

LA GESTION DES AGES EN ENTREPRISE

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

.be

LA GESTION DES AGES EN ENTREPRISE

UTILE POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN POUR L'EMPLOI DES
TRAVAILLEURS AGES DANS L'ENTREPRISE (CCT 104).

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Novembre 2012

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
Direction générale Humanisation du travail

Partenaires

UNIVERSITE DE LIEGE

PROF. ISABELLE HANSEZ

*Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation
Unité de valorisation des ressources humaines (ValoRH)*

PROF. DANIEL FAULX

*Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation
Unité d'apprentissage et de formation des adultes*

CHERCHEUR: ARNAUD ANGENOT

FACULTES UNIVERSITAIRES NOTRE-DAME DE LA PAIX DE NAMUR

PROF. NATHALIE BURNAY

Département des sciences politiques et sociales

CHERCHEUR: FABIAN LURKIN

UNIVERSITE DE GAND

PROF. LUTGART BRAECKMAN

Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde

CHERCHEUR: MARLEEN VAN RISSEGHEM

AVANT-PROPOS

Face à la problématique du vieillissement au travail, ainsi qu'aux conséquences sociales et économiques auxquelles elle est associée, la nécessité de mettre en place une gestion des âges au sein des entreprises est de plus en plus mise en exergue. Cette gestion des âges, qui se veut intégrée, implique cependant une remise en question profonde des valeurs, des normes et de la culture d'entreprise. Associer le facteur «âge» aux politiques et pratiques de ressources humaines doit nécessairement s'accompagner d'un changement des mentalités et d'une meilleure intégration des générations au travail. Cependant, au-delà de ces quelques considérations, il convient tout d'abord de trouver un consensus sur ce que l'on entend à travers la notion de «gestion des âges». De nombreuses définitions coexistent en la matière et nous allons tenter, à travers ce guide, de synthétiser les grandes idées qui en ressortent en vue d'obtenir une vision commune de ce concept à la fois récent mais déjà largement abordé. Par ailleurs, au-delà de ce besoin de définition, il apparaît tout aussi nécessaire de répertorier les pratiques de gestion des âges existantes. Quelle est leur nature? Quels en sont les enjeux? Les entreprises belges sont-elles conscientes de leur existence et si oui, comment se les sont-elles appropriées?

C'est à ces quelques questions que le présent guide de sensibilisation va tenter de répondre. A ce propos, pourquoi parler de «guide de sensibilisation à la gestion des âges» plutôt que de «guide de bonnes pratiques»? D'une part, parce que de nombreux guides existent déjà en matière de bonnes pratiques. Il n'aurait dès lors pas été très novateur de proposer une énième publication de ce type. D'autre part, nos propres investigations nous ont amenées à dresser le constat selon lequel le développement des pratiques de gestion des âges est assez récent dans les entreprises belges. Par manque de recul, la plupart d'entre elles n'ont donc pu évaluer l'impact réel de ces pratiques, tant à un niveau individuel qu'organisationnel. Dans ce contexte-là, il aurait été compliqué de déterminer le caractère approprié ou non de ces dernières et donc, de concevoir un guide de «bonnes pratiques». C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'orienter notre approche vers la notion de sensibilisation. L'objectif n'est ainsi nullement de proposer des «recettes toutes faites» aux différents acteurs impliqués dans la mise en place d'un processus de gestion des âges mais plutôt de leur donner une image aussi représentative que possible du contexte organisationnel belge actuel en matière de gestion des âges. A ce titre, les grandes problématiques rencontrées par 45 entreprises belges, de taille et de secteur d'activité variés, de même que les pratiques qu'elles ont mises en place pour y faire face et les résultats attendus seront illustrés au travers de situations typiquement rencontrées par ces dernières.

Au-delà du simple constat théorique, la portée de ce guide de sensibilisation se veut donc également pragmatique dans le sens où il a pour ambition de centrer la réflexion des managers et autres responsables des ressources humaines sur les diverses problématiques et les nombreux enjeux soulevés par la gestion des âges, sur la nécessité d'aborder cette dernière de façon proactive, préventive et intégrée, ainsi que sur les axes d'intervention qui peuvent, à terme, contribuer à faire face au phénomène de vieillissement de la population active.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	3
TABLE DES MATIERES	5
1. LA GESTION DES AGES	7
1.1. De quoi parlons-nous?	7
1.2. Pourquoi gérer les âges?	8
1.3. Quelles sont les étapes-clés?	9
1.4. Quels sont les axes d'intervention existants?	10
2. SITUATION DES ENTREPRISES BELGES EN MATIERE DE GESTION DES AGES	13
2.1. Quelques constats de terrain	13
2.2. Problématiques majeures et pistes d'action identifiées dans les entreprises belges	16
<u>Situation prototypique 1 - La fuite des savoirs</u>	16
<i>Problématique et enjeux</i>	
<i>Axes d'intervention identifiés</i>	
<i>Résultats attendus</i>	
<u>Situation prototypique 2 - Le désengagement des travailleurs</u>	25
<i>Problématique et enjeux</i>	
<i>Axes d'intervention identifiés</i>	
<i>Résultats attendus</i>	
<u>Situation prototypique 3 - La déqualification des travailleurs</u>	31
<i>Problématique et enjeux</i>	
<i>Axes d'intervention identifiés</i>	
<i>Résultats attendus</i>	
<u>Situation prototypique 4 - L'usure des travailleurs</u>	36
<i>Problématique et enjeux</i>	
<i>Axes d'intervention identifiés</i>	
<i>Résultats attendus</i>	
3. CONCLUSION	41
4. REMERCIEMENTS ET LISTE DES ENTREPRISES	42
5. POUR PLUS D'INFORMATIONS ...	43

1. LA GESTION DES AGES

1.1. DE QUOI PARLONS-NOUS?

De manière générale, la gestion des âges correspond à une philosophie de gestion, un élément majeur de la culture organisationnelle et une valeur clairement défendue par l'entreprise. En effet, la gestion des âges ne se limite pas à la GRH et doit être envisagée plus globalement. D'une part, elle s'intègre à l'organisation à tous les niveaux et dans toutes ses dimensions: de l'organisation du travail à la stratégie de développement ou de gestion du changement de l'organisation. D'autre part, elle concerne tous les acteurs engagés dans la réalisation des buts de l'entreprise: la direction, les responsables hiérarchiques et managers, le conseiller en prévention et le médecin du travail, les syndicats et bien sûr, les travailleurs. Le slogan pourrait être: «la gestion des âges, c'est l'affaire de tous». La gestion des âges repose sur des principes d'égalité de traitement, de justice sociale, de responsabilité sociale de l'entreprise et sur le respect de chaque individu quel que soit son âge.

D'un point de vue stratégique, elle se formalise à travers les politiques de GRH, les conventions collectives, des règlements ou des chartes dans l'entreprise. Ainsi, il s'agit d'un processus continu et transversal qui prend sa source à travers un diagnostic organisationnel et au travers d'un plan d'action et d'objectifs ciblés. Ce processus sera d'autant plus pertinent que la gestion des âges s'insère dans une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. D'un point de vue opérationnel, elle se formalise à travers l'utilisation conjointe des pratiques de GRH. Ainsi, il s'agit d'une démarche d'action basée sur le diagnostic réalisé en amont. Elle se base sur l'ensemble du cycle de vie professionnel et englobe l'ensemble des salariés quel que soit leur âge. Par conséquent, il ne s'agit pas d'une gestion exclusivement basée sur les seniors ou sur les jeunes talents.

La gestion des âges se veut:

- Participative et cohésive pour en faciliter l'acceptation par tous (approche «bottom-up» versus «top-down»).
- Multidisciplinaire pour intégrer les différents points de vue nécessaires à la compréhension des enjeux complexes et multidimensionnels liés à la gestion des âges.
- Globale et intégrée pour favoriser la compréhension des enjeux et développer des actions efficaces dans tous les domaines.
- Proactive et préventive pour apporter des réponses rapides et éviter les risques (d'usure professionnelle, de fuite des connaissances, de profils pénuriques, d'absentéisme et de désengagement des travailleurs, etc.).
- Evolutive à travers un cycle d'étapes répété en vue d'améliorer conjointement la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés.

Finalement, chaque entreprise définira sa propre conception de la gestion des âges. Celle-ci reste extrêmement sensible aux facteurs internes et externes à l'organisation dans laquelle elle s'insère. La conception dépendra en grande partie des caractéristiques propres à l'entreprise et de sa capacité à pouvoir identifier ses enjeux à court et moyen terme, ses priorités, ses forces et ses faiblesses, ses menaces et ses opportunités.

1.2. POURQUOI GERER LES AGES?

La gestion des âges doit nécessairement être adaptée au contexte de l'entreprise et aux problématiques qu'elle rencontre. En effet, les enjeux à poursuivre sont multiples et dépendent aussi bien de la taille, du secteur d'activité, du mode de fonctionnement, que de la culture organisationnelle. En ce sens, il n'existe pas une seule bonne raison de gérer les âges. Ce n'est qu'à l'issue d'un diagnostic rigoureux (voir point 1.3.) réalisé au sein de l'entreprise que la raison d'être de la gestion des âges prendra tout son sens. Néanmoins, il existe un certain nombre d'indicateurs, de problématiques face auxquelles toutes les entreprises sont confrontées et qui donnent une raison d'être au développement de politiques et de pratiques de gestion des âges.

LE NOUVEAU CONTEXTE DEMOGRAPHIQUE

La Belgique compte aujourd'hui une importante proportion de travailleurs vieillissants puisque la part des personnes âgées de 40 à 64 ans dépasse celle des 15 à 39 ans dans la population d'âge actif. L'arrivée massive à l'âge à la retraite des baby-boomers laisse ainsi présager des départs conséquents qui ne pourront être compensés par les entrées plus tardives dans le monde du travail des populations jeunes et moins nombreuses. Dès lors, les marchés du travail risquent d'être confrontés à des dysfonctionnements et à une pénurie globale de la main-d'œuvre qualifiée dans les années à venir.

Quels enjeux pour la gestion des âges?

Ce nouveau contexte démographique laisse apparaître un enjeu primordial pour les entreprises, à savoir le développement d'une gestion prévisionnelle des parcours et des compétences. L'objectif est ici de mettre en place des outils visant à anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences et à décliner ces prévisions en actions. Cela permettra de faire face, dans la mesure du possible, à une future pénurie de main d'œuvre grâce au développement de procédures de recrutement, de formation et de gestion des connaissances adaptées aux besoins des entreprises.

LA PLACE DES SENIORS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Les politiques publiques en matière de retraite anticipée ont entraîné une baisse généralisée de l'activité aux âges les plus élevés dans la plupart des pays européens. Désormais, la norme pour les seniors n'est plus l'emploi mais la retraite. A travers cette pression sociale et les préférences manifestées par leur employeur pour une main d'œuvre jeune, de nombreux travailleurs âgés ressentent dès lors la nécessité de se retirer précocement de leur travail. Ainsi, bien que l'espérance de vie ait fortement augmenté, il est assez paradoxal de constater que la participation des travailleurs âgés de 60 à 64 ans est passée de 80% à 30% des années 1950 à nos jours. Par ailleurs, ces politiques de retrait anticipé ont contribué à l'émergence de préjugés et de pratiques discriminatoires à l'encontre des seniors.

Quels enjeux pour la gestion des âges?

Etant donné la culture de la préretraite qui caractérise aujourd'hui notre société et les mécanismes de discrimination qui en résultent à l'encontre des travailleurs âgés, la nécessité qu'ont les entreprises de développer des parcours professionnels qualifiants et valorisants tout au long de la vie active est plus que jamais d'actualité. Le maintien en emploi des seniors en sera d'autant plus facilité, permettant ainsi de faire face à une éventuelle pénurie de main d'œuvre dans les années à venir.

LA DESINSTITUTIONALISATION DES PARCOURS DE VIE

La formation appartenait autrefois à la jeunesse, le travail à l'âge adulte, alors que la retraite était entièrement dévolue à la vieillesse. Avec le nouveau contexte démographique, marqué par l'allongement de l'espérance de vie, cette distinction temporelle n'a plus lieu d'être. Le travail ne constitue plus une étape claire et bien définie dans le parcours de vie des individus qui laissent de plus en plus de place à d'autres temps sociaux tels que les loisirs, la formation, ou encore le chômage. L'interpénétration des temps sociaux modifie le déroulement de la carrière et des trajectoires professionnelles. Les dispositifs d'aménagement de carrière, de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle s'inscrivent d'ailleurs dans cette réflexion.

Quels enjeux pour la gestion des âges?

Aujourd'hui, certaines entreprises placent les personnes de plus de 45 ans dans la catégorie des travailleurs âgés étant donné les traitements discriminants dont elles peuvent faire l'objet dès l'entrée à cet âge de la vie. Pourtant, il faut garder à l'esprit qu'indépendamment de leur âge, les individus diffèrent entre eux selon les compétences qui leur sont propres, selon leur niveau d'ancienneté, ou encore selon le milieu familial dans lequel ils évoluent. La désinstitutionnalisation des parcours de vie doit permettre de ne plus associer systématiquement vieillesse et retraite. L'enjeu des entreprises est donc ici de faire évoluer leur conception du vieillissement d'une gestion par l'âge à une gestion basée sur le cycle de vie des individus.

L'EVOLUTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

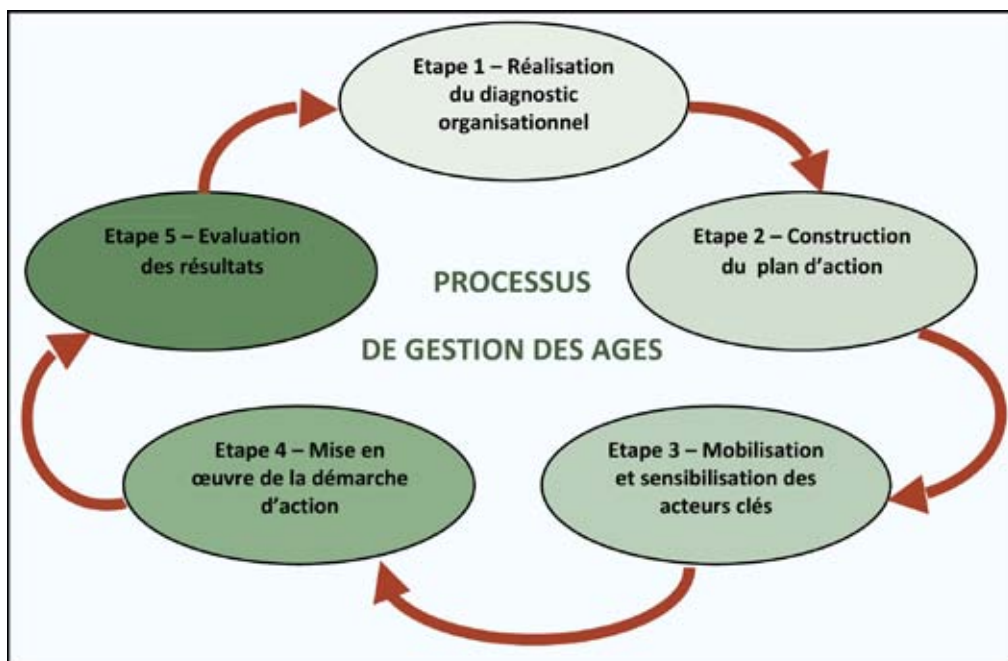
Désormais, les entreprises doivent trouver leur place dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé, où la demande est sans cesse plus exigeante en termes de variété, de qualité, de délais et de réactivité. Cette dynamique contribue à la détérioration des conditions de travail des plus jeunes et des plus âgés, au même titre qu'à l'expansion des horaires de travail atypiques et à la précarisation des emplois.

Quels enjeux pour la gestion des âges?

L'amélioration des conditions de travail, la diminution de l'usure professionnelle, la promotion de la santé et, plus largement, du bien-être au travail sont des défis organisationnels contemporains qui s'avèreront utiles quel que soit l'âge des travailleurs. D'une part, des mesures préventives en matière de santé et de sécurité seront bénéfiques en vue de prévenir l'usure professionnelle. D'autre part, des mesures curatives permettront aux travailleurs âgés de continuer à travailler, notamment grâce au souci associé à la préservation de leur santé.

1.3. QUELLES SONT LES ETAPES-CLES?

Pour être efficace, la gestion des âges suit un processus continu de construction. Ce dernier peut être structuré en 5 étapes:



- (1) Une démarche de gestion des âges débute avec le diagnostic de la situation de l'entreprise. Il s'agit d'identifier et de comprendre les enjeux de l'entreprise liés à la gestion des âges. Il s'agit sans doute de l'étape la plus importante puisqu'elle conditionnera la qualité des suivantes.
- (2) La deuxième étape formalise et concrétise la politique de gestion des âges dans un plan d'action ou une stratégie.
- (3) La troisième étape s'assure que la philosophie et les objectifs du plan d'action soient bien compris par les acteurs qui vont instaurer/bénéficier de cette démarche. D'une part, il convient de mobiliser et de conscientiser l'ensemble de l'entreprise sur les principes qui sous-tendent la gestion des âges. D'autre part, il s'agit éventuellement de former les personnes-clés qui interviennent dans la suite de la démarche.
- (4) La quatrième étape met en œuvre les différentes actions qui s'illustrent à travers les pratiques de GRH (sélection et recrutement, formation, développement de carrière, transfert des connaissances, promotion du bien-être, etc.).
- (5) La cinquième étape réalise l'évaluation des résultats à l'aide notamment des feedbacks des acteurs/bénéficiaires de ces actions, des enquêtes de satisfaction, des groupes de travail, ou de l'examen des indicateurs socio-économiques de l'entreprise.

1.4. QUELS SONT LES AXES D'INTERVENTION EXISTANTS?

De manière globale, nous pouvons dire que la gestion des âges recouvre huit dimensions pratiques:

- Le recrutement, la sélection et l'intégration des travailleurs
- La gestion et le développement des carrières
- Les aménagements des conditions de travail
- Les aménagements du temps de travail
- La formation continue
- La gestion des connaissances
- La reconnaissance et la valorisation des compétences
- Les dispositifs de communication et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Ces pratiques doivent être perçues comme une succession d'interventions ayant pour objectif de promouvoir à la fois les intérêts des travailleurs - à travers la lutte contre les barrières liées à l'âge et l'instauration d'un environnement de travail plus favorable à l'ensemble de la main d'œuvre - et des entreprises. Par ailleurs, ces différents axes d'intervention ne doivent pas être considérés isolément. Au contraire, pour être efficaces, ils doivent s'enchevêtrer et être reliés entre eux afin de pouvoir apporter une solution pertinente à des problèmes variés et multidimensionnels. Prises séparément, certaines actions pourraient ainsi s'avérer stériles sur le plan des résultats. A titre d'illustration, un aménagement du temps de travail seul ne pourra apporter une réponse efficace à long terme s'il n'est pas accompagné d'actions visant à améliorer les conditions de travail.

De plus, il convient de préciser que ces axes d'intervention peuvent présenter à la fois une dimension réactive et préventive. L'aspect réactif intervient notamment dans la mise en place d'actions visant à diminuer l'impact de la charge de travail sur bien-être des travailleurs et à remédier aux problèmes qu'ils rencontrent. Ces pratiques, basées sur le court terme, sont donc davantage axées sur les travailleurs en fin de parcours professionnel. L'aspect préventif - qui intègre l'ensemble des catégories d'âges - a pour objectif plus large d'anticiper les éventuels problèmes qui pourraient survenir, qu'il s'agisse d'usure professionnelle, de déqualification, de perte de savoirs dans la structure organisationnelle suite au départ des experts, ou encore de dégradation des relations intergénérationnelles.

Le tableau qui suit met en évidence, de façon synthétisée et non exhaustive, les objectifs poursuivis à travers chaque axe d'intervention, ainsi que les outils et bonnes pratiques qui peuvent être utilisés dans ce cadre-là.

Axes d'intervention	Objectifs	Outils et bonnes pratiques
Recrutement, sélection et intégration	Attirer et sélectionner des travailleurs de tous les âges	Offres d'emploi, de stages,... adaptées à la population recherchée et diffusées largement (écoles, journaux,...), nouveaux supports de communication, entretiens de recrutement, tests de sélection,...
	Intégrer et maintenir en emploi les nouveaux venus	Brochures d'accueil, compagnonnage, mentorat, tutorat, coaching, plan de développement professionnel adapté à la personne,...
Gestion et développement des carrières	Evaluer les performances, identifier les besoins et les attentes, proposer un plan de carrière adapté	Entretien d'évaluation annuelle, bilan de compétences, référentiel de compétences,...
Aménagements des conditions de travail	Remédier aux problèmes de santé et de bien-être rencontrés sur le lieu de travail	Enquêtes liées au bien-être, adaptation ergonomique des postes, rotation des postes, diminution de la charge de travail,...
	Mettre en œuvre des pratiques visant à prévenir l'usure professionnelle	Analyse des risques au travail, enquêtes liées au bien-être, formations à la prévention, à l'utilisation sécuritaire de machines,...
Aménagements du temps de travail	Adapter le temps de travail en vue de prévenir le désengagement des travailleurs	Horaires flexibles, diminution du temps de travail, congés supplémentaires (crédits-temps,...),...
Formation continue	Adapter la formation aux besoins, aux attentes individuelles et à l'évolution des métiers	Dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, entretien d'évaluation annuelle, bilan de compétences, référentiel de compétences, absence de limites d'âge dans les procédures utilisées,...

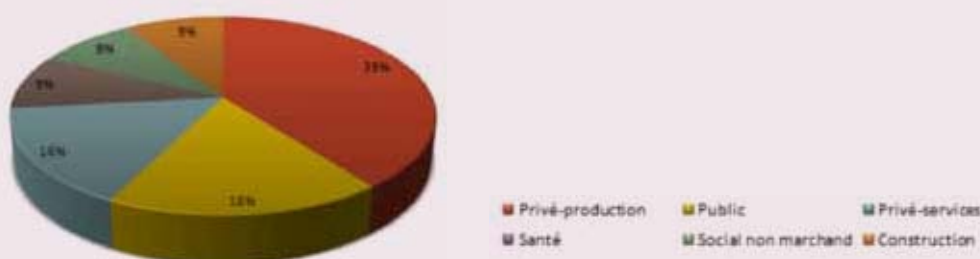
Gestion des connaissances	Identifier les connaissances	Retours d'expérience, communautés de pratiques, groupes de discussion,...
	Rassembler, évaluer et codifier les connaissances	Référentiels de compétences, bases de données, livres de connaissances,...
	Partager les connaissances	Tutorat, mentorat, coaching, compagnonnage, e-learning,...
	Renouveler les connaissances	Mentorat ou tutorat inversé, retours d'expérience, bilans de performance,...
Reconnaissance et valorisation des compétences	Adapter les signes de reconnaissance aux compétences des travailleurs, à leur contribution réelle et à leurs attentes	Outils de validation des acquis professionnels, entretien d'évaluation annuelle, bilan de compétences,...
Dispositifs de communication et utilisation des NTIC	Adapter les pratiques de GRH aux nouvelles technologies et développer le bien-être des travailleurs	Formation des travailleurs aux NTIC, développement de l'e-learning, du télétravail,...

2. SITUATION DES ENTREPRISES BELGES EN MATIÈRE DE GESTION DES ÂGES

2.1. QUELQUES CONSTATS DE TERRAIN

Nous avons mené une investigation au sein de 45 entreprises belges en vue d'analyser leur situation en matière de gestion des âges. De quel secteur proviennent ces entreprises? Quels enjeux poursuivent-elles? Qu'ont-elles développé pour faire face à ces enjeux? Avec quelles difficultés et quelles ressources? Pour quels effets? Voici quelques constats généraux qui peuvent être dressés.

Secteur d'activité des entreprises



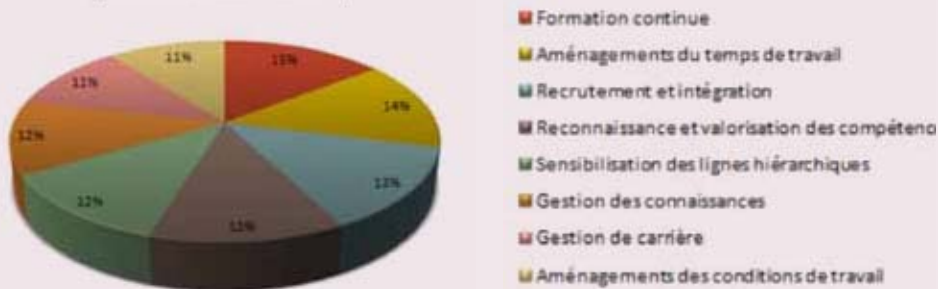
La majorité des entreprises rencontrées proviennent du secteur de la production (40%; N=18). Ensuite, nous trouvons les entreprises issues du secteur public (18%; N=8). Par ailleurs, les entreprises du secteur des services représentent 16% de l'échantillon (N=7). Enfin, les secteurs les moins représentés sont le secteur de la construction, le secteur de la santé et le secteur social-non marchand qui constituent chacun 9% de l'échantillon (N=4).

Enjeux des entreprises



Comme indiqué dans le graphique ci-contre, 48% des entreprises ont pour enjeu principal l'anticipation de la perte des connaissances en vue de faire face aux perspectives démographiques actuelles. Les responsables RH et les managers se soucient donc principalement de la manière de retenir les connaissances dans l'organisation et de leur partage. Pourtant, comme nous le constaterons dans le tableau suivant, les pratiques de gestion des connaissances ne sont étonnamment pas les plus développées dans les entreprises à l'heure actuelle. Cela peut traduire un besoin d'informations sur les outils existant en matière de gestion des connaissances et sur la manière de procéder afin d'identifier, de capitaliser et de partager les savoirs en interne.

Répartition des pratiques RH développées dans le cadre de la gestion des âges (d'après les personnes interviewées)

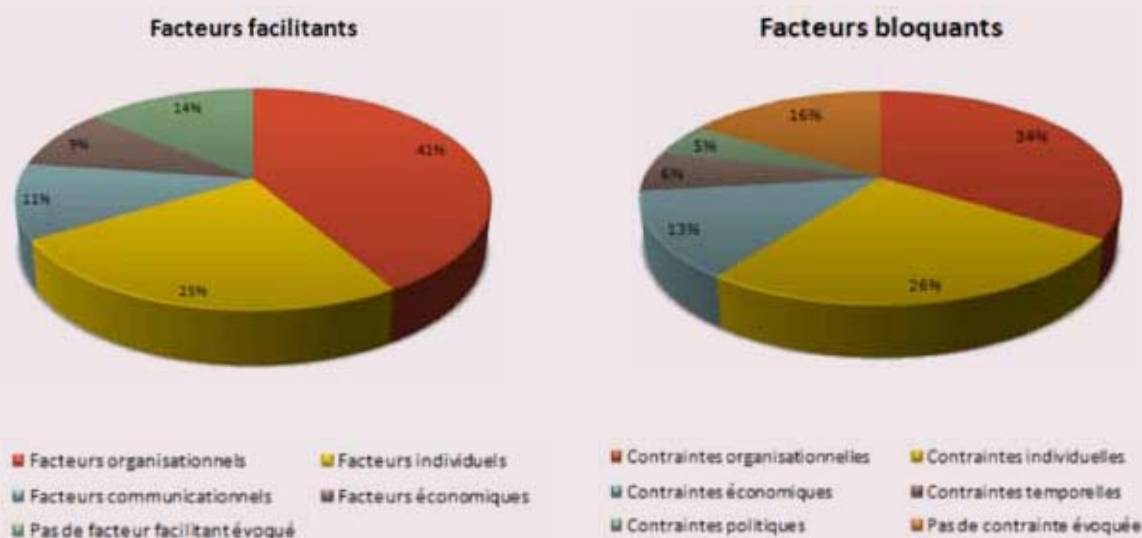


Le graphique présenté ici semble démontrer que les entreprises belges développent, dans des proportions relativement équitables, de nombreuses pratiques RH en vue de faire face aux problématiques qu'elles rencontrent dans le cadre de la gestion des âges. Néanmoins, il est nécessaire de nuancer ce propos car beaucoup d'entreprises développent en réalité leurs pratiques essentiellement par respect du cadre réglementaire et légal. Certaines d'entre elles se contentent en effet d'appliquer les directives existantes en matière de non-discrimination sur le lieu de travail aux pratiques de recrutement, ou encore aux opportunités de formation qu'elles destinent à l'ensemble des travailleurs. D'autres proposent des dispositifs de diminution du temps de travail typiquement réglementaires (crédit-temps, etc.). Ainsi, le constat général que l'on peut faire ici est que peu d'entreprises développent actuellement des pratiques de gestion des âges de manière proactive. Si l'on fait référence au processus de gestion des âges présenté dans ce guide, nous pouvons postuler que les entreprises belges ont tendance à effectuer un diagnostic de leur situation sans passer ensuite par une phase rigoureuse de construction d'un plan d'action novateur et préventif.

Date de mise en place des pratiques



Comme illustré ici, il est intéressant de constater que près de la moitié des entreprises ont développé leurs pratiques de gestion des âges il y a moins de 5 ans en vue d'anticiper la perte de compétences risquant notamment de survenir avec le départ des seniors. Cela traduit simplement le fait que la gestion des âges est un phénomène récent et toujours en émergence. C'est probablement aussi l'une des raisons pour lesquelles peu d'entreprises ont développé des pratiques innovantes en matière de gestion des âges à l'heure actuelle. Beaucoup d'entre elles sont en pleine phase d'implantation de ces dispositifs, alors que d'autres projettent seulement d'adapter leur politique et leurs pratiques RH à la problématique du vieillissement démographique.



De manière systématique, les facteurs bloquant et facilitant la mise en œuvre d'une politique de gestion des âges sont essentiellement d'ordre organisationnel (et donc, liés à la culture d'entreprise, à sa capacité à changer, à sa taille, à l'organisation du travail,...) et, dans une moindre mesure, d'ordre individuel (c'est-à-dire liés à la satisfaction au travail, à la résistance aux changements, au manque de compétences, à la culture de la préretraite,...). Cela signifie que la manière de fonctionner de l'organisation constitue à la fois son plus grand levier d'action mais aussi sa contrainte la plus forte en vue de développer une gestion des âges. D'où l'intérêt de faire de ces facteurs organisationnels un atout précieux en fondant les valeurs de l'entreprise sur l'ouverture d'esprit et la diversité, en sensibilisant les lignes hiérarchiques à ces valeurs, en développant la capacité de l'entreprise à anticiper les changements, en développant une culture de l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle, ou encore en adaptant la stratégie de gestion des âges au contexte de l'entreprise avec ses particularités (taille, exigences de production,...). Ces changements au niveau organisationnel auront inévitablement un impact sur les individus à travers une motivation accrue, un niveau de compétences plus élevé et une satisfaction plus importante au travail. D'où l'intérêt de privilégier ce type d'interventions.

Effets des pratiques de gestion des âges



Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner précédemment, la plupart des entreprises rencontrées n'ont mis en place leurs pratiques de gestion des âges que depuis moins de 5 ans. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que près de 30% d'entre elles soient toujours en attente de leurs effets. Ainsi, bien que certains des responsables aient d'ores et déjà le sentiment que les pratiques mises en place ont un effet bénéfique tant au niveau individuel qu'organisationnel, il existe en fait peu de résultats chiffrés dans les entreprises à l'heure actuelle. L'impact réel de ces pratiques ne se fera donc ressentir qu'à plus long terme, lorsque la culture organisationnelle sera suffisamment imprégnée de cette gestion des âges que pour en évaluer les conséquences.

2.2. PROBLEMATIQUES MAJEURES ET PISTES D' ACTIONS IDENTIFIEES DANS LES ENTREPRISES BELGES

Nous l'avons vu, les enjeux rencontrés par les entreprises belges en matière de gestion des âges sont relativement nombreux. Sur base d'une analyse minutieuse tenant compte de ces enjeux, de l'orientation stratégique que se sont données les entreprises et de la manière dont les responsables RH et les managers définissent la gestion des âges et ses implications organisationnelles, nous avons néanmoins pu faire ressortir quatre problématiques – ou situations prototypiques – majeures rencontrées par les entreprises belges à l'heure actuelle.

Les situations prototypiques identifiées sont les suivantes:

- La fuite des savoirs: problématique la plus souvent citée, elle fait référence au risque de perte de connaissances associé au départ des travailleurs expérimentés, ainsi qu'à la nécessité de mettre en place un processus d'identification, de rétention et de partage de ces connaissances.
- Le désengagement des travailleurs: seconde problématique en ordre d'importance, il est question ici du risque associé à la baisse de la motivation chez les travailleurs de tous les âges étant donné les traitements discriminants dont ils peuvent faire l'objet ou le manque de reconnaissance et de perspectives d'évolution dans l'entreprise.
- La déqualification des travailleurs: l'évolution des métiers et donc, des compétences qui leur sont associées, nécessitent une adaptation constante des travailleurs à leur milieu de travail, que ce soit grâce à la formation ou aux pratiques de mobilité interne par exemple. Ne pas prendre en compte cette réalité risquerait à terme de mener à la déqualification des travailleurs.
- L'usure des travailleurs: cette dernière problématique évoque plutôt le risque d'usure professionnelle et d'apparition de problèmes de santé engendrés par les mauvaises conditions de travail et l'absence de prise en compte des facteurs de risque auxquels les travailleurs sont quotidiennement soumis.

Dans la section qui suit, chacune de ces quatre situations sera détaillée au travers des enjeux qu'elle recouvre. Par ailleurs, les investigations que nous avons menées au sein de 45 entreprises belges nous ont permis de relever un certain nombre d'axes d'interventions qui peuvent aider à faire face à ces quatre problématiques. Les résultats auxquels ces moyens d'intervention peuvent mener sont également discutés. A ce titre, il convient de préciser qu'étant donné la récente mise en place de ces pratiques dans les entreprises et le faible recul qui y est associé en conséquence, nous préférons parler de «résultats attendus» dans le sens où bon nombre d'entreprises sont encore en attente d'effets tangibles. Enfin, chaque situation prototypique sera illustrée par un cas réel d'entreprise ayant été confrontée à l'une des quatre problématiques identifiées. Le contexte dans lequel celle-ci a été plongée, de même que les pratiques qui ont été développées dans ce cadre-là et les résultats qui ont suivis sont décrits en détails. Il s'agit là d'une approche intéressante dans le sens où elle démontre que, face à une même problématique liée à l'âge, il est possible de mettre en place de nombreuses pratiques RH, rendant ainsi compte de la nécessité de percevoir la gestion des âges comme un processus intégré.

SITUATION PROTOTYPIQUE 1 - LA FUITE DES SAVOIRS

Problématique et enjeux

Face aux perspectives de vieillissement de la population et aux départs massifs en retraite, la préservation du capital de connaissances des entreprises devient un enjeu majeur. En effet, 48% des entreprises que nous avons rencontrées identifient cet enjeu stratégique comme étant prioritaire pour leur compétitivité. Par ailleurs, s'il s'agit de la problématique qui a été le plus souvent évoquée, cette dernière peut se décliner de différentes façons dans les entreprises. Comme nous avons pu le constater notamment lors de notre investigation de terrain, les enjeux prennent place dans une suite logique d'actions:

- De manière globale, les entreprises sont d'abord confrontées à la nécessité d'**identifier les savoirs critiques** qui risquent de disparaître avec le départ de leurs travailleurs, qu'ils soient jeunes ou âgés. Cette première phase est également l'occasion de remettre en question et d'ajuster les connaissances existantes. Il devient possible de faire un état des lieux des métiers importants, notamment lors d'un changement organisationnel. Par exemple, dans de grandes entreprises du

secteur public, cette identification est intervenue dans le cadre plus général de la modernisation des processus de gestion des ressources humaines opérés ces dernières années en vue de faire évoluer la fonction publique. Dans le secteur privé, cette identification prend place dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ici, le responsable du personnel anticipe un déséquilibre au niveau de la pyramide des âges de l'entreprise et le départ de certains travailleurs dans les années à venir. Dans les petites entreprises, l'identification s'effectue davantage de manière informelle et non à l'aide d'outils de GPEC, de par la proximité du responsable avec les travailleurs.

- Ensuite, la **réétention/partage des connaissances** apparaît comme un enjeu essentiel des entreprises. Il s'agit en effet de la problématique qui a été le plus souvent citée comme étant problématique au sein des structures organisationnelles rencontrées. Dans un premier temps, toute la question est de savoir comment parvenir à préserver les connaissances critiques acquises par les plus anciens et à s'assurer que ces savoirs et ces savoir-faire soient capitalisés, partagés et échangés au sein de l'organisation pour assurer la pérennité de l'expertise accumulée au fil des ans. Dans un second temps, les entreprises peuvent être amenées à se demander comment faire pour que ces savoirs et ces savoir-faire soient accueillis par les nouveaux. Il convient de garder à l'esprit que le partage de connaissances ne s'opère pas exclusivement du senior vers le jeune travailleur, l'inverse étant tout aussi possible et nécessaire pour le maintien et l'évolution des savoirs dans l'entreprise.
- Pour certaines entreprises se pose le problème de la **disponibilité en quantité et en qualité de la main-d'œuvre** vers qui ce savoir sera transféré. D'une part, certaines d'entre elles sont confrontées à des difficultés de recrutement liées à certains profils spécifiques (ingénieurs, ouvriers qualifiés, etc.). Ces difficultés de recrutement constituent un ensemble de contraintes venant empêcher le transfert des savoirs des plus expérimentés – proches du départ – vers la relève qui n'est pas assurée. D'autre part, pour que la gestion des connaissances s'effectue de façon optimale, il convient, comme l'a déclaré ce responsable des ressources humaines d'une grande entreprise du secteur privé, *«d'éviter qu'il y ait un trou à un moment donné et assurer le fait que la continuité de l'entreprise va se baser sur le fait que l'expérience se passe d'une personne vers une autre»*. Ainsi, cette entreprise voit le transfert des connaissances comme devant s'effectuer d'une personne issue d'une catégorie d'âge vers une autre. Elle identifie également les âges intermédiaires comme étant stratégiques de par leur position centrale dans la pyramide des âges. L'enjeu est donc de commencer le partage des connaissances dès l'âge de 40-45 ans en vue d'éviter que l'angoisse liée à la perte probable et imminente des savoirs des plus de 55 ans ne se produise à l'avenir. Il s'agit ici d'une démarche anticipative de partage des savoirs.
- Dès lors que le transfert des connaissances est réalisé, il s'agit ensuite de s'assurer de la **fidélisation des travailleurs** qui ont reçu les connaissances critiques. Il s'agit d'une étape essentielle en termes de coûts afin d'éviter à l'entreprise de chercher continuellement des personnes vers qui transférer ces connaissances.
- La **sensibilisation et la formation des travailleurs** à la gestion des connaissances a également été évoquée comme étant un problème majeur pour certaines entreprises rencontrées. Quelques travailleurs détiennent des connaissances critiques mais ne savent pas pour autant les identifier ni les transférer. Ainsi, selon un responsable d'une entreprise du secteur de l'industrie, *«certains travailleurs ont souvent commencé à la base, comme opérateurs, puis avec le temps, l'expérience, les connaissances, ils sont devenus des chefs de ligne, puis des chefs de secteur, mais sans pour autant avoir eu l'opportunité, la volonté, la capacité ou le choix d'augmenter leurs qualités relationnelles»*. Il est donc essentiel de donner des clés à ces experts en vue de leur permettre d'identifier leurs savoirs et de les transmettre en utilisant une pédagogie adaptée. De plus, certains

jeunes doivent être sensibilisés à la manière de recevoir les savoirs. En outre, il est nécessaire que les gens qui détiennent les connaissances acceptent de transmettre ces dernières. C'est pourquoi certaines entreprises insistent sur la nécessité de développer une culture organisationnelle favorisant les échanges mutuels d'informations, la communication, etc. L'enjeu est donc de mettre en place un cadre organisationnel basé sur l'échange et la compréhension collective. Selon une grande entreprise privée, l'un des problèmes majeurs au niveau du transfert des connaissances est intrinsèquement lié au fait que les différentes générations ne se comprennent pas. Voilà pourquoi elle a développé ses politiques de communication et de diversité.

- Enfin, il convient d'**identifier les pratiques informelles**. En effet, certaines entreprises connaissent des difficultés à faire accepter les outils développés car ceux-ci coexistent à d'autres outils développés sur le terrain par le personnel ou les responsables hiérarchiques. L'enjeu devient dès lors l'identification et la diffusion des pratiques informelles en matière de gestion des connaissances.

Axes d'intervention identifiés

Chaque axe d'intervention renvoie à la situation d'une entreprise en particulier. Dès lors, les pistes d'action présentées ici sont issues d'une multitude d'organisations.

- *Stratégie de planification associée au recrutement*
En vue de lutter contre la fuite des savoirs, une entreprise a développé une stratégie de planification visant à éviter que les cinq personnes les plus qualifiées d'un service ne quittent l'entreprise en même temps par exemple. Ainsi, le recrutement s'effectue à la fois en fonction de l'activité prévue dans les mois à venir, mais aussi en fonction des départs prévus dans l'entreprise de manière à disposer de suffisamment de jeunes travailleurs pour que le transfert de connaissances des plus expérimentés s'effectue de manière optimale.
- *Intégration d'un expert à la procédure de recrutement*
Dans l'une des entreprises rencontrées, lorsqu'un cadre expérimenté est concerné par un départ proche, il est associé à la procédure de recrutement. Ainsi, il est intégré au jury qui fait passer les entretiens d'embauche. Lors du débriefing, il est alors amené à dire si, oui ou non, il voit le candidat à sa place. Il doit évidemment objectiver sa réponse. De cette manière, les membres du jury sont éclairés sur les possibilités réelles de succession du candidat qu'ils pressentent.
- *Transmission de l'expérience d'un ancien travailleur*
Un ancien conducteur de chantier, en arrêt de travail depuis quelques années, a été réengagé par l'entreprise en tant qu'aide-conducteur. Il s'agit d'un conducteur qui a été très performant dans sa vie professionnelle. De cette façon, de par sa nouvelle fonction, il peut assister les jeunes conducteurs qui viennent d'être engagés à travers la transmission de son expérience.
- *Programmes d'accueil des nouveaux travailleurs*
Ici, les programmes d'accueil des nouveaux travailleurs ont été développés de manière à faciliter leur intégration. Il existe tout d'abord un programme d'accueil préalable au recrutement. Ainsi, l'entreprise considère que l'intégration commence dès le moment où un avis est publié dans la presse ou lorsqu'un étudiant entre en contact avec l'entreprise. Dès lors, il convient de veiller à ce qu'un jeune qui lit une annonce dans la presse, voire qui effectue son stage ou son mémoire dans l'entreprise, en ait déjà une image positive (en termes d'ouverture, de changements) qui l'amène à s'y identifier. Il existe par ailleurs un programme d'accueil suite au recrutement. Le nouveau venu est accompagné et intégré lors d'une formation qualifiante qu'il reçoit pendant une période déterminée et qui concerne, outre les aspects du travail, les valeurs de l'entreprise, ses enjeux, etc. Enfin, à l'issue de la formation, des rendez-vous ponctuels avec un parrain sont mis en place pour veiller à ce que l'intégration s'effectue correctement, qu'il n'y ait pas de difficultés relationnelles, etc.

- *Identification et partage des connaissances*

Sur base des définitions de fonctions créées en interne, l'une des entreprises rencontrées identifie quelles sont les compétences dont elle dispose et quelles sont les compétences qui devraient encore être acquises par les collaborateurs. C'est lors d'un entretien organisé en fin d'année que l'entreprise identifie les acquis de chaque travailleur et leur potentiel d'amélioration. Pour ce qui est du partage des connaissances, il s'effectue de façon relativement informelle. Ainsi, c'est au cours d'une réunion groupale organisée de façon hebdomadaire que le travailleur est amené à donner son avis sur ses attentes, ses sources de satisfaction, de frustration, ses expériences vécues, etc. C'est également un temps au cours duquel l'entreprise peut faire passer divers messages au niveau de ses valeurs.

- *Elaboration d'un outil de transfert de connaissances*

Tout d'abord, un outil de transfert de connaissances considéré comme une «road map» a été développé. Les travailleurs expérimentés y décrivent ce qu'ils savent et comment ils réalisent leurs tâches afin de permettre aux nouvelles recrues de savoir où aller, comment y aller, les erreurs à éviter et les points forts à développer. Par ailleurs, un système de mentorat se combine avec une formation théorique de l'apprenant et ce, dès le début de l'intégration dans l'organisation. En fin de formation, celui-ci doit réaliser un portfolio et y indiquer notamment ce qu'il a appris sur l'organisation et quel est son pôle de développement. Par ailleurs, ce sont généralement les travailleurs expérimentés qui se retrouvent dans des rôles de mentors et de gestionnaires d'expertise. A la fin de la période de transfert qui dure environ un an, l'évaluation s'effectue dans les deux sens: le mentor évalue l'apprenant et l'apprenant évalue le mentor. Enfin, l'organisation de journées de team-building et le développement de communautés de pratiques sont largement plébiscités. Ainsi, l'informel est aussi important que le formel pour cette entreprise qui privilégie l'accompagnement et la participation plutôt qu'une approche exclusivement «top-down».

- *Capitalisation des savoirs développés en interne*

Il existe ici un système de formalisation des savoirs à travers des schémas, des films, des méthodes écrites et des fiches d'instruction développés dans des groupes de travail. Tous ces outils sont testés ensuite par les plus jeunes auxquels on demande de rendre un feedback. L'amélioration de ces outils se fait par l'échange et l'apport de toutes les générations au travail et de tous les types d'expertise.

- *Développement d'un outil d'identification des risques liés à la perte de connaissances*

Un outil inspiré de la fonction publique française a été développé afin d'identifier la vulnérabilité des postes. Cet outil se veut utilisable par l'ensemble des chefs de services qui reçoivent une formation sur la technique d'utilisation d'une part et qui sont sensibilisés à la thématique de la gestion des connaissances d'autre part. Par ailleurs, cette organisation souligne l'importance d'avoir un réseau «gestion des connaissances» et des personnes de référence en la matière qui peuvent aider les chefs de services à amorcer le processus de transfert. Pour finir, cet outil est développé dans le cadre plus général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour que les responsables hiérarchiques puissent se rendre compte de l'importance stratégique de certains postes et de prévoir suffisamment à l'avance le remplacement des futurs départs, les formations et les programmes de mentorat, de parrainage et de coaching.

- *Lutte contre les difficultés associées au transfert des connaissances*
 Cette entreprise a été confrontée au fait que les générations ne se comprennent pas et que certains conflits intergénérationnels venaient miner le processus de transfert dans les programmes de mentorat. Pour contourner cet écueil, la direction des ressources humaines rencontre chaque binôme dans le cadre d'entretiens individuels et collectifs afin de voir comment le transfert se passe et de remédier éventuellement aux difficultés.

- *Amélioration de la collaboration intergénérationnelle à travers des formations*
 Des formations sont proposées aux managers pour faciliter et améliorer la collaboration intergénérationnelle. On y apprend à adapter le leadership selon la personne et ses spécificités, dont l'âge fait partie. Par ailleurs, la culture d'entreprise est considérée comme le vecteur par lequel les changements de valeurs doivent s'opérer. Ainsi, les managers deviennent les éléments-clés de la politique de gestion des connaissances puisqu'ils doivent faciliter le développement de leur équipe et promouvoir le transfert des savoirs à travers un échange intergénérationnel.

- *Développement d'outils de partage des connaissances*
 Les outils de partage des connaissances mobilisent dans une large mesure les nouvelles technologies de la communication et de l'information. L'intranet, un portail RH et un «SharePoint» sont devenus les outils indispensables pour le transfert et la capitalisation des savoirs dans cette entreprise. Les outils informatiques permettent d'échanger à distance, de constituer un réseau rapidement et de faciliter le stockage des informations.

Résultats attendus

Face à la fuite des savoirs, certaines entreprises évoquent quelques résultats intéressants suite à la mise en œuvre de leur démarche d'action et de son évaluation:

- **le renouvellement des savoirs** est le premier effet attendu par les responsables RH confrontés à l'urgence des départs des travailleurs expérimentés. Les résultats s'observent sur le long-terme et sont difficilement mesurables;

- **le maintien d'un niveau de compétences élevé** devient possible lorsque la mémoire organisationnelle est conservée dans l'entreprise. L'échange des bonnes pratiques, des techniques, des connaissances implique le personnel expérimenté mais aussi les plus jeunes (mentorat inversé). Le résultat constitue une véritable valeur ajoutée et un avantage concurrentiel pour les entreprises;

- **l'opportunité de limiter les coûts liés à la perte des connaissances.** Etant donné les compétences uniques détenues par certains experts retraités, les entreprises sont parfois contraintes de les rappeler en tant que consultants afin qu'ils transmettent ces compétences aux plus jeunes. Or, une lutte préventive contre la fuite des savoirs aurait permis d'éviter les coûts associés au rappel de l'expert en intégrant celui-ci au processus de gestion des connaissances lorsqu'il appartenait encore à son organisation;

- **le sentiment d'être reconnu au travail** concerne l'ensemble des travailleurs impliqués dans une démarche de partage des connaissances. Ceux qui transmettent leur savoir se sentent valorisés et ceux qui le reçoivent se sentent impliqués et motivés;

- **les relations intergénérationnelles saines** qui permettent d'éviter les situations de conflit. Il convient de sensibiliser les uns et les autres et de créer une culture organisationnelle qui favorise le partage. L'environnement de travail propice à la compréhension de l'autre et à la coopération sera source d'excellence, d'innovation et de productivité pour l'entreprise.

CAS N°1: DEPARTS MASSIFS DU PERSONNEL EXPÉRIMENTÉ

Pour cette organisation du secteur public, la gestion des connaissances revêt une priorité tout à fait stratégique et urgente puisque les savoirs critiques essentiels à son fonctionnement risquent de disparaître étant donné les nombreux départs à la retraite de ses «experts». Ces savoirs critiques liés à des postes importants mettent du temps à être intégrés par les plus jeunes et sont exclusivement spécifiques à cette organisation. De plus, certaines personnes sont les seules à détenir l'expertise technique. Ici, l'âge, et surtout l'ancienneté, déterminent souvent le niveau d'expérience. Depuis 2009, de par la création d'un département «gestion des connaissances», une politique préventive et structurée a été développée en la matière. Dans cette organisation, la caractéristique principale d'une gestion des âges réussie réside dans sa capacité à favoriser une émulation et un transfert des connaissances. Le rôle de la GRH consiste essentiellement à motiver les gens à transmettre leur savoir, à créer des espaces et moments propices à cet exercice, à offrir des outils adéquats et des formations.

La gestion des connaissances s'intègre dans une politique plus large de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ainsi, des projections des départs théoriques à court et moyen terme sont effectuées afin d'établir les priorités et les urgences quant aux savoirs à transférer. Des entretiens sont également réalisés avec les salariés proches de la retraite afin de connaître leurs intentions en matière de départ. Une étape importante consiste à identifier les savoirs critiques et à définir qui sont les experts qui les détiennent. Pour cette organisation, le terme «expert» fait référence «aux ingénieurs qui ont une expertise très pointue, qui vont partir à la retraite entre 2010 et 2015 et qui sont obligés de transmettre leur expérience puisque celle-ci ne se trouve pas sur le marché du travail». Avec ce projet pilote, il s'agira ensuite de descendre l'âge et commencer à 45 ans pour éviter la «crise de l'angoisse».

Selon les données récoltées dans cette organisation publique, le succès de cette stratégie de gestion des connaissances repose sur l'interaction de plusieurs axes d'intervention:

- Tout d'abord, la qualité du partage de l'expérience repose sur la politique de formation de l'entreprise qui est axée sur les catégories d'experts et non sur l'âge chronologique. D'une part, des formations centrées sur le management, la pédagogie et le leadership sont dispensées aux plus expérimentés. Une formation «transmettre son savoir-faire» a donc été créée afin d'aider ces derniers à devenir tuteur, coach ou mentor. Lors de ces formations, les experts sont également sensibilisés aux différences intergénérationnelles, notamment sur la génération Y. Les managers qui dirigent des équipes étudient un cours sur la diversité dont le contenu vise à la compréhension des autres. On y retrouve l'âge, le genre et les différences culturelles. Les formateurs utilisent des documents audiovisuels issus d'interviews réalisées sur le terrain, où les salariés expliquent comment ils vivent leur situation. Selon le responsable interrogé, «ces vidéos sont montrées aux chefs d'unité pour qu'ils comprennent que sur le terrain les gens ne parlent pas». D'autre part, la formation se destine également aux jeunes ingénieurs. Il leur est demandé d'écrire ce qu'ils ont observé, ce qu'ils ont compris et ce qu'ils ont entendu de la part de leur tuteur. Selon les responsables interrogés, il s'agit d'une autre manière de recevoir l'expérience des anciens. En effet, cela permet de palier au fait que les experts n'ont pas toujours conscience de ce qu'ils font. De plus, cette façon de procéder permet aux experts d'accepter plus facilement que l'on place quelqu'un à leurs côtés et que ce dernier leur demande ce qu'ils sont en train de faire, pourquoi et comment.
- Ensuite, la stratégie de gestion des connaissances est également couplée à la politique de recrutement et, plus particulièrement, de gestion des talents qu'il faut attirer, recruter et retenir. Ainsi, outre l'identification des fonctions et des savoirs critiques dans l'organisation, il convient évidemment que les experts de demain soient présents pour que le transfert ait lieu. Ainsi, au niveau du recrutement, tout dépend également de l'expertise recherchée et non de l'âge. L'organisation valorise les fonctions indispensables lors d'événements

sur les campus et dans les écoles. Des partenariats sont également réalisés avec des professeurs d'écoles techniques en leur expliquant quels sont les besoins en termes de connaissances et d'expertises. Enfin, des stages d'étudiants sont une autre voie pour faire connaître les métiers aux talents de demain.

- Un système de fiches permet de notifier et de lister l'ensemble des expertises qui doivent être transférées, la population à laquelle elles s'adressent, le nombre d'heures nécessaires pour que ce savoir soit intégré, les objectifs de la fonction. Ces fiches sont remplies conjointement par l'expert et le service des ressources humaines.
- Par ailleurs, la sensibilisation s'exerce continuellement et sur le terrain. Il s'agit d'aller au-delà des stéréotypes qui règnent de part et d'autre: les anciens pensent que les jeunes ne sont pas motivés et capables d'intégrer les savoirs, les plus jeunes pensent que les anciens sont dépassés. De plus, certains experts développent des comportements de résistance et de protection vis-à-vis de leurs savoirs.
- Ces éléments s'insèrent également dans la gestion des fins de carrière de l'organisation. Ils permettent en effet de stimuler l'intérêt du travail en proposant des projets qui font sortir les agents de leur routine, d'autant plus lorsqu'ils aspirent à autre chose. Parallèlement, il s'agit de travailler sur la reconnaissance intellectuelle et la reconnaissance de la personne et de son travail.
- Une réflexion sur l'organisation du travail a été nécessaire afin de donner des marges de manœuvre, du temps et des moyens aux experts pour transmettre leurs savoirs. Ces derniers sont dans l'opérationnel et ils ne sont donc pas toujours dans des conditions optimales pour réaliser cet exercice.
- Une démarche de benchmarking au sein d'autres sociétés présentant les mêmes défis a été réalisée afin de s'inspirer et d'échanger les expériences.

En termes de résultats, il apparaît que les jeunes sont très intéressés par cette approche qui convient également bien aux experts qui l'acceptent mieux. Il faut pouvoir traverser les résistances et les réticences. Les experts acceptent leur fonction et le transfert se met en place de façon plus structurée qu'il y a 5 ans.

SITUATION PROTOTYPIQUE 2 - LE DESENGAGEMENT DES TRAVAILLEURS

Problématique et enjeux

Qu'ils soient jeunes ou plus âgés, le maintien en emploi des travailleurs est l'un des enjeux prioritaires de toute bonne stratégie de gestion des âges. L'arrivée massive des baby-boomers à l'âge de la retraite, associée au ralentissement de la croissance de la population en âge de travailler (de par les entrées plus tardives et moins nombreuses des jeunes dans le monde du travail), concourt au vieillissement de la structure d'âges des entreprises. Ainsi, 60% des entreprises que nous avons rencontrées présentent clairement une pyramide des âges vieillissante. Ce constat est alarmant, d'autant que les travailleurs âgés n'ont plus systématiquement la force ou le désir de continuer à travailler jusqu'à l'âge légal de la retraite.

De plus, l'insécurité de l'emploi et le manque de développement de carrière favorisent la mobilité des travailleurs, en particulier des plus jeunes, qui recherchent des emplois stimulants et créatifs dans plusieurs entreprises tout au long de leur vie professionnelle.

Afin de lutter contre ce phénomène de désengagement associé à un manque de perspectives futures ou au sentiment d'être arrivé «à la fin» de sa vie professionnelle, les entreprises que nous avons rencontrées poursuivent un certain nombre d'enjeux:

- Tout d'abord, s'il est une notion qui suscite un intérêt certain, c'est bien **la reconnaissance et la valorisation des travailleurs**. Cette valorisation peut être basée sur l'expérience professionnelle, sur l'ancienneté, ou encore sur la performance des individus. Ainsi, les entreprises ont pour défi majeur de stimuler leurs travailleurs, de les fidéliser et de maintenir leur niveau de productivité à travers la valorisation et la reconnaissance de leurs compétences et de leur contribution au bon fonctionnement organisationnel. Comme l'a par ailleurs déclaré ce responsable RH d'une grosse entreprise issue du secteur de la santé, *«plusieurs études ont montré qu'il y avait un besoin de reconnaissance chez les gens, plus important encore qu'il y a 8-15 ans. Ce qu'on essaye de faire passer dans la ligne hiérarchique, c'est une prise de conscience de ce besoin et de faire en sorte que les managers donnent des signes de reconnaissance.»* Lorsqu'un travailleur estime que les éléments de motivation dont il a besoin pour s'engager dans son travail ne sont plus présents, il entre dans une phase de contestation vis-à-vis de sa situation professionnelle, ce qui va le mener progressivement à se retirer du projet poursuivi par l'organisation. *«On voit que certaines personnes évoluent positivement dans leur carrière mais que l'expérience n'est pas toujours mise en valeur. Donc, on voit que les gens partent»* (DRH d'une grande entreprise issue du secteur social-non marchand).
- Par ailleurs, il apparaît tout aussi important d'offrir des **opportunités de développement** aux travailleurs tout au long de leur vie professionnelle. Cette opinion est partagée par de nombreux acteurs de terrain, dont ce directeur d'une PME issue du secteur de la construction qui déclare que, dans son entreprise, *«la tension est de pouvoir offrir des possibilités d'évolution à un jeune qui a un potentiel, en lui offrant de plus en plus de responsabilités. Il faut donc qu'il en soit capable et qu'il en ait envie. Ça suppose un important volet formatif, tant au niveau du métier que du développement personnel. Ces possibilités de formation concernent néanmoins chaque collaborateur de l'entreprise, quel que soit son âge, pour autant qu'il soit partie prenante.»* Le manque d'opportunités de développement influence directement le désir de rester ou non dans l'entreprise, de même que le niveau de compétences des travailleurs. Ainsi, les métiers sont en constante évolution et avec eux, les capacités individuelles réparties dans la population active doivent nécessairement évoluer sous peine de devenir obsolètes. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de formation qui intègrent l'ensemble des travailleurs, et pas uniquement les plus jeunes d'entre eux comme c'est encore le cas au sein de nombreuses structures organisationnelles.

- Ensuite, parmi les enjeux fréquemment cités, nous trouvons l'**aménagement des postes et des conditions de travail**. Nombre de travailleurs sont soumis à une charge élevée, de même qu'à de mauvaises conditions de travail (problèmes de luminosité, de chaleur, faible autonomie, cadence de travail élevée, etc.). *«On a ponctuellement des démarches vers l'adaptation du travail puisqu'ici, il s'agit principalement d'une manutention lourde. Donc, on a quand même une partie de la population plus âgée qui a des difficultés. De plus en plus, on remarque effectivement des demandes de médecins pour les postes adaptés. Il y a des personnes qui sont là depuis une dizaine d'années et qui commencent à avoir des problèmes de dos. Donc, il y a des postes qui sont adaptés.»* Comme le laisse supposer ce responsable RH d'une entreprise issue du secteur de la production, certaines populations de travailleurs sont plus fragiles que d'autres et risquent davantage de se démotiver et de quitter leur entreprise par manque de résistance face à leurs mauvaises conditions de travail. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faut délaisser les jeunes travailleurs, que du contraire. En matière d'aménagement des postes, le défi est justement d'anticiper l'apparition des difficultés rencontrées par la main d'œuvre et par la suite, son désinvestissement.
- En outre, certaines entreprises luttent contre le désengagement de leur main-d'œuvre à travers les possibilités d'**aménagement du temps de travail**. Ainsi, de nombreux travailleurs souhaitent pouvoir concilier leur vie privée à leur vie professionnelle et ce, quel que soit leur âge (même si ces demandes concernent davantage les seniors, comme le suggèrent les résultats de notre étude). Cela leur donne la possibilité de prendre du temps pour s'occuper de leurs enfants ou petits enfants, de vaquer à leurs occupations extra-professionnelles ou encore, de répartir leur temps de travail «à leur guise». A ce titre, l'investigation que nous avons effectuée a révélé que les demandes de conciliation les plus souvent évoquées par les travailleurs ont trait à la diminution du temps de travail. C'est en effet le cas dans près de 60% des entreprises de notre échantillon.
- Enfin, il semble aujourd'hui bien établi que les dispositifs de retraite anticipée constituent un frein à la motivation des travailleurs âgés. Notre système social limite en effet l'intérêt des individus à poursuivre leur carrière au-delà d'un certain âge. Les dispositifs de retraite anticipée sont aujourd'hui devenus «un droit social acquis» et mérité pour les travailleurs. Désormais, la norme pour les seniors n'est plus l'emploi mais la retraite. En effet, ces derniers s'attendent à bénéficier de la même politique que celle dont ont bénéficié leurs aînés partis anticipativement. Cela a évidemment un impact négatif sur leur motivation à rester dans l'entreprise, d'où l'enjeu pour certaines entreprises de **lutter contre la culture de la préretraite**. La responsable diversité d'une grande entreprise du secteur des services l'illustre bien lorsqu'elle déclare que *«tous ceux qui ont aujourd'hui 50 ans ont avancé dans l'entreprise avec l'idée qu'à partir de 55 ans, il y a aurait moyen de partir. Mais ce n'est plus vrai. Donc, on va se trouver avec un vrai «gap» entre ce que les gens ont dans la tête et les réalités. Si on ne fait rien, certains collègues vont continuer à se focaliser sur l'idée qu'ils quitteront la société à 55 ans et se rendre compte que finalement ce n'est pas possible. Donc, dire à des gens de mettre de côté les projets qu'ils avaient fait pour leurs 55 ans tout en restant aussi motivés est difficile. C'est un vrai enjeu. Comment maintenir la motivation le plus longtemps possible, comment proposer toute une série de solutions de flexibilité pour aider le collègue à faire progressivement sa transition vers quelque chose de plus léger est difficile.»*

Nous le voyons, les déterminants du désengagement des travailleurs peuvent être d'ordre individuel (recentrage sur soi, évolution des objectifs de la vie, etc.) ou organisationnel (insatisfactions liées au travail, insatisfactions liées à l'évaluation de pratiques RH discriminantes, manque d'opportunités de se former, etc.). S'il est compréhensible que les entreprises ne puissent agir que sur les déterminants organisationnels, il est par contre évident que ceux-ci influencent à leur tour les besoins et les objectifs personnels des travailleurs. D'où l'intérêt de mettre en place des conditions de travail favorisant le bien-être et la stimulation de tous les individus. Mais quelles sont les actions qui peuvent être développées en vue

d'éviter le détachement et par la suite, la rupture d'un travailleur avec son milieu de travail? Une série de pratiques de terrain, répertoriées ci-après, apportent des réponses à ces questions.

Axes d'intervention identifiés

Chaque axe d'intervention renvoie à la situation d'une entreprise en particulier. Dès lors, les pistes d'action présentées ici sont issues d'une multitude d'organisations.

- *Création d'un nouveau rôle dans l'entreprise: le référent-métier*
Certains travailleurs âgés ont eu la possibilité d'évoluer vers un rôle de référent-métier, de telle manière à ce qu'ils forment les plus jeunes en leur transmettant leur savoir et l'expérience qu'ils ont accumulée au fil du temps.
- *Maintien de la motivation grâce à l'autonomie et au pouvoir de décision*
L'entreprise favorise la motivation de ses collaborateurs d'âges variés en leur donnant plus d'autonomie et un plus grand pouvoir de décision dans leur travail. De cette manière, leurs conditions de travail sont adaptées à leurs besoins, tandis que leur bien-être s'en trouve amélioré.
- *Souci permanent du bien-être des travailleurs à travers l'analyse de l'absentéisme*
Dans cette organisation, l'amélioration du bien-être individuel a été liée à la question de l'absentéisme. Ainsi, en cas d'absences récurrentes, une discussion est amorcée par le responsable RH avec chaque travailleur concerné afin de poser le diagnostic avec lui, de tenter de comprendre la raison de cet absentéisme et d'y remédier en apportant une solution qui contribue à son bien-être et à son attachement à l'organisation. Le responsable RH redirige ensuite le travailleur vers une personne-ressource dans l'entreprise. Celle-ci pourra davantage répondre à ses attentes et ses besoins (ex: médecin du travail si problème de santé; responsable de la formation si manque d'épanouissement dans la fonction). Dans un premier temps, l'approche est donc individuelle. Néanmoins, sa portée est plus large puisqu'elle vise à favoriser la prise de conscience des causes organisationnelles récurrentes de l'absentéisme et le développement d'un climat social serein. L'analyse du taux d'absentéisme s'effectue donc ici dans une perspective de bien-être et non de répression.
- *Méthode de communication ouverte à destination des travailleurs*
Cette autre entreprise s'est aperçue à quel point les traitements jugés inéquitables par les travailleurs étaient sources de désengagement. C'est pourquoi elle a mis en place une méthode de communication ouverte afin de leur faire comprendre les raisons des décisions qui sont prises, en partant du principe que tout être humain peut comprendre pourquoi il n'a pas été augmenté au niveau salarial par exemple.
- *Transparence dans le processus de communication*
L'ensemble des collaborateurs sont informés lors d'appels à candidature, ou de la création de nouvelles fonctions. Ainsi, tout le monde peut postuler et chaque collaborateur, quel que soit son âge, est mis au courant des perspectives d'évolution qui s'offrent à lui. Tout cela rentre donc dans une perspective de transparence.
- *Formations au leadership à destination des managers*
En lien avec les pratiques de communication transparente qui viennent d'être mentionnées, une formation de huit jours est proposée aux cadres en vue de travailler leur style de leadership et de les aider ainsi à motiver plus efficacement leurs subordonnés.
- *Développement des possibilités de mobilité interne*
Le maintien de la motivation est étroitement lié aux possibilités de mobilité offertes aux travailleurs. Ainsi, l'organisation valorise le désir d'évolution de ses collaborateurs en leur offrant,

dans la mesure des possibilités existantes en interne, l'opportunité de changer de fonction et de développer de nouvelles compétences et connaissances.

- *Adaptation des récompenses aux caractéristiques individuelles*
La lutte contre le désengagement est ici liée à l'adaptation des récompenses aux caractéristiques et aux attentes des collaborateurs d'âges différents. Ainsi, en termes de reconnaissance par exemple, un jeune préférera peut-être obtenir une récompense matérielle offrant un avantage immédiat, comme une voiture de société, là où un travailleur âgé sera moins pressé et préconisera qu'une partie de son bonus soit reversée dans son assurance-groupe pour la retraite.
- *Développement d'une politique de bien-être*
Une politique axée sur le bien-être et la satisfaction des travailleurs a été développée, de telle sorte que ceux-ci sont invités, selon une base annuelle, à remplir un questionnaire de satisfaction et sont suivis au niveau médical. De même, des réunions d'équipes régulières contribuent à l'élaboration d'un dialogue avec les travailleurs, ainsi qu'à l'ajustement des conditions de travail selon leurs besoins.

Résultats attendus

Les entreprises concernées par la lutte contre le désengagement des travailleurs relèvent un certain nombre d'effets bénéfiques suite aux pratiques qu'elles mettent en place. Voici une liste de ces effets:

- **l'augmentation de la satisfaction au travail** des employés est un facteur qui a été cité par de nombreuses entreprises. La main d'œuvre se sent davantage soutenue et traitée équitablement par l'organisation lorsque cette dernière met en place un système de reconnaissance adapté aux attentes et aux besoins des travailleurs d'âges différents;
- **la diminution de l'absentéisme** a également été mise en évidence assez fréquemment au sein des entreprises ayant développé des pratiques en vue de maintenir le niveau de motivation de leurs travailleurs. L'absentéisme étant lié aux conditions de travail et à la nature de la tâche, il n'est pas étonnant de s'apercevoir que les pratiques mises en place par les entreprises pour augmenter -ou en tout cas stabiliser- le niveau de motivation de leurs travailleurs aient par la suite un impact sur ce taux d'absentéisme;
- **l'augmentation de la confiance du personnel vis-à-vis des politiques organisationnelles** est une autre conséquence possible des pratiques développées en matière de motivation et de reconnaissance des travailleurs. Les politiques de communication transparentes, ou encore le dialogue instauré par la hiérarchie auprès de ses collaborateurs sont autant de facteurs qui peuvent effectivement influencer sur le sentiment de faire partie du projet organisationnel et d'en être un élément important;
- **la meilleure intégration des différentes tranches d'âges dans l'entreprise** est un facteur qui a également été mentionné dans le cadre de nos investigations. Les possibilités de développement et de mobilité ouvertes à tous contribuent probablement à cette intégration puisqu'aucune frange de la population active n'est ainsi mise à l'écart au risque de voir se détériorer ses compétences et son sentiment d'appartenance à l'entreprise au fil des évolutions techniques et technologiques;
- **le maintien en emploi des travailleurs âgés** est également envisageable dans le cas qui nous occupe, grâce au fait que l'entreprise se soucie de maintenir un niveau de motivation stable de cette population à travers le temps, de sorte qu'elle quitte l'entreprise plus tardivement.

CAS N°2: LA LUTTE CONTRE LE DESENGAGEMENT DU PERSONNEL OUVRIER

Dans cette entreprise issue du secteur social non marchand, la population est constituée de plus de 80% de personnes ayant un statut ouvrier. Par ailleurs, l'institution est caractérisée par une population vieillissante puisque plus de 30% de la main-d'œuvre a plus de 45 ans. Lorsqu'elle est entrée en fonction, l'actuelle directrice a réalisé une pyramide des âges et s'est aperçue de cette problématique à laquelle l'entreprise était confrontée. Elle en a alors fait part au Conseil d'administration avec qui elle a analysé la situation. Cela a permis de dresser deux problématiques principales. Tout d'abord, il est apparu qu'aux départs à la retraite qui s'annonçaient, étant donné le pourcentage élevé de seniors dans l'entreprise, était associé un risque de perte de savoirs dans l'entreprise. Par ailleurs, toujours de par le vieillissement de la population et les problèmes motivationnels ou de santé qui risquaient d'émerger, le nombre de demandes de changement de poste, de diminution du temps de travail, voire de remplacement risquait d'augmenter, d'où la nécessité de réfléchir aux moyens de faire face à ces demandes.

Les demandes de diminution du temps de travail concernent essentiellement les moins de 35 ans qui ont de jeunes enfants, ainsi que les plus de 45 ans qui éprouvent une certaine lassitude au travail. En dehors de ces pratiques, il a été difficile de proposer une alternative aux ouvriers. Les plus de 45 ans notamment sont très peu réceptifs aux possibilités de formation étant donné qu'ils sont généralement peu formés à la base et socialement précarisés. Donc, pour eux, le fait de se former consiste à tenter d'atteindre un objectif à long terme qu'il n'est pas pensable d'atteindre. Il serait donc très difficile de leur permettre, de quelque façon que ce soit, de suivre une formation qui ferait d'eux des agents administratifs par exemple. C'est pourquoi il a été nécessaire de développer des dispositifs de formations axés essentiellement sur les besoins propres à leur métier. Ces besoins spécifiques ont pu être formalisés suite à l'organisation de journées de réflexion. Il s'est alors avéré que la nature des demandes effectuées par les ouvriers concernait essentiellement le bien-être au travail.

Concrètement, face aux questions que l'entreprise se posait («comment stimuler la main d'œuvre vieillissante et anticiper le déclin de ses capacités en vue d'éviter qu'elle ne quitte l'entreprise prématurément? Comment concilier les demandes d'aménagement du temps de travail aux possibilités internes?»), une triple stratégie a été mise en place:

- Il a tout d'abord été question de concevoir des dispositifs de tutorat, essentiellement destinés aux ouvriers. Ainsi, grâce à des accords intervenus avec certains centres de formation, l'entreprise a proposé à ces derniers d'évoluer vers un rôle de tuteur en vue de former les stagiaires à leur métier. Ces pratiques se destinent essentiellement à la main d'œuvre âgée car il est apparu que les besoins de lever de pied, de diminuer la charge de travail et de transmettre le savoir apparaissaient davantage chez les plus de 55 ans.
- En vue d'anticiper le désengagement progressif des ouvriers, il leur est aussi possible de suivre différentes formations sur base de leurs propres attentes et besoins. Il peut s'agir de formations visant à anticiper l'apparition de problèmes de dos en insistant sur les bonnes pratiques en matière de prévention des risques, de formations à la gestion du stress, de formations en secourisme, ou encore de formations à la communication. Ces pratiques se destinent à l'ensemble de la main d'œuvre, quel que soit son âge. Néanmoins, il est vrai que les formations en secourisme sont axées davantage sur les plus âgés, parce que ce sont eux qui, avec le temps, prennent de mauvaises habitudes. Par conséquent, c'est avec eux qu'il y a le plus d'accidents du travail.
- Enfin, il existe une politique très large de crédits-temps après 45 ans qui se destinent aussi bien aux travailleurs âgés qu'aux jeunes travailleurs (et ce, quel que soit leur statut). En effet, beaucoup de ceux qui ont entre 20 et 40 ans, ont des enfants plus jeunes dont ils doivent s'occuper. Il est utile de souligner que la petite taille de l'entreprise facilite la prise en

compte des besoins individuels, le travail au cas par cas. Ainsi, qu'un travailleur souhaite uniquement diminuer son temps de travail ou qu'il souhaite assortir cette diminution d'un changement de poste, chaque demande est prise en compte de manière à répondre au mieux aux besoins individuels.

Au final, il ressort que les pratiques mises en place dans l'entreprise sont associées à un taux de satisfaction élevée. Le taux de satisfaction des ouvriers vis-à-vis des formations proposées frôle ainsi généralement les 80%. Au niveau individuel, les gens se sentent soulagés lorsqu'ils sont entrés dans le système, parfois moins stressés. Mais, avant cela, il y a une grande méfiance de leur part, eu égard à la période de crise économique et à la croyance que ces pratiques de gestion des âges pourraient les desservir. Il est donc difficile pour eux d'entrer dans ce système.

SITUATION PROTOTYPIQUE 3 - LA DEQUALIFICATION DES TRAVAILLEURS

Problématique et enjeux

Le monde du travail se caractérise aujourd'hui par des changements rapides dans les processus et les pratiques utilisées. Ces changements, s'ils ne sont pas pris en considération par les entreprises, risquent de jouer un rôle négatif pour ces dernières en les rendant de moins en moins compétitives. D'où la nécessité de développer et d'adapter les compétences de leurs travailleurs afin de mieux rebondir face aux changements à venir dans les emplois. En dépit de ce constat, certaines franges de la population active, parmi lesquelles nous trouvons les plus de 50 ans, ne constituent pas toujours une priorité pour les entreprises, d'autant plus si elles sont de petite taille. Ainsi, ces travailleurs ne disposent pas, de façon systématique, des mêmes opportunités d'apprentissage que leurs pairs moins âgés, ce qui conduit aux processus de stigmatisation et de détérioration des connaissances caractéristiques de bon nombre d'entreprises à l'heure actuelle.

Nous le voyons, la notion de déqualification des travailleurs soulève un certain nombre de problématiques, que ce soit en termes de productivité, de compétitivité mais aussi pour ce qui a trait au maintien en emploi et à l'épanouissement de tous les travailleurs. Voyons à ce titre quels sont les enjeux poursuivis par les entreprises de notre échantillon:

- L'un des enjeux les plus fréquemment cités au sein des entreprises concerne **la nécessaire adaptation des dispositifs de formation aux attentes et aux besoins des travailleurs**. Il est clair qu'un senior n'a pas les mêmes besoins qu'un jeune travailleur vis-à-vis des dispositifs de formation mis en place dans l'entreprise. Par exemple, alors qu'un junior peut raisonnablement s'attendre à être formé sur son métier, le travailleur expérimenté présente d'autres désirs de formation, parfois davantage axés sur les évolutions de son métier (aspects législatifs, informatiques, etc.) que sur l'apprentissage strict de ce dernier. De même, le formateur doit adapter son approche en fonction de l'âge du travailleur. Les propos tenus par un DRH issu d'une grande entreprise publique illustrent bien ce fait: *«on constate aujourd'hui que si le formateur n'adapte pas bien son discours, il y a une forme de rejet du formateur. De son côté, le jeune conducteur va accepter plus facilement des points d'amélioration qu'on lui propose et qui sont relativement faciles à obtenir. Donc, aujourd'hui, si, dans la qualité de son comportement, le formateur ne s'adapte pas à ce public-là, il touche son public-cible de manière totalement différente.»* Par ailleurs, comme l'a déclaré ce DRH issu d'une grande entreprise du secteur de la production, l'enjeu est de *«pouvoir comprendre les générations, d'où le fait de bien percevoir au niveau du DRH, au niveau du Comité de direction et au niveau du directeur général, quelles sont les attentes de ces tranches d'âge, comment elles fonctionnent, quels sont leurs moteurs pour progresser, leur culture»*.
- Dans le même ordre d'idées, les entreprises sont nombreuses à souhaiter disposer d'une **main d'œuvre qualifiée tout au long de la carrière**. Pour ce faire, il est nécessaire d'offrir des opportunités de développement dès le début de la vie professionnelle et ce, jusqu'aux âges avancés. En effet, les organisations doivent aujourd'hui trouver leur place dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé, où la demande est sans cesse plus exigeante en termes de variété, de qualité, de délais et de réactivité. De même, avec les changements technologiques, les métiers, et donc les compétences requises au sein d'une même fonction, sont en constante évolution. D'où l'intérêt de développer des processus de formation axés sur l'ensemble de la carrière et destinés à tous les groupes de travailleurs, sous peine de voir apparaître un phénomène de marginalisation progressive de certains d'entre eux. *«J'ai encore des gens de 63 ans qui sont là. Il faut qu'ils puissent suivre et être encore performants. Ceux qui nous quittent sont ceux qui, du point de vue de la technologie, sont complètement dépassés»* (DRH, moyenne entreprise, privé-services). L'enjeu est donc de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, quel que soit son âge et quels que soient les changements face auxquels les entreprises sont confrontées. Finalement, *«qu'il soit jeune ou vieux, ça ne nous intéresse pas. Ce qu'on veut savoir, c'est ce qu'il sait faire et s'il sait développer le potentiel dont on a besoin. Ce n'est pas non*

plus parce que quelqu'un part à la retraite dans un an qu'il ne peut pas continuer à développer ses compétences pour l'utilisation d'un projet» (Responsable RH, moyenne entreprise, public).

- La lutte contre la déqualification peut également passer par le **partage intergénérationnel des savoirs**. C'est en tout cas l'orientation vers laquelle se dirigent bon nombre d'entreprises actuellement. L'idée est de permettre aux seniors de partager avec les plus jeunes l'expérience qu'ils ont acquise au fil du temps, ce qui leur procure de nouvelles responsabilités ainsi qu'une meilleure reconnaissance de leurs compétences dans l'organisation. Inversement, le nouvel arrivant est lui-même souvent porteur de savoirs récents qui peuvent constituer une source d'innovation et d'inspiration pour le travailleur âgé. L'enjeu est donc de favoriser un brassage intergénérationnel des savoirs en vue de maintenir le niveau de qualification de la main d'œuvre à travers le temps. La responsable RH d'une moyenne entreprise du secteur des services l'a bien compris en déclarant: *«je trouve que c'est excellent, pour une culture d'entreprise d'avoir tous les âges parce que les jeunes apprennent aux plus âgés tout ce qui est web 2.0, tandis que les plus âgés ont une expertise, une sagesse.»*
- **Le développement de la mobilité interne** est assurément l'un des enjeux principaux des entreprises. Au niveau organisationnel, la mobilité des travailleurs se révèle particulièrement utile en ce qu'elle permet d'améliorer la performance des travailleurs, de faciliter la diffusion d'une culture en interne et de gérer efficacement l'emploi en fonction des évolutions des marchés. Au niveau individuel, cet outil permet aux travailleurs de piloter et de construire leur carrière professionnelle selon les opportunités qui s'offrent à eux dans l'organisation. Nous le voyons, la mobilité interne constitue donc un enjeu important dans l'optique du maintien d'un niveau de qualification élevé. *«On essaie de convaincre les collaborateurs dès qu'ils entrent chez nous que changer de boulot en interne fait partie de la carrière professionnelle. Il ne faut pas s'attacher à la fonction d'aujourd'hui car les tâches peuvent évoluer, le marché peut évoluer. Quand quelqu'un fait toujours le même job, ce n'est pas à 50 ans qu'on va le convaincre de faire quelque chose d'autre»* (Talent Manager, grande entreprise, privé-production).

L'ensemble de ces enjeux nous démontrent finalement que, préalablement au besoin de disposer d'une main d'œuvre performante tout au long de la vie professionnelle, la lutte contre la déqualification des travailleurs poursuit l'objectif de maintenir ces derniers motivés. L'idée est ici de se demander comment parvenir à stimuler les employés d'âges différents à se former, à changer de poste ou à transmettre leur expérience quel que soit leur degré d'ancienneté dans l'organisation ou leur fonction. En ce sens, la problématique du désengagement des travailleurs – également abordée dans ce guide – peut être développée en amont et de façon complémentaire à la lutte contre la déqualification. Certaines réflexions, dont celle émise par le conseiller RH d'une grande entreprise du secteur de la santé, poussent également à ce constat: *«Parmi les plus anciens, les gens ne s'inscrivent pas aux formations. Ils trouvent des excuses pour ne pas y être. Notre sentiment est qu'ils ne voient pas pourquoi ils devraient aller se former alors qu'il leur reste deux ans à travailler». Dans certaines entreprises, le fait d'offrir la possibilité de se former aux plus anciens est perçu comme une réelle opportunité de développement individuel et d'intégration. «Il se disent qu'aujourd'hui, on s'intéresse enfin à leur métier. On a des gens qui mettent notre métier en valeur, qui nous reconnaissent, qui comprennent nos difficultés. Ça, à condition que ce soit suivi par du coaching, de l'encadrement, etc., ça a un impact extraordinaire sur les membres du personnel»* (DRH, grande entreprise, secteur public).

Axes d'intervention identifiés

Chaque axe d'intervention renvoie à la situation d'une entreprise en particulier. Dès lors, les pistes d'action présentées ici sont issues d'une multitude d'organisations.

- *Adaptation des modalités de formation à l'âge des travailleurs*
L'adaptation du discours du formateur, de même que du contenu des formations, aux travailleurs d'âges différents a été pris en considération. Dès lors, chaque formateur a désormais une

réflexion sur les besoins et les attentes que peuvent rencontrer des générations différentes face à une même thématique. Dans le contexte d'une formation au management par exemple, cette réflexion a abouti à la constitution de groupes de cadres hétérogènes de par la diversité des âges représentés. Cela a permis d'insuffler une dynamique d'échanges mutuels au sein de laquelle les anciens apportaient une plus-value aux jeunes, tandis que ces derniers apportaient une fraîcheur de raisonnement, une vision extérieure moins polluée par la culture d'entreprise.

- *Dispositif d'e-learning adapté aux besoins individuels*

Partant du constat selon lequel les technologies de l'information, et en particulier de la bureautique, prennent aujourd'hui une place importante dans les entreprises, un dispositif de formation en e-learning adapté aux besoins individuels a été développé en vue de proposer aux personnes qui voudraient notamment apprendre à utiliser Excel de disposer d'une méthode de formation adaptée à leur niveau, à leurs besoins, à leur rythme d'apprentissage ou à leurs éventuelles difficultés de mémorisation.

- *Outils d'information sur les opportunités de développement en interne*

En vue de veiller à ce que les travailleurs aient une bonne connaissance des opportunités de développement existantes en interne et se forment en conséquence, cette entreprise a développé des outils d'information tels que l'affichage d'offres aux valves, la création d'un journal d'entreprise mensuel ou l'utilisation de l'intranet.

- *Dispositifs de formation à la manutention*

Poursuivant l'objectif d'adapter la formation aux besoins des travailleurs, des formations à la manutention, c'est-à-dire aux techniques de levage ou à toute technique de travail ont été proposées et ce, en vue d'éviter l'apparition de maux de dos. Ces formations consistent en des exercices où on porte des charges, où on apprend à les porter et où on apprend des gestes qui ne sont pas habituels pour l'homme mais qui sont très utiles pour maintenir son épine dorsale correctement. L'objectif est évidemment d'anticiper l'apparition de troubles musculo-squelettiques pouvant mettre en péril la performance des travailleurs.

- *Système de traçabilité des formations pour une meilleure adaptation au travailleur*

Afin de s'assurer du bon apprentissage des travailleurs, l'entreprise a mis en place un système de traçabilité des formations. Ainsi, préalablement à la formation, les futurs formés, ainsi que leur supérieur hiérarchique, reçoivent un mail leur demandant d'indiquer quelles sont leurs attentes. A l'issue de la formation, les personnes formées reçoivent un nouveau mail visant à connaître leur degré de satisfaction quant à l'atteinte ou non de ces dernières, tandis que le supérieur est appelé à attester de l'acquisition ou non de la compétence. Cela permet par la suite d'adapter le dispositif de formation aux attentes et aux besoins des travailleurs.

- *Transmission des connaissances selon deux méthodes distinctes*

Une méthode d'accompagnement par transmission de connaissances a été mise en place. Pour ce faire, il a d'abord fallu identifier les collaborateurs désireux de partager leurs connaissances, et ce quel que soit leur âge. Ils ont ensuite reçu une formation sur la manière de transférer leurs connaissances dans la pratique. Pour les travailleurs expérimentés ne souhaitant pas partager leurs connaissances de cette manière, l'entreprise a également développé une méthode intitulée 'side-by-side coaching'. Il s'agit de placer l'expert et le non-expert côte à côte et de demander à ce dernier de poser les questions qu'il souhaite. Son apprentissage découle ainsi de sa propre responsabilité, tandis que l'expert n'a pas besoin de s'impliquer activement dans le partage de ses connaissances.

- *Mobilité interne à destination des nouveaux collaborateurs*
Un système de mobilité interne à destination des nouveaux collaborateurs, qu'ils soient expérimentés ou non, a été développé. Cela consiste, sur une période d'approximativement 9 mois, à leur permettre de passer d'un service à un autre et d'une fonction à une autre en vue de développer leurs connaissances et de favoriser leur intégration dans l'entreprise.
- *Mobilité interne à travers deux grilles de lecture*
Afin de lutter contre le système traditionnel de grade et d'ancienneté qui rendent périlleuse la mobilité interne, cette entreprise souhaite développer une procédure de mobilité à travers deux grilles de lecture. La première consiste à se demander quelles sont les grandes familles de fonction qui coexistent dans l'entreprise, tandis que la seconde consiste à se demander quelles sont les compétences qui sont rattachées à ces grandes familles de fonction. Ainsi, pour un travailleur de 55 ans qui détient telles compétences, il sera possible de déterminer sous quelles conditions la mobilité vers une nouvelle fonction sera possible et avec quelle formation éventuelle.
- *Entretien d'évaluation annuelle et opportunités de développement*
A travers un entretien d'évaluation annuelle, chaque collaborateur est amené à exprimer à son manager et au service des ressources humaines son ressenti sur l'année écoulée, de même que ses aspirations professionnelles. Suite à cette entrevue, le manager et les ressources humaines évaluent les compétences qui ont été acquises par le collaborateur, de même que les compétences qui restent à acquérir, après quoi ils identifient les possibilités de formation et de mobilité verticale ou horizontale qui existent en interne.

Résultats attendus

La lutte contre la déqualification des travailleurs telle qu'explicitée ci-avant peut engendrer un certain nombre d'effets non négligeables pour les entreprises désireuses de miser sur le développement professionnel de leurs travailleurs. Voici une liste de ces effets:

- **le maintien d'un niveau de compétences élevé** grâce, notamment, aux formations qui permettent de faire évoluer les compétences de la main d'œuvre au fil de l'évolution des emplois, de sorte que le niveau de qualification de cette dernière reste optimal à travers le temps;
- **le développement d'un sentiment de reconnaissance** élevé des travailleurs grâce aux possibilités de formation qui leur sont offertes, l'aspect financier pouvant d'ailleurs parfois s'avérer moins déterminant quant à l'émergence de ce sentiment;
- **l'amélioration de l'image véhiculée par l'entreprise** à l'extérieur peut être liée à la politique de formation développée en interne. Ainsi, cette dernière peut constituer un facteur d'attrait. Certaines entreprises l'ont déjà constaté en recevant davantage de feedbacks positifs de la part de leurs stagiaires et davantage de candidatures spontanées;
- **l'augmentation du bien-être des travailleurs**, de par le fait que chacun puisse développer et partager ses connaissances dans l'entreprise, que les jeunes se sentent rapidement intégrés grâce aux méthodes de type tutorat et que les travailleurs plus expérimentés ne se sentent pas mis au placard à partir d'un certain âge;
- **l'augmentation de la motivation au travail** étant donné les perspectives d'évolution qui sont offertes en interne quel que soit l'âge des travailleurs. Ces derniers prennent en effet conscience des possibilités de développement qui s'offrent à eux et du fait que l'entreprise reconnaît et valorise leurs compétences sans leur imposer un quelconque plafond de carrière;

- **l'augmentation de la polyvalence des travailleurs** est également constatée dans certaines entreprises. Grâce aux pratiques de formation continue mises en place, les travailleurs développent de nouvelles compétences et peuvent dès lors occuper un plus grand nombre de postes de travail, ce qui constitue une denrée précieuse à la fois pour les entreprises en termes de richesse de la main d'œuvre à disposition, ainsi que pour les travailleurs en termes d'opportunités de se déplacer dans l'entreprise grâce aux dispositifs de mobilité interne;
- **la création d'une dynamique de l'apprentissage** découle également d'une politique de lutte contre la déqualification. Plus les travailleurs disposent d'opportunités de développement tout en étant suffisamment informés de l'existence de ces opportunités, plus ils se forment. Par ailleurs, plus un travailleur est formé, plus il souhaite continuer à se former par la suite. Cette dynamique de l'apprentissage, essentielle au maintien d'une main-d'œuvre qualifiée, est un effet possible d'une approche proactive en matière de développement professionnel.

CAS N°3: LA LUTTE EN FAVEUR DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DANS UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DES SERVICES

La main-d'œuvre d'une grande entreprise du secteur des services que nous avons rencontrée présente une moyenne d'âge de 42 ans. Par ailleurs, les travailleurs de moins de 30 ans y sont très peu représentés. Néanmoins la politique de gestion des âges de l'entreprise n'a pas été mise en place exclusivement sur base de ce constat, mais plutôt suite à la volonté d'instaurer une gestion de la diversité dans l'entreprise. En ce sens, la question de l'âge interagit avec celle du genre, du handicap, de la culture, ou encore de l'orientation sexuelle. Dans ce cadre-là, l'entreprise a défini cinq objectifs globaux et transversaux, officialisés sous forme d'un plan, lui permettant de travailler sur chacun des axes de sa politique de diversité.

Si certains de ces objectifs ne sont pas liés directement à la lutte contre la déqualification, il est tout de même intéressant de les mentionner pour illustrer le fait qu'une politique de gestion des âges intègre souvent plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines:

- Le premier objectif est très classique, c'est l'objectif d'éviter toute forme de discrimination. C'est un objectif purement légal. C'est le fait de s'assurer qu'aucune personne dans l'entreprise ne soit discriminée pour quelque raison que ce soit.
- Le second objectif découle d'une réflexion sur la diversité de la clientèle. L'entreprise s'est dit que si elle voulait avoir une politique de diversité durable, il était important de l'intégrer aussi dans son approche commerciale. Ainsi, par exemple, un groupe important de clients est représenté par les femmes de plus de 75 ans. D'où l'intérêt d'adapter l'approche de l'entreprise à la diversité de la clientèle.
- Le troisième objectif, c'est la diversité dans le recrutement. C'est le fait de se dire que, partout où il y a des talents, quel que soit leur âge, leur accent,... l'entreprise doit les attirer sans être freinée par des stéréotypes.
- Le quatrième objectif consiste à favoriser la mixité des équipes à tous les niveaux. C'est faire en sorte, dans l'ensemble des équipes qui jouent un rôle dans l'entreprise, qui prennent des décisions, qui réfléchissent aux besoins des clients, qui analysent des situations, qu'il y ait toujours une diversité en termes de genre, d'âge, de langue, de profil,... Sans quoi l'entreprise s'est aperçue que les groupes ne pensaient plus beaucoup. Pour qu'il y ait de la créativité, il faut qu'il y ait du débat, pour qu'il y ait du débat, il faut qu'il y ait des sensibilités différentes.
- Enfin, le cinquième objectif, qui concerne davantage la lutte contre la déqualification, a pour sa part été défini suite à un audit de la diversité effectué en 2009-2010. L'entreprise s'est aperçue qu'il existait des plafonds de verre dans l'entreprise à certains niveaux. Ces plafonds sont toxiques. Aujourd'hui, si l'entreprise recrute des personnes – et ça vaut aussi pour la question de l'âge – son objectif est que celles-ci puissent évoluer jusqu'au maximum de leurs compétences, et ce jusqu'à la fin de leur carrière.

En vue de faciliter l'atteinte de ces cinq objectifs, l'entreprise a commencé à communiquer auprès de ses employés en leur envoyant une lettre signée à la fois par le CEO ainsi que par chaque «business manager», et témoignant de leur engagement envers la diversité. Ensuite, l'entreprise a préparé et diffusé un e-learning sur la discrimination. Celui-ci abordait notamment les problèmes de discrimination liés à l'âge à l'intérieur de l'entreprise, ces problèmes constituant un vrai risque, surtout pour ce qui est de la gestion de la mobilité interne. C'est pourquoi, dans la politique de mobilité qui a été développée ensuite, tout un paragraphe sur l'importance de la mixité des équipes d'une part et sur l'importance du respect des règles en matière de non-discrimination d'autre part a été intégré. Dans le cadre de cette politique, l'entreprise a également fait en sorte d'anonymiser l'âge. Ainsi, il existe des offres de mobilité qui sont disponibles tous les jours sur l'intranet. Ce sont des offres qui ne vont pas encore vers l'extérieur. Quand l'entreprise recherche quelqu'un, elle regarde donc d'abord si des collaborateurs internes présentant le bon profil sont intéressés. Elle met alors une annonce sur l'intranet et tout travailleur peut postuler.

Pour ce faire, un curriculum vitae pensé et structuré pour éviter la problématique liée à l'âge a été conçu. Celui-ci ne mentionne pas l'âge de la personne, ni son parcours professionnel complet. Il rapporte simplement les trois expériences les plus pertinentes de la personne par rapport à la fonction qui l'intéresse. Toujours en termes de mobilité, il existe un stage proposant aux jeunes qui viennent d'être recrutés de passer dans les différents services de l'entreprise pendant un an/un an et demi, de façon à favoriser leur intégration. Le but est également de faire en sorte qu'ils sachent, si un jour ils ne sont plus heureux au sein de leur service, qu'ils peuvent chercher une autre fonction dans l'entreprise au lieu de changer d'employeur.

Par ailleurs, des groupes de réflexion composés de managers et de non-managers issus des cinq branches de la firme ont permis de définir des problématiques spécifiques et d'orienter les actions à mettre en place pour y faire face. Une analyse du nombre de jours de formation par collaborateur a par exemple été effectuée. Il en ressort que le nombre de jours de formation chez les travailleurs de plus de 50 ans est nettement inférieur à celui des autres tranches d'âges. C'est une donnée qui doit être croisée avec le genre. Cela permet de se rendre compte que chez les femmes de plus de 50 ans, la chute est encore plus importante. Donc, une première action qui a été élaborée dans ce cadre-là a été de mettre en place un entretien senior/manager afin de s'assurer que chaque travailleur de plus de 50 ans ait eu une vraie réflexion avec son responsable pour ce qui a trait à la formation et que le nombre moyen de jours de formation de cette population augmente d'un jour ou d'un jour et demi. En outre, ces groupes de réflexion ont permis d'identifier l'existence de moments-clés, de périodes de changement dans la vie des travailleurs (notamment à 45 ans et 55 ans), d'où la nécessité d'adapter les pratiques de formations proposées à ces besoins.

En termes de résultats, il faut tout d'abord noter que les travailleurs apprécient d'être impliqués dans le projet. L'entreprise leur montre qu'elle ne crée pas, sans eux, un projet qui les concerne. De plus, la mixité des équipes se trouve favorisée par la politique de lutte contre la discrimination qui est mise en place. Pour le reste, l'entreprise est toujours en attente de résultats chiffrés, notamment sur quant au nombre de jours de formation des plus de 50 ans, étant donné le caractère récent de ce projet de gestion des âges.

SITUATION PROTOTYPIQUE 4 - L'USURE DES TRAVAILLEURS

Problématique et enjeux

Les problèmes liés à la santé, à la sécurité et, plus généralement, au bien-être des travailleurs sont une autre préoccupation pour les milieux de travail. En Belgique, ces derniers doivent s'inscrire dans les dispositions légales de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs et dans ses différents arrêtés d'exécution. En effet, chaque employeur se doit de mener une politique du bien-être intégrée à la gestion quotidienne de l'entreprise dans le but d'identifier les risques et de mener des actions en vue de les éviter, de les supprimer ou d'en réduire les effets. Dans la législation belge, le bien-être reprend l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions sous lesquelles le travail est exécuté, c'est-à-dire, la sécurité, la protection de la santé, la charge psychosociale, l'ergonomie, l'hygiène et l'embellissement des lieux de travail.

La voie d'entrée de cette problématique dans la gestion des âges est souvent abordée sous l'angle du personnel ouvrier. Par ailleurs, elle s'exprime à travers des questionnements divers:

- Tout d'abord, l'**identification des facteurs de risques** représente une première étape dans une réflexion en la matière. L'enjeu ici est de pouvoir établir un état des lieux des situations problématiques pour la santé des travailleurs et des nombreux facteurs de risques présents dans les situations de travail. Pour les entreprises concernées, les conditions de travail difficiles engendrent un ensemble de dysfonctionnements qui retentissent sur la performance de l'entreprise tout comme sur le bien-être des travailleurs. Un responsable que nous avons rencontré nous disait: *«notre entreprise connaît beaucoup d'accidents de travail, avec des taux de gravité élevés et des incapacités permanentes. On a beaucoup d'absentéisme, en particulier chez les plus âgés»*.
- Un autre enjeu identifié concerne la **formation des travailleurs** afin de permettre à ces derniers d'exécuter leurs tâches en sécurité ou d'utiliser des gestes et des méthodes qui préserveront leur santé. Malheureusement, de telles formations doivent s'inscrire dans une politiques de prévention et non dans une perspective réactive comme le souligne le responsable suivant: *«les plus de 45 ans nous expliquaient qu'elles avaient des formations en manutention mais que si on leur avait expliqué à 20 ans ce qu'on leur explique maintenant, elles auraient eu plus de facilités à manipuler et se seraient économisé le dos»*.
- Par ailleurs, certaines entreprises rencontrent également la difficulté de pouvoir maintenir ou de créer un **ensemble de postes adaptés pour les travailleurs plus vulnérables** (travailleurs âgés, incapacités de travail ou handicap). Un des responsables interviewés formulait cette problématique de la manière suivante: *«le boulot est quand même difficile ici pour les ouvriers et on aimerait créer plus de postes adaptés pour certaines personnes. On évite de mettre des travailleurs fragilisés, lorsque l'on sait qu'ils ont des problèmes de santé, sur des postes pénibles. Mais ce n'est malheureusement pas toujours possible»*. Ainsi, l'existence d'un nombre suffisant de postes dits «légers» ou adaptés est estimé important pour permettre à certaines catégories de travailleurs de pouvoir continuer à travailler dans des conditions adéquates. Toutefois, ces postes sont parfois rares et leur nombre limité, en particulier dans les petites structures.
- Ensuite, plusieurs entreprises voient dans l'**automatisation des tâches** le moyen de réduire la pénibilité. Par ailleurs, la création de nouvelles lignes de production constitue un moment essentiel où *«la conception des postes de travail peut prendre plus en compte le confort et l'ergonomie. On peut réduire un maximum les manutentions, le but étant d'éviter un maximum que les gens puissent se blesser»*.
- Enfin, le **fonctionnement des collectifs de travail** est également une problématique identifiée dans quelques entreprises. D'une part, certaines d'entre elles fonctionnent avec des intérimaires ou du personnel jeune et sans expérience. L'enjeu consiste à pouvoir faire collaborer ces personnes avec des gens plus expérimentés qui connaissent le fonctionnement de l'entreprise, les règles de

sécurité et les comportements sécuritaires à privilégier. D'autre part, les aménagements du temps de travail et les crédits-temps peuvent poser problème dans le cadre de l'organisation du travail et de la présence des travailleurs expérimentés.

Axes d'intervention identifiés

Chaque axe d'intervention renvoie à la situation d'une entreprise en particulier. Dès lors, les pistes d'action présentées ici sont issues d'une multitude d'organisations.

- *Amélioration continue des conditions de travail*

La politique de bien-être de l'entreprise s'inscrit dans l'amélioration continue des conditions de travail. Le moyen privilégié passe par l'information et la consultation des travailleurs afin de connaître et de cibler les actions-clés à mettre en œuvre. Récemment, une étude de bien-être a été réalisée auprès de l'ensemble des travailleurs quel que soit leur âge. Les données récoltées ont permis de recenser les situations problématiques pour le bien-être des travailleurs et de bénéficier des pistes d'amélioration proposées par les travailleurs. Par ailleurs, les transformations interviennent énormément au niveau de l'organisation du travail et notamment au niveau du travail de nuit. Certains travailleurs doivent travailler entre 48 et 56 heures par semaine et perçoivent en contrepartie une prime. L'entreprise a développé un système de garantie de rémunération qui va étaler la perte de salaire pour les travailleurs qui accepteraient de diminuer leur temps de travail. La première année, le travailleur garde 100% de sa prime et cela diminue progressivement de 25%. Ainsi, l'existence de ce système est bien connue des travailleurs qui peuvent y faire appel le jour où ils ne savent plus continuer dans ce régime.

- *Adaptation des conditions de travail aux changements technologiques*

Un changement technologique a récemment été opéré, faisant des nouvelles technologies, et de l'informatique en particulier, les nouveaux outils de référence pour les employés. Toutefois, ce changement est apparu plus problématique pour les plus âgés au niveau de la charge psychosociale qu'il entraîne. C'est pourquoi les responsables ont adapté l'organisation du travail en diminuant leurs heures d'appels téléphoniques pour laisser plus de temps de travail sur les dossiers. Sur base de l'expérience, les responsables ont également maintenu ou créé des postes moins stressants et plus adaptés. Un programme de homeworking a été implanté afin de diminuer les déplacements domicile-travail qui sont sources de fatigue. Par ailleurs, des formations sur la gestion du stress ont été proposées en parallèle. Finalement, l'organisation du travail privilégie les coopérations entre les générations dans les deux sens: chacun avec son rôle et ses forces peut apporter sa pierre à l'édifice dans ce qu'il connaît le mieux. Ainsi, les plus jeunes sont souvent sollicités pour aider leurs homologues plus âgés par rapport aux outils informatiques.

- *Aménagements des conditions et du temps de travail à destination des 45+*

L'aménagement des conditions de travail a été très développé dans cette organisation dont le personnel est majoritairement âgé de 45 ans et plus. Ainsi, les responsables, à l'aide de services externes en prévention et du médecin du travail, essaient de trouver des solutions concertées avec les travailleurs, notamment en ce qui a trait à l'adaptation des contraintes de travail. Par ailleurs, lorsqu'un aménagement bénéficie à un travailleur ou à un groupe de travailleurs, celui-ci est par la suite étendu à l'ensemble du personnel. La philosophie qui sous-tend ces aménagements correspond à la vision que ces derniers doivent être considérés comme un investissement et non comme un coût. Par ailleurs, l'entreprise mobilise ses différents secteurs d'activités pour aiguiller les travailleurs qui présentent des déficiences vers des tâches plus adaptées. Les aménagements du temps de travail sont également considérés par cette entreprise comme une façon d'alléger la charge de travail: les réductions du temps de travail via les crédits-temps et la flexibilité des horaires. Ainsi, face aux nombreuses demandes de crédits-temps, l'entreprise a décidé d'aller au-delà du prescrit légal et a augmenté le nombre de travailleurs pouvant être bénéficiaires de ce type de mesure à 7%.

- *Politique de diminution des contraintes physiques en lien avec l'âge*
Dans cette entreprise, les employés travaillent à l'extérieur, chez le client. Certains milieux de travail sont plus contraignants que d'autres. Dès lors, le responsable d'équipe devient un élément-clé dans la stratégie de prévention des risques qui repose sur la bonne connaissance de son équipe. Il est important de connaître l'environnement de travail des clients afin de voir si ce dernier sera adapté à tel travailleur: présence d'escaliers, port de charges lourdes, longs déplacements. La répartition des tâches dans l'équipe doit se faire en fonction de l'état de santé, de l'expérience ou d'autres caractéristiques propres aux individus. Par ailleurs, certaines tâches deviennent difficiles à réaliser à partir d'un certain âge, comme le travail en hauteur sur des pylônes par exemple. Dans ce cadre-là, des politiques ont été développées pour orienter les plus âgés vers des travaux moins lourds physiquement mais nécessitant davantage de connaissances. Ainsi, il existe une évolution logique au niveau promotionnel ainsi qu'au niveau des contraintes physiques; plus on avance, moins ces contraintes sont importantes.

Résultats attendus

Les entreprises ayant pris des mesures pour faire face à la problématique de l'usure de leurs travailleurs évoquent divers effets positifs. Toutefois, les responsables interrogés soulignent que certains de ces effets sont difficilement mesurables. Voici la description de ces effets:

- **le bien-être et la qualité de vie** des travailleurs est un résultat général pour l'ensemble des entreprises. Ce résultat émane de la diminution des risques dans l'entreprise qui se doit d'être à l'écoute de ses collaborateurs afin de mieux cibler leurs problèmes, de santé notamment. Ainsi, la participation des travailleurs au processus d'amélioration est nécessaire pour atteindre des résultats optimaux. Cette approche entraîne à son tour une augmentation de la satisfaction au travail;
- **la diminution des coûts** (humains et financiers) pour l'entreprise et le travailleur liée à la prévention de l'usure, des accidents de travail ou des incapacités;
- **la diminution de l'absentéisme** en lien avec les accidents de travail est un premier effet positif constaté dans les entreprises ayant développé conjointement une politique d'amélioration des conditions de travail et d'aménagement du temps de travail;
- **le maintien en emploi** est également cité par les entreprises qui observent un recul de l'âge de départ à la retraite chez les seniors. Avec moins de stress, de situations pénibles, les travailleurs s'adaptent mieux à leur environnement de travail;
- **la création et le partage de savoirs sécuritaires**, grâce aux formations notamment, qui permettent aux travailleurs de tout âge de développer leurs connaissances sur les meilleures méthodes, techniques et bonnes pratiques. A ce propos, l'analyse des risques, les enquêtes de satisfaction, les groupes de travail vont offrir des informations intéressantes sur l'organisation qui pourra apprendre et s'améliorer;
- **l'amélioration de l'image de l'entreprise** constitue également un axe important pour se positionner comme un employeur attractif qui prend soin de ses salariés.

CAS N° 4 – DES OUVRIERS USES ET ABSENTS

Pour cette moyenne entreprise du secteur de l'industrie, la gestion des conditions de travail est un enjeu essentiel pour le maintien en emploi des travailleurs de tout âge. La problématique réside dans le fait que les personnes d'expérience avec une ancienneté importante étaient plus souvent absentes en fin de carrière pour cause d'accidents de travail, avec des taux de gravité élevés et des incapacités permanentes. Pour leur part, les jeunes ne sont pas épargnés et apparaissent également comme un groupe vulnérable étant donné leur manque de savoirs sécuritaires. En effet, l'entreprise se caractérise par des conditions de travail difficiles pour le personnel ouvrier sur le plan physique (port et déplacement de charges lourdes, tâches monotones et répétitives, cadences élevées, environnements de travail bruyants, humides et forte variation de température) et sur le plan psychosocial (stress lié aux délais, normes de qualité, gestion «just-in-time»).

Par conséquent, la gestion des âges pour cette entreprise se définit principalement par la capacité à adapter les conditions de travail et à prévenir l'usure des travailleurs. L'approche développée ici se veut dans un premier temps «réactive» afin de corriger les problèmes du personnel vieillissant qui n'a pas été préservé de par les conditions de travail antérieures, encore plus défavorables. De plus, beaucoup de travailleurs ont effectué toute leur carrière dans cette entreprise. Par ailleurs, l'attention a également été portée sur les jeunes dans une perspective «préventive» et sur le personnel intérimaire qui ne connaît pas encore l'entreprise et ses facteurs de risque.

A ce niveau, les responsables RH, les conseillers en prévention et le médecin du travail collaborent conjointement. Ils se doivent d'être à l'écoute des problèmes des travailleurs. Ces derniers ne sont pas impliqués directement dans la réflexion mais sont invités à se confier et à faire remonter les problèmes, soit aux responsables RH, soit au conseiller en prévention, soit au chef d'unité. Le soutien de la direction est fondamental dans les démarches d'amélioration des conditions de travail car il est important d'y accorder des budgets. Les syndicats sont largement impliqués dans cette thématique car ils sont le reflet de ce que les gens souhaitent et ils connaissent généralement la structure.

- Le point de départ concerne la sensibilisation du personnel d'encadrement sur les questions liées au vieillissement et à ses implications pour la production. Ces derniers doivent pouvoir prendre des décisions justes et adéquates. Cette sensibilisation se fait lors des réunions et des comités de prévention et de protection au travail (CPPT).
- Un autre axe d'action concerne les aménagements de l'organisation du travail en proposant aux travailleurs de pouvoir alterner leurs postes pour aller dans des fonctions où ils sont plus à leur aise et leur permettre de récupérer. Ils peuvent ainsi travailler debout puis assis. De plus, cela coupe la monotonie de certaines tâches.
- Dans les politiques de recrutement, l'expérience prime sur l'âge. L'entreprise recrute régulièrement des travailleurs de plus de 50 ans car l'expérience est là. Toutefois, elle n'attribue pas à ces personnes des tâches pénibles. Avec le conseiller en prévention et les syndicats, une petite dizaine de postes adaptés ont été créés, que ce soit pour les plus de 55 ans ou pour les gens plus vulnérables suite à une opération ou un accident de travail. Certains postes sont particulièrement lourds. Ainsi, il ne sera plus demandé aux opérateurs de préparer et de vider des caisses de 50 kg toute la journée mais l'entreprise va les mettre à des tâches plus légères comme le nettoyage. Donc, les responsables ont fait le tour de tous les postes qui existaient et ont déterminé ceux qui pouvaient être considérés comme postes adaptés. Par ailleurs, les femmes travaillent systématiquement à des postes où il n'y a pas de manutention.
- En outre, des formations sur la sécurité et la manutention sont obligatoires pour tous et interviennent dès le processus d'intégration des nouveaux. Des formateurs internes sont désignés en fonction de leur expérience et de leurs connaissances des conditions de

travail et des risques qui y sont associés. Ces formations durent en général quatre à huit semaines. A coté de cela, une formation est dispensée une fois par an par un formateur extérieur pour apprendre aux opérateurs à bien se positionner. La personne externe vient sur le poste de travail, observe et regarde comme ils travaillent. Ensuite, elle les prend à part et leur explique comment faire pour prendre une charge lourde, pour ne pas se faire mal au dos.

- Les aménagements du temps de travail, notamment en fin de carrière, constituent une piste largement exploitée dans ce cas-ci. Outre l'obligation légale d'accepter un pourcentage de demandes pour des crédits-temps, l'entreprise s'est montrée proactive et dépasse ces exigences légales en élargissant le pourcentage. Ainsi, propose actuellement 40 «places» pour un crédit-temps en adéquation avec le roulement. Pour ce faire, 3 catégories ont été créées:
 - la première concerne les moins de 50 ans;
 - la deuxième concerne les plus de 50 ans qui prévoient de rester en crédit-temps jusqu'à leur retraite;
 - la troisième concerne les plus de 50 ans qui sollicitent jusque quelques années.
- Finalement, la gestion des collectifs de travail est une autre voie d'action qui a été explorée. Les chefs d'unité doivent pouvoir réunir, au sein des équipes de travail, différents niveaux d'expérience pour favoriser l'apprentissage et le partage des savoirs sécuritaires.

Depuis la mise en place de ces pratiques, l'absentéisme a sensiblement diminué et les statistiques d'accidents de travail montrent que les investissements dans l'amélioration des conditions de travail doivent être maintenus. Selon le responsable interrogé, les aménagements du temps de travail permettent clairement de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Par ailleurs, cela allège la charge de travail Il s'agit d'une démarche win-win qui arrange tout le monde.

3. CONCLUSION

Il n'existe pas de solution «clé sur porte» que l'on pourrait appliquer à l'identique dans chaque entreprise. L'expérience des 45 entreprises dont nous nous sommes largement inspirés pour construire ce guide renvoie à des problématiques, des enjeux et des réponses qui abordent souvent la question de l'âge de façon différente. Dès lors, il y a autant de types de gestion des âges qu'il y a de contextes et d'enjeux. Dans ce cadre-là, nous encourageons les entreprises à s'inspirer de ce qui se fait ailleurs en termes de bonnes pratiques.

Cette publication se veut un moyen de sensibiliser les acteurs de terrain quant à l'importance de la mise en œuvre structurée et globale d'une démarche de gestion des âges à travers des pratiques diversifiées qu'il convient de croiser. Ainsi, l'ensemble de ce guide pourra aider l'entreprise à réfléchir de façon éclairée au développement d'une gestion des âges durable et efficace. La gestion des âges ne doit pas être considérée comme un ensemble de coûts mais comme un investissement et un avantage concurrentiel.

4. REMERCIEMENTS ET LISTE DES ENTREPRISES

Nous tenons à remercier l'ensemble des 45 entreprises qui ont accepté de participer à cette enquête. Leur disponibilité, leurs précieuses informations et leur implication quotidienne au développement d'une gestion des ressources humaines ancrée dans son époque constituent assurément le matériau de base sans lequel ce guide de sensibilisation n'aurait pu voir le jour.

LISTE DES ENTREPRISES PARTICIPANTES QUI ONT ACCEPTÉES D'ÊTRE MENTIONNÉES	
Agence locale pour l'emploi-Namur	KVLV
Aide et soins à domicile-Namur	Matexi
Amgen	Packo
Arcotec	Partena
Ateliers de la Meuse	Raffinerie de Tirlemont
BNP Paribas Fortis	Recticel (2 sites)
Carodec	Service public de Wallonie
CEI-Demeyer	Serviplast
CHR Citadelle	Siemens
Cofinimmo	Société régionale wallonne des transports
Commune de Jette	STIB
CPAS de Gand	Techspace Aero
Fédération Wallonie-Bruxelles	TNT Express
Iris Cleaning	Tupperware
ISOSL	UZ Gent
Jacques Delens	Village N°1 Reine Fabiola

Merci également aux nombreuses organisations, ainsi qu'à l'ensemble des acteurs qui nous ont servi d'intermédiaires et grâce à qui nous avons pu entrer en contact avec certaines des entreprises citées ci-dessus. Ainsi, nous tenons à souligner la contribution du Fonds de l'expérience professionnelle, de la Cellule Diversité d'Actiris, de SeniorFlex, de la SPI+, de Constructiv, ainsi que des Initiatives de formation professionnelle de l'industrie alimentaire.

5. POUR PLUS D'INFORMATIONS ...

QUELQUES GUIDES DE BONNES PRATIQUES SUR LA GESTION DES ÂGES	
Références	Contenu
Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail: - Naegele & Walker (2006) «A guide to good practice in age management»	<p><u>Description:</u></p> <p>Guide de bonnes pratiques issues d'entreprises de tailles et de secteurs différents en Europe (11 pays dont la Belgique). On y retrouve 155 cas.</p> <p><u>Axes d'intervention:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement • Apprentissage et formation • Développement de carrière • Flexibilité du temps de travail • Promotion et préservation de la santé, conception des postes de travail • Outplacement • Sortie de l'emploi et transition vers la retraite
Pour plus d'informations (EN): - Base de données: http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm - Document: http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf	
European Social Dialogue Committee in Electricity: - Pillinger (2008), «Changements démographiques dans l'industrie de l'électricité en Europe»	<p><u>Description:</u></p> <p>Boite à outils et conseils pratiques issus de plusieurs études de cas (n=9) dans le secteur de l'énergie en Europe (7 pays).</p> <p><u>Axes d'intervention:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement et maintien en emploi des travailleurs âgés • Santé et bien-être • Attrait des jeunes travailleurs • Temps de travail flexible • Politiques de sortie et de retraite • Rôle du dialogue social entre employeurs et syndicats
Pour plus d'informations (FR-EN): - Document: http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeFR.pdf	

<p>Business & Society (2009):</p> <p>- «Du management des 45+ à la gestion des âges»</p>	<p><u>Description:</u></p> <p>Guide pratique issu d'un groupe de travail composé d'entreprises belges</p> <p><u>Axes d'intervention:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement de la direction • Promotion de la diversité et travail sur les préjugés • Formation des managers • Recrutement des 45+ • Lifelong learning • Gestion de carrière • Mobilité interne • Gestion et transfert des compétences • Santé et bien-être • Equilibre vie professionnelle-vie privée • Accompagnement au départ à la retraite
<p>Pour plus d'informations (FR):</p> <p>- Document: http://www.businessandsociety.be/fr/Documents/Publications-thmatiques</p>	
<p>Warwick Institute for Employment Research (2006):</p> <p>- «Ageing and Employment: Identification of Good Practices to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment»</p>	<p><u>Description:</u></p> <p>Bonnes pratiques tirées d'entreprises issues de 11 pays européens. 41 études de cas ont été réalisées dans différents secteurs (services financiers, commerce de détail, administration publique, industrie électronique et bâtiment). Grandes entreprises et PME.</p> <p><u>Axes d'intervention:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail • Gestion de la mobilité • Evolutions de carrières • Définition des tâches • Recrutement • Aménagements du temps de travail • Formation continue et transfert du savoir • Santé au travail • Outplacement
<p>Pour plus d'informations (EN):</p> <p>- Document: http://www.diversityatwork.net/EN/Docs/Ageing%20and%20Employment.pdf</p>	
<p>Finnish Institute of Occupational Health:</p> <p>- Ilmarinen (2005), «Towards a longer worklife. Aging and the quality of worklife in the European Union»</p>	<p><u>Description:</u></p> <p>Rapport sur la gestion des âges en entreprise et ses différentes facettes. Présente quelques exemples de bonnes pratiques dans les entreprises finlandaises.</p> <p><u>Axes d'intervention:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Environnements de travail • Discrimination liée à l'âge • Temps de travail • Compétences • Promotion de la santé • Attitudes et valeurs
<p>Pour plus d'informations (EN):</p> <p>- Document: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf</p>	

<p>ANDCP (Association nationale des DRH en France):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ustal-Piriou (2006), «GRH et gestion des âges: la quadrature du cercle des GRH» 	<p><u>Description:</u> 19 entreprises françaises et leurs pratiques. Ce document présente quelques outils (gestion des compétences, diagnostic, etc.)</p> <p><u>Axes d'intervention:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement • Gestion des compétences • Gestion de la deuxième partie de carrière • Management de transition
QUELQUES REFERENCES WEB	
Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Lien:</u> http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx 	
Fonds de l'expérience professionnelle	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> Des travailleurs expérimentés actifs plus longtemps - <u>Lien:</u> http://www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be 	
Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> information, rapports, statistiques et législation - <u>Lien:</u> http://osha.europa.eu 	
Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> plateforme en faveur d'une politique de gestion des âges (documentation, instruments interactifs, agenda, formations en matière de politique de gestion des âges, etc.) - <u>Lien:</u> http://www.gestiondesages.anact.fr/portal/page/portal/GDA 	
Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail – Haute Normandie (FR)	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> outil de diagnostic et d'identification des enjeux associés à la gestion du vieillissement au travail (notamment: informations sur l'anticipation des départs en retraite) - <u>Lien:</u> http://www.haute-normandie.aract.fr 	
Alliance de recherche Université Communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (FR)	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> information, rapports de recherche sur le vieillissement, la retraite et la conciliation travail-famille - <u>Lien:</u> http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/spip.php?article1 	
Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP)	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> guide sur la transmission des savoirs et savoir-faire - <u>Lien:</u> http://toutes-les-generations-en-entreprise.com/outils.php 	
Réseau CEFRIO (FR)	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> informations, publications et outils techniques sur la gestion des connaissances - <u>Lien:</u> http://www.cefrio.qc.ca/no_cache/outils/grille-daide-a-la-gestion-des-savoirs 	
Leeftijd en Werk (NL)	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> information et bonnes pratiques concernant la diversité et la gestion des âges - <u>Lien:</u> http://www.leeftijdenwerk.be/ 	
Dejuistestoel.be (NL)	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Description:</u> le site info pour garder au travail les + de 50 ans - <u>Lien:</u> http://www.dejuistestoel.be/ 	

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

NOTES

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

