

# Age et entreprise, une perspective européenne

**Lorsque l'on évoque l'âge et l'entreprise dans une perspective européenne, c'est évidemment l'inversion de la pyramide des âges et ses multiples conséquences qui retiennent l'attention : nouvelles opportunités, nouveaux besoins à satisfaire, mais aussi nouvelles menaces, déséquilibre du rapport actifs - inactifs et diminution de l'offre de travail. Les responsables des ressources humaines et les dirigeants d'entreprises se trouvent dans l'obligation d'adopter des stratégies et concepts nouveaux.**

**par Robert Anderson,  
Raymond-Pierre Bodin et  
Philippe Bronchain  
Fondation européenne  
pour l'amélioration des conditions  
de vie et de travail, Dublin**

**L**e vieillissement rapide de la population européenne et le renversement de la pyramide des âges est le résultat de trois éléments conjugués : le « *baby-boom* » des années qui suivirent la seconde guerre

mondiale et son corollaire, le « *papy-boom* » dont les effets se feront sentir à partir de 2006, l'allongement de l'espérance de vie et la chute de la natalité.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2000, la population de l'Union européenne était de 376 millions d'habitants, l'Allemagne comprenant 82 millions d'habitants soit environ 22 %, la France, l'Italie et le Royaume-Uni en comptant environ chacun 15 %. Ces quatre pays totalisent donc les deux tiers de la population de l'Union. Celle-ci devrait continuer à augmenter lentement pendant une vingtaine d'années. Mais l'Allemagne voit déjà sa population diminuer, alors que celle de l'Irlande est appelé à croître pendant un demi-siècle.

Par groupes d'âge, 17 % de la population européenne est âgée de moins de 15 ans, 67 % de 15 à 64 ans et 16 % de 65 ans et plus. Ce dernier groupe augmente de manière sensible. De 1960 à 1999, il est passé de 34 à 60 millions de personnes, ce qui représente 24 % de la population en âge de travailler (15-64 ans), 27 % en 2010.

Dans l'Union européenne, seulement 62 % des personnes de 15 à 64 ans exercent une activité professionnelle, contre 73 % aux Etats-Unis ou 70 % au Japon. Cette proportion va de 52 % pour l'Espagne à 76 % pour le Danemark. La France, pour sa part, se situe à 60 %, l'Allemagne à 65 % et le Royaume-Uni à 71 %.

Par sexe, cette même proportion est en France de 68 % pour les hommes et de 53 % pour les femmes. Les moyennes correspondantes pour l'ensemble de l'Union européenne s'établissent res-

pectivement à 72 % et 53 %. De plus, 33 % des femmes travaillent à temps partiel contre 6 % seulement des hommes.

La moyenne d'âge des personnes actuellement employées dans l'Union européenne est de 40 ans. On estime qu'elle devrait augmenter d'un an tous les cinq ans durant les 25 prochaines années. Et dans les pays où la population au travail est encore jeune, on s'attend à connaître une progression de 50 % des travailleurs de 55 à 64 ans dans les quinze ans qui viennent.

Bref, les nombres relatif et absolu de personnes en âge de travailler se contracte, la moyenne d'âge des personnes employées augmente, la dispersion des âges diminue et le nombre de retraités par personne active augmente, le tout selon des modalités différentes d'un pays de l'Union à l'autre. Tout cela oblige l'Union européenne à prendre sérieusement en compte le facteur « âge » dans l'ensemble de ses politiques économiques, éducatives et sociales.

## Une attention croissante

C'est au début des années 1990 que l'âge est apparu comme un point qui méritait une attention renforcée jusque dans les textes fondateurs de l'Union européenne. Le but essentiel était alors de garantir aux personnes âgées leur place dans la société et leur protection en interdisant toute discrimination fondée sur l'âge. Le Parlement européen avait d'ailleurs conclu à l'époque : « *the older segment of the population*

has an appropriate share in the increase in economic productivity and prosperity ». S'appuyant sur les principes d'égalité de traitement et d'opportunité défendus par l'Organisation internationale du travail, il soulignait l'importance de protéger les personnes âgées contre les discriminations, tant dans la vie de tous les jours que sur le lieu du travail.

Dans le Traité d'Amsterdam, signé le 2 octobre 1997 et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 1999, une référence à l'âge est introduite dans l'un des textes de base de l'Union européenne. L'article 13 du Traité instituant la Communauté européenne est ainsi modifié : « Sans préjudice des autres dispositions du présent traité et dans les limites des compétences que celui-ci confère à la Communauté, le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, peut prendre les

mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination

fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ». Le Traité de Nice, en cours de ratification, reconnaît à l'Union un rôle accru dans la lutte contre les discriminations, y compris celles fondées sur l'âge. Mais il faut reconnaître que de nombreuses dérogations existent au principe de non-discrimination selon l'âge.

Le 27 mai 1999, la Commission européenne adoptait une communication intitulée « Vers une Europe pour tous les âges », qui constituait sa contribution à l'année internationale 1999 des personnes âgées des Nations Unies et qui traitait notamment des implications du vieillissement de la population sur l'emploi, du déclin relatif de la population en âge de travail et du vieillissement de la main d'œuvre. La Commission formulait la conclusion politique suivante : « Le faible taux d'emploi des travailleurs âgés a été identifié comme un facteur clé et les Etats membres ont été invités à élaborer des mesures visant à entretenir les aptitudes des travailleurs, à promouvoir la formation tout au long de la vie et les

régimes de travail flexibles, ainsi qu'à réviser les systèmes d'imposition et des prestations pour encourager les travailleurs âgés à accepter des offres d'emploi ou de formation. A cet égard, la stratégie souligne le rôle particulier des partenaires sociaux, que la Commission invitera à réfléchir aux moyens d'accorder plus de poids à la question de l'âge dans la gestion des ressources humaines ». La Commission s'engageait aussi à soumettre des propositions qui traiteraient de la discrimination au travail fondée, entre autres, sur l'âge.

En 2000, le Parlement européen, le Conseil et la Commission proclamaient solennellement la Charte des Droits fondamentaux de l'Union européenne dont l'article 21 précise que toute discrimination fondée sur l'âge est interdite, confirmant l'attention particulière apportée à l'âge.

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, agence spécialisée de l'Union

européenne, basée à Dublin, s'est depuis longtemps intéressée à la question de l'âge, à un moment où cette question n'était pas encore considérée comme importante. Dès le début des années quatre-vingt, elle a initié un ensemble de recherches portant sur l'âge et l'organisation du travail, le vieillissement de la population active, l'intégration des travailleurs âgés ou le stress chez les travailleurs âgés. Ces travaux lui ont permis de développer une expertise en la matière et d'attirer l'attention des décideurs, des partenaires sociaux et du public.

## Une main d'œuvre plus âgée et plus diversifiée

La distribution des âges concerne tant le personnel de l'entreprise que son environnement. Elle a des implications aussi diverses que la diminution de nouveaux entrants sur le marché du travail, la diminution du nombre de personnes au travail ou l'élévation de l'âge moyen des personnes ayant un emploi. Le marché du travail est par ailleurs de plus en plus soumis à des contraintes

extérieures telles que l'augmentation de la charge des pensions de retraite ou l'accroissement des besoins en soins de santé.

La conférence de Turku, organisée en août 1999 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, sous la présidence finlandaise du Conseil européen, a examiné le développement, la mise en œuvre et l'évaluation de mesures « actives » et stratégies « intégrées » pour garder une force de travail plus âgée. S'appuyant sur des travaux européens d'identification de stratégies efficaces, elle s'articulait autour de deux idées principales : la promotion de l'« employabilité » et l'adaptabilité des hommes et des femmes pendant la vie active.

Les leçons de cette conférence ainsi que des travaux s'y rapportant étaient les suivantes :

- il est urgent de repenser les politiques de retraite anticipée pour améliorer les opportunités qui s'offrent aux plus âgés et les préserver d'un risque élevé d'exclusion ;
- promouvoir l'emploi d'une main d'œuvre plus âgée, c'est promouvoir des actions tout au long de la vie professionnelle et pas seulement lorsque c'est trop tard ;
- une attention particulière doit être attachée aux risques et problèmes spécifiques des travailleurs âgés ;
- une coordination systématique des mesures est nécessaire ; trop souvent, des mesures adoptées envoient des signaux contraires et annulent leurs effets ;
- les changements démographiques doivent être pris en compte dans le souci de la solidarité intergénérationnelle ;
- le personnel des ressources humaines et les dirigeants devraient donner plus d'importance aux travailleurs âgés ;
- la diffusion d'idées nouvelles doit permettre aux travailleurs âgés de pouvoir repenser leur carrière autrement. Non plus seulement en terme de mobilité verticale ascendante mais aussi en terme de mobilité horizontale voire verticale descendante, en leur assurant par exemple le maintien de conditions salariales ou de fonctions valorisantes, ce qui implique une modification du modèle culturel ;

- une attention plus particulière devraient être reconnue aux travailleurs âgés dans les conventions collectives.

Si la croissance de la population ralentit, si le marché du travail se contracte, en plus des politiques qui visent à conserver les personnes dans l'emploi, il faut attirer des personnes nouvelles sur le marché du travail, en particulier les femmes et la main d'œuvre étrangère.

Les femmes constituent un vivier important de ressources humaines. Elles constituent une part croissante de la population active. Leurs exigences, en terme de temps de travail ou de conciliation vie professionnelle / vie familiale, obligent les entreprises à organiser le temps de travail différemment ou à prévoir un ensemble de services tels que des crèches d'entreprises. La mobilité internationale prend également de l'importance comme déterminant de la composition de la population au travail depuis le milieu des années quatre-vingt. Les entreprises cherchent au-delà des frontières les compétences qui leur manquent, encourageant de la sorte la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne. Les Etats peuvent mettre en place des stratégies préférentielles fiscales, sociales ou administratives pour attirer certains profils de main d'œuvre ou créer une concurrence entre eux.

Le handicap est généralement défini par la réduction des capacités qu'il entraîne. Il peut être de différentes types : mental, physique, temporaire, permanent, visible ou caché. Les handicaps peuvent également s'accumuler. Les personnes dites handicapées ne forment donc pas un groupe homogène et les données sur la diversité des handicaps et leurs conséquences font défaut. Une étude menée en 1996 chiffrait à 14 % de la population de l'Union européenne en âge de travailler la proportion des personnes qui souffrent d'un handicap, soit environ 26 millions de personnes. Ce taux de personnes handicapées était de moins de 10 % pour la Grèce, l'Italie et l'Espagne alors que la Finlande connaissait un taux de 23 %, ce qui laissait entendre que les définitions étaient loin d'être homogènes.

La présence d'un handicap est étroitement corrélée à l'âge. 63 % des personnes atteintes ont 45 ans ou plus. Ceci s'explique non seulement parce que la santé se détériore naturellement avec l'âge mais aussi par un effet de génération, selon lequel les travailleurs plus âgés ont généralement commencé à travailler plus jeunes que leurs nouveaux collègues, alors que les soins de santé étaient moins efficaces.

Ceci dit, selon une étude menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, les conditions de travail ne se sont pas

améliorées au cours des dernières années et de nouveaux types de handicaps moins visibles ou plus tabous, tels que les handicaps mentaux, pourraient bien contredire cet effet de génération. Une étude récente de la Commission européenne confirme que si les générations plus âgées sont plutôt touchées par le handicap physique, c'est aux risques menant à des handicaps mentaux, plus difficiles à reconnaître, que sont de plus en plus exposées les jeunes générations. Or les personnes handicapées constituent aussi une ressource de main d'œuvre pour les entreprises. Dans le même temps qu'il faut mettre en place les outils nécessaires permettant de prévenir le handicap, il importe de favoriser le retour au travail des personnes handicapées qui le désirent.

La gestion des ressources humaines doit donc s'adapter à la diversité des sexes, des origines nationales et culturelles, des capacités physiques et psychologiques.

## Le mythe du sang neuf

Le rapport à l'âge est souvent paradoxal dans les pays de l'Union européenne et profondément culturel. Synonyme d'expérience, l'âge est un plus pour les uns. Synonyme de manque de flexibilité et d'adaptabilité, il est un handicap pour les autres. On dit aux jeunes qui entrent dans l'entreprise « enfin du sang neuf ! ». Un travailleur âgé n'aurait-il pas amené de la même manière du sang neuf ?

Les Etats membres de l'Union européenne n'échappent pas à cette contradiction. Avant d'encourager des actions de soutien aux travailleurs âgés, ils ont mis en place des systèmes leur permettant de quitter plus tôt le marché du travail, envoyant un message confus aux entreprises. Une tendance se dessine cependant pour relever non pas l'âge de la retraite officielle mais l'âge auquel les personnes quittent leur emploi.

A la sortie du marché du travail, le taux d'occupation diminue de manière très rapide. La France a un taux d'occupa-

tion des 55-64 ans dans les plus bas, après la Belgique, le Luxembourg et l'Italie. L'âge y est plutôt perçu comme un handicap qui diminue les capacités d'apprentissage et d'adaptation. Il y a réduction de l'éventail des âges dans les entreprises, celui-ci étant à la fois rogné par le bas, les nouveaux entrants étant de plus en plus âgés (« vieux »), et par le haut, les sortants étant de plus en plus « jeunes », ce qui modifie une organisation souvent fondée sur l'ancienneté.

Les images fondées sur l'âge ont la vie dure mais se révèlent largement fausses. Un « jeune retraité » n'est-il pas plus sympathique qu'un « travailleur âgé » ... du même âge ? De plus, ces images varient selon les pays et les traditions culturelles, ce qui en rend la compréhension et la transformation difficiles au niveau européen.

## Reconsidérer le potentiel des travailleurs dits âgés

Comme la formation initiale s'allonge, on constate à l'entrée du marché du travail une augmentation de l'âge des nouveaux travailleurs, qui arrivent souvent dans l'entreprise avec des connaissances plus à jour mais plus pointues que celles de leurs aînés. Cela contribue à contracter l'éventail des âges dans l'entreprise et modifie la notion d'ancienneté.

La population européenne vieillit, certes inégalement, et l'entreprise doit s'y adapter. De la même manière que

l'on redécouvre le mérite de l'économie ancienne au fur et à mesure de la déconfiture des entreprises de l'économie nouvelle, les responsables des ressources humaines et les dirigeants des entreprises risquent fort d'être amenés à reconsidérer le potentiel que représentent les travailleurs dits âgés, un comble lorsque l'on parle de personnes qui n'ont parfois que 45 ans.

L'âge est souvent associé à un ensemble de défauts réels ou imaginaires et dont l'essentiel peuvent être résolus. Des connaissances peuvent être perfection-

nées et des sources d'handicap évitées. Mais surtout, l'entreprise ne peut oublier que l'âge est non seulement un problème qui la touche de l'intérieur mais aussi de l'extérieur. Le vieillissement

entraîne des déséquilibres majeurs dans les systèmes sociaux dont l'entreprise ne peut se désintéresser.

L'une des solutions généralement avancées est de remonter progressivement l'âge auquel un départ est possible.

**Remonter progressivement l'âge auquel un départ est possible impose d'offrir de meilleures conditions de travail**

Cela impose d'offrir de meilleures conditions de travail qui tiennent compte de l'âge des personnes. Cela

signifie également de permettre l'accès à des formations à des personnes dont on

estime parfois qu'il n'est pas économiquement rentable qu'elles en bénéficient. Cela signifie enfin d'adopter une gestion durable des ressources humaines sans accroître la charge qui pèse sur les travailleurs plus jeunes. ●