

Avis du Comité économique et social européen sur «La situation des travailleurs vieillissants face aux mutations industrielles: fournir un soutien et gérer la diversité des âges dans les secteurs et les entreprises» (avis d'initiative)

(2009/C 228/04)

Le 17 janvier 2008, le Comité économique et social européen a décidé, conformément à l'article 29, paragraphe 2, de son règlement intérieur, d'élaborer un avis sur

«La situation des travailleurs vieillissants face aux mutations industrielles: fournir un soutien et gérer la diversité des âges dans les secteurs et les entreprises» (avis d'initiative).

La section spécialisée «Emploi, affaires sociales, citoyenneté» (Observatoire du marché du travail), chargée de préparer les travaux du Comité en la matière, a adopté l'avis de section le 10 mars 2009 (rapporteur: M. KRZAKLEWSKI).

Lors de sa 452^e session plénière des 24 et 25 mars 2009 (séance du 25 mars 2009), le Comité économique et social européen a adopté l'avis suivant par 159 voix pour, 8 voix contre et 8 abstentions.

1. Conclusions et recommandations

1.1 Le CESE estime que la question de l'emploi dans l'Union européenne est à considérer globalement car elle touche toutes les catégories d'âge, particulièrement dans le contexte de la crise actuelle.

1.2 Le Comité économique et social européen appelle la Commission à s'occuper spécifiquement de la question des personnes âgées sur le marché du travail et lui rappelle qu'il convient d'améliorer et de renforcer la mise en œuvre des réglementations relatives aux questions d'âge de la directive 200/78/CE en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, en établissant au niveau européen un programme et un cadre d'aide à une politique d'emploi des seniors.

1.2.1 Ce texte devra rassembler un recueil des bonnes pratiques dont la mise en œuvre contribuera à garder sur ce marché ou à y faire entrer des gens de 50 ans et plus, et en particulier, tous ceux qui se rapprochent de l'âge légal de départ à la retraite. Il convient de sensibiliser les entrepreneurs, les travailleurs à mi-carrière, les groupes de personnes plus âgées et, en pratique, la société toute entière, aux possibilités et avantages de l'activité des seniors sur le marché de l'emploi.

1.2.1.1 Il convient de prendre toutes ces mesures en faveur des personnes plus âgées en préservant par ailleurs tous les instruments de soutien à l'emploi, notamment celle qui visent les jeunes générations qui accèdent au marché du travail.

1.2.2 Le Comité estime qu'il convient d'utiliser la méthode ouverte de coordination pour établir au niveau de l'UE les principes et conditions d'encadrement concernant la question des

salariés âgés sur le marché de l'emploi. Cela prend une importance particulière en raison de la conjoncture économique actuelle et de l'augmentation des pertes d'emploi, sachant que dans une situation de crise, les salariés plus âgés pourraient faire l'objet d'une discrimination fondée sur l'âge et non sur leurs capacités.

1.3 Les modèles et les approches proposés par le Comité dans le présent avis sont axés sur la catégorie des salariés âgés, qui encourent le risque d'être exclus du marché du travail, ainsi que sur ceux qui, bien qu'ayant atteint (ou sur le point d'atteindre) le nombre d'années ouvrant le droit à la retraite normale ou anticipée, souhaitent continuer à travailler.

1.4 Étant donné qu'ils présentent des divergences appréciables au niveau du taux d'emploi des personnes plus âgées, les États membres de l'UE doivent élaborer et développer des «cadres nationaux d'aide à l'emploi des personnes âgées», qui comporteront une combinaison des actions sous-mentionnées en faveur des salariés plus âgés, alors que dans les États où ces cadres nationaux existent déjà, il convient de les réviser périodiquement et de les approfondir par les mesures suivantes:

— aide au vieillissement actif,

— introduction, dans les politiques des États membres d'incitants financiers tant pour les salariés âgés que pour les firmes qui les emploient, dans le but de les garder sur le marché du travail,

— amélioration des conditions de vie et de travail, en particulier dans le cas d'activités physiques,

— mise en œuvre dans le marché du travail de schémas institutionnels influant sur son adaptabilité en ce qui concerne l'emploi de salariés plus âgés.

1.5 Le Comité constate non sans inquiétude qu'en dépit de l'augmentation progressive du taux d'emploi des seniors, les sociétés et entreprises, dans la quasi-totalité des États membres de l'UE, sont fort peu nombreuses à réserver à la problématique des salariés âgés une place importante dans leur action. Il convient donc de répondre au plus vite à la question suivante: quelles sont les raisons pour lesquelles les firmes ne s'attellent pas à mettre en œuvre les bonnes pratiques concernant l'emploi de tels salariés, alors que toutes les analyses montrent que cette démarche avantageuse est mise en avant par les gouvernements de certains États membres?

1.5.1 Une condition fondamentale pour que les seniors soient employés est d'assurer des conditions telles que l'allongement du contrat de travail s'avère rentable pour les deux parties, employeur et salarié. Une telle démarche doit reposer sur un «bilan étendu», dont le calcul englobe:

- le régime de salaire et de retraite des États membres,
- les conditions d'emploi des seniors, tant pour le salarié que pour l'employeur,
- les dispositifs de formation tout au long de la vie (englobant la formation professionnelle permanente) des salariés à partir de 50 ans, voire 45 ans.

1.5.2 De l'avis du Comité, l'enjeu essentiel qui, du point de vue des employeurs, joue un rôle décisif en matière d'emploi des salariés âgés est de savoir comment tirer parti de l'expérience et des compétences de ces seniors.

1.6 Le Comité invite les institutions européennes, les gouvernements des États membres et les partenaires sociaux à populariser auprès des chefs d'entreprise et des salariés la gestion par la diversification de la palette d'âge des travailleurs, en tant qu'elle constitue un outil efficace pour administrer la productivité et réagir de manière approprié aux problèmes qu'ils rencontrent sur le marché européen du travail.

1.7 Le Comité voudrait souligner que les institutions européennes et les États membres doivent adopter une position active sur la question de la gestion des âgés.

1.7.1 Le Comité pense que pour servir cette logique de la gestion de l'âge, il y a lieu d'introduire dans les formations des cadres gestionnaires un enseignement en la matière, qui

constitue également une matière dans le programme des études de gestion, où devront être débattues et étudiées des thématiques telles que:

- la préservation de la motivation et de la créativité parmi les travailleurs vieillissants,
- l'adaptation des rythmes de travail, pour éviter d'en arriver au fil des ans à des situations d'épuisement professionnel,
- l'établissement de liens entre les travailleurs de classes d'âge différentes.

1.7.2 Dans l'optique de l'augmentation du taux d'emploi des personnes plus âgées, le CESE souligne l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie et des politiques ainsi que des pratiques concernant l'enseignement scolaire et postsecondaire, qui contribuent explicitement à améliorer le niveau de connaissance des salariés âgés.

1.8 Eu égard à la forte disparité qui existe entre les femmes et les hommes dans les pourcentages du taux d'emploi pour la classe d'âge des 55-64 ans, le Comité estime primordial que les États membres et la Commission lancent des actions qui tendent à étoffer les approches actuelles en matière d'activité professionnelle pour les tranches plus âgées de la population féminine, en y adjoignant des éléments nouveaux, ainsi qu'en formulant hardiment des modèles encore inusités jusqu'à présent.

1.8.1 Accroître les taux d'emploi des femmes ressortissant à la catégorie des plus de 50 ans pourrait représenter un facteur clé pour atteindre les indicateurs d'emploi fixés par la stratégie de Lisbonne.

1.8.2 Le Comité demande à la Commission de lancer, en collaboration avec les agences de l'Union européenne, des recherches pour examiner si la faiblesse des chiffres d'emploi des femmes de plus de 50 ans et plus ne revêt pas le caractère d'une pratique discriminatoire sur le marché du travail.

1.9 Le Comité souligne que l'un des principaux éléments qui freinent l'extension de l'emploi des personnes âgées est l'exclusion numérique. Pour lutter efficacement contre ce phénomène, il convient d'instaurer le lien le plus étroit possible entre la formation permanente des plus de 50 ans et leur initiation à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). S'agissant de surmonter les craintes qui dissuadent les seniors de se servir de ces technologies, il est judicieux que la première étape de leur formation en la matière s'effectue au sein de groupes d'ânés, rassemblant des personnes de tranches d'âge uniformes et de compétences homogènes.

1.9.1 Dans le même temps, le Comité estime que créer les conditions nécessaires pour compléter les compétences de base des plus de 50 ans en matière de techniques et technologies nouvelles doit constituer un impératif qui s'impose aux États membres et nécessite la participation active des pouvoirs nationaux et locaux, des partenaires sociaux et des institutions d'enseignement.

1.9.2 Cette obligation induit nécessairement d'effectuer une analyse minutieuse des qualifications élémentaires requises pour pouvoir se mouvoir dans la société de l'information afin de pouvoir le cas échéant développer avec les États membres les voies et moyens de la compléter.

1.10 Le Comité voudrait signaler tout particulièrement que les démarches visant à rendre les personnes plus âgées aptes à se mouvoir sur le marché du travail nécessitent des actions systématiques et complexes qui doivent par ailleurs se doubler d'une approche individualisée de chaque situation ou personne dans sa spécificité.

1.10.1 Une telle procédure requiert des outils qui offrent la possibilité de prévoir et d'anticiper les mutations industrielles et technologiques et les besoins formatifs, ainsi que les évolutions de la société. Dans ce domaine, un rôle spécifique doit incomber aux **observatoires du marché de l'emploi, des compétences et des mutations sociales**, ainsi qu'aux instances statistiques (ou d'information) des États membres et de l'UE.

1.10.2 Le Comité demande à la Commission de mener plus fréquemment que jusqu'à présent des études statistiques sur l'emploi des personnes de plus de 50 ans, eu égard à l'importance et à la sensibilité toute particulières de cette problématique. Cette nécessité est rendue d'autant plus importante dans le contexte de crise. Les travailleurs vieillissants sont parmi les premiers à être menacés par les plans de réduction d'emplois et de restructuration en cours et à venir.

2. Introduction

2.1 Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qui, dans le futur, résultera des mutations démographiques, l'Union européenne s'est assigné pour objectif, en mars 2001, d'atteindre en 2010 un chiffre de 50 % d'actifs dans la tranche d'âge des salariés de 55 à 64 ans. Les premières évaluations font apparaître que de gros problèmes se posent pour parvenir à respecter à l'échéance fixée l'indicateur ainsi déterminé.

2.2 Le Comité a émis, que ce soit sur des documents de la Commission et du Conseil ⁽¹⁾ ou dans une visée exploratoire ⁽²⁾,

⁽¹⁾ «Stratégies / Relever l'âge de sortie du marché du travail» (rapporteur: Gérard Dantin, JO C 157, du 28 juin 2005); «Promouvoir la solidarité entre les générations» (rapporteur: Luca Jahier; JO C 120, du 16 mai 2008); «L'éducation et la formation des adultes» (rapporteuse: Renate Heinisch; JO C 256, du 27 octobre 2007).

⁽²⁾ «Qualité de la vie professionnelle, productivité et emploi face à la mondialisation et aux défis démographiques» (rapporteuse: Ursula Engelen-Kofer; JO C 318, du 23 décembre 2006); «Le rôle des partenaires sociaux dans la conciliation de la vie professionnelle, de la vie familiale et de la vie privée» (rapporteur: P. Clever; JO C 256, du 27 octobre 2007).

plusieurs avis qui ont abordé dans le détail les questions suivantes:

- la mission que les données statistiques sur les salariés plus âgés dessine pour l'UE,
- la nécessité et la justification d'une démarche positive en ce qui les concerne,
- l'influence qu'exerce sur leur niveau d'emploi les systèmes actuels de départ anticipé à la retraite,
- les causes de la chute de leur taux d'emploi avant 2000,
- les approches envisagées et mises en œuvre afin d'augmenter leurs niveaux d'activité et de reporter l'âge auquel ils quittent le marché de l'emploi, notamment en les incluant dans un dispositif de flexicurité,
- le rôle qu'ils jouent pour l'acquisition et le perfectionnement des compétences,
- la conciliation de leur vie professionnelle, familiale et personnelle, ainsi que la promotion de la solidarité inter-générationnelle,
- la qualité de leur existence professionnelle, de leur productivité et de leur emploi dans le contexte de la mondialisation et des mutations démographiques.

2.3 Si l'on veut améliorer le taux d'emploi des personnes âgées, il s'impose d'élaborer, diffuser et concrétiser des politiques et schémas d'action axés sur la résolution des problèmes qui se posent dans le domaine du vieillissement et des mutations industrielles. L'une des voies plus amplement discutées dans l'avis consiste à gérer ces changements en pratiquant une diversification des tranches d'âge, formations et compétences qui vise au soutien des travailleurs de tous âges.

2.4 Conformément au thème qu'il s'est assigné, les modèles et approches qui sont proposés dans l'avis d'initiative qu'on a sous les yeux concentrent leur attention sur la catégorie des salariés âgés qui encourent le risque d'être exclus du marché du travail en raison de leur âge, de processus de restructuration ou de diverses mutations socio-économiques, ainsi que sur ceux qui, bien qu'ayant atteint le nombre d'années qui leur ouvre le droit à la retraite normale ou anticipée, souhaitent continuer à travailler. Il convient, à l'heure actuelle, de tenir particulièrement compte de la diversité des âges pour empêcher les discriminations à l'encontre des salariés plus âgés dans une période de ralentissement économique et de pertes d'emploi.

2.4.1 Les démarches évoquées dans le présent avis s'appliquent également, dans une mesure substantielle, aux chômeurs âgés qui souhaitent réintégrer le marché de l'emploi et les retraités qui, pour diverses considérations, souhaitent se remettre au travail.

3. Propositions découlant de l'analyse des données statistiques actuelles concernant les salariés plus âgés dans l'Union européenne

3.1 Fin 2005, l'UE comptait, dans la tranche d'âge de 55 à 64 ans, 22,2 millions de personnes occupant un emploi, tandis que dans la même catégorie, elles étaient 1,6 million à avoir le statut de chômeurs et que 28,5 millions n'exerçaient pas d'activité professionnelle. L'augmentation de la participation des seniors à l'emploi figure parmi les objectifs de la stratégie de Lisbonne.

3.2 Dans l'UE, cet indicateur du taux d'emploi des seniors, qui était de 36,6 % en 2000, est passé à 42,5 % en 2005 (voir le graphique de l'annexe 1). Il a augmenté dans tous les États membres, hormis la Pologne et le Portugal. En 2005, le pourcentage d'emploi des 55-64 ans dépassait ou atteignait le but assigné pour 2010 en Suède, au Danemark, au Royaume-Uni, en Estonie, en Finlande et en Irlande.

3.3 En 2005, le taux d'emploi des seniors dans l'UE des Vingt-cinq se montait à 51,8 % pour les hommes, alors que pour les femmes de cette classe d'âge, il était de 33,7 %. Sur la période 2000-2005, il a cependant augmenté plus rapidement pour les secondes (+ 6,8 %) que pour les premiers (+ 4,9 %).

3.4 La population des seniors de la catégorie des 56 à 64 ans n'est pas homogène du point de vue de la situation sur le marché de l'emploi. Les données du tableau repris dans l'annexe 2 montrent que de fortes disparités séparent la tranche d'âge des personnes âgées de 55 à 59 ans de celle des 60-64 ans en ce qui concerne le taux d'emploi, qui se montait respectivement à 55,3 % et 26,7 % en 2005. Pour les hommes comme pour les femmes, le différentiel de taux d'emploi entre la classe des 55-59 ans et celle des 60-64 ans, en l'occurrence pas moins de 28,6 %, était nettement plus élevé qu'entre les 50-54 ans et les 55-59 ans, où il était de 17 %.

3.5 S'agissant de l'emploi des seniors, c'est la Suède qui présente le taux le plus élevé pour les deux tranches d'âge, les 55-59 ans comme les 60-64 ans, avec des performances de 79,4 % et 56,9 %, tandis qu'en queue de peloton, on trouve la Pologne pour les 55-59 ans, avec 32,1 %, et le Luxembourg pour les 60-64 ans, avec un chiffre de 12,6 %.

3.6 Si l'on analyse les éléments repris dans l'annexe 2 concernant les taux d'emploi des seniors en fonction de leur formation, on soulignera que pour les femmes comme pour les hommes, les personnes possédant un niveau supérieur d'éducation sont proportionnellement beaucoup plus nombreuses à

avoir un travail que celles qui sont moins instruites. Dans l'UE à 25 États membres, les seniors dont le stade de formation est le plus bas, sur une échelle de trois niveaux, ne sont que 30,8 % à être employés. En revanche, 61,8 % de ceux qui ont atteint le plus élevé de ces trois échelons disposent d'un emploi.

3.7 Dans l'analyse qu'a effectuée le Cedefop de l'enquête européenne susmentionnée sur le thème de la formation professionnelle continue ⁽¹⁾, il apparaît que dans pratiquement tous les États membres, les salariés âgés y participent nettement moins que les jeunes: dans l'UE des Vingt-sept, 24 % des travailleurs de 55 ans et plus y étaient impliqués en 2005, alors que ce taux de participation atteignait 33 % pour la tranche d'âge de 25-54 ans. C'est dans la catégorie des PME que cette implication est la moins visible: dans les petites entreprises, 13 % seulement des travailleurs âgés (55 ans ou plus) étaient engagés dans une telle formation. L'annexe III reprend des informations spécifiques sur ce point.

3.8 Le recours au travail à temps partiel est plus fréquent pour les seniors de la tranche d'âge de 55 à 64 ans, que pour celle des 30 à 49 ans (22,2 % contre 16,8 %). Cette forme d'emploi est nettement plus fréquente chez les femmes de 55 à 64 ans (39,5 %) que chez les hommes de même âge (10,3 %).

3.8.1 La formule du travail sous statut d'indépendant est elle aussi plus fréquemment utilisée chez les 55-64 ans que chez les 30-49 ans, à raison de 23 % contre 15,4 %. Dans ce cas, et à la différence de la situation qui prévaut pour le travail à horaire partiel, les indépendants sont nettement plus nombreux que les indépendantes.

3.8.2 À la lumière de l'influence exercée par les grands paramètres qui gouvernent l'emploi des travailleurs plus âgés, il a été effectué une analyse par partitionnement des données ⁽²⁾ qui a abouti à répartir les pays de l'UE en six groupes, sur la base de caractéristiques communes, et à partir de laquelle on a entrepris d'étudier trois systèmes et démarches utilisés dans les États membres vis-à-vis des salariés plus âgés. À chacune d'entre a été rattaché un faisceau de facteurs clés influant sur la part occupée par les seniors sur le marché du travail. Ces trois approches sont les suivantes:

— **dispositif I – soutien au vieillissement actif,**

— **dispositif II – incitants financiers** à l'intention des salariés plus âgés qui se retirent du marché du travail

— **dispositif III – instruments généraux du marché de l'emploi** influant sur son adaptabilité en ce qui concerne l'emploi de salariés plus âgés.

⁽¹⁾ CVTS3, Eurostat.

⁽²⁾ «Active ageing and labour market trends for older workers» («Vieillesse active et tendances du marché du travail pour les travailleurs âgés»), direction général Emploi, affaires sociales et égalité des chances, unité D1.

3.8.3 L'analyse par partitionnement a montré que le dispositif I a été utilisé à forte dose dans les États membres nordiques et à un faible niveau dans les nouveaux pays adhérents d'Europe centrale et dans les États baltes et méditerranéens. Les pays (continentaux) de l'ouest de l'UE recourent intensément au deuxième système, tandis que le groupe des États anglo-saxons font un grand usage du dispositif I et, dans une moindre mesure, du dispositif III.

4. Politiques et schémas d'intervention axés sur la résolution des problèmes des salariés vieillissants face aux menaces résultant de l'âge

Retenir les salariés plus âgés

4.1 Les politiques et schémas d'intervention exposés ci-après visent les salariés de plus de 50 ans (voire 45 ans) qui, employés dans les PME ou les grandes entreprises, ainsi que dans le secteur des services, risquent de perdre leur emploi:

- parce que leur employeur se restructure ou n'est guère compétitif sur le marché de l'emploi,
- parce qu'ils souffrent d'un mauvais état de santé ou qu'il s'impose de protéger des tiers,
- parce qu'ils manquent des qualifications et compétences requises pour exploiter les technologies modernes, notamment dans le domaine de l'information et de la communication,
- parce qu'ils ont l'intime conviction de manquer de capacités d'adaptation, dont les plus importantes: la motivation et l'aptitude à apprendre.

4.2 Pour maintenir efficacement les salariés plus âgés sur le marché du travail, un facteur décisif est de créer dans les rouages de la gestion des entreprises **un mécanisme d'anticipation y compris par le recours systématique à une évaluation à mi-carrière pour éviter qu'un salarié entre dans une situation de risque**. Cette orientation doit être favorisée par une politique publique qui permette aux personnes âgées de conserver leur emploi et de prolonger leur carrière ou de renouer avec une activité professionnelle.

4.2.1 Un outil important de soutien aux salariés plus âgés, pour **identifier à quel moment ou dans quelle situation il y a lieu d'amorcer une intervention**, sera d'étendre ou d'introduire dans les entreprises la pratique, à intervalles réguliers, des mécanismes d'anticipation et d'associer dans une large mesure le plus grand nombre possible de travailleurs aux bilans de compétences. Une telle démarche exige des engagements financiers qui peuvent être fournis par les intervenants économiques et les fonds d'aide de l'UE (notamment le Fonds social européen) mais aussi par les financements publics.

4.2.1.1 La procédure du **bilan de compétences** a été développée pour valider la formation acquise, qu'elle soit de nature formelle ou non. Au bout d'un laps de temps de quelques années, chaque salarié devrait pouvoir bénéficier d'une radioscopie de ses qualifications, grâce à des épreuves et à l'assistance de conseillers experts en orientation de carrière, tandis que la formation qu'il a acquise par la pratique pourrait être validée par un réseau national de centres publics et **jeter les bases nécessaires pour le développement ultérieur de sa carrière**.

4.2.1.2 L'état **des lieux des aptitudes**, quant à lui, doit être réalisé par une firme indépendante de consultance. S'il s'avère que le niveau de compétences du salarié ne concorde pas avec les potentialités offertes sur le marché du travail pour la même plage de rémunération, l'entreprise sera tenue de payer et d'organiser les formations requises pour qu'il comble les lacunes dans ses compétences, ainsi que d'assumer les frais des plans de rattrapage, le salarié, pour sa part, aura l'obligation de participer aux actions formatives et de mener à bien ce programme.

4.3 Pour l'entreprise qui veut retenir ses salariés, il est important de définir en son sein des fonctions professionnelles pour ceux qui deviennent plus âgés, par exemple sous la forme de missions de **parrainage**, d'accompagnement ⁽¹⁾, le plus souvent dans le secteur de la politique de recrutement, ou de **tutorat** ⁽²⁾, grâce à laquelle ils favorisent la pérennité de la continuité institutionnelle et des valeurs de l'entreprise, en instruisant autrui, ainsi qu'en transmettant aux nouveaux embauchés et aux jeunes travailleurs différents aspects de son capital.

4.4 Un paramètre essentiel pour influencer sur le maintien des salariés plus âgés dans l'entreprise est la **souplesse des approches** en ce qui concerne le temps de travail et les panoplies de mesures compensatoires. Il convient de gérer la demande de nouveaux «dosages» entre la vie active et les congés en offrant des horaires de travail flexibles, du temps partiel et des programmes de cessation progressive de l'activité professionnelle. Il est également possible de jouer sur la structure du binôme salaire-primés et de procéder au versement de compléments en proportion. Un autre procédé qui a également fait ses preuves pour retenir les salariés est de réduire le temps de travail ou de troquer une telle réduction contre des congés supplémentaires.

4.5 Il n'est pas rare que la problématique du maintien du salarié âgé au sein de leur entreprise soit en rapport avec une situation où il doit déterminer s'il fera usage du droit à une retraite anticipée ou s'il restera sur le marché du travail.

⁽¹⁾ Le **parrainage** désigne une manière de porter assistance à autrui sur la base de l'expérience de vie (professionnelle) que l'on a engrangée. L'accompagnement est une notion plus large, qui peut recouvrir la mission de parrain mais en dépasse le cadre: l'accompagnateur («entraîneur») se concentre sur le processus d'apprentissage de son client et s'emploie à lui faire atteindre les objectifs qu'il s'est fixés dans l'existence.

⁽²⁾ La base du **tutorat** consiste en ce que les travailleurs de plus de 50 ans suivent dans leur travail les salariés plus jeunes exerçant une profession donnée, en particulier ceux qui viennent d'être embauchés. Cette méthode est tout spécialement indiquée pour les initier à des usages ou des phénomènes dont ils n'appréhendent pas spontanément l'existence ou l'ampleur.

4.5.1 Dans un tel cas de figure, il y aura lieu d'user à son égard d'une politique d'incitants positifs, d'ordre financier, social ou organisationnel, par exemple en le versant dans un poste de travail moins pénible, exigeant des compétences nouvelles qu'il aura acquises par une formation. Il convient d'appliquer avant tout le principe de liberté de déterminer combien de temps l'on se maintiendra sur le marché de l'emploi, qui constitue l'un des piliers de la flexicurité.

4.5.2 Le Comité estime qu'en l'absence d'une démarche accommodante et créative à leur égard, les salariés qui ont acquis le droit de partir en retraite anticipée seront trop peu nombreux à rester sur le marché de l'emploi jusqu'au moment d'atteindre l'âge normal de la pension.

4.6 Les **politiques d'enseignement et de formation** constituent un élément capital pour parvenir à garder les salariés et ont également partie liée avec la productivité. **Ce n'est pas l'âge mais les qualifications et les compétences qui doivent déterminer les potentialités du salarié sur le marché de l'emploi.**

4.6.1 Parmi les actions éducatives et formatives qui contribuent à maintenir les personnes de 50 ans et plus sur le marché de l'emploi, les plus importantes sont:

- **une démarche de participation et d'inclusion**, ou encore d'intégration, grâce à laquelle les salariés plus âgés prennent part à tous les programmes de formation offerts par l'entreprise ou sont associés aux formations sur le lieu de travail. En outre, ceux qui disposent de qualifications particulières peuvent éventuellement rester dans l'entreprise au-delà de l'âge d'accession à la retraite,
- des **cours de «rafraîchissement» des connaissances concernant les technologies employées sur le lieu de travail**, à destination des salariés plus âgés qui n'ont pas eu la possibilité de prendre part en temps voulu à la formation concernant le processus de production et s'y sentent moins bien impliqués. Le cadre commun d'action des partenaires sociaux pour la reconnaissance des compétences et des qualifications, la formation tout au long de la vie et la formation pour adultes offrent des dispositifs à cette fin ⁽¹⁾.
- des **leçons spécialisées sur l'informatique et Internet pour les plus de 50 ans**, grâce auxquelles les salariés plus âgés, les retraités et leurs organisations s'impliqueront

⁽¹⁾ Avis du CESE du 22 octobre 2008 sur le thème «Établissement d'un système européen de crédits d'apprentissages pour l'enseignement et la formation professionnels (ECVET)», rapporteuse: M^{me} LE NOUAIL-MARLIÈRE (CESE 1678/2008). Avis sur le thème «Apprentissage tout au long de la vie», rapporteur: M. RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO-CARÓ (JO C 175 du 27.7.2007). Avis sur le thème «L'éducation et la formation des adultes», rapporteuse: M^{me} HEINISCH, corapporteurs: M^{me} LE NOUAIL MARLIÈRE et M. RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO (JO C 204 du 9.8.2008).

dans l'utilisation de technologies de l'information et de la communication. Dans ce processus formatif, il est crucial d'adapter les cours aux besoins des personnes vieillissantes, par exemple en utilisant des caractères plus grands ou en recourant au portail «Senior WEB».

Le recrutement des salariés plus âgés, ou comment les convaincre de rester dans l'entreprise

4.7 Un des traits saillants de la démarche est que ce sont les entreprises elles-mêmes qui doivent trouver les méthodes opérantes pour se frayer un passage jusqu'aux seniors qui se trouvent en dehors du marché du travail et les convaincre d'y retourner, en mettant entre parenthèses leurs différentes formes d'activité ou en interrompant leur pension.

4.8 Pour le tiers d'entre eux en moyenne, les retraités ont du mal à subsister avec les revenus dont ils disposent ⁽²⁾. Bon nombre de ces travailleurs potentiels ont subi cette retraite faiblement rémunérée et se sont découragés face à l'impossibilité de trouver du travail, à laquelle ils se sont heurtés du fait, apparemment, de leur âge. Ces salariés «malchanceux», sont peut-être encore disposés à remettre leur formation à niveau, mais se trouvent depuis plusieurs années en dehors du marché du travail et ont probablement renoncé à l'idée de le réintégrer d'une quelconque manière.

4.8.1 Il convient sans aucun doute de lutter contre les causes d'une situation où «le tiers d'entre les retraités en moyenne ont du mal à subsister avec les revenus dont ils disposent» en améliorant un système de retraites stable et solidaire assuré par le financement par l'emploi de toutes les capacités humaines disponibles.

4.9 Parmi les candidats possibles à un retour sur le marché du travail figurent également les retraités dont les enfants, devenus grands, ont quitté la maison et qui, disposant soudain de trop de temps, souhaitent se trouver une occupation et un revenu supplémentaires.

4.10 En conséquence, il est capital de s'adresser à ces personnes d'abord en diffusant de l'information à leur intention, puis de les contacter directement, de les pousser à prendre contact avec l'entreprise concernée, de les impliquer dans l'une ou l'autre formule de formation continue ou de les encourager à suivre des cours ou parcours formatifs qui ont pour but de les inciter à redevenir parties prenantes du marché de l'emploi.

Pour atteindre ces objectifs, on pourra s'aider des instruments suivants:

- des séminaires d'information axés sur des questions adaptées à la catégorie des personnes âgées,
- des bourses du travail et des carrières professionnelles, comme les «cafés 50 et plus» ou les «centrales du travail», qui visent cette tranche d'âge,

⁽²⁾ B. McIntosh: «An employer's guide to older workers» («Guide de l'employeur de travailleurs âgés»).

- de la publicité dans les lieux fréquentés par les seniors et dans les différents médias qu'ils privilégient. Dans ces initiatives, il conviendra de veiller à ne pas utiliser un langage qui pourrait les rebuter, par des mots comme «d'âge avancé», ou «pensionné»; en lieu et place, on se devra d'employer à leur propos des termes tels que «mûr», «expérimenté» ou «solide»,
- la constitution dans les entreprises de «cercles de réflexion de travailleurs plus âgés», pour la formulation d'orientations et de suggestions quant à la manière d'attirer les seniors dotés d'une grande expérience. Les firmes peuvent également organiser dans leurs locaux des manifestations, auxquelles elles convieront leurs pensionnés et anciens travailleurs, ou encore les inviter par courrier personnalisé ou entretien téléphonique à y revenir, etc.

4.11 Le succès des efforts de recrutement dépend souvent pour une bonne part du travail qui aura été réalisé sous forme d'un **réseau**, dans lequel il y a lieu de fédérer les petites et moyennes entreprises, les administrations, les partenaires sociaux et d'autres parties intéressées, à l'échelle non seulement d'une commune mais aussi d'une région ou d'un pays, le dispositif pouvant même s'élargir à des partenariats internationaux.

4.11.1 Parmi les missions d'un tel réseau, la plus importante doit être de modifier les mentalités collectives quant à la nécessaire prolongation des carrières et de créer les conditions requises pour convaincre les travailleurs de plus de 50 ans et les chefs d'entreprise de croire qu'il leur est possible de «suivre les changements».

4.11.2 Un tel réseau pourra également servir à conscientiser les employeurs quant aux avantages d'employer des salariés de plus de 50 ans et à influencer sur les politiques nationales pour les orienter vers l'élaboration de régimes d'emploi qui privilégient tout à la fois les travailleurs à l'activité prolongée et les patrons qui adaptent leurs systèmes de gestion des conditions de travail en fonction des salariés plus âgés.

4.11.3 Dans le même temps, pareil réseau pourrait contribuer à la diffusion et à l'essor des bonnes pratiques, ainsi qu'à l'élaboration des compétences clés.

5. La gestion par la diversification, une des approches méthodologiques à envisager pour résoudre le problème de l'emploi des personnes âgées

5.1 Les recherches montrent qu'en matière d'emploi, introduire une dimension de diversité dans un groupe de salariés peut l'aider à mener à bien telle ou telle des tâches qui lui sont confiées, car il s'enrichit ainsi de tout un éventail d'informations, de ressources et de démarches de prise de décisions, qui débouchent sur une amélioration de ses performances.

5.1.1 On estimait jadis que diversifier la composition des équipes de travail du point de vue des tranches d'âge ou des origines ethniques pouvait créer des conflits. Pareilles difficultés

sont toutefois surmontables si l'on dispense aux travailleurs une formation de sensibilisation à ces questions et qu'on les encourage à travailler dans des groupes diversifiés, afin de vaincre leurs préventions.

5.2 Certaines entreprises européennes connues ont été jusqu'à ériger en règle l'équation «**gérer la diversité = gérer la productivité**». La démarche de diversification des forces de travail a pour objectif d'instaurer un mécanisme dans lequel chaque employé peut apporter sa pleine contribution à l'organisation et au progrès de l'entreprise grâce à l'excellence de ses performances.

5.3 Valorisant les différents degrés d'aptitude professionnelle tout en attirant et retenant les salariés dotés des meilleures qualifications, les programmes de diversification placent l'égalité des chances au rang des éléments essentiels de la démarche de gestion des ressources humaines. Il est de plus en plus reconnu que les pratiques non discriminatoires de gestion de la diversification constituent des outils pour accroître l'efficacité et la productivité. Définir ainsi un lien entre égalité de traitement et productivité sociale constitue également une des priorités de l'Organisation internationale du travail.

5.4 Si l'on analyse les modèles et politiques de soutien aux salariés plus âgés qui sont décrits dans le chapitre 4, il est permis d'affirmer que la trajectoire de leur développement peut se dessiner avec succès dans deux directions, à savoir la gestion de la diversification des âges, d'une part, et des aptitudes, d'autre part. Il convient de souligner que gérer ainsi la pyramide des âges commence déjà pratiquement au début du parcours professionnel.

5.5 Les entreprises qui recourent à la **gestion par la diversification des âges** procèdent à l'embauche d'un certain nombre de travailleurs plus âgés, ou regroupent ceux qui font déjà partie de leurs effectifs, dans le double but d'assurer un bon «dosage» des âges et d'atténuer la pénurie de salariés qualifiés. L'objectif de cette démarche est de parvenir à combiner les différentes classes d'âge, qualifications, cultures et compétences.

5.6 Pour mettre en œuvre la **gestion par la diversification des aptitudes**, on entreprend de reconnaître et valoriser dans leur diversité les bagages professionnels des travailleurs plus âgés et plus jeunes et l'on s'efforce d'attirer et de retenir dans l'entreprise les salariés qui disposent des meilleures qualifications.

5.7 Le recours aux ressources de la gestion par tranches d'âge produit les **avantages** suivants:

- le niveau général de qualification du personnel s'accroît, tout comme sa capacité à innover,
- la présence de travailleurs plus âgés bien rémunérés ouvre aux jeunes salariés des potentialités plus larges pour leur carrière professionnelle,

- la qualité et l'organisation s'améliorent, tant pour les produits que pour les services,
- les entreprises préservent le niveau approprié de compétences, le potentiel de développement professionnel et la possibilité de garder les salariés ainsi regroupés.

5.8 Selon les analyses de la Fondation de Dublin ⁽¹⁾, les **facteurs conditionnant une gestion réussie des âges** au sein d'une entreprise sont les suivants:

- la sensibilité à la problématique de l'âge,
- l'existence d'un cadre pour une politique nationale en faveur de sa gestion,
- la prudence dont il est fait preuve au stade de sa conception et de sa mise en œuvre,
- la collaboration de toutes les parties intéressées concernant la sensibilisation à cette dimension,
- une évaluation et une estimation des coûts et des avantages.

6. **Catégories de bonnes pratiques utiles pour mettre en œuvre et développer dans l'UE des politiques et modèles de soutien aux salariés plus âgés**

Une des voies possibles pour développer dans l'Union européenne des modèles et politiques de soutien aux salariés plus âgés passe par l'échange et l'application de bonnes pratiques dans les domaines suivants:

- l'engagement des partenaires sociaux dans la négociation **d'accords collectifs de travail, à conclure à l'échelle d'un site d'activité donné ou d'un secteur, voire à un niveau transsectoriel**, qui contiendront des mesures concernant les **salariés vieillissants**; ils peuvent également consister en pactes sociaux, dispositions insérées dans les règlements de travail et autres conventions bilatérales ou multilatérales,
- l'implication de toutes les parties intéressées dans **l'élaboration de réglementations légales de niveau national (et**

européen) sur les salariés de plus de 50 ans et leurs employeurs pour qu'ils restent recrutables sur le marché de l'emploi,

- la conception et lancement de systèmes ou structures en réseau, initiatives qui visent à **cerner la situation et les indicateurs globaux caractéristiques des salariés plus âgés de l'industrie**,
- **la gestion des sociétés** (ou groupes d'entreprises) **en fonction de catégories d'âge précises regroupant les salariés plus âgés**, comme dans le cas de la gestion pratiquée en fonction de la diversité des âges ou des qualifications,
- **la mise en œuvre pour les 50 ans et plus de modèles de structures de consultance** qui mettent l'accent sur le développement de modules d'évaluation des besoins en matière de compétences des salariés par entreprise, secteur, région, voire par pays,
- l'application de dispositifs de **conseil aux travailleurs**, dans le domaine de la **conception de formations, cours et autres activités d'enseignement et de perfectionnement** qui s'adressent spécifiquement aux personnes plus âgées,
- le développement de systèmes **d'assistance en faveur des entrepreneurs et cadres gestionnaires sur les moyens d'améliorer la capacité d'adaptation, la compétitivité et la productivité des entreprises**, en ce qui concerne le changement via la gestion de la diversification des âges ou l'administration du capital humain grâce à l'utilisation des technologies informatiques,
- **la constitution et le déploiement de structures et systèmes en réseau** (sectoriels, territoriaux, mixtes, réunissant des représentants des parties intéressées, etc.) **et d'observatoires des qualifications et postes de travail** qui suivront la question de l'accès des personnes âgées au marché du travail, compte tenu de leurs compétences, et l'évolution des restructurations. Le champ observé par ces instances peut couvrir des secteurs, des entités territoriales ou des régions (éventuellement transfrontalières).

Bruxelles, le 25 mars 2009.

Le Président
du Comité économique et social européen
Mario SEPI

⁽¹⁾ Présentation de la base de données sur les initiatives d'emploi concernant la main-d'œuvre vieillissante, Gerlinde Ziniel, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.