur employabilité, est vitale pour les générations futures, même si cette démarche s'apparente à un combat de longue haleine à mener contre les croyances et les préjugés à l'égard des travailleurs seniors.

Si nous dépassons les clichés souvent véhiculés au sujet de l'employabilité des seniors, force est de constater que :

- le recrutement et l'intégration des seniors dans les entreprises ne semblent pas insurmontables non seulement d'un point de vue financier (par exemple au vu des primes octroyées lors de l'embauche d'un senior) ; mais aussi d'un point de vue organisationnel (par exemple via la mise en place d'actions de sensibilisation en interne sur la richesse de la diversité intergénérationnelle et sur la nécessité d'une pyramide des âges équilibrée en vue de soutenir le développement de l'entreprise),

- il convient de donner un second souffle à la dynamique de carrière des seniors via entre autres la formation continue, d'une part si l'entreprise veut conserver et partager en interne le know-how dont les seniors sont porteurs et d'autre part si les seniors souhaitent continuer à développer leurs talents et avoir l'occasion de relever de nouveaux défis professionnels,

- le processus du vieillissement des individus est long et s'étend sur plusieurs dizaines d'années. Il est donc vital de préserver le « capital santé » et d'enclencher des actions de prévention pour la préservation de ce « capital santé » tôt dans la vie professionnelle, si l'on souhaite garder les seniors plus tardivement dans la vie active. Changer le regard porté sur le vieillissement prendra également du temps : en effet, le vieillissement actif et donc la prolongation de l'implication des seniors sur le marché du travail ne s'imposera ni facilement, ni naturellement.

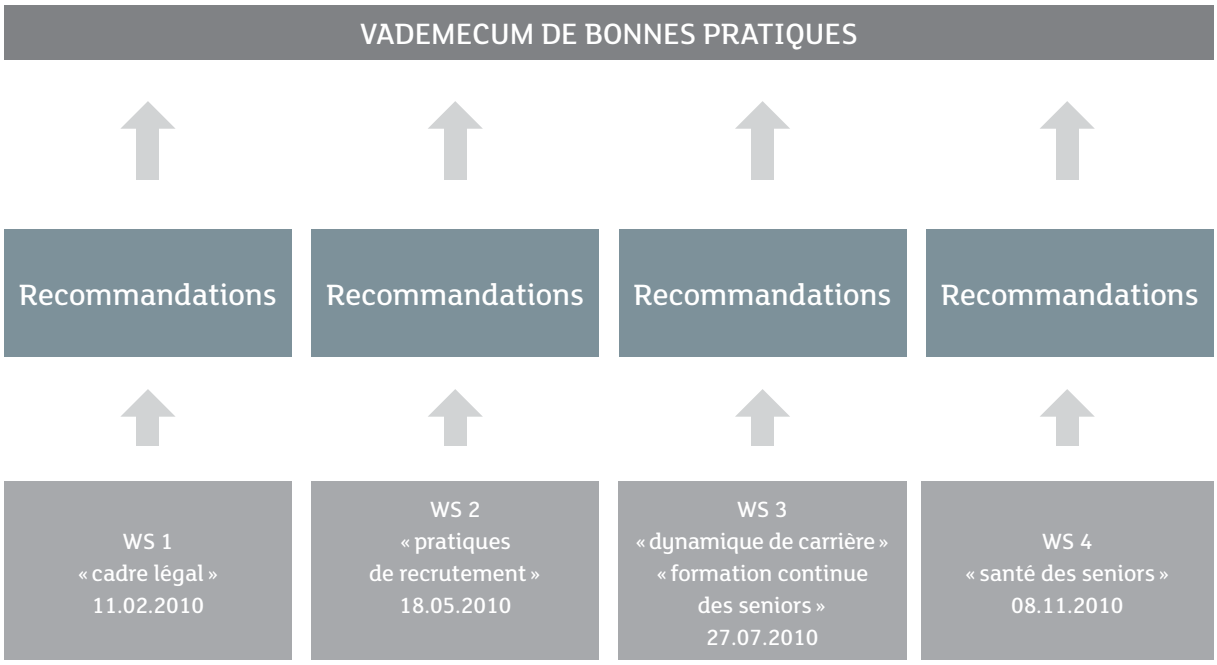
En guise de conclusion, les partenaires du projet ont pu observer au cours des échanges qui se sont tenus lors des workshops que le maintien des seniors dans l'emploi est fortement lié au développement de leur employabilité et à la préservation de leur santé et bien-être tout au long de leur vie professionnelle. Pour ce faire, il convient de mettre à mal les a priori relatifs à l'employabilité des seniors, d'autant que

67 op.cit.6, p.7.

ces préjugés et ces croyances sont bien ancrés dans les mentalités et dans les habitudes, et de mettre en évidence les atouts des seniors. Cette attitude de résistance face à ces différents changements qu'il faut dépasser permet pour le moment de conserver un système de préretraite / retraite anticipée rassurant et confortable pour les personnes qui ont la chance de pouvoir en bénéficier, mais difficilement pérenne en considération des arguments développés ci-dessus. Maintenir les seniors dans le monde du travail, valoriser leurs talents, inciter à développer leur employabilité même à un âge avancé , cela pouvait paraître il y a peu comme un discours utopique et hors sujet. Pourrait-on à ce jour réaffirmer la même assertion sans passer à son tour pour un utopiste hors du temps peu conscient de la fragilité des systèmes sociaux actuels ? Les enjeux sont de taille. Ils concernent l'ensemble des individus, les entreprises et les pouvoirs publics qui devront se mobiliser pour relever le défi de l'augmentation de la durée effective de la vie active des travailleurs.

Annexe I : Le déroulement des workshops

Le schéma ci-dessous illustre la démarche globale de mise en place des workshops, ainsi que les liens entre les résultats de ces réunions de travail et le vadémécum.

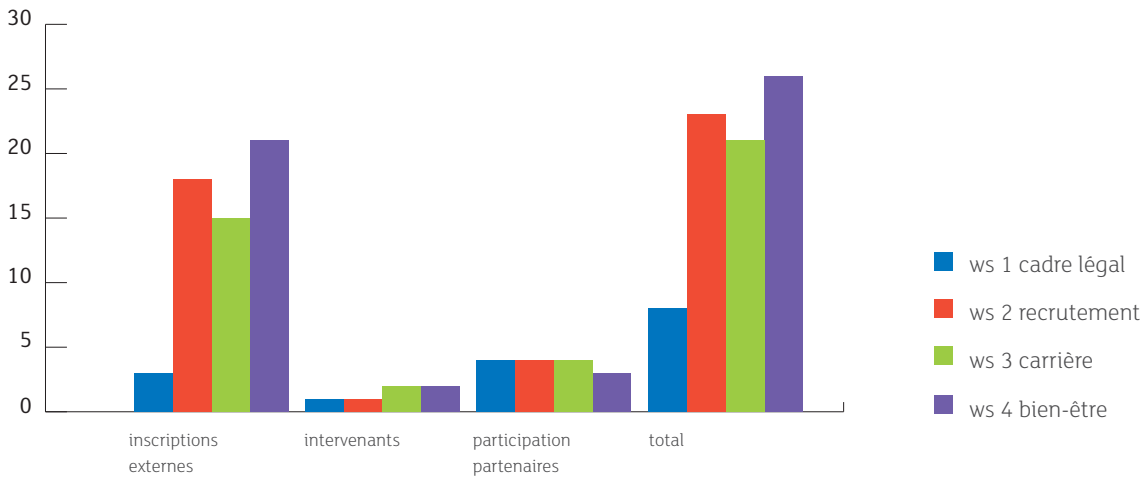


Les workshops ont été organisés de manière régulière au cours de l'année 2010 et avaient environ une durée de trois heures. Ils se sont tous déroulés selon les modalités suivantes :

- Cadre conceptuel donné par un expert
- Echanges entre participants et intervenants
- Ateliers en sous-groupes sur des problématiques en lien avec la thématique développée dans le cadre du workshop
- Synthèses des échanges lors d'une reprise collective avant la clôture du workshop
- A l'issue des échanges, les partenaires réalisent une synthèse des principales recommandations et des réflexions émises par les participants

En vue de privilégier des échanges constructifs, les partenaires ont décidé de limiter le nombre maximum de personnes par WS à environ 20 personnes. Ci-dessous, le taux de participation à chacun des workshops :

Inscriptions par public aux workshops

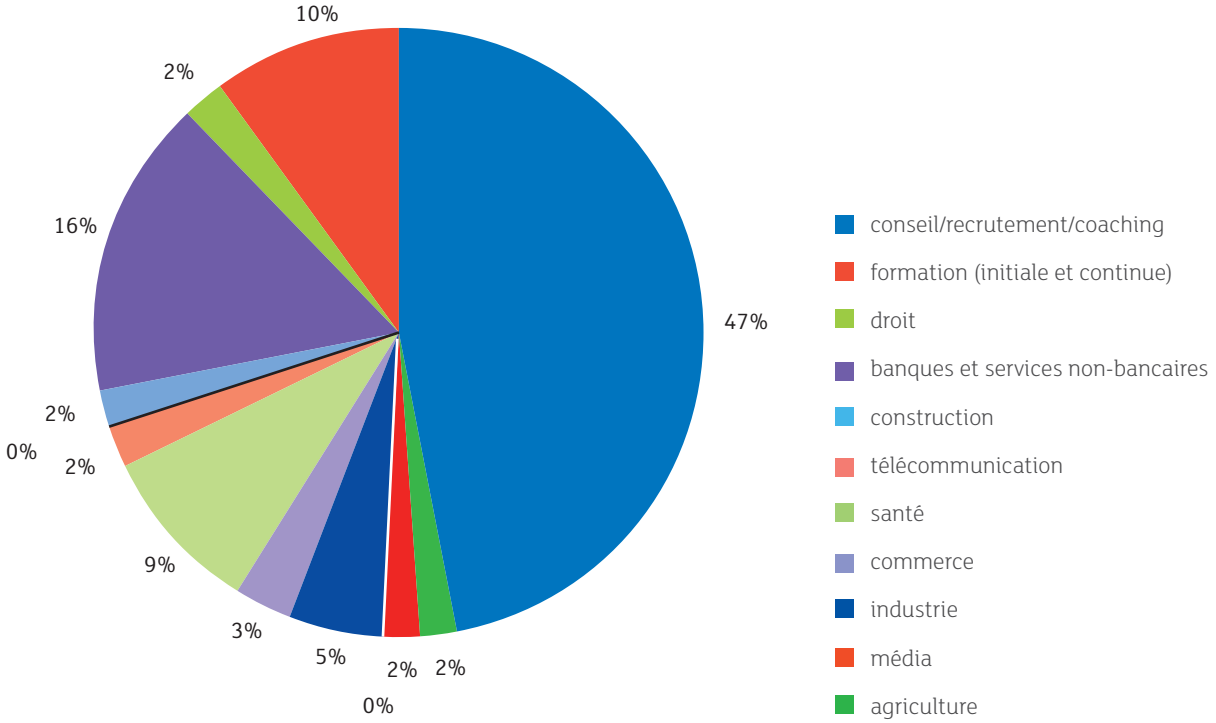


Au total, 78 personnes ont participé aux 4 workshops organisés dans le cadre de ce projet.

Suite à l'analyse des chiffres mentionnés dans le tableau ci-dessus, il convient de constater que le premier workshop portant sur des recommandations en vue d'assouplir le cadre légal qui régit l'employabilité des seniors a remporté un succès mitigé par rapport aux autres workshops. Plusieurs hypothèses ont été émises au sujet de ces résultats. Tout d'abord, la thématique relative aux matières légales a sans doute suscité moins d'intérêt et d'engouement que les autres thématiques plus pragmatiques. Ensuite, lorsque le premier workshop a eu lieu, il y eut de fortes chances que le projet à ce moment de l'année ne fût pas connu du public : en effet, la campagne d'information via les médias (radio, articles de presse) au sujet de l'employabilité des seniors venait de débuter. Enfin, à ce moment de l'année, il était sans doute difficile pour certaines personnes de consacrer du temps à investiguer une thématique souvent perçue comme complexe dans les entreprises et rarement prioritaire, d'autant plus dans le climat de crise actuelle.

En ce qui concerne les participants aux différents workshops, le graphique ci-contre transmet des informations sur les différents secteurs d'activité dont ils sont issus, à savoir :

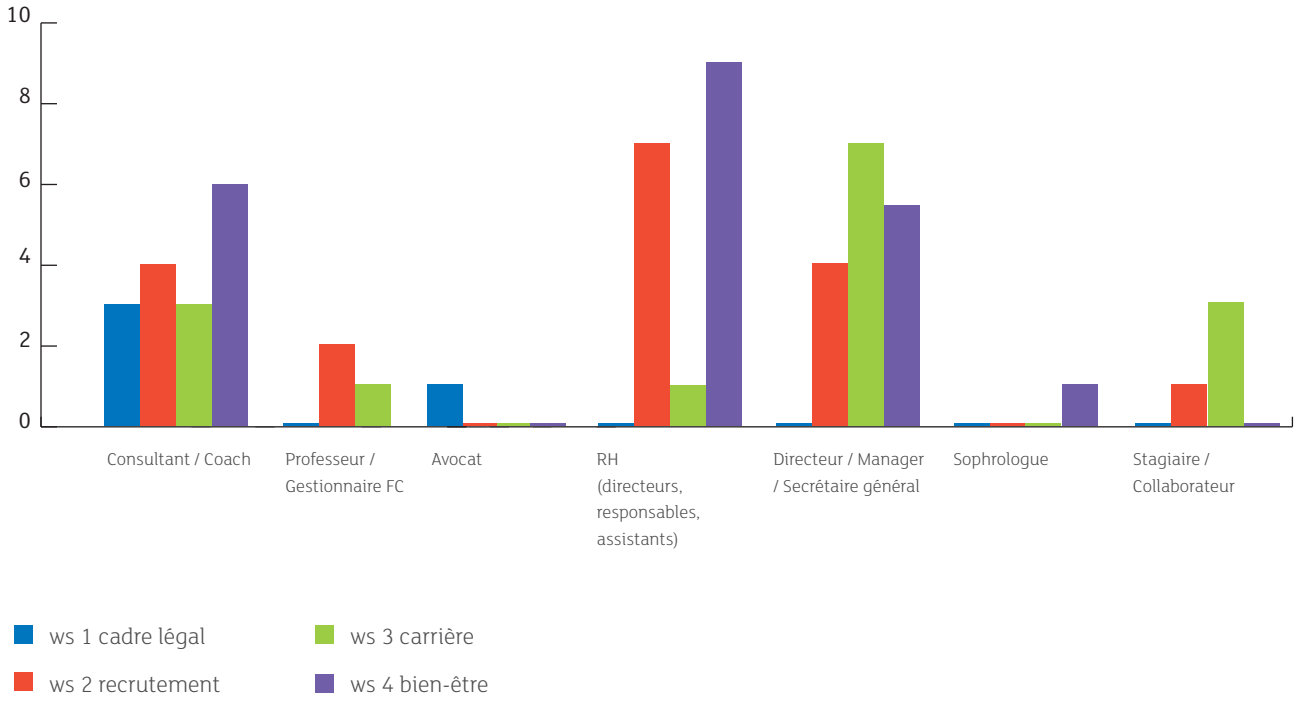
Inscriptions par branche pour l'ensemble des workshop



Il convient de noter que le secteur d'activité le plus représenté est le monde du « conseil, recrutement » suivi du secteur bancaire et de ceux de la formation et de la santé.

Les principales fonctions recensées chez les participants sont les suivantes :

Inscriptions par fonction aux workshops



Les fonctions les plus représentées dans les workshops sont les personnes en charge des ressources humaines, les managers et les consultants/coaches. Les partenaires peuvent donc affirmer qu'ils sont parvenus à sensibiliser une partie des personnes cibles qu'ils avaient visées au départ du projet. Ils peuvent espérer que ces personnes, fortes des échanges lors des workshops, seront en mesure, lors de leur retour en entreprise, de disséminer les informations discutées et de devenir à leur niveau et avec le temps un vecteur de changement dans la façon d'appréhender les enjeux de l'employabilité des seniors dans leur entreprise.

Chacun de ces workshops a fait l'objet d'une synthèse publiée dans des magazines spécialisés. Ces synthèses sont reprises et détaillées dans le présent vadémécum.

Il est à noter que trois workshops sur quatre ont fait l'objet d'une synthèse spécifique. Les recommandations développées dans le cadre du premier workshop ont été intégrées dans les trois documents de synthèse.

Annexe II : Emploi des seniors / Présentation du cadre juridique existant

Me Marielle Stevenot, Avocat à la Cour

NOBLE & SCHEIDECKER
AVOCATS A LA COUR

Le cadre juridique luxembourgeois relatif à l'emploi des seniors couvre actuellement les aspects suivants :

- des mesures actives en faveur de l'emploi des seniors, comprenant diverses aides et subventions à l'emploi et des mesures visant à améliorer l'employabilité des seniors ;
- des mesures permettant une transition de carrière ;
- des mesures de fin de carrière ;
- un principe de non-discrimination fondé sur l'âge.

I. Mesures actives en faveur de l'emploi des seniors

A. Mesures d'emploi subsidié

Mesure	Conditions	Régime applicable
Aide à l'embauche de chômeurs âgés et de longue durée	• Inscription minimale comme demandeur d'emploi › Chômeur âgé de min. 30 ans : inscription comme demandeur d'emploi depuis min. 12 mois : › Chômeur âgé de min. 40 ans : inscription comme demandeur d'emploi pendant min. 3 mois › Chômeur âgé de min. 45 ans : inscription comme demandeur d'emploi depuis min. 1 mois • Nature du contrat de travail › CDI › CDD de 18 mois min. • Temps de travail › min. 16h par semaine • Procédure demande à l'ADEM dans les 6 mois de l'embauchage suivant déclaration trimestrielle (décompte + fiche de salaire)	• Remboursement des cotisations sociales (part patronale et assuré) › sur 2 ans › sur 3 ans › jusqu'au jour de l'attribution d'une pension de vieillesse • Exception si CDD entre 18 et 24 mois remboursement maintenu uniquement pendant la durée du CDD • Rémunération prise en compte salaires périodiques et non-périodiques (prime, bonus, ...) dans la limite du plafond cotisable (5 x salaire social minimum)

Bonification d'impôt	• Demandeur d'emploi inscrit pendant min. 3 mois et assigné par le service de placement de l'ADEM (ou bénéficiaire d'une décision de reclassement externe) • Nature du contrat de travail › CDI › CDD de 18 mois min. • Durée du travail › min. 16h par semaine • Procédure › demande à l'ADEM › certificat fourni par l'ADEM à joindre à la déclaration d'impôt	• Durée 36 mois • Bonification mensuelle d'impôt de 15 % du montant de la rémunération mensuelle brute
Stage de réinsertion professionnelle	• Demandeur d'emploi de min. 30 ans • Inscription comme demandeur d'emploi depuis min. 3 mois	• Stage de 12 mois max. • Indemnité versée par le Fonds pour l'emploi • Remboursement par l'entreprise au Fonds pour l'emploi d'une quote-part de 50 % du salaire social minimum pour travailleur non qualifié • Possibilité pour l'entreprise de verser une prime de mérite facultative • Priorité d'embauche du stagiaire dans certains cas • Si embauche à l'issue du stage : bonification d'impôt de 10% pendant 3 ans suivant l'âge du travailleur et remboursement des cotisations sociales
Aide au réemploi	• Salarié licencié pour raison économique et reclassé dans un emploi comportant une rémunération inférieure à la rémunération antérieure • Nature du contrat › CDI › CDD de 18 mois min. • Durée du travail › min. 16h par semaine • Procédure › demande à l'ADEM dans les 6 mois du reclassement	• Complément versé pour garantir une rémunération égale à 90 % de la rémunération antérieure (plafonnée à 350 % du salaire social minimum) pendant 4 ans

B. Mesures visant à améliorer l'employabilité des seniors		
Mesure	Conditions	Régime applicable
Formation professionnelle continue	• Accès à la formation aux conditions et modalités fixées par convention collective ou par un plan ou projet de formation agréé par le Ministre compétent	• Aide directe de l'Etat (14,5 % du coût de l'investissement dans la formation) ou bonification d'impôt (10% du coût de l'investissement)
Congé individuel de formation	• Accès à tout travailleur occupé sur un lieu de travail situé au Luxembourg, ayant une ancienneté de services de min. 6 mois auprès de l'entreprise au moment de la demande • Accordé par le Ministre compétent, après avis de l'employeur, sur demande de l'intéressé	• Durée › durée min. : 1 jour › durée max. totale du congé : 80 jours au cours de la carrière professionnelle / 20 jours sur 2 ans • Paiement par l'employeur d'une indemnité compensatoire égale au salaire journalier moyen (plafonnée à 4 x SSM pour travailleur non qualifié) • Remboursement par l'Etat de l'indemnité et de la part patronale des cotisations sociales, moyennant déclaration par l'entreprise

II. Transition de carrière

Mesure	Conditions	Régime applicable
Préretraite progressive	• Min. 57 ans • Au plus tôt 3 ans avant le droit à une pension de vieillesse normale ou anticipée • Convention collective ou convention spécifique avec le Ministre du Travail et de l'Emploi • Embauche compensatoire d'un chômeur indemnisé ou d'un demandeur d'emploi depuis 6 mois min. • Nature du contrat du chômeur embauché › CDI › contrat d'apprentissage	• Réduction du temps de travail entre 40 % et 60 % de la durée de travail à temps plein • Indemnité de préretraite perçue par le salarié › 85 % de la rémunération brute proratisée pour la 1ere année, 80 % pour la 2e année et 75 % pour la 3e année › maximum = plafond cotisable › soumise à l'indexation › soumise aux charges sociales et fiscales comme un salaire (sauf assurance-accident) • Remboursement par le Fonds pour l'emploi à l'employeur de l'indemnité de préretraite et des charges sociales patronales si embauche compensatoire • Maintien de la constitution des droits à pension
Travail à temps partiel	• Salarié âgé de 49 ans min. • Accord entre employeur et salarié pour un passage à temps partiel • Embauche compensatoire d'un demandeur d'emploi inscrit depuis min. 3 mois à l'ADEM sous CDI ou CDD de min. 18 mois et au moins pour la fraction du poste libéré • Procédure demande au Ministre du Travail	• Remboursement par le Fonds pour l'emploi des cotisations sociales patronales pour le salarié concerné. Si embauche compensatoire par CDI ou à temps plein, remboursement de l'intégralité des charges sociales • Remboursement par le Fonds pour l'emploi des cotisations patronales dues pour le demandeur d'emploi embauché. Si embauche sous CDI ou à temps plein, remboursement de l'intégralité des charges sociales • Régime légal du travail à temps partiel

III. Fin de carrière

Mesure	Conditions	Régime applicable
Pension de vieillesse normale	• 65 ans (peut être différé jusqu'à 68 ans) • Justifier de 120 mois d'assurance volontaire	• Montant de la pension en fonction de la durée de la carrière d'assurance et des salaires cotisables • Cumul possible avec une activité professionnelle sans limite de revenus.
Pension de vieillesse anticipée	• A partir de 60 ans si 480 mois au moins d'assurance, dont au moins 120 mois d'assurance obligatoire • A partir de 57 ans si 480 mois d'assurance pension obligatoire	• Montant de la pension en fonction de la durée de la carrière d'assurance et des salaires cotisables • Cumul possible avec une activité professionnelle › activité salariée possible si salaire brut annuel n'excède pas 1/3 du salaire social minimum. Sinon, pension réduite de moitié › activité non-salariée possible si le salaire brut annuel n'excède pas 1/3 du SSM. Sinon, pension supprimée
Préretraite-solidarité	• Min. 57 ans • Au plus tôt 3 ans avant le droit à une pension de vieillesse normale ou anticipée • Convention collective ou convention spécifique avec le Ministre du Travail et de l'Emploi • Embauche compensatoire d'un chômeur ou demandeur d'emploi depuis 6 mois minimum	• Départ « volontaire » du salarié dans le cadre de la convention de préretraite • Indemnité de préretraite › 85 % de la rémunération brute pour la 1ere année, 80 % pour la 2e année, 75 % pour la 3e année › maximum = plafond cotisable (5 x SSM) › soumise à l'indexation › soumise aux charges sociales et fiscales sauf assurance-accident • Remboursement à l'employeur par le Fonds pour l'emploi à hauteur de 70 % de l'indemnité et des cotisations patronales si embauche compensatoire • Maintien de la constitution des droits à pension
Préretraite-ajustement	• Pour éviter des licenciements fondés sur des raisons économiques • Convention à conclure avec le Ministre du Travail et de l'Emploi après avis du Comité de Conjoncture • Condition d'âge idem préretraite-solidarité	• Départ sur initiative de l'employeur • Indemnité de préretraite idem préretraite solidarité • Remboursement par le Fonds pour l'emploi entre 100 % et 25 % de l'indemnité de préretraite et des charges patronales selon la situation économique et financière de l'entreprise

Licenciement	• Nécessité d'une cause réelle et sérieuse de licenciement sinon licenciement abusif • Attention interdiction de discrimination fondée sur l'âge	• Préavis et indemnité de départ • Le cas échéant, dommages et intérêts pour licenciement abusif • Indemnités de chômage › Chômage selon la législation du pays de résidence › Durée d'indemnisation : 12 mois + extension jusqu'à 12 mois dans certains cas › Indemnité entre 80 et 85 % de la rémunération plafonnée à 250 % du salaire social minimum pour les 6 premiers mois, 200 % pour les 6 mois suivants et 150 % pour la suite.

IV. Interdiction de la discrimination

Mesure	Conditions	Régime applicable
Egalité de traitement en matière d'emploi et de travail	• Interdiction de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur l'âge • Concerne › les conditions d'accès à l'emploi, y compris les critères de sélection en matière de promotion › l'accès à la formation › le licenciement › la rémunération • Exception les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées (politique de l'emploi, du marché du travail et de la formation professionnelle) et que les moyens sont appropriés et nécessaires	• Nullité de toute clause contraire de la convention collective, du règlement intérieur ou du contrat de travail • Recours devant les juridictions › Nullité du licenciement fondé sur une discrimination et maintien ou réintégration › Amende : de 251 à 2.000 euros (doublement si récidive) › Charge de la preuve : faits faisant présumer une discrimination à prouver par le salarié/ preuve contraire à rapporter par l'employeur.

Remarque finale :
La recommandation 2008/399/CE du Conseil de l'Union Européenne du 14 mai 2008, concernant la mise à jour des grandes orientations des politiques économiques des Etats membres et la mise en œuvre des politiques de l'emploi des Etats membres, recommande aux Etats membres d'agir conformément aux orientations définies dans l'annexe. Pour le Luxembourg, cette recommandation indique particulièrement qu'« il importe que le Luxembourg concentre ses efforts sur les défis suivants : l'accélération de la mise en œuvre des mesures visant à accroître le taux d'emploi des travailleurs âgés, notamment par une réforme décourageant les retraites anticipées ; (...). Il importe aussi que le Luxembourg prenne des mesures visant à réformer son système de pensions, en vue d'en assurer la viabilité à long terme. »

Annexe III : Une étude qualitative sur la valorisation et l'implication des seniors dans l'entreprise

ETUDES et FORMATION

Le vieillissement de la population, c'est-à-dire l'augmentation du nombre de personnes âgées par rapport au reste de la population, est l'un des plus importants défis que l'Union européenne devra relever au cours des prochaines années.

L'IUIL (Institut Universitaire International Luxembourg) en collaboration avec le POG (Personnel Officers Group), l'UEL (Union des Entreprises Luxembourgeoises) et le Centre Jean-Baptiste Rock ont réalisé une étude auprès de plusieurs entreprises pour tenter de savoir comment les seniors sont impliqués et valorisés dans les entreprises luxembourgeoises. « Ce n'est pas vraiment un sujet dans notre entreprise », « L'âge, c'est un sujet délicat à aborder », « On trouve des solutions individuelles », «C'est une problématique en puissance ». Voilà quatre affirmations qui résument assez bien l'attitude des entreprises interviewées à l'égard des seniors.

Senior – une notion à double signification

Le terme « senior » peut avoir deux significations : le senior comme expert et le senior comme personne âgée. Le senior comme expert est reconnu comme disposant d'un savoir ou d'un savoir-faire qui lui permettent d'effectuer de façon autonome ses tâches et obligations professionnelles. Le fait de devenir senior est donc fonction de facteurs tels les compétences ou le type de métier. Le senior se démarque ainsi du junior qui doit encore apprendre son métier et voit son statut valorisé, ne fut-ce que par le fait que son travail implique une facturation plus élevée. Les entreprises du monde de la consultance, pour ne citer que cet exemple, ne s'accordent toutefois pas sur le moment à partir duquel un travailleur devient senior: alors que les uns attribuent ce qualificatif à des personnes s'étant attiré des mérites après quelques années de travail seulement, les autres estiment qu'il faut avoir une très longue expérience professionnelle.

Le senior comme personne âgée est fonction de l'âge biologique, voire éventuellement de l'ancienneté qu'il a dans l'entreprise ou l'institution dans laquelle il travaille. Le terme senior a parfois, dans ce contexte, une connotation péjorative.

L'âge, un tabou au sein de l'entreprise ?

La plupart de nos interlocuteurs ont estimé que dans leur institution, l'âge n'est pas un sujet à l'ordre du jour. Néanmoins, l'âge peut devenir un sujet de préoccupation notamment du fait des «usures» des travailleurs (problèmes de santé, …) dues au travail effectué ou encore de la mentalité de « préretraite » qui s'installe parfois dangereusement auprès de travailleurs plus âgés. L'enquête auprès des entreprises montre une valorisation importante des seniors: « c'est la mémoire de l'entreprise », « regardez l'absentéisme, ce n'est certainement pas une question d'âge », «ils sont loyaux envers l'entreprise».

Cette valorisation va cependant souvent de pair avec la carrière menée, les responsabilités assumées ou la rémunération, mais elle n'est guère rendue visible. Au contraire, d'aucuns considèrent cette valorisation comme délicate: n'offense-t-on pas son interlocuteur en évoquant sa fin de carrière ? Le risque d'une stigmatisation aux effets contreproductifs semble réel au point que les interviewés ne veulent simplement pas aborder ce sujet. Pourquoi soulever une question et l'ériger en problème si celle-ci n'est pas encore perçue comme tel ? « Toute la difficulté est de communiquer autour de l'âge », résume une responsable des ressources humaines.

Compétitivité et employabilité

Les personnes interrogées parlent davantage de compétitivité des travailleurs plutôt que d'âge. Un senior pose donc problème à partir du moment où il n'est plus compétitif sur le marché de l'emploi interne et externe à l'entreprise. Les interviewés s'empressent de relativiser cette déclaration en précisant que la société a elle aussi des responsabilités dans ce domaine: elle doit faire en sorte que le senior reste compétitif en lui proposant notamment des formations.

La notion d'âge pose également question lorsque les travailleurs souffrent d'« usures » lesquelles diffèrent suivant les secteurs et les métiers. Ne citons en guise d'exemples que le secteur de la construction où les « usures » sont physiques (p.ex. problèmes de dos, de surdité, etc.) et celui des soins où les « usures » sont mentales, physiques et émotionnelles.

Le désengagement intérieur qui peut intervenir à partir d'un certain âge préoccupe également les entreprises interrogées. Plus cyniquement, d'aucuns appellent cela la mentalité de « préretraite ». « Nous avons donné de très mauvais exemples », déplore un DRH « alors que nous savons que nous devons préparer nos gens à travailler plus longtemp s».

Les pistes à suivre – un débat ouvert

La thématique senior commence à devenir un sujet de réflexion qui s'impose dans le débat politique (impact de la crise, financement durable de notre système de sécurité sociale, ….).

Communiquer autrement

Le respect est essentiel lorsque l'on communique sur ce sujet. L'âge est un sujet délicat, tant au niveau de la société que – et peut-être surtout – au sein de l'entreprise. Il faut donc réussir un changement de paradigme où dorénavant, d'une part, on aborde le sujet (au lieu de le taire) et, d'autre part, on en change la perception. Un enjeu à ce niveau sera certainement de combattre cet esprit de « préretraite » qui a gagné de nombreux travailleurs. Dans cette optique, ce sont aussi les entreprises qui sont sollicitées pour éviter cette démotivation en mettant en place des politiques de ressources humaines qui favorisent la mobilité, la reconnaissance et la formation.

Etre acteur ou observateur

Bon nombre d'entreprises interrogées se positionnent dans un rôle d'observateur. C'est la politique qui proposera (imposera ?) des solutions, notamment concernant le recul de l'âge effectif de départ à la retraite. Néanmoins l'entreprise n'a-t-elle pas un rôle à jouer ?

La réduction et/ou la flexibilisation du temps de travail

Notre approche par rapport au temps consacré à la vie professionnelle et à la vie privée est en train de changer radicalement au profit de cette dernière.

Les entreprises doivent dorénavant réfléchir à des modèles de réduction ou de flexibilisation du temps de travail de leurs salariés. Plusieurs modèles ont été évoqués comme le compte épargne temps et le travail à temps partiel. Il serait sans doute judicieux de préparer non seulement les entreprises, mais aussi les salariés à cette nécessaire flexibilité de l'organisation du travail et aux répercussions de celle-ci et d'inviter les différentes parties à investiguer des pistes telles le « job-sharing », le travail par missions et projets et autres modèles de flexibilité.

La valorisation de la fonction du tuteur

Ce rôle traditionnel des seniors est souvent peu valorisé. On peut imaginer que cette fonction prenne plus d'importance et soit davantage mise en évidence.

Prendre en compte l'âge dans les formations

La formation tout au long de la vie est traditionnellement évoquée pour assurer l'employabilité à tout âge. Nos interlocuteurs étaient souvent d'avis qu'il importe moins d'organiser des formations spécifiques à destination des seniors que de s'assurer que, lors des formations, la pédagogie appliquée corresponde bien au mode d'apprentissage des seniors.

Rester impliqué jusqu'au départ à la retraite

Se sentir mis à l'écart parce qu'on va bientôt aller en retraite est souvent une source de démotivation en fin de carrière. Remédier à cette impression est un autre enjeu. Plusieurs modèles ont été évoqués, comme l'implication du travailleur dans la désignation de sa propre succession afin de garantir au mieux le transfert des connaissances ou encore, comme les plans pluriannuels de fin de carrière.

Rechercher des solutions individualisées

On peut distinguer trois types de réponses. La réaffectation des postes ou l'attribution de missions nouvelles est la solution individualisée par excellence. Elle n'est cependant pas toujours possible. La réduction du temps de travail qui a déjà été évoquée est aussi une piste intéressante. La sortie sous la forme « douce » d'une retraite de manière anticipée ou sous la forme « brutale » de licenciement constitue une autre solution.

Pour les cas où il faut envisager une séparation, il convient de souligner que certaines entreprises s'investissent dans l'outplacement qui consiste à aider les collaborateurs touchés par le licenciement à retrouver un nouvel emploi. Cette pratique ainsi que l'implication et la valorisation des seniors en général font d'ailleurs partie intégrante de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Le rôle de la DRH (Direction des Ressources Humaines)

Le DRH joue un rôle prépondérant dans la communication et la mise en oeuvre d'une politique en faveur des seniors. Sa volonté et son poids au sein de la direction générale seront donc des enjeux importants.

Pistes lorsque les seniors se trouvent sur le marché de l'emploi

En cas de perte d'emploi, pour quelque raison que ce soit, l'âge devient un problème. D'abord, à une exception près, les entreprises interviewées disent ne pas recruter particulièrement des seniors. Ensuite, une fois sorti de son contexte habituel, le demandeur d'emploi est brutalement confronté à la question de l'employabilité qui est d'autant plus cruciale l'âge avançant. Cette situation n'est pas facile à gérer, ni personnellement, ni structurellement. Dans cette optique, les mesures de coaching et d'outplacement sont certainement des solutions respectueuses des spécificités de tout un chacun et porteuses en termes de réinsertion socioprofessionnelle.

Trois pistes ont notamment été évoquées par les entreprises interrogées : les bilans de compétences et la formation en vue d'une réinsertion ou d'une réorientation de la personne, l'accompagnement individuel pour permettre à la personne de gérer sa nouvelle indépendance, de se resituer dans le monde du travail, de se réapproprier ses compétences et savoir-faire et, le cas échéant, de se tourner vers d'autres modèles de travail plus flexibles tels que l'Interim Management (missions déterminées et limitées dans le temps). Un

senior sur le marché de l'emploi doit probablement aussi se faire à l'idée que son avenir professionnel ne reposera pas forcément sur la continuité dans un emploi salarié et certains seniors – au vu de leurs compétences et expériences – pourraient aussi envisager de créer une entreprise.

Par ailleurs, l'anticipation joue un rôle essentiel en matière de gestion des âges. Cette problématique commence à devenir un sujet de discussion et de préoccupation au sein de la société et des entreprises. Cette prise de conscience est indispensable pour exploiter au mieux le potentiel des «seniors» et faire face au défi du vieillissement de la population.

6 POLITIK & GESELLSCHAFT

Luxemburger Wort
Samstag, den 15. Mai 2010

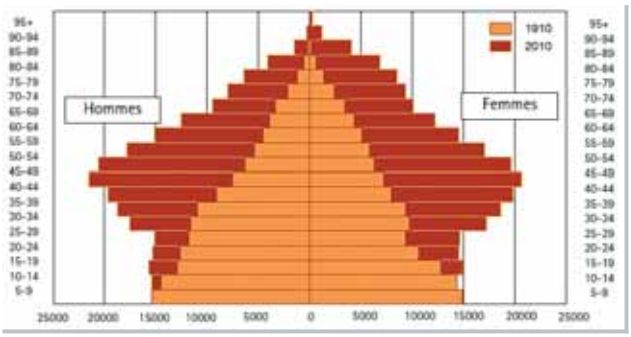
Double problématique: une main d'oeuvre à la fois vieillissante et en déclin

L'âge, un tabou au sein de l'entreprise

A cause de leur âge, les seniors sont souvent exclus du marché de travail

PAR JULIE DE GRAAF

Le terme «senior» a souvent une connotation péjorative, car souvent le senior est perçu comme une personne âgée. La thématique à l'employabilité des seniors commence à devenir un sujet de réflexion qui, face à l'impact de la crise économique et du financement durable du système de sécurité sociale au Luxembourg, s'impose de plus en plus. Pourquoi le senior n'est-il pas plutôt considéré comme un expert, disposant d'un savoir et d'un savoir-faire lui permettant d'effectuer de façon autonome ses engagements professionnels?



SOURCE: STATEC

Suite à une augmentation du nombre de personnes de plus de 50 ans et au faible taux de fécondité, la main d'œuvre vieillit et tend à diminuer rapidement. En 2004, le Luxembourg avait un taux d'emploi de la population active âgée de 55 ans et plus de 31 % (contre 50 % à atteindre en 2010), un des pourcentages les plus bas en Europe. Le pays a également un âge moyen de départ en retraite de 60 ans en 2004 (au lieu de 65,4 ans à atteindre en 2010). Plus le demandeur d'emploi est âgé, plus il se trouve confronté à la question de l'employabilité.

L'Institut universitaire international Luxembourg (IUIL) en collaboration avec Personnel Officers Group (POG), l'Union des entreprises luxembourgeoises (UEL) et le Centre Jean-Baptiste Rock (CJBR) ont lancé un projet de valorisation de l'employabilité des seniors au sein des entreprises luxembourgeoises. Le projet est conduit sous le slogan «Senior – eigentlech just en anert Wuert fir Expérienz» et, subventionné par le ministre de Travail et de l'Emploi et le Fonds social européen, se concrétise par la mise en place de workshops pour les employeurs et leurs employés. Son objectif est d'aider les entreprises à mieux cerner les avantages compétitifs des travailleurs seniors. Le projet se base sur la sensibilisation de tous ceux concernés par ce défi (l'Etat, les entreprises, les partenaires sociaux, les associations spécifiques, les seniors) et sur la nécessité de mesures favorisant l'employabilité des salariés seniors. Le projet a déjà commencé: le premier workshop ayant eu lieu au début d'année, le deuxième est annoncé pour le 18 mai et traitera du recrutement des seniors.

Dans le cadre de ce projet, la société Etudes & Formation a mené une étude qualitative en 2009, ayant pour objectif de savoir comment les seniors sont impliqués et valorisés dans les entreprises au Luxembourg. L'enquête a montré que les seniors représentent une valorisation importante pour l'entreprise – les seniors sont souvent considérés comme loyaux envers l'entreprise – l'étude a aussi démontré que l'évocation de l'âge d'une personne est délicate. Ainsi, un employeur semble avoir peur d'offenser son interlocuteur en parlant de fin de carrière. «Toute la difficulté est de communiquer autour de l'âge», explique une responsable des ressources humaines d'une entreprise. Les personnes interrogées parlent davantage de compétitivité des travailleurs plutôt que d'âge: un senior peut poser des problèmes à partir du moment où il n'est plus compétitif sur le marché de l'emploi, ni dans une entreprise.

Les responsabilités de la société

La société a elle aussi des responsabilités en ce qui concerne les seniors: c'est elle qui doit proposer des formations et qui est sollicitée à mettre en place des politiques de ressources humaines qui favorisent la mobilité et la formation continue. L'implication et la valorisation des seniors en général font d'ailleurs partie intégrante de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Or, pour transformer le défi de l'âge en opportunité, il est sans doute judicieux de préparer non seulement les entreprises, mais aussi les salariés à une flexibilité de l'organisation du travail et à ses répercussions.

Pour toutes informations complémentaires, veuillez consultez le site internet www.iuil.lu (contact: Anne Debaty: 26 15 92 36).

TROIS QUESTIONS A

Pol Wagner, directeur de l'Institut universitaire international Luxembourg (IUIL).

1 Quelles sont vos attentes des workshops organisés par l'IUIL, l'UEL, le POG et le Centre JB Rock?

Un premier objectif que nous visons est de contribuer à faire changer les mentalités et les pratiques RH en matière d'employabilité des seniors. Un deuxième objectif est d'inviter les décideurs dans les entreprises à enclencher des plans d'actions spécifiques pour leurs seniors. Un troisième objectif est de réaliser un «vademecum» de bonnes pratiques et le cas échéant formuler des recommandations pour les décideurs en entreprise et pour les décideurs de la scène politique.

2 Peut-on parler de discrimination en cas de refus d'emploi d'un salarié senior?

La réponse à cette question n'est pas évidente. Si un demandeur d'emploi „senior" n'est jamais invité à un entretien de recrutement, alors on devrait s'interroger sur une éventuelle discrimination. Mais, si suite à un premier ou deuxième entretien, le demandeur d'emploi n'est finalement pas recruté, alors la décision a probablement été prise en fonction de son bilan de compétences sociales et/ou techniques. Les responsables RH sont de plus en plus conscients qu'il doit y avoir un certain équilibre entre les générations.

3 Comment le problème du financement des retraites et des dépenses de santé va-t-il se poser dans les années à venir?

Dans un avenir proche, la sécurité sociale sera soumise aux effets du vieillissement de la population et le déficit démographique qui en résulte deviendra un facteur générateur de déficits publics qui sera difficilement finançable pour les générations futures. Ainsi par exemple, comment financer une période de scolarité d'une durée de 25 ans et une période de retraite pendant 30 ans, alors que le cycle de travail durant lequel les jeunes vont percevoir leurs salaires et cotiser pour financer la CNS et les retraites est d'environ 35 ans?

Interview: Julie de Graaf

Luxemburger Stellenmarkt
Le marché national luxembourgeois de l'emploi
jobsearch www.jobsearch.lu
Luxemburger Wort | La Voix du Luxembourg
19.06.2010 1

Formation

Mehr Aus- und Weiterbildung
Die Europäische Kommission stellte kürzlich ihre Pläne für die Zukunft der beruflichen Aus- und Weiterbildung vor. Durchschnittlich entscheiden sich rund 50 Prozent der Sekundarschulabsolventen für eine Berufsausbildung. Der Berufsbildungssektor muss jedoch modernisiert werden, damit die berufliche Aus- und Weiterbildung eine attraktivere und qualitativ hochwertige Option darstellt, die jungen Menschen die erforderlichen Kompetenzen vermittelt, um einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden, und Erwachsenen ermöglicht, ihre Kompetenzen während ihres gesamten Erwerbslebens zu aktualisieren. Aus diesem Grund möchte die Kommission mehr Menschen zur Teilnahme an der beruflichen Aus- und Weiterbildung ermuntern, die Qualität des Ausbildungsangebots verbessern und die Mobilität zwischen Arbeitsplätzen und Ländern erleichtern. Die EU-Minister werden diesen Plan in der zweiten Jahreshälfte 2010 erörtern und annehmen.
http://europa.eu

Edulearn 2010
Edulearn10, la conférence internationale annuelle sur l'éducation et les nouvelles technologies d'apprentissage aura lieu à Barcelone (Espagne), les 5, 6 et 7 juillet. L'objectif principal de la conférence est de promouvoir et diffuser les expériences en nouvelles technologies et e-learning appliquées à l'éducation dans tous les domaines et disciplines. Edulearn10 s'adresse à tous ceux qui souhaitent présenter leurs projets et discuter des dernières nouveautés et les résultats dans le domaine des nouvelles technologies en éducation. Plus de 500 délégués de 65 pays différents sont attendus.
www.iated.org/edulearn10/

Deuxième appel à candidatures
Les visites d'étude Cedefop font partie du programme transversal du «Programme européen pour l'éducation et la formation tout au long de la vie» et s'adressent aux décideurs et aux spécialistes de l'éducation et de la formation (directeurs d'établissements scolaires, professeurs, chercheurs ou encore conseillers pédagogiques ou d'orientation). Pour participer à une visite d'étude il suffit de consulter le catalogue des visites d'étude en ligne sur le site de l'Anefore et de sélectionner la visite qui vous intéresse. Puis téléchargez le formulaire électronique et déposez votre candidature entre le 19 juillet et le 15 octobre pour les visites qui se dérouleront entre mars et juin 2011.
www.anefore.lu

Informations recueillies par l'INFPC.

www.lifelong-learning.lu
Infoligne (+352) 26 20 40

Erfahrene Experten – ein Gewinn für das Unternehmen

Alter Hase statt altes Eisen

Das „Centre Jean-Baptiste Rock" setzt sich für die Generation 45+ ein

VON SABRINA NOTKA

Es sind seltsame Wege der Logik, wenn es um das Thema Alter geht. Bei der Wahlaufstellung von Barack Obama wurde gesagt: Der ist ja noch so jung, kann er überhaupt so viel Verantwortung übernehmen? Er war 48 Jahre alt. Im normalen Berufsleben wird dieses Alter dagegen schon zum Problem.

Gut für das Klima in der Firma: *Erfahrene, ältere Mitarbeiter.* *(FOTO: SHUTTERSTOCK)*

Menschen allen Alters dabei zu helfen, ihren Platz in der Berufswelt zu finden, das ist das Ziel des 2002 vom „Lëtzebuerger Chrëschtlechen Gewerkschaftsbond" gegründeten „Centre Jean-Baptiste Rock". Ein Schwerpunkt seines Engagements liegt auf den Arbeitsuchenden über 45 Jahre. Nicht ohne Grund, denn die Zahl der Langzeitarbeitslosen ist in dieser Gruppe überdurchschnittlich hoch.

Zwar haben die Bewerber große Berufserfahrung, doch so lang wie ihr Lebenslauf ist oft auch die Liste der Vorurteile aufseiten der Unternehmen. „Zu teuer, nicht motiviert, bald in Rente, oft krank, nicht mehr lernfähig", fasst Isabelle Piton, die Sprecherin des „Centre JB Rock", die Bedenken zusammen. Die Folge: Diskriminierung potenziell wertvoller Mitarbeiter.

Die Botschaft, die das „Centre JB Rock" dem entgegensetzt, lautet: Alter ist relativ. Motivation und Kompetenz lassen sich nicht in schlichten Jahreszahlen messen. Es ist ein Plädoyer dafür, den Menschen als Individuum zu betrachten, mit seiner ganz persönlichen Verfassung, Einstellung und Geschichte. Das Alter sage wenig über die berufliche Eignung aus, weder im positiven noch im negativen Sinne, macht Piton deutlich. „Sensibilisieren ist wichtig – bei Unternehmen und in der Öffentlichkeit." Auf blinden Jugendwahn setzen, oder eine überlegte Altersmischung anstreben? Diese Frage werde in Zeiten des demografischen Wandels immer wichtiger.

Senior ist eine Konstruktion

Mit Maßnahmen wie Kinospots, Plakaten und Konferenzen möchte das Zentrum eine unterschätzte Generation in den Mittelpunkt rücken. „Denn der Senior ist im Prinzip eine gesellschaftliche Konstruktion", sagt Piton. Genau genommen gebe es nur die Phase der Kindheit und die des Erwachsenseins. Alles andere öffnet den Raum für diffuse Vorstellungen, Ab- und Ausgrenzung. Bislang beschränken sich Maßnahmen zur Integration von Senioren in Firmen dann auch meist auf weniger qualifizierte Arbeitsfelder. Gerade in den höheren Positionen mangele es an Offenheit.

„Viele Luxemburger Unternehmen sind in ihrer Personalaufstellung sehr jung", sagt Angelika Brand, Projektmanagerin beim „Centre JB Rock". Da sei manchmal auch die Angst vor der Erfahrung der Senioren, die als Bedrohung empfunden werde. Dabei könne durch gemischte Teams das Betriebsklima auch deutlich verbessert werden, denn Gleichaltrige, die auf den selben Karriereschritt hinarbeiten, würden kaum echten Teamgeist entwickeln. Ein älterer Mitarbeiter bringe eine gewisse Gelassenheit mit, er habe bereits etwas erreicht und könne seine Kenntnisse mit jungen Kollegen teilen. Die wiederum unterstützten ihn mit ihrem frischen Wissen. Der Idealfall für eine Firma: Synergieeffekte auf beiden Seiten.

Hohe Lohnkosten, das sei nach Umfragen in Luxemburger Unternehmen die Hauptsorge, die der Einstellung von älteren Mitarbeitern entgegenstehe. Piton merkt an, dass es auf die Sichtweise ankomme. Jemand mit Berufserfahrung mache sich bezahlt. Probleme löse er z. B. womöglich wesentlich schneller als unerfahrene Kollegen.

Das „Centre JB Rock" unterstützt mit individuellen Bewerbungscoachings gezielt bei der Arbeitssuche. Das Angebot reicht von Rhetorik über Zeitmanagement bis hin zu konkreten Tipps für die Bewerbungsmappe. „Das Programm ist zwar keine Jobgarantie", sagt Piton, „aber es hilft, die eigenen Fähigkeiten zu erkennen, zu stärken und zu präsentieren." Altersvielfalt zum Unternehmensvorteil nutzen, so lautet der Titel eines Seminars, das am 5. und 6. Juni stattfindet. Informationen sind erhältlich beim Centre JB Rock, 48-50 rue de Strasbourg, L-2560 Luxemburg, Tel. 24 69 46-1, E-Mail: abrand@jbrock.lu.

www.jbrock.lu
www.iuil.lu

Un nouveau regard sur les pratiques en ressources humaines

L'IUIL organise la formation «Next Geneneration HR Management» de novembre 2010 à juillet 2011

L'Institut universitaire international Luxembourg organise la formation «Next Geneneration HR Management – Advanced Professional Certificate Programme». Ce programme, élaboré en collaboration avec des professionnels du domaine de la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement le Personal Officers Group, porte un regard nouveau sur les pratiques en ressources humaines à la lumière de l'internationalisation actuelle de l'économie.

Le corps professoral est constitué de professeurs issus du monde universitaire et de professionnels issus du monde des entreprises et de la consultance; tous justifient d'une expertise et d'une expérience significative dans les matières enseignées. 20 jours sont programmés, de novembre 2010 à juillet 2011 (deux à trois jours par mois), pour revisiter la fonction de responsable ressources humaines sous l'angle du HR Business Partner.

Cette formation s'adresse principalement aux responsables de ressources humaines souhaitant accroître leur niveau de compétences dans le cadre d'un management international. Le souhait des organisateurs est de constituer un groupe de professionnels issus de différents secteurs d'activités. Sur base d'un planning précis et rigoureux, la formation se déroule à Munsbach dans les locaux de l'IUIL de novembre 2010 à juillet 2011.

Le programme est structuré autour de trois thèmes: «HR Business environment», «HR core expertise» et «HR leadership in practice». Le premier thème plante le décor de la mondialisation de l'économie et de l'impact de celles-ci sur la dynamique des organisations. Le second passe en revue les activités traditionnelles RH, telles que le recrutement, la gestion des compétences, la gestion des talents, l'évaluation de la performance, les relations sociales, ...) dans un contexte d'internationalisation. Enfin, le troisième thème voit le HR manager en tant qu'acteur et vecteur de ce processus de changement. La formation se termine par un business game.

Un processus d'évaluation permanente et formative, mis en place tout au long de la formation, a pour objectifs principaux non seulement de veiller à l'acquisition des contenus de formation, mais aussi d'en favoriser leur transfert au sein des pratiques professionnelles. La formation débouche sur un certificat détaillant les différentes compétences et connaissances acquises.

Sélectionnés pour leur vision prospective de la fonction RH, les formateurs proviennent du monde académique ou sont des professionnels en activité. Par la constitution de ce training team, les organisateurs ont manifesté leur volonté de trouver un équilibre entre les apports conceptuels et la présentation de bonnes pratiques et retours d'expérience. Ce programme est soutenu par le Fonds social européen.

Le nombre de places est limité. Pour plus de renseignements, veuillez téléphoner au numéro 26 15 92 36 ou 26 15 32 16 ou vous adresser par courriel à anne.debaty@iuil.lu ou dominique.pierret@iuil.lu. (C.)

Arbeiten im Alter

Noch einmal durchstarten

Jenseits der 45 sind Mitarbeiter noch wertvoll

VON CHRISTOPHE LANGENBRINK

„Alt ist nicht gleich alt!" Eine altbekannte Floskel und dennoch: Wer die Altersgrenze von 45 Jahren erreicht, zählt im Berufsleben schon zu den sogenannten „Senioren". Das muss nicht zwangsweise bedeuten, dass Mann oder Frau zum alten Eisen gehört. Trotzdem: Überschreitet ein Arbeitnehmer einmal diese Altersschwelle, stellt sich häufig ein Gefühl ein, nicht mehr als Leistungsträger wahrgenommen zu werden. Ein Zustand, der das Berufsleben in dieser Phase beeinflussen kann, weil dieser auch von der persönlichen Einstellung abhängt.

Luxemburger Personalexperten haben in Zusammenarbeit mit dem „institut universitaire international Luxembourg" (IUIL), im Rahmen eines Projekts zur Valorisierung älterer Arbeiter, sich mit der Problematik auseinandergesetzt und Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, die die Wertschätzung des „Senior"-Mitarbeiters auch jenseits der 45 hervorhebt.

Dass Arbeiten in der Altersstranche 55 bis 64 Jahre im Großherzogtum nicht ganz so selbstverständlich ist, zeigen die Zahlen des IUIL aus 2006. Luxemburg verzeichne im europäischen Vergleich in der besagten Altersklasse mit 33,2 Prozent einer der schlechtesten Arbeitnehmerraten. Zudem läge die Arbeitslosenrate der über 50-jährigen mit 19,4 Prozent ziemlich hoch. Insgesamt habe man innerhalb eines Jahres (2008-09) einen Anstieg von 16,86 Prozent registriert und die Tendenz ältere Mitarbeiter zu entlassen, steige stetig an, so die Angaben des IUIL. Für die Projektverantwortlichen ist das ein Zustand der für Luxemburg nicht hinnehmbar ist: ein Zustand, der dazu weiterleitet, Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung mit einer zunehmend alternden Bevölkerung erkennen die Luxemburger Personalchefs des „Personal Officers Group" (POG), dass Unternehmen eine Verpflichtung haben, auch jenseits der 45 Jahren die Karriere ihrer Mitarbeiter aktiv zu begleiten und zu gestalten. Dabei spiele die Arbeitsmotivation oft eine entscheidende Rolle, so Anne Jacquemart, Personalchefin bei AXA Luxembourg. „Unabhängig vom Alter bleibt ein Talent auch nur dann ein Talent, wenn es ständig gefüttert wird"! In anderen Worten ist es wichtig, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam über mögliche Berufsperspektiven sprechen. Gerade wer viel Erfahrung mitbringt, ist für eine Firma oft wertvoller als ein junger Berufsanfänger, der beispielsweise Arbeitsabläufe nicht kennt und über kein Netzwerk verfügt. Hier entstünden viele Reibungsverluste, die junge Menschen erst nach Jahren der Einarbeitung wertvoll machen.

Des Öfteren ist jedoch die Kostenrechnung entscheidend: Lohnt sich viel Geld für die Rekrutierung, Neueinstellung und Einarbeitung auszugeben oder ist es nicht oft einfach günstiger in die Fortbildung eines erfahrenen „alten Hasen" zu investieren? so die AXA-Personalchefin. Aus Sicht von Frau Jacquemart sei es durchaus lohnenswert in die Bindung, die eine Firma mit einem Mitarbeiter eingeht, zu investieren, immer vorausgesetzt, dass die Bereitschaft zur Arbeit gegeben ist.

Gerade in der Betreuung *jüngerer Mitarbeiter können Senior-Angestellte eine neue wichtige Aufgabe im Berufsleben finden.* (FOTO: SHUTTERSTOCK)

Die Spreu vom Weizen trennen

Gerade bei der Frage der Motivation würde sich die Spreu vom Weizen trennen. Sie sei ausschlaggebend für eine erfolgreiche Beziehung zwischen Arbeitnehmer und -geber, so die Personalchefin. Der Wirtschaftspsychologe Detlev Liepmann an der Freien Universität Berlin behauptet in einem Interview des „Manager Magazin", dass die Arbeitsmotivation, die vor allem junge Mitarbeiter auszeichnet, zwar generell mit zunehmenden Alter nachlasse, aber bei manchen ab 50 Jahren wieder zurückkehre. Ebenso belegen Studien des Saarbrücker Instituts für Sozialwissenschaft und Sozialforschung, dass es keine gravierenden Unterschiede der Arbeitsleistung zwischen älteren und jüngeren Menschen gibt, solange man auf das Arbeitsergebnis schaut.

Selbst die Adem sieht in der Beschäftigung älterer Mitarbeiter eine wichtige soziale Aufgabe und bietet Unternehmen finanzielle Anreize an. Eine Firma, die einen Arbeitslosen, der mehr als drei Monate bei der Adem gemeldet ist, einstellt, kann bis zu drei Jahren in den Genuss staatlicher Förderungen kommen. Gleiches gilt für seine Weiterbildung: Der Staat beteiligt sich auch hier an den Kosten der Fortbildung. In vielen Fällen eine lohnenswerte Überlegung.

Doch stünde nicht immer das Materielle im Vordergrund. Vielmehr sei aus Sicht der POG-Personalchefs die Einstellung älterer Arbeiter sich auf Veränderungen einzulassen, ausschlaggebend. Die Halbwertzeit des Wissens in der Gesellschaft erfordere von Mitarbeitern wie auch von Unternehmen eine ständige Anpassung an neue Verhältnisse. Es können nur solche Firmen am Markt bestehen, die intern eine große Flexibilität aufweisen und ihr Personal mit den konstanten Veränderungen vertraut macht.

Gerade hier kann ein verdienter Mitarbeiter seine Trümpfe ausspielen, wenn er beispielsweise unerfahrene Angestellte anlernt. In der Betreuung und im Transfer von Wissen läge oftmals eine Chance seine Karriere positiv abzuschließen. Aber auch hier gilt die Devise, so unterstreicht Frau Jacquemart: Alles müsse gut vorbereitet sein. Nicht bis zum Schluss warten, sondern aufeinander zu gehen. Nur im Dialog miteinander können gute Lösungen für beide Parteien gefunden werden.

Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Ein Plus für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Nur wer sich beim Arbeiten wohl fühlt, kann auch entsprechende Leistungen erbringen

VON JEAN-PAUL SCHNEIDER

Nach jüngsten Erkenntnissen stehen sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber in einer globalisierten Welt Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz an erster Stelle. Denn es gilt die Prämisse: Nur wer sich beim Arbeiten wohl fühlt, kann auch entsprechende Leistungen erbringen, und dies im doppelten Interesse von Angestelltem und Firma.

Die Arbeitsmedizin ist das Fachgebiet der Medizin, das sich in Forschung, Lehre und Praxis mit der Untersuchung, Bewertung, Begutachtung und Beeinflussung der Wechselbeziehungen zwischen Anforderungen, Bedingungen und Organisation der Arbeit sowie dem Menschen, seiner Gesundheit, seiner Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und seinen Krankheiten befasst.

Den älteren Arbeitnehmern *gilt das besondere Augenmerk der Arbeitsmediziner.* (FOTO: REUTERS)

Dazu gehören einerseits die Prävention und Diagnostik arbeits- und umweltbedingter Gesundheitsschäden und Berufskrankheiten. Andererseits ist die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen eine wesentliche Aufgabe, ferner die Integration von chronisch Kranken (wie Patienten mit Rheuma, Epilepsie, Diabetes mellitus usw.) und behinderten Personen in den Arbeitsprozess (oft in Zusammenarbeit mit Arbeitsassistenzen).

Arbeits- und Organisationspsychologie, Sozialmedizin, Unfallverhütung und versicherungsmedizinische bzw. -rechtliche Themen gehören ebenfalls zu den speziellen Besonderheiten dieser medizinischen Fachrichtung. Damit leistet die Arbeitsmedizin wesentliche Beiträge zu einer integrierten medizinischen Versorgung.

Prävention, Gesundheitsförderung, Rehabilitation

Arbeitsmedizin ist das klassische ärztliche Fachgebiet der Prävention, der Gesundheitsförderung und der Rehabilitation. Die Arbeitsmedizin ist somit vor allem auch eine beratende Medizin und hat keine kurativen Aufgaben zu erfüllen. Sie ist sprechende Medizin, das heißt auf den Dialog mit der (den) Zielgruppe(n) ausgerichtet. Diese ist in der Mehrzahl nicht krank. Um präventiv wirken zu können, dürfen Arbeitsmediziner jedoch nicht abwarten, bis Erkrankte zu ihnen kommen, sondern müssen auf die Menschen zu gehen.

Die Arbeitsmedizin beschäftigt sich sowohl mit dem einzelnen Individuum als auch mit betrieblichen Strukturen und Organisationsabläufen. Zu den für das Fach typischen Untersuchungsmethoden gehören: Laboranalysen, insbesondere Biomonitoring im Hinblick auf Gefahrenstoffe (z. B. Blei, Lösemittel usw.); standartisierte bzw. semi-standartisierte Befragungen, zum Beispiel die Ermittlung des Workability Index, der Arbeitszufriedenheit, Verweildauer im Beruf bzw. am jeweiligen Arbeitsplatz; Beobachtung, Erfassung und Beurteilung von Arbeitssystemen, insbesondere Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Neben der für die arbeitsmedizinische Diagnostik besonders wichtigen Anamnese (gesamte Lebens- und Leidensgeschichte des Patienten) und der internistisch orientierten Untersuchung kommen je nach Fragestellung Methoden aus den unterschiedlichsten Fachgebieten hinzu: Ergonometrie, Messung der Sehschärfe und anderer Augen-Parameter, Audiometrie, Spirometrie, Röntgendiagnostik, dermatologische, allergologische, neurologische, orthopädische Untersuchungsmethoden und andere mehr. Charakteristisch ist die interdisziplinäre Orientierung im Sinne der Kommunikation mit anderen, auch nicht-medizinischen Fachgebieten und deren Einbindung bei der Diagnostik und Problemlösung.

Gemeinsame Verantwortung von Arbeitnehmer und -geber

Die Verantwortlichen von ASTF (Association pour la santé au travail du secteur financier) und „Service de santé au travail multisectoriel", zwei Dienststellen, die aus dem Gesetz von 1994 über die Arbeitsmedizin hervorgegangen sind, sehen sich als Berater – jedoch keine Mediatoren – für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Sachen Arbeitsmedizin und verweisen auf die gemeinsame Verantwortung und Herausforderung beider Partner, was das Wohlbefinden am Arbeitsplatz betrifft. Ihr Hauptaugenmerk, neben sämtlichen Arbeitnehmern, gilt allerdings verstärkt den alternden Belegschaftsmitgliedern (ab 50+) einer Firma, gilt es doch diese wertvolle Arbeitserfahrung und deren Ideenreichtum zum Wohl des Unternehmens zu bewahren.

- ASTF-Prévention, 9, rue Edward Steichen, 2540 Luxembourg-Kirchberg (Tel. 2468-4120, Fax 2468 4121)
- Service de Santé au travail multisectoriel, 32, rue Glesener, 1630 Luxembourg (Tel. 40 09 42 404, Fax 40 09 42 9404)

Patrizia Thiry-Curzietti und Yvette Bausch *sind Fachärztinnen für Arbeitsmedizin bei der ASTF beziehungsweise dem „Service de santé au travail multisectoriel".* (FOTOS: MICHEL BRUMAT, ANOUK ANTONY)

Annexe V : Support de la conférence du 18/11/2010

Quelles continuités pour les parcours professionnels ?

Retour d'expériences sur l'employabilité des seniors

Conférence organisée par l'Université du Luxembourg

Anne Debaty, IUIL en collaboration avec Héloïse Antoine, UEL

18 novembre 2010

1

Sommaire

- Contexte : vieillissement de la population
- Vie active au Luxembourg, en changement?
- Objectifs du projet européen
- Synthèse des différents workshops
- Continuité des parcours professionnels?

2

Contexte

- Vieillissement de la population
  - Impact sur les finances publiques et la protection sociale
- Espérance de vie en constante augmentation
- Entrée de plus en plus tardive dans la vie professionnelle
- Allongement de la période de cotisations sociales

3

Vieillissement de la population
Quelques chiffres et constats

Sources Statec et Ceps/Instead

- Groupe 15 – 64 ans en diminution par rapport à la population totale (de 68 % en 2010, à 60 % en 2060)
- Nombre de personnes à la retraite: augmentation de 181,7% d'ici 2060 (de 70 046 à 197 354 personnes)
- L'âge de sortie du monde du travail
  - 2005: 59,4 ans au Luxembourg (augmentation de 2,6 ans depuis 2001)
  - 2005: 62,3 ans (Chypre); 62,1 ans (Suède)
- Taux d'emploi des travailleurs âgés (55 à 64 ans)
  - Luxembourg 2009: 36,7 % (estimation 2010: 42,1%)
  - UE 27: 46,1 %

4

Réponses de l'UE au vieillissement de la population

- Prolongement de la vie active
- Départ en retraite plus tardif et plus progressif
- Vieillissement actif
  - Activités renforçant les capacités des seniors et préservant leur santé
  - Réduction du poids des retraites et des soins de santé
  - Piste pour la pénurie de main d'œuvre
- Taux d'emploi pour les 55-64 ans: 50 % en 2010
- Augmentation de l'âge moyen de sortie du travail

5

Vie active au Luxembourg
Un changement se profile?

Entrée sur le marché du travail « jeune »
- 40 ans de cotisations sociales dans une même entreprise
- Importance de la FI, la FC un plus
- Carrière en continu souvent ascendante avec l'ancienneté

Départ en retraite anticipée ou en préretraite
- Bonne santé
- Loisirs
- Pas de problème de financement des pensions
- Niveau de vie confortable

6

Vie active au Luxembourg
Un changement se profile?

Entrée sur le marché du travail « moins jeune »

- 40 ans de cotisations sociales dans plusieurs entreprises
- Carrière vs discontinuité des parcours professionnels
- Perte d'emploi: liens se créent avec des acteurs de l'insertion socio-professionnelle
- Réinsertion sur le marché du travail
- Importance de la FI et de la FC
- Concept d'employabilité, de flexibilité, d'adaptation au changement
- Usure physique et mentale

Allongement de la vie professionnelle?

- Bonne santé
- Loisirs
- Pas de problème de financement des pensions
- Niveau de vie confortable

?

 7

Valoriser l'employabilité des seniors
Un défi?

- La valorisation et l'implication des seniors dans les entreprises sont d'une grande complexité, car toutes deux sont liées:
  - à des problématiques sociétales et conjoncturelles
  - à des croyances et à des a priori à l'égard des travailleurs seniors
- L'âge devient souvent un facteur d'exclusion du marché du travail

 8

Apport du projet européen relatif à l'employabilité des seniors

- Battre en brèche les préjugés liés à l'employabilité des seniors
- Apporter des pistes de réflexion qui pourraient contribuer à l'allongement de la vie active des seniors

 9

Recrutement des seniors
Une affaire de préjugés?

 10

Recrutement des seniors
Une affaire de préjugés?

- Principaux motifs souvent mis en avant pour ne pas recruter les seniors :
  - « les seniors coûtent trop cher »
  - « ils veulent un poste d'encadrement et de décision »
  - « ils ne sont pas flexibles, ils ont des difficultés à gérer le stress et ne savent pas s'adapter, notamment aux nouvelles technologies »
  - « un senior au chômage est un senior incompétent »
- Ces « arguments » sont-ils en réalité des clichés ?

 11

Recrutement des seniors
Pistes à investiguer

- Au niveau du management et de la culture d'entreprise
  - Formaliser l'engagement de l'entreprise à développer le recrutement de personnes seniors
  - Exprimer clairement au sommet de l'entreprise la volonté de déconstruire une culture de la préretraite et mettre en place des actions de sensibilisation

 12

Recrutement des seniors
Pistes à investiguer

- Lors du recrutement
  - Diversifier les canaux de recrutement accessibles aux seniors
  - Compter dans l'équipe des recruteurs une personne expérimentée, de préférence « senior »
  - Réduire les risques de discrimination dans les processus de recrutement
  - Ne pas sous-estimer la capacité d'adaptation des seniors face aux évolutions du marché du travail et de leurs métiers
  - Changer le regard porté sur les seniors DE

Recrutement des seniors
Pistes à investiguer

- Au moment de l'intégration du senior
  - Mettre en place un accompagnement individualisé
  - Inviter les managers à respecter davantage dans le management de leurs équipes le respect des valeurs liées à la diversité
  - Définir clairement les règles du jeu entre seniors et juniors afin de rassurer l'ensemble des collaborateurs et de permettre à chacun de trouver sa place

Formation continue des individus

Formation continue des individus
Enjeux

- Gestion du know-how de l'entreprise
- Anticipation des compétences et de l'évolution des métiers
  - Atout concurrentiel pour l'entreprise
- Passage obligé pour le maintien et le développement de l'employabilité des salariés
- Opportunité de développement professionnel et personnel

Formation continue des individus
Maintien de l'employabilité

- La responsabilité de la gestion des carrières et des compétences repose à la fois sur les entreprises et sur les salariés / individus
  - L'entreprise a un rôle dans la gestion de l'employabilité des salariés et est responsable des moyens pour entretenir l'employabilité
  - Le salarié / individu est responsable de sa propre orientation et de l'utilisation des moyens mis à sa disposition

Formation continue des individus
Conditions et actions favorables

- Repenser les carrières en termes de parcours professionnels et utiliser la FC comme levier pour dynamiser ces parcours
- Etablir des liens entre une politique de formation continue et les stratégies de développement des entreprises
- Pour les entreprises: mettre en œuvre des conditions favorables à une gestion dynamique de l'employabilité
  - Opportunités de mobilité interne et mise à jour constante des compétences
  - Aides financières pour le soutien de la FC
  - Modalités pour la transmission des savoirs
- Pour les salariés / individus: accepter de se mettre dans une dynamique « projet » et d'évoluer face aux changements

Préserver la santé des travailleurs et leur bien-être

Cadre légal en matière de santé et de bien-être

- Différentes législations définissent les modalités de fonctionnement de la santé au travail
- Règlement grand-ducal du 22/12/2006
  - Prendre toutes les mesures pour assurer et améliorer la protection de la santé physique et psychique des travailleurs (…)
- Obligations générales des employeurs
  - Assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail
  - Prendre les mesures nécessaires pour la protection de la sécurité et de la santé des travailleurs
    - Prévention des risques professionnels
    - Informations et formations en la matière

Santé et bien-être au travail

- Idéalement, le travail est un espace où il convient de trouver une source de satisfaction; il doit être adapté à l'homme et non l'homme au travail
- L'insatisfaction peut être annoncée par des signaux d'alerte: absentéisme, surprésentéisme, …
- Les besoins non satisfaits génèrent des frustrations et sont souvent à l'origine d'une satisfaction négative → stress
- Le stress peut aller jusqu'à l'épuisement

 21

Que faire?

Individus

* Trépied: alimentation saine+ sommeil + exercice
* Entraînement mental
* Continuer à se former
* Défis et projets

Entreprises

* Cohérence entre discours, actions menées et comportement
* Actions de sensibilisation en interne
* Ergonomie, organisation du travail
* Prévenir l'usure professionnelle
* Encourager la FC

 22

Influence du cadre légal sur le maintien en activité des travailleurs

Objectifs

- Sensibiliser les salariés et les employeurs au maintien dans l'activité professionnelle et repousser ainsi l'âge d'entrée en retraite
- Encourager le départ en retraite à l'âge officiel fixé à 65 ans et repousser l'âge d'entrée effectif en retraite (dans le cadre de ce projet)

 23

Taux d'emploi des seniors et maintien de leur employabilité

Pistes possibles

- Subventions ou réductions de cotisations sociales pour l'embauche de seniors sous certaines conditions (bonification d'impôts, prime d'encouragement,…)
- Aide au réemploi via le reclassement
- Retraite progressive en aménageant une période de transition entre l'emploi et la retraite totale
- Maintien dans l'emploi et réinsertion professionnelle via la dynamique de la formation continue
  - Parcours de formation individualisés accompagnés de conseils en matière d'orientation de carrière
  - Identification et développement de talents en devenir, afin de rebondir dans la vie active (nouvelle carrière?)

 24

Avantages des seniors

 25

Continuité des parcours professionnels ?

- Quels seraient les partenariats possibles entre les entreprises et les acteurs de l'insertion socio-professionnelle pour assurer cette continuité et quels seraient leurs différents rôles?
- Comment susciter un intérêt auprès des salariés seniors
  - pour la FC?
  - pour la mobilité interne par rapport à des postes d'experts?
- Quelles seraient les modalités de mise en place de conseils d'orientation pour les seniors en emploi et en situation de recherche d'un emploi?
- Mettre en place des parcours de formation individualisés? Mythe ou réalité?

 26

Quelles continuités pour les parcours professionnels ?

Retour d'expériences sur l'employabilité des seniors

Conférence organisée par l'Université du Luxembourg

Anne Debaty, IUIL en collaboration avec Héloïse Antoine, UEL

18 novembre 2010

1

Merci pour votre attention

 28

1. Auteurs

C. BARANGE, V. EUDIER, N. SIRVEN,
L'enquête SHARE sur la santé, le vieillissement et la retraite en Europe devient longitudinale; Irdes, Questions d'économie sur la santé – Décembre 2008

C. BASTIEN, V. DECOURVAL, S. GAUTHIER, D. GEOFFROY-TERRYN, A. THILLOY,
Emploi des salariés âgés : d'une obligation à un management durable des ressources humaines, master réalisé à l'Université Paris Dauphine, 2008 – 2009

Dr Y.BAUSCH,
Promouvoir le bien-être en entreprise pour le travailleur âgé ; présentation Workshop employabilité et bien-être des seniors, IUIL – Novembre 2010

T. COUTOT et D. WALTISPERGER,
L'emploi des seniors souvent fragilisé par les problèmes de santé ; DARES, Premières informations et premières synthèses – Février 2005

T. DEBRAND et P. LENGAGNE,
Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe, Irdes, Economie et statistique – 2007

T. DEBRAND et P. LENGAGNE,
Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe ; Questions d'économie de la santé – Mars 2007

B. GAZIER,
La construction des parcours professionnels, dossier in Education permanente – Décembre 2009

A – S GENEVOIS,
Population et Emploi n° 16, CEPS/ INSTEAD – Mai 2006

C. GLEE,
Un accompagnement de type partenarial pour des parcours professionnels durables, Dossier La construction des parcours professionnels, Education permanente – Décembre 2009

A. HAAG,
Les objectifs de Lisbonne en matière d'emploi : où en est le Luxembourg ? ; Les Cahiers du CEPS/INSTEAD – Mars 2010

INDR,
La prévention des discriminations au sein de l'entreprise – Informations et conseils pratiques – 2010

Institut National pour le développement de la Formation Professionnelle Continue, *Mesures d'aides à la formation* – Novembre 2010

Institut National pour le développement de la Formation Professionnelle Continue, *Guide pratique de la formation* – 2008

K. LEDUC,
Le Luxembourg face au vieillissement de sa population active : des politiques publiques aux politiques d'entreprises ; les cahiers du CEPS/INSTEAD – Mai 2010

P. LUKAC,
Les seniors au travail ; la santé au travail – Avril 2010

E. MARBOT, J.M. PERETTI,
Les seniors dans l'entreprise, Village Mondial – 2006

I. PITON,
La formation des seniors: un atout pour les entreprises luxembourgeoises ? Master Métiers de la formation, parcours Ingénierie et Conseil en Formation, Université de Rouen – Septembre 2010

A. SCOUARNEC,
La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir, Dossier La construction des parcours professionnels, Education permanente – Décembre 2009

Maître M. STEVENOT,
Emploi des seniors – Présentation du cadre juridique existant, document réalisé dans le cadre du workshop « cadre légal qui régit l'employabilité des seniors », IUIL – Février 2010

Dr P. THIRY,
Stress et valeurs au fil d'une vie; présentation Workshop « Employabilité et bien-être des seniors », IUIL – Novembre 2010

UEL,
La réforme du régime général d'assurance pension – Juillet 2009

M. ZANARDELLI et K. LEDUC,
Favoriser le vieillissement actif : les pratiques des entreprises en matière d'aménagement des conditions de travail en fin de carrière ; Population & Emploi, CEPS/INSTEAD – Avril 2006

M. ZANARDELLI et K. LEDUC,
Favoriser le vieillissement actif : les pratiques des entreprises en matière de formation continue pour les travailleurs âgés, Population & Emploi, CEPS/INSTEAD – Avril 2006

M. ZANARDELLI,
Vieillissement de la main-d'oeuvre et vieillissement actif : enjeux européens, contextes nationaux et spécificités luxembourgeoises, Population & Emploi, CEPS/INSTEAD – Février 2006

2. Quelques études en la matière

Comment maintenir les seniors au travail ? Ce que nous apprennent les autres pays. Dossier Eurogip – Avril 2005

European Union Labour Force Survey – Annual results 2009 – Août 2010.

Vieillissement et risques professionnels – Promouvoir la santé des travailleurs tout au long de leur vie professionnelle, Dossier Eurogip – 2004.

Le vieillissement cognitif; Actes du séminaire du Centre d'Analyse Stratégique – Juin 2010.

L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe; Eurogip, note thématique – Septembre 2008

Lois relatives à la médecine du travail – Recueil de législation ; Publication ASTF

Rapport VIGEO,
Corporate Social Responsibility Rating Agency, Audits « seniors », Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors – 2 juin 2009

Promouvoir la santé et le bien-être ; Publication ASTF.

Etude qualitative sur la valorisation et *l'implication des seniors dans l'entreprise* ; Etudes et Formation – Avril 2010

3. Articles de loi

Code du Travail : articles L. 251-1, L. 234-59 et suivants, L. 234-1 et suivants, L. 234-72 et suivants, L. 312-1, L. 524-1 et suivants, L. 541-1 et suivants, L. 551-2 et L. 631-2,9

Loi du 24 décembre 1996 portant introduction d'une bonification d'impôt sur le revenu en cas d'embauchage de chômeurs
Règlement grand-ducal du 11 janvier 2010 portant organisation de la validation des acquis de l'expérience pour la délivrance des brevets, diplômes et certificats prévue au chapitre V de la loi du 19 décembre 2008 portant réforme de la formation professionnelle

4. Sur la toile

http://www.lifelong-learning.lu
http://www.lllc.lu
http://www.santeautravail.lu
http://www.adem.public.lu
http//europa.eu
http://epp.eurostat.ec.europa.eu
http://www.eurogip.fr
http://www.senioractu.com

Ce projet a été encouragé et soutenu par le Fonds Social Européen.