

ORIENTATIONS POUR LES ENTREPRISES ET LE PERSONNEL DIRIGEANT

MESURES DURABLES
POUR LE VIEILLISSE-
MENT ACTIF ET
LE TRANSFERT DE
CONNAISSANCES



EUROPEAN MANAGERS



AVANT-PROPOS

Cher lecteur,

Ces orientations vous sont présentées par la CEC-Confédération européenne des cadres, la voix de plus d'un million de managers en Europe. Nous souhaiterions vous apporter notre aide dans votre travail quotidien en vous suggérant d'accorder votre attention à un défi majeur pour les années qui viennent : le vieillissement de la société. Nous aimerions entamer un dialogue avec vous sur ce que nous pouvons faire individuellement en temps utiles pour atténuer les nombreux effets que ce phénomène aura sur notre société et sur les lieux de travail.

Veillez nous faire part de vos réactions si nos orientations vous ont été utiles ou si vous souhaitez ajouter vos propres idées et observations. Merci de bien vouloir répondre à info@cec-managers.org

Annika Elias
Présidente, CEC-Confédération
européenne des cadres

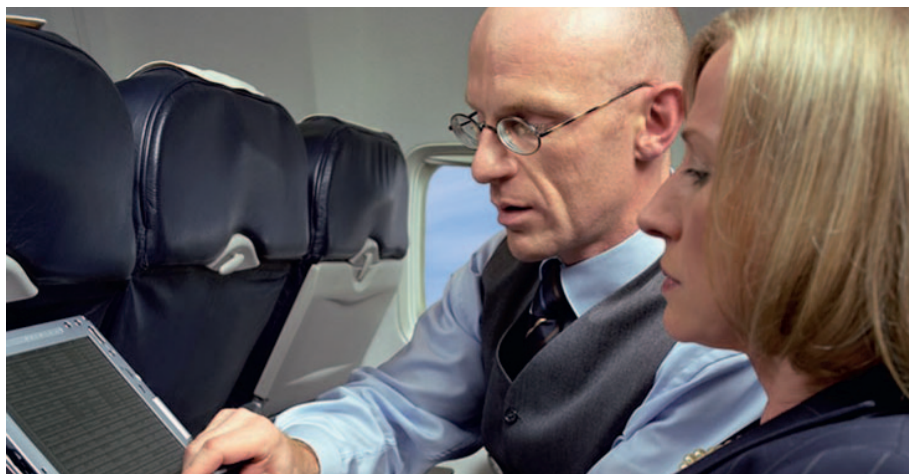


1. CONNAISSEZ-VOUS LE VIEILLISSEMENT ACTIF ET LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES ?

La stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive met en exergue l'importance de « promouvoir la **bonne santé et l'activité d'une population vieillissante** de manière à favoriser la cohésion sociale et une productivité accrue ».

L'une des priorités de la stratégie Europe 2020 est d'atteindre un taux d'emploi de 75% pour la tranche d'âge des 20-64 ans grâce à une plus grande participation des travailleurs plus âgés (55-64 ans) et de mettre en avant des mesures concrètes visant à faciliter la création d'opportunités de seconde carrière. Malheureusement, l'objectif précédent pour cette tranche d'âge fixé par le Programme de Lisbonne pour 2010 (un taux d'emploi pour la tranche des

55-64 ans de 50%) n'a pas été atteint. D'un autre côté, la structure des âges au sein de la population européenne évolue rapidement et radicalement. Les tendances démographiques actuelles posent de nombreux problèmes à l'ensemble de l'Union européenne et aux Etats membres. Un changement profond est en train de se produire vis-à-vis de l'**équilibre entre le nombre de jeunes et de séniors**. On s'attend à ce que la main d'œuvre globale vieillisse et diminue en taille, chutant d'environ 310 millions à 250 millions d'ici 2050, alors que le rapport de dépendance économique des personnes âgées devrait augmenter, passant de 25,4%, son niveau actuel, à 53,5% en 2060.



Le nombre de personnes âgées de plus de 50 ans devrait augmenter de 35% entre 2005 et 2050 en Europe. Dans de nombreux pays, les travailleurs séniors représenteront 30% ou davantage de la population active.



Dans ce contexte, il est essentiel que les décideurs politiques adoptent des solutions adéquates, capables de faire en sorte que l'Europe puisse rester dans la course mondiale à la **compétitivité** tout en préservant le modèle social européen, sa durabilité et son équité pour toutes les générations.

Promouvoir des mesures propices au vieillissement actif est l'une d'entre elles. Le vieillissement actif implique d'offrir aux citoyens plus âgés la possibilité de continuer à prendre une part

active à la société, quel que soit leur âge. En ce qui concerne le marché du travail, mettre en œuvre des mesures de vieillissement actif signifie permettre une **présence prolongée des travailleurs séniors dans leurs emplois.**

Tout comme des carrières plus longues ont des conséquences positives facilement prévisibles sur le taux d'emploi des séniors, elles peuvent apporter un autre atout de valeur qui devient de plus en plus important au fur et à mesure que l'on se rapproche d'une économie basée sur les compétences : le transfert de connaissances. Les connaissances sont le produit complexe d'expériences, de notions et de pratiques personnelles qui revêtent une grande importance dans les organisations, car elles complètent (et

parfois remplacent) les autres moyens traditionnels de créer et de partager des informations opérationnelles de valeur. Même si des travailleurs de tous âges peuvent participer à (et bénéficier de) cet échange d'informations, les plus âgés détiennent ces mêmes connaissances qui risquent d'être perdues une fois qu'ils ont été remplacés et qu'aucune mesure efficace n'a été prise pour les transmettre aux plus jeunes générations de travailleurs.

2. POURQUOI LES CADRES SONT-ILS CONCERNÉS ET DE QUELLE MANIÈRE ÊTES-VOUS AFFECTÉS ?

Partons d'un exemple concret : la population active et managériale totale en Allemagne devrait passer de 6,1 millions en 2010 à seulement 4,7 millions en 2040, ce qui représente une baisse de près de 25% sur 30 ans. Il est essentiel de comprendre comment cette catégorie sociale particulière sera touchée par le changement démographique. Au sein des entreprises et des organisations, les cadres assument à la fois des fonctions de dirigeants et de lien en tant que médiateurs entre les patrons et les salariés. Afin de maîtriser les défis du changement démographique, les managers et les professionnels auront pour tâche principale de définir, communiquer et mettre en œuvre des **stratégies propices** au vieillissement actif et au transfert de connaissances entre les différentes générations de leurs entreprises respectives.

Les cadres jouent également un rôle essentiel car ce sont eux qui développent des stratégies permettant d'améliorer la qualité du lieu de travail. Le dialogue entre les managers et les salariés doit être un processus continu, parce que ce sont les cadres qui ont autorité pour organiser les méthodes de travail et les différentes tâches des travailleurs. Toutes les décisions et tous les changements dans l'organisation du travail passent par eux. Ils sont également re-

sponsables de la santé et des questions de sécurité, ainsi que de l'évaluation des risques.

Etant donné que l'adaptation aux aptitudes, aux compétences et à l'état de santé de chacun doit être un processus dynamique et continu, basé sur une évaluation adéquate des risques, adapter le travail à l'état de santé et aux besoins des travailleurs seniors ne devrait pas représenter une charge supplémentaire. C'est pour toutes ces raisons qu'il convient de **renforcer la prise de conscience** des managers et des cadres dirigeants sur les problèmes liés à l'âge.



3. QUI EST CHARGÉ DE DÉVELOPPER DES MESURES PROPICES AU VIEILLISSEMENT ACTIF ET AU TRANSFERT DE CONNAISSANCES ?



Les premiers acteurs responsables peuvent être les managers eux-mêmes. Etant donné qu'ils agissent au sein des entreprises en qualité de dirigeants, ils ont la possibilité d'influencer et même de contrôler tous les aspects internes de la gestion des ressources humaines et peuvent faire une promotion active de **l'intégration de la question de l'âge** dans les politiques RH de leurs entreprises respectives. Il en va de même pour le transfert de connaissances ; ce sont les cadres qui, détenant suffisamment d'autonomie décisionnelle et ayant une vue d'ensemble, peuvent lancer des

programmes internes de promotion d'échanges mutuels de connaissances et favoriser le dialogue intergénérationnel.

Mais si l'on considère la société dans son ensemble, ce sont les autorités publiques et toutes les parties prenantes qui doivent contribuer au développement de telles mesures. Les décideurs politiques, à tous les niveaux, doivent prendre conscience de l'urgence de la situation et adopter une **approche de la législation basée sur l'âge**, en offrant par exemple un soutien aux entreprises qui intègrent des politiques favorables aux seniors dans leurs pratiques internes ou qui mettent en place des plates-formes d'échanges de bonnes pratiques entre acteurs économiques. Les syndicats, les ONG et les partenaires sociaux ont également un rôle à jouer en se concentrant sur le renforcement d'une prise de **conscience collective** des effets du défi démographique sur la société et en mobilisant les groupes concernés.

***BONNE PRATIQUE : ABB**, une multinationale suisse du secteur de la robotique et de l'électronique, intègre des questions liées à l'âge dans ses programmes de formation internes destinés aux cadres.*

4. QUELLES SERONT LES CONSÉQUENCES SI L'ON N'AGIT PAS MAINTENANT ?

Un cadre responsable agit toujours de manière **proactive** et non pas réactive. Anticiper les problèmes avant qu'ils ne se posent et trouver des solutions adaptées doit faire partie du travail régulier de tout manager, et ceci est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de réfléchir à des réponses concrètes à un problème qui risque de compromettre l'interaction harmonieuse entre les acteurs économiques, dont les cadres et autres dirigeants constituent une partie significative.

Cependant les cadres ne sont pas responsables vis-à-vis de leur environnement de travail uniquement. En tant que membres d'une partie active et avisée de notre société, les cadres ont des obligations particulières envers la communauté dans laquelle ils vivent. C'est une question de **responsabilité collective** pour les managers que de réagir face à un problème de grande ampleur tel que celui qui nous occupe ici, car les conséquences de l'inaction pourraient se faire âprement sentir. Une interruption brutale des activités professionnelles, parfois imposée à des personnes qui se sentent toujours aptes à contribuer à la société, est en règle générale la manière dont la retraite est mise en œuvre dans la pratique. Cette

situation représente un bouleversement du mode de vie des retraités et pourrait avoir des conséquences préjudiciables sur l'état psychologique et le bien-être général de ces personnes.



En dehors du coût humain que payent les salariés qui se sentent soudain « exclus » de la population active, nous devons également tenir compte du coût économique et social énorme lié à une préoccupation politique insuffisante du vieillissement de la population. Les dispositions généreuses pour la pré-retraite, le manque d'incitations pour les travailleurs seniors à poursuivre leur carrière et d'autres décisions politiques du même ordre ont des effets nocifs inévitables sur les **finances publiques**, en particulier dans le contexte de crise actuel, et ils ont des conséquences éthiques graves en termes d'**équité inter-générationnelle**. Les systèmes de santé et de protection sociale subiraient une pression sévère aussi, car ils courraient le risque de s'effondrer sous le poids d'une demande excessive de traitements qui ne serait pas financée de manière adéquate en raison du déclin du nombre de contributeurs actifs.

5. CONNAISSEZ-VOUS LES PRINCIPAUX DOMAINES DE LA GESTION DE L'ÂGE ?

L'objectif d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs seniors et de prolonger la durée de la carrière posera de nouveaux défis vis-à-vis de l'équilibre travail-vie privée à l'avenir. Offrir davantage de souplesse et permettre aux salariés de choisir les périodes pendant lesquelles ils travailleront ou pas en fonction de leurs responsabilités familiales est un facteur important qui permet d'adapter la vie professionnelle aux besoins des travailleurs aujourd'hui.

Les **opportunités de retraite progressive**, ainsi que la nécessité de subvenir aux obligations de soins, soulignent l'importance d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, en particulier au niveau du temps de travail, qui est lui-même lié au souhait d'un départ à la retraite progressif.

Redéfinir les différentes tâches des salariés selon les points forts, les besoins et les capacités des travailleurs seniors, est essentiel si l'on souhaite garantir les aptitudes, le bien-être et la productivité des employés. Par exemple, les cadres chargés des ressources humaines pourraient adopter la pratique visant à affecter les travailleurs seniors dans des domaines de gestion moins stressants que les secteurs d'activité ayant des objectifs de vente et de rentabilité. De plus, gérer des personnes ayant des capacités physiques réduites pose principalement problème pour les postes

à forte pénibilité ; environ 30% des emplois en Europe aujourd'hui impliquent de mauvaises postures au travail, la manipulation d'objets lourds ou un travail répétitif.

Il est clair que le besoin d'adapter les tâches individuelles à l'âge s'applique également aux cadres. Une transition progressive de postes de management impliquant un grand pouvoir décisionnaire vers des rôles de consultance et de supervision, mettant l'accent sur la définition de la stratégie de l'entreprise plutôt que sur sa gestion quotidienne précise, pourrait constituer un exemple de mesure favorable à l'âge adaptée aux besoins des professionnels.

Des parcours professionnels souples, qui s'adaptent à l'évolution des besoins, des capacités et des ressources des travailleurs seniors (cadres ou non), seront nécessaires pour que la société puisse maintenir la population active plus longtemps sur le marché du travail.

BONNE PRATIQUE : BMW, le fabricant de voitures allemand a adopté en 1994 un programme permettant à ses ouvriers et employés de demander un congé sabbatique non-rémunéré (allant jusqu'à 6 mois par an).

6. COMMENT PEUT-ON ADAPTER L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL AUX BESOINS SPÉCIFIQUES LIÉS À L'ÂGE ?

Adapter les formules de travail à l'âge implique une modification de la répartition même des tâches et de l'organisation du temps de travail. Ceci peut être réalisé à travers des mesures telles que, par exemple, la réduction de la charge de travail physique, l'introduction de courtes pauses dans le travail et la prise en compte des risques sanitaires lors de la programmation du travail posté et de l'organisation flexible du travail.



Mais ces changements ne sauraient suffire. L'**environnement** dans lequel vivent les gens – le logement, les trans-

ports, l'accès aux services publics – a un impact sur leur capacité à assumer leur rôle dans la société. De manière plus générale, les travailleurs seniors ont besoin que leur lieu de travail évolue avec eux et soit mieux adapté à leurs besoins. Les bureaux et autres lieux de travail devraient être conçus de manière à être « favorables » à un large éventail d'utilisateurs, puisque les tranches d'âges des salariés qui les utilisent devraient s'accroître de manière importante dans les années qui viennent. **La souplesse** doit donc devenir un principe à suivre aussi dans l'organisation de l'environnement de travail. Cela va de pair avec une refonte de la conception et de la définition des espaces publics destinés à l'usage commun, ce qui une fois de plus implique les autorités publiques et tous ceux (y compris les parties prenantes) qui sont concernés par le développement des zones urbaines et rurales. En réalité, des **espaces publics**, des bâtiments et des systèmes de transport accessibles ainsi que des logements et des installations sportives adaptés pourraient devenir essentiels à la promotion de l'autonomie et de la participation à la société plus longtemps.

7. TRANSFERT DE CONNAISSANCES INTERGÉNÉRATIONNEL : COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES TIRER PARTI DE LA DIVERSITÉ DES ÂGES ?

Le transfert de connaissances entre membres d'une même organisation est devenu un élément central de la gestion des structures complexes comme les entreprises, en particulier à une époque de spécialisation accrue telle que la nôtre. **Les connaissances**, plus que de simples informations et données aisément stockées, échangées et transmises, comportent une dimension individuelle et subjective spécifique. Leur création et leur application sont fortement influencées par le « facteur humain » particulier à chaque entreprise. Ce « facteur humain » se renouvelle

régulièrement, au fur et à mesure que les générations de travailleurs se suivent, mais il est vital pour l'entreprise de conserver l'ensemble de ce capital immatériel qu'est la connaissance.

Néanmoins, le transfert de connaissances ne doit pas être perçu comme un processus à sens unique, car les seniors ne sont pas les seuls à transmettre aux jeunes générations ce qu'ils savent. Les travailleurs plus jeunes peuvent aider les plus âgés à s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouvelles théories et aux nouvelles méthodes de gestion,



et ils peuvent les aider à intégrer ces nouvelles caractéristiques dans leurs pratiques professionnelles. Ce **flux d'informations à double sens** devient d'autant plus essentiel que le nombre de générations se côtoyant dans une entreprise ne cesse d'augmenter (et continuera ainsi si des mesures propices à l'âge sur le lieu de travail commencent à se répandre dans les entreprises.)
Vus sous cet angle, il est essentiel que les programmes de **formation**, mis en œuvre par les sociétés pour tenir à jour les compétences de leur personnel, suivent l'évolution de la pyramide des âges, permettant ainsi aux travailleurs séniors d'entretenir continuellement leurs compétences et de participer au processus permanent d'enrichissement des connaissances de l'entreprise.

Les cadres peuvent jouer le double rôle qui consiste à garantir que le transfert de connaissances soit géré comme il convient au sein de leur entreprise, car ils se trouvent aussi souvent au bout de la « chaîne de connaissances » d'une

société. Parmi les mesures potentielles, les managers peuvent se concentrer sur la constitution d'**équipes mixtes**, afin d'éviter le risque de créer des « ghettos de l'âge » et faire en sorte que la dissémination des connaissances touche tous les services et se répande uniformément dans tous les secteurs internes. Des programmes de **mentorat** peuvent également constituer une solution efficace, car ils permettent à la fois de renforcer le respect mutuel entre collègues et les relations personnelles sur le lieu de travail.

BONNE PRATIQUE : *L'un des modèles les plus performants d'Audi, le coupé sport R8, est produit par l'usine allemande de Neckarsulm. La production de ce modèle est assez complexe, car elle nécessite beaucoup de travail manuel de la part des travailleurs les plus compétents et les plus expérimentés. C'est pour cette raison que des **équipes mixtes** sont constituées régulièrement.*





Ce document a été imprimé avec le soutien de l'Union européenne. La CEC European Managers est la seule responsable du contenu de ce document. L'Union européenne décline toute responsabilité pour toute utilisation pouvant être faite des informations qui y sont contenues.

