



La gestion des âges en entreprise

Guide d'auto-diagnostic pour une gestion des ressources
humaines et des compétences tenant compte des âges

Réalisé par Anne-Marie DIEU et David RANDAXHE

Sous la direction de Jean-Marie DUJARDIN et Annie CORNET

Unité de recherche en Gestion des Compétences et EGID (HEC-ULg)

En collaboration avec le FOREM, CEFORA, IFPM.



Réalisé
avec le soutien du FSE



Introduction

Pourquoi développer une gestion des âges en entreprise ?

Les politiques de gestion de la main-d'oeuvre de ces trente dernières années ont consisté, pour différentes raisons économiques et sociales, à miser sur un départ anticipé des travailleurs. Les pré-retraites sont devenues la norme dans beaucoup d'entreprises en Belgique. En conséquence, les entreprises ont désinvesti dans la gestion des ressources humaines de leurs travailleurs «vieillissants» et ce, parfois dès la quarantaine (diminution ou arrêt des formations, des possibilités de mobilité interne, des incentives, etc.). Ceci a eu pour effet de déqualifier et de démotiver une partie des travailleurs plus âgés.

Or, nous assistons actuellement à un vieillissement de la population lié à la fois à la diminution des tranches d'âges les plus jeunes et à l'allongement de l'espérance de vie. Cet état de fait entraîne une diminution de l'offre de main-d'oeuvre dans les plus jeunes tranches d'âges et une augmentation de l'offre dans les tranches d'âges plus âgées, du nombre de personnes accédant à la prépension et à la pension. Nos systèmes de sécurité sociale comme les modes de gestion du marché du travail doivent s'adapter à ces nouvelles données. En conséquence, la catégorie des travailleurs de 45 à 65 ans va inévitablement prendre une place de plus en plus importante dans les entreprises dans les prochaines années. Il devient donc urgent de prendre en compte cette catégorie de travailleurs dans des plans dynamiques de gestion des ressources humaines.

Il est reconnu que les travailleurs âgés sont encore très souvent victimes de stéréotypes discriminatoires, liés aux représentations des managers mais aussi aux représentations des travailleurs eux-mêmes sur le supposé déclin de leurs capacités. Or, l'âge n'apparaît comme un facteur de réduction de certaines capacités qu'au-delà de 60 ans et, même à cet âge, sur des compétences pouvant faire l'objet de remédiations (vue, ouïe). Pour le reste, les travailleurs de plus de 45 ans présentent des caractéristiques physiques et psychologiques ainsi que des compétences très diversifiées selon leur parcours de vie et leurs expériences en matière de formation et d'emploi. En outre, les travailleurs expérimentés mettent sur pied une série de mécanismes de compensation des déficiences éventuelles par des routines d'action plus performantes. Certaines études ont d'ailleurs montré que la performance, si elle tend à légèrement décroître avec l'âge, reste néanmoins bien supérieure pour la majorité des travailleurs âgés. Enfin, les échanges d'expériences et de compétences inter-

générationnels, source de développement des compétences des travailleurs de tous âges, sont encore trop peu valorisés à l'heure actuelle.

Les recherches s'accordent pour conclure que le vieillissement au travail peut être plus ou moins problématique selon les méthodes de gestion des ressources humaines adoptées. Les conditions de travail jouent également un grand rôle. La question du maintien au travail des travailleurs expérimentés implique donc aussi de comprendre comment bien vieillir au travail. Il convient également d'être attentif à la dimension du genre dans la manière de gérer les travailleurs de plus de 45 ans. En effet, les femmes de plus de 45 ans sont de plus en plus nombreuses à vouloir et devoir (compte tenu de l'évolution des formes familiales notamment) revenir ou rester sur le marché du travail. Or, les employeurs ne sont pas toujours conscients des potentialités qu'offre cette catégorie de main-d'œuvre ni des discriminations, le plus souvent involontaires, dont elle fait l'objet.

Il apparaît donc nécessaire pour les entreprises de mettre en place des politiques de gestion des âges. Ce guide de diagnostic a été conçu à cet effet. Il se veut un outil pragmatique et simple d'utilisation pour mettre en lumière les enjeux liés à la gestion des âges dans votre entreprise. Il propose des pistes d'actions à mettre en place qui tiennent compte des besoins des travailleurs expérimentés tout en maintenant voire en optimisant les performances de l'entreprise.

Quels sont les objectifs de ce guide ?

Les objectifs sont de vous permettre de :

- ❶ faire un bilan général de la pyramide des âges dans l'entreprise et de ce qu'elle révèle en matière d'équilibres et de déséquilibres à ce niveau dans votre entreprise;
- ❷ identifier les pratiques de gestion des ressources humaines tendant à favoriser ou au contraire à faire obstacle au recrutement et maintien au travail des travailleurs expérimentés dans votre entreprise;
- ❸ dessiner des pistes d'actions permettant d'améliorer ces pratiques de gestion des ressources humaines tout en rencontrant les objectifs de l'entreprise;
- ❹ faire le point sur les compétences critiques détenues par les travailleurs expérimentés dans votre entreprise;
- ❺ amorcer une réflexion et des actions concernant le développement, le transfert et l'échanges des compétences dans votre entreprise.

Mode d'emploi

Pour remplir les tableaux de la première partie de ce guide, il est nécessaire de disposer d'une liste du personnel comprenant des informations sur l'âge, le sexe, la fonction et le département de chacune des personnes, ainsi que des données relatives au recrutement, aux salaires, promotions, mobilité, départs, absentéisme et accidents de travail. Ces données doivent idéalement porter sur les trois à cinq dernières années afin d'avoir une vue évolutive de la situation et de ne pas baser l'analyse sur des données qui, en matière de GRH, seraient «exceptionnelles» (par exemple des départs massifs suite à une restructuration). Néanmoins, si vous disposez des données d'une année de référence «classique», l'analyse peut sans doute déjà être réalisée, mais avec prudence. La deuxième partie de l'outil est consacrée à la gestion des compétences en fonction des âges, avec un accent particulier sur les compétences critiques pour l'entreprise. Il est nécessaire que cette démarche se fasse de manière concertée avec les différents acteurs impliqués : direction, DRH, responsables du métier, salarié concerné par le métier, etc.

Diagnostic en matière de pyramides des âges et de gestion des ressources humaines à travers les âges dans l'entreprise

A. Analyse des pyramides des âges

La première partie de cet outil se consacre au positionnement des travailleurs de plus de 45 ans dans l'organisation.

Dans un premier temps, l'analyse se penche sur la pyramide des âges de l'entreprise et des différents métiers/fonctions.

1. Analyse de la pyramide des âges

1.1. Outil

Un tableau de ce type devra être rempli pour chaque pyramide que l'on voudra générer.

	SEXE				TOTAL AGE	
	Hommes		Femmes			
AGE	N	%	N	%	N	%
- de 25 ans						
25-35 ans						
35-45 ans						
45-55 ans						
55 ans ou+						
TOTAL SEXE		%		%		100%

- Connaître la répartition du personnel de l'organisation par âge et par genre.
- Connaître la répartition du personnel des différents secteurs et départements de l'organisation par âge et par genre.
- Connaître la répartition du personnel des différents métiers ou fonctions de l'organisation par âge et par genre.
- Identifier les secteurs et fonctions potentiellement problématiques en termes de répartition des âges et des genres et en fonction des compétences qu'ils mobilisent.

1.2. Récolte de données

1.2.1. Au niveau de l'organisation

Le tableau ci-contre reprend les données sur l'ensemble du personnel de l'organisation. Le nombre de personnes, dans les différentes catégories, doit être indiqué dans les colonnes N. Les pourcentages sont calculés sur base du nombre total de personnes (case gris clair). La ligne TOTAL SEXE comprend une somme des colonnes (N et %). La colonne TOTAL AGE est remplie sur base de la somme des différentes lignes (N et %).

1.2.2 Par fonctions ou métiers

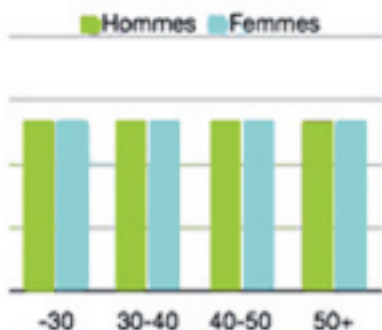
Pour avoir une vue plus précise de la manière dont les âges se répartissent au sein de votre organisation, il peut être utile de reproduire l'analyse ci-dessus aux principaux métiers et fonctions présents dans l'entreprise. Ceci vous permettra une première identification de problèmes éventuels dans certains métiers ou fonctions et pourra servir de base pour le choix des métiers dans la deuxième partie de ce guide.

1.3. Analyse des données

Les tableaux remplis pour cette section permettent de tracer différentes pyramides des âges. Le remplissage des tableaux en format informatique permet d'obtenir automatiquement ces schémas. Ces pyramides des âges permettent d'illustrer de manière visuelle et concrète la répartition des âges et des sexes dans l'entreprise, et d'en tirer un certain nombre d'enseignements.

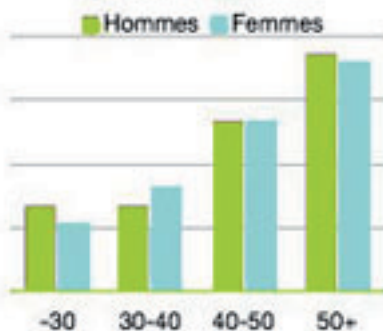
1.3.1. Au niveau de l'entreprise

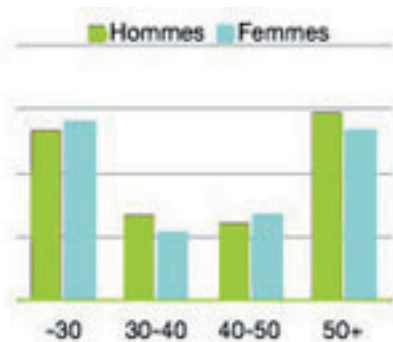
Plusieurs pyramides des âges sont typiques. Il n'en existe pas d'idéale, mais certaines peuvent mettre à jour des difficultés à venir à court ou moyen terme. Il est nécessaire d'analyser les données en fonction des réalités de l'entreprise.



Dans ce type de configuration, plutôt théorique, l'équilibre des âges est assuré: il n'y a pas de bouleversements majeurs à prévoir en termes de retraites et de recrutement. Il serait cependant utile d'analyser dans quelle mesure cette situation est le résultat d'une politique volontariste et planifiée de gestion des âges ou d'une évolution plus émergente de l'organisation. Il serait également nécessaire de voir si cette répartition correspond bien aux besoins de l'entreprise. Dans l'affirmative, il s'agira d'étudier la manière de maintenir dans l'avenir ce type de répartition des âges.

Pyramide asymétrique avec une majorité de travailleurs âgés. Il s'agit souvent d'entreprises vieillissantes, n'ayant pas recruté depuis longtemps. D'importants problèmes de relève peuvent se présenter, avec la possible disparition de compétences stratégiques pour l'entreprise à court terme. Des questions peuvent aussi se poser en terme d'innovation, surtout si l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise sont fortement corrélés.





Dans cette configuration, il y a peu de générations intermédiaires. Elle implique une nécessaire coopération entre les deux extrêmes de la pyramide. Cela peut assurer une certaine émulation mais aussi des risques de conflits. Cette configuration rend aussi généralement difficile le remplacement des anciens par mutation interne. En outre, des problèmes d'encadrement peuvent se poser à court terme.

L'analyse de la pyramide des âges globale (tableau 1) permet de voir si la parité est présente dans l'entreprise.

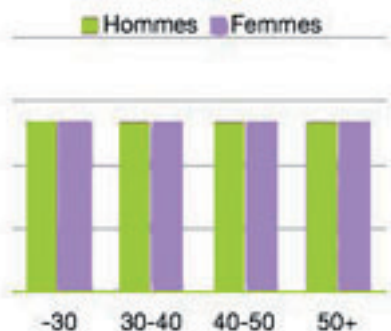
Le même type de conclusion peut être tiré pour chacun des départements. Il est intéressant de les comparer. Par exemple, une pyramide « jeune » côtoyant une pyramide vieillissante peut indiquer des transferts en mobilité interne d'un secteur à l'autre dû à une évolution naturelle (promotion) ou à une forte pénibilité du travail dans le secteur à majorité de jeunes. Si vous le souhaitez, il vous est possible de faire des tableaux ou pyramides par département dans le fichier « tableaux.xls » dans l'onglet « départements ».

1.3.2. Au niveau des fonctions

L'analyse des différentes pyramides des âges pour les fonctions sélectionnées peut mettre en exergue les éléments suivants :

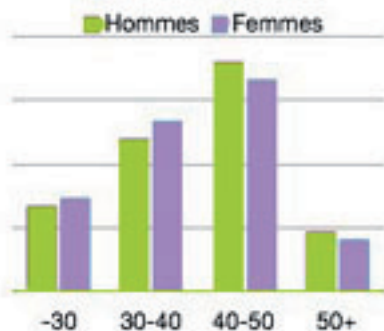
A nouveau, il n'y a pas de pyramide idéale mais les pyramides révèlent souvent des caractéristiques des fonctions sur lesquelles il est possible d'agir pour le développement de la fonction ou de l'entreprise :

Pénibilité du travail	Degré d'expérience requise
Formation	Reconnaissance de la fonction

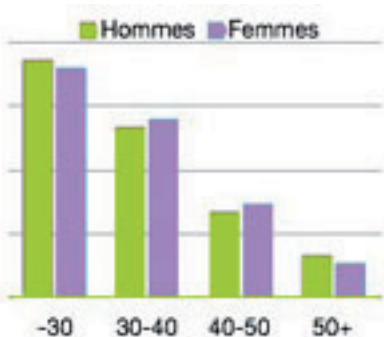


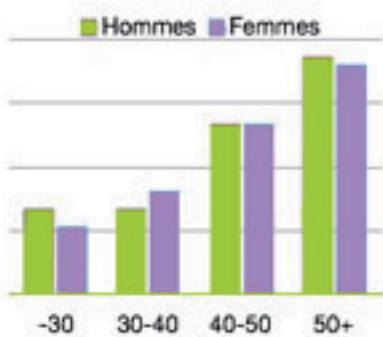
Le métier est exercé de manière uniforme par l'ensemble des tranches d'âge, ce qui suppose a priori une bonne adaptation de ce métier aux besoins et compétences des travailleurs.

Le métier est exercé principalement par les tranches d'âge intermédiaires. Ceci est-il le signal d'une exigence en terme d'expérience (par rapport aux plus jeunes)? Quels sont les facteurs expliquant le plus faible nombre de travailleurs de plus de 50 ans ? Pénibilité du poste ? Promotions ? etc.



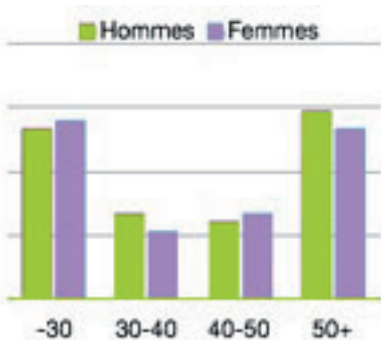
Le métier est essentiellement exercé par des jeunes. On peut se poser la question d'une sélection liée à l'âge. Le métier a-t-il un haut degré de pénibilité ? Si oui, est-il possible d'agir sur les facteurs de pénibilité pour rendre ce poste accessible à plus de travailleurs ? La politique de recrutement dans ce poste favorise-t-elle les jeunes ? Pourquoi ?





Dans ce cas, la plupart des personnes exerçant le métier sont en fin de carrière. Ceci doit inciter à une réflexion à la fois sur le maintien et la transmission des compétences et des connaissances dans l'entreprise, et sur l'adaptation de ce métier aux caractéristiques des plus âgés. Les raisons de la faible proportion de plus jeunes doivent être interrogées.

Cette configuration implique de penser à la transmission de compétences des plus âgés vers les plus jeunes, en s'appuyant sur le rôle que peuvent jouer les tranches d'âge intermédiaires dans cette transmission



Par ailleurs, les tableaux par fonctions permettent de mettre en évidence les fonctions avec une grande asymétrie en terme de genre.



Pistes d'action

En fonction des pyramides des âges qui se révèlent dans votre entreprise, les pistes d'action peuvent jouer sur les différents domaines de la GRH (partie 2), sur les conditions de travail dans l'organisation (sécurité, santé, bien-être, etc.) ou encore sur la gestion et le transfert des compétences.

Dans un premier temps, nous vous suggérons d'entamer une réflexion sur les enjeux à court, moyen et long termes au niveau des différents départements et de l'entreprise en général. Cette réflexion est à mener avec la ligne hiérarchique, les responsables des ressources humaines et des représentants des différentes fonctions-clés de l'entreprise. Elle peut prendre la forme de focus group (réunion axée sur un sujet précis avec une visée créative). Nous proposons ci-dessous une série de questions à aborder lors de l'animation d'un focus group.

Actuellement, la gestion des âges et des genres est-elle intégrée dans les politiques de gestion des ressources humaines ? Fait-elle partie des priorités de l'entreprise ? Comment est-elle envisagée ?

Les résultats des pyramides des âges sont-ils surprenants ? A quel niveau ?

Au vu des données précédentes, comment peut être qualifiée la politique de gestion des âges dans l'entreprise ? Constitue-t-elle un défi urgent à relever ou semble-t-elle actuellement adaptée à la réalité de l'entreprise ?

Quels sont les services/métiers sur lesquels il est impératif d'amener un changement dans la gestion des âges ? Quels bénéfices pourront en être retirés à court, moyen et long termes ?

Pourquoi ces postes/services disposent-ils d'une asymétrie en termes d'âge ? Celle-ci est-elle justifiée en fonction des spécificités de l'entreprise et du marché ? Une réflexion ne devrait-elle pas être engagée à ce niveau ?

Quels sont les risques pour l'entreprise de la répartition actuelle des âges ?

Comment sont considérés les travailleurs âgés dans l'entreprise ? Par la direction ? Par leurs pairs ?

Existe-t-il des fonctions ou des postes de travail qui sont plus adaptés à certaines tranches d'âge ? Pourquoi ? Peut-on/est-il souhaitable de modifier cet état de fait ? De quelle manière et à quels coûts ?

Quelle est (quelles sont) la (les) pyramide(s) des âges souhaitée(s) pour l'entreprise ou les différents départements ?

Quelles stratégies sont à mettre en place pour maintenir ou améliorer la situation ? Quels moyens sont mobilisables ?

Qu'en est-il de l'équité des genres dans l'entreprise ?

Y a-t-il des actions urgentes à mener pour éviter les discriminations ?



Notes

Diagnostic en matière de pyramides des âges et de gestion des ressources humaines à travers les âges dans l'entreprise

B. Analyse des pratiques de GRH

Dans ce second volet de l'analyse, il convient de se positionner sur les questions générales de ressources humaines en fonction de l'âge.

- Identifier le positionnement des différentes catégories d'âge par rapport aux domaines de pratique de la GRH: recrutement, formation, recrutement, politique salariale, santé-sécurité et prévention de l'usure au travail, mobilité, départ.
- Identifier d'éventuelles différences dans les pratiques en fonction de l'âge et du genre et analyser leur pertinence.
- Identifier d'éventuelles pratiques discriminatoires cachées et les moyens de les dépasser.

1. Recrutement

1.1. Outil

	SEXE				TOTAL AGE	
	Hommes		Femmes			
AGE	N	%	N	%	N	%
- de 25 ans						
25-35 ans						
35-45 ans						
45-55 ans						
55 ans ou+						
TOTAL SEXE		%		%		100%

1.2. Récolte de données

Le tableau ci-contre doit être rempli avec les données de recrutement portant idéalement sur les trois années précédentes pour les CDI ou les CDD de plus d'un an. Néanmoins, si vous ne disposez des données que d'une seule année, et que vous estimez que celle-ci représente une année « standard » en terme de nombre de recrutement, l'exercice peut déjà être mené.

1.3. Analyse

Le tableau peut mettre en avant des discriminations à l'embauche, en termes d'âge et de genre. Ces discriminations, le plus souvent involontaires, peuvent être présentes dès la rédaction de l'annonce (par exemple par l'utilisation de termes comme jeunes, jeunes diplômés, juniors, deux ans d'expérience maximum, en début de carrière). Certaines formulations peuvent également écarter les femmes comme « nous recherchons un homme d'action », « vous faites passer votre carrière avant tout », ou une insistance démesurée sur la flexibilité en soirée par rapport aux autres dimensions du poste, etc. Les photos peuvent également privilégier la présentation de personnes jeunes. Rappelons que la loi interdit de mentionner des critères d'âge ou de sexe dans une annonce mais qu'en parcourant les annonces publiées, on peut constater que cette loi n'est pas toujours respectée.

Les méthodes de recrutement peuvent également présenter de nombreux biais qui ne permettent pas aux candidats plus âgés de mettre en valeur leur expérience acquise. Ainsi, le « jeunisme » ambiant tend à favoriser le physique de personnes jeunes et minces pour toute une série de fonctions, notamment de contact avec la clientèle. Pourtant, les clients se diversifient également et la population des plus de 45 ans augmentant, l'entreprise disposant de personnes d'expérience pouvant comprendre les attentes et besoins de cette population dispose d'un avantage concurrentiel. Par ailleurs, les tests à l'embauche devraient permettre de valoriser, outre les compétences techniques relatives à un poste, les compétences plus relationnelles ou de marché. C'est ainsi que des secrétaires de direction de plus de 45 ans peuvent être plus lentes en matière de frappe à la minute mais avoir de grandes compétences en matière d'approche psychologique des clients et de gestion d'agendas compliqués. Les recruteurs ont également tendance à favoriser les personnes présentant une certaine homogénéité avec le personnel déjà en place ou avec leurs caractéristiques personnelles au détriment de la diversité et de ses richesses potentielles.



Pistes d'action

Lorsque vous concevez le profil d'un poste ou d'une fonction, posez vous la question de savoir pourquoi vous associez telle ou telle qualité à des personnes de moins de 40, voire de 30 ans et à un sexe déterminé. La flexibilité d'une femme de 45 ans ayant terminé l'éducation de ses enfants et désireuse de s'investir dans une carrière professionnelle pour les 20 ans à venir n'est-elle pas comparable à celle du jeune sorti des études ? La fidélité à l'entreprise après une période d'essai et de formation ne sera-t-elle pas équivalente, voire plus importante, dans le chef de cette candidate ? Certaines qualités ou compétences plus souvent présentes chez des personnes de plus de 45 ans n'ont-elles pas été négligées dans la description de fonctions (comme l'attachement au travail bien fait, les connaissances de certains marchés spécifiques, la gestion de données confidentielles, etc.).

Lorsque vous rédigez les offres d'emploi, soyez soucieux de ne pas employer des qualificatifs fermant d'office les portes à des candidats intéressants et intéressés ayant dépassé les 40 ans.

Revoyez vos méthodes de recrutement et vos manières de diriger les entretiens d'embauche : faites-vous assez de place aux possibilités de valorisation de l'expérience acquise dans et en-dehors d'une activité rémunérée (une femme de 45 ans ayant travaillé 15 ans comme conjointe-aidante peut avoir développé des compétences très valables en matière de secrétariat ou de comptabilité) ? Les personnes faisant passer les tests et entretiens d'embauche présentent-elles des âges et profils diversifiés ?



2. Politique salariale

2.1. Récolte de données

	SEXE		
AGE	Hommes	Femmes	Salaire moyen par âge
- de 25 ans			
25-35 ans			
35-45 ans			
45-55 ans			
55 ans ou+			
Salaire moyen par sexe			Salaire moyen dans l'organisation

2.2. Récolte de données

2.2.1. Salaires bruts

Le tableau ci-dessus doit être rempli avec les salaires annuels bruts moyens des différentes catégories de salariés de l'entreprise (cadres, employés et ouvriers).

2.2.2. Avantages extra-légaux

Existe-t-il des avantages extra-légaux dans votre entreprise ? Quels avantages sont accordés à l'ensemble du personnel ? Quels avantages sont accordés après négociation ? Pouvez-vous chiffrer les avantages accordés en fonction du genre et des classes d'âges ?

2.3. Analyse

Il est possible que les rémunérations des travailleurs de plus de 45 ans pèsent lourd dans votre balance salariale dans la mesure où les systèmes classiques de rémunérations dans notre pays sont encore souvent liés à l'âge et à l'ancienneté. Ce système est d'ailleurs un frein à l'embauche de travailleurs plus expérimentés. Cependant, certaines entreprises ont adopté d'autres systèmes de rémunérations, diminuant l'effet de l'âge sur la rémunération : c'est le cas, par exemple, des entreprises qui optent pour un système de rémunérations mixtes, comprenant une partie variable en fonction des performances individuelles ou collectives. Par ailleurs, votre entreprise dispose peut-être de certaines catégories de travailleurs âgés présentant une expertise importante, acquise au cours de la carrière professionnelle, et dont l'acquisition en un laps de temps court par les nouveaux entrants est difficile. Le coût du maintien au travail de cette catégorie de travailleurs (notamment en terme de salaire) est alors inférieur au coût de son remplacement. La question du coût salarial doit donc être examinée au regard de ces différents paramètres.

En ce qui concerne les salaires féminins, ils sont par contre encore souvent inférieurs au salaire moyen dans les entreprises où l'ensemble du personnel n'est pas majoritairement féminin. En effet, les femmes sont encore majoritaires dans des fonctions bénéficiant d'un salaire inférieur aux fonctions majoritairement masculines. Cet état de fait n'est pas toujours lié aux caractéristiques intrinsèques des tâches effectuées mais à la manière dont les fonctions ont été pondérées. Si de fortes distorsions existent dans votre entreprise, il est probable que votre système de classification de fonctions est discriminatoire en fonction du sexe et/ou que les possibilités de promotion ne sont pas offertes de la même manière aux hommes et aux femmes. Il est également possible que votre entreprise entretienne le plafond de verre en ne développant pas des politiques de conciliation des temps de vie pour les cadres.

Pistes d'action



Une analyse identique par fonctions-clés pourrait donc être très utile pour analyser en profondeur les failles éventuelles de votre système actuel de rémunérations.

En matière d'égalité hommes-femmes, il serait utile d'étudier votre système actuel de classification de fonctions et d'examiner s'il est ou non sexuellement neutre.

En ce qui concerne la progression liée à l'ancienneté, votre système salarial pourrait par ailleurs être revu pour lisser peu à peu les salaires en fonction de l'âge : un passage progressif d'une rémunération en fonction de l'âge à une rémunération en fonction des compétences pourrait être envisagé. Ceci doit se faire en négociation avec les partenaires sociaux.



Notes

3. Formations

3.1. Outil

Le tableau ci-dessous porte sur les chiffres d'offre de formation pour les salariés de l'organisation. Il doit être rempli, par sexe, avec les données portant sur les trois années précédentes.

	SEXE					
	Nombre de bénéficiaires de la formation		Total des salariés	Taux de formation	Budget alloué à la formation	
AGE	N	%	N	%	EUR	%
- de 25 ans						
25-35 ans						
35-45 ans						
45-55 ans						
55 ans ou+						
TOTAL SEXE		%		%		100%

3.2. Récolte de données

La première colonne indique le nombre de personnes pour lesquelles une formation au moins a été subventionnée par l'entreprise au cours de ces cinq dernières années.

La seconde colonne fournit le pourcentage des personnes bénéficiaires de formations, par âge. Il s'agit du rapport entre le nombre de personnes de la tranche d'âge ayant eu accès à de la formation et le nombre total de personnes envoyées en formation.

La troisième colonne reprend les données relatives à la pyramide des âges dans l'entreprise. Ils peuvent être repris dans le tableau de la page 7 (colonnes TOTAL AGES).

La quatrième colonne fournit le taux de formation, par âge et au total. Cette donnée est obtenue en divisant le nombre de personnes envoyées en formation (colonne 1) par le nombre total de personnes (colonne 3). Ce nombre peut être multiplié par 100 pour obtenir un pourcentage.

Les colonnes suivantes sont dédiées à une estimation du budget alloué aux formations par tranche d'âge des bénéficiaires.

Il est aussi important de déterminer le ou les types de formations principalement données aux différentes catégories d'âge. Les formations peuvent varier selon plusieurs dimensions :

- Au point de vue du dispositif, on peut distinguer des formations plutôt théoriques (basées sur la diffusion de savoirs) et des formations plutôt pratiques (basées sur des applications concrètes du contenu de la formation).
- En terme de contenu, les formations peuvent concerner le développement de compétences techniques liées à une fonction en particulier (l'utilisation de tel ou tel logiciel ou machine par exemple), le développement de compétences techniques transversales (gestion de projet, etc.) ou encore le développement de compétences transversales de type savoir-être (contact avec la clientèle, management, etc.)
- Enfin, en terme de contenu, on peut distinguer des formations de base qui ne nécessitent pas ou peu de pré-requis et s'adressent donc à un public diversifié et des formations approfondies se basant sur une expertise antérieure de la part de l'apprenant.
- Nous vous demandons de réfléchir à ces différentes dimensions et leur éventuelle application dans votre entreprise afin d'en discuter lors de la prochaine réunion.

3.3. Analyse

Tout d'abord, il est à noter que, en règle générale, il a été constaté que l'accès à la formation est limité pour les travailleurs de plus de 45 ans. Les travailleurs âgés sont sous-représentés en formation continue, à partir de 40 ans. Un certain nombre d'idées reçues quant aux capacités d'apprendre, aux personnes, aux difficultés liées à l'informatique sont source de discriminations de la part des employeurs. Ces attitudes et représentations fournissent aussi un frein à la formation du côté des opérateurs eux-mêmes.

Par ailleurs, on constate que les possibilités de formation sont proportionnelles au niveau de qualification déjà acquis. Donc les travailleurs plus âgés d'un faible niveau de qualification constituent la partie la plus marginalisée en termes d'opportunités de formation. Néanmoins, il existe un réel intérêt de la formation pour les âgés. La moindre «rentabilité» de la formation pour les âgés est compensée par le fait que l'on ne forme plus qu'à court terme compte tenu de l'évolution des techniques, et par le fait que les travailleurs âgés sont plus fidèles aux entreprises et ont donc moins de chance de partir valoriser leur formation à l'extérieur.

Le taux de formation permet de rapidement voir la politique de soutien à la formation continue et l'attention accordée au développement des compétences au sein de l'entreprise.

Le taux de formation par tranche d'âge permet de voir le soutien accordé à l'apprentissage tout au long de la vie et de déterminer d'éventuelles inégalités ou discriminations en terme d'accès à la formation. A ce stade, les pourcentages devraient mettre à jour un équilibre entre toutes les tranches d'âges. Ces données sont à mettre en perspective avec le contenu et la méthodologie des formations proposées. Des études ont montré que les attentes et attitudes vis-à-vis des formations varient en fonction de l'âge, de l'expérience et du vécu en formation.

Par ailleurs, il est intéressant de voir si le contenu des formations est adapté aux tranches d'âge. Pour les plus âgés, l'accent doit être mis sur l'optimisation des compétences acquises et le développement de compétences transversales et d'encadrement.

Idéalement les formations théoriques devraient être adressées à un public plus jeune, l'accent pour les plus âgés étant mis sur des formations pratiques pour le développement de compétences.



Pistes d'action

Dans l'optique d'un développement des compétences il est nécessaire de mettre en place des pratiques de formation qui soient cohérentes tout au long de la vie professionnelle. L'investissement dans la formation des travailleurs âgés peut s'avérer très rentable, car ces derniers sont plus fidèles aux entreprises et donc moins susceptibles de valoriser leurs compétences issues de la formation dans d'autres organisations.

Pour ce faire, il est intéressant de mettre en place des structures et dispositifs de formations adaptés aux spécificités des travailleurs vieillissants. Une accroche aux savoirs maîtrisés et au vécu au travail est un pré-requis nécessaire pour optimiser l'efficacité de la formation.

Par ailleurs, afin de valoriser certaines compétences détenues par des travailleurs expérimentés, de maintenir celles-ci dans l'entreprise et de favoriser la formation continue et le transfert de compétences, des dispositifs de tutorat et mentorat peuvent être mis en place. Cette mise en place doit néanmoins être réfléchie et correspondre aux besoins et spécificités de l'entreprise et des travailleurs. Le FOREM et le CEFORA ont développé des outils de formation au tutorat qui peuvent s'avérer utiles.

Les formations peuvent varier selon plusieurs dimensions :

- Au point de vue du dispositif, on peut distinguer des formations plutôt théoriques (basées sur la diffusion de savoirs) et des formations plutôt pratiques (basées sur des applications concrètes du contenu de la formation).
- En terme de contenu, les formations peuvent concerner le développement de compétences techniques liées à une fonction en particulier (l'utilisation de tel ou tel logiciel ou machine par exemple), le développement de compétences techniques transversales (gestion de projet, etc.) ou encore le développement de compétences transversales de type savoir-être (contact avec la clientèle, management, etc.)
- Enfin, en terme de contenu, on peut distinguer des formations de base qui ne nécessitent pas ou peu de pré-requis et s'adressent donc à un public diversifié et des formations approfondies se basant sur une expertise antérieure de la part de l'apprenant.

De manière générale, pour les travailleurs expérimentés, on préférera mettre en place des formations pratiques avancées en privilégiant des compétences transversales. Il est en effet plus intéressant et efficace de permettre aux travailleurs de tirer parti de leur expertise acquise.

Notes

4. Santé, Sécurité et Prévention de l'usure au travail

4.1. Outil

Reprendre le tableau de la page 7.

4.2. Récolte de données

Le tableau doit être rempli avec les données portant sur les trois dernières années pour le *taux d'absentéisme*, les *congés maladie professionnelle*, les *demandes d'interruption de carrière*, les demandes de crédit-temps, les interruptions de carrière octroyées et les crédits-temps octroyés.

4.3. Analyse

Ces différents indices permettent de voir si des problèmes de santé apparaissent spécifiquement avec l'âge. Un haut taux d'absentéisme et de maladies global peut révéler des problèmes de climat de travail dans l'entreprise, un haut taux, d'accidents et de maladies pour certaines fonctions et métiers peut mettre en évidence une pénibilité du travail et des adaptations nécessaires à ce niveau. Si ces indices sont corrélés avec l'âge, l'on peut penser que le travail est d'autant plus difficile pour les travailleurs âgés.

En matière d'interruptions de carrière et de recours au crédit-temps, les indicateurs chiffrés des interruptions et crédits-temps octroyés ne révèlent pas forcément un problème mais plutôt des besoins de différentes catégories de travailleurs. Il est utile de pouvoir comparer les demandes de crédits-temps avec celles effectivement obtenues pour détecter d'éventuelles insatisfaction. Il faudrait aussi interroger les travailleurs sur leurs besoins plus globaux en matière d'aménagement du temps de travail.

5. Mobilité et départs

5.1. Outil

Reprendre le tableau de la page 7

5.2. Récolte de données

Le tableau doit être rempli avec les données portant sur les trois dernières années pour la *mobilité verticale* (promotions), la *mobilité horizontale* (changement de postes), les *départs volontaires* (démissions ou préavis négociés), *licenciements* et les *départs naturels* prévus dans les 5 années à venir (pensions, pré-pensions).

5.3. Analyse

Le tableau sur la *mobilité verticale* permet d'avoir des indices sur la structure hiérarchique de l'entreprise en montrant la proportion de personnes ayant eu accès à une promotion dans les trois dernières années.

A partir de là, il sera intéressant d'identifier les limites inférieures et supérieures en termes d'âge pour l'accès aux promotions et de réfléchir au rôle que celles-ci jouent au niveau de la motivation au travail. On pourra aussi s'interroger sur les critères sous-tendant les promotions.

Cela permet aussi d'identifier l'éventuelle existence d'un «plafond de verre» pour les femmes et d'identifier la tranche d'âge durant laquelle ce plafond intervient.

La *mobilité horizontale* permet de donner des indices sur la motivation. La possibilité de changement d'affectation peut être un atout en terme de motivation si toutefois ces changements sont en accord avec les besoins et envies des travailleurs : une forte mobilité horizontale basée sur le volontariat peut être révélatrice d'une politique efficace de gestion des compétences et d'aménagement des plans de carrière. Mais elle peut aussi révéler que les conditions de travail de certains postes ne sont pas adaptées aux âges ou au

sexe.

La **mobilité horizontale involontaire** peut provenir de problèmes au niveau des politique d'évaluation, de gestion de compétences ou de formation, qui nécessitent d'affecter des gens à des postes différents. Si les cas isolés sont normaux, la mobilité horizontale massive pose souvent problème.

La mobilité peut aussi être due à des changements technologiques majeurs et nécessiter une politique de gestion des compétences (remise à niveau des compétences) et d'adaptation des postes de travail.

Une absence de mobilité horizontale est par ailleurs normale pour des entreprises avec des corps de métiers très spécialisés (unités de recherche et de développement, domaine de la santé, etc.).

Au niveau des **départs volontaires**, une forte rotation du personnel peut être révélatrice de politiques de l'entreprise peu satisfaisantes pour le travailleur.

Si l'on constate un haut niveau de départs volontaires couplés à un nombre réduit de mobilité verticale, on peut aussi faire l'hypothèse que l'entreprise ne propose pas de débouchés internes suffisamment intéressants pour garder ses travailleurs. De nombreux jeunes peuvent quitter l'entreprise pas manque de possibilités de carrière.

Si ce sont des travailleurs plus âgés qui ont tendance à quitter l'entreprise, cela peut être révélateur de conditions de travail (physiques ou psychologiques) difficiles, d'une forme d'usure au travail.



Pistes d'action

Si des «planchers» et des «plafonds» existent en terme de promotion, une réflexion sur ceux-ci devrait avoir lieu afin de déterminer dans quelle mesure ils peuvent être «déplacés». Si les carrières dans l'entreprise sont destinées à rester relativement planes, il convient de travailler sur d'autres facteurs de motivation pour les travailleurs expérimentés comme notamment les formations, la mobilité interne négociée, l'insertion dans un réseau d'échanges d'expériences, etc.

En ce qui concerne un éventuel «plafond de verre¹» pour les femmes, il serait intéressant de voir comment y remédier et d'analyser notamment la politique en matière de temps de travail appliquée aux cadres (les réunions essentielles ne peuvent-elles pas se tenir à partir de 8h du matin, ou sur l'heure de midi plutôt qu'en soirée ?).

L'orientation des travailleurs à la mi-carrière, via des bilans de compétences ou des entretiens d'évolution, devrait être intégrée dans la politique de gestion des ressources humaines des entreprises afin de pouvoir dessiner des «deuxième temps» de carrière motivants. Sur base de ces entretiens, des plans de formation peuvent notamment être mis au point en concertation avec le travailleur lui permettant de mettre à jour ses compétences ou d'en acquérir des nouvelles, des changements de postes peuvent également être envisagés. Enfin, si un tournant plus décisif est envisagé, des mesures telles qu'un outplacement peuvent être proposées aux travailleurs concernés.



1. Le plafond de verre désigne le fait de maintenir les femmes à des niveaux de la hiérarchie professionnelle inférieurs à ceux auxquels elles pourraient aspirer compte tenu de leurs qualifications/compétences/expérience voir CORNET, A. et WARLAND, Ph. (2008), *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Edition de l'Université de Liège.

Identification des fonctions et métiers critiques

La deuxième partie de l'outil est consacrée à la gestion des compétences en fonction des âges, avec un accent particulier sur les compétences critiques pour l'entreprise (compétences majoritairement détenues par des plus de 45 ans, importantes pour le métier concerné, peu présentes dans l'entreprise et susceptibles d'être perdues par l'entreprise dans un futur proche).

La première étape est consacrée au choix des métiers à analyser et la seconde se penche sur le diagnostic de criticité.

Il est nécessaire que cette démarche se fasse de manière concertée avec les différents acteurs impliqués : direction, DRH, responsables du métier, salariés concernés par le métier, etc.

1. Identification des métiers

1.1. Outil

METIER	Nombre de travailleurs	Rentabilité	Avantage concurrentiel	Difficulté de recrutement	TOTAL
Métier 1					
Métier 2					
Métier 3					
Métier 4					
Métier 5					

1.2. Objectif

L'objectif de cette phase est de sélectionner les métiers/fonctions pour lesquels les compétences requises seront soumises à l'analyse de criticité.

1.3. Méthodologie

Dans un premier temps, afin de se focaliser sur les travailleurs de plus de 45 ans, nous vous conseillons de déterminer, au maximum, cinq métiers/fonctions de l'entreprise qui occupent le plus de travailleurs de 45 ans et plus. Ensuite, parmi ces métiers/fonctions, il conviendra de choisir deux ou trois métiers, considérés comme très importants pour le fonctionnement de votre entreprise.

Le choix des métiers est à ajuster à la taille de votre entreprise. En effet, si votre société est de petite taille, le nombre de métiers différents peut être réduit. Le choix sera donc plus aisé. Par contre, si votre société est plus grande, il peut y avoir un nombre plus élevé de métiers et il faudra alors sélectionner soigneusement ceux qui seront soumis à l'analyse.

Pour vous aider à réaliser cette sélection, nous vous proposons, lors d'une réunion de travail avec les responsables métier, de positionner les métiers sur quelques critères permettant de les hiérarchiser en fonction de leur importance pour l'entreprise. Il s'agit ici de critères permettant d'orienter la dis-

cussion sur base d'une appréciation qualitative partagée et non d'une analyse rigoureuse de chiffres ou de données.

Les critères proposés sont les suivants :

- le nombre de travailleurs occupés par le métier;
- la contribution à la rentabilité de l'entreprise (en terme de part dans la valeur ajoutée, dans le résultat d'exploitation, etc.);
- l'avantage concurrentiel que procure le métier (qui permet de se distinguer des concurrents);
- les difficultés de recrutement dans ce métier.

Pour chaque critère, un tableau devra, le cas échéant, être complété. Il reprend en ligne les métiers (le métier 1 étant celui qui occupe le plus de travailleurs de plus de 45 ans et le métier 5 celui qui en occupe le moins) et en colonne les différents critères. Pour chaque colonne, il conviendra de classer les métiers de 1 à 5 (1 correspondra au métier le moins important pour le critère traité et 5 le plus important). La dernière colonne reprend le total obtenu pour chaque métier et correspond à l'ordre d'importance des différents métiers. Il suffira alors de sélectionner les 2 ou 3 métiers ayant obtenu les totaux les plus élevés.

2. Analyse de criticité

2.1. Objectifs

L'objectif de cette phase est double :

- identifier l'ensemble des compétences nécessaires à la bonne réalisation de chacun des métiers/fonctions sélectionnés au point 1 de cette seconde partie ;
- déterminer pour chaque métier/fonction les compétences critiques pour l'entreprise, à savoir celles qui sont majoritairement détenues par les plus de 45 ans, qui sont importantes pour le métier, peu présentes dans l'entreprise et donc susceptibles de disparaître dans un futur proche.

2.2. Liste des compétences métiers

Pour chaque métier/fonction sélectionné, une liste de l'ensemble des compétences nécessaires à sa bonne réalisation doit être réalisée de manière concertée avec la direction, la DRH, les responsables métiers et des porte-paroles des travailleurs expérimentés concernés. Cette liste peut être établie sur base du Rome (Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois) réalisé par l'ANPE ou d'un autre référentiel analogue. Il peut être utile de se faire accompagner par un professionnel de la gestion des compétences dans cette phase et dans tous les cas du responsable de la gestion des ressources humaines.

Une fois la première liste établie, elle doit être communiquée à l'ensemble du personnel ou aux représentants des travailleurs et discutée en conseil d'entreprise. Sur base de ces échanges, la liste sera amendée et complétée.

Il convient de préciser l'importance d'une démarche concertée impliquant l'ensemble des acteurs concernés par le métier choisi - direction, personnel de la GRH, responsable d'équipe, chef de service, personnel occupé par ce métier, représentant des travailleurs - afin d'obtenir une liste de compétences la plus complète et la plus représentative des métiers analysés. Le but de la démarche doit être clairement expliqué aux différents acteurs afin qu'ils s'y impliquent.

2.3 Analyse de criticité des compétences

Les compétences identifiées doivent ensuite être soumises à l'analyse de criticité. Sur base de la méthodologie développée par l'entreprise Elia, nous proposons une démarche de classification. Chaque critère aura le même poids dans l'analyse et un indicateur unique sera obtenu pour chaque compétence afin de pouvoir les placer sur un graphique.

L'identification des compétences critiques sera réalisée à partir de deux axes principaux, à savoir : la présence de la compétence et son importance dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ces deux axes sont déclinés suivant plusieurs critères. Le groupe de travail est amené à se positionner sur les différentes questions correspondant aux différents critères, au moyen d'une échelle à quatre niveaux qui est précisée à chaque question. Le niveau 1 correspond à un degré faible de criticité pour la compétence et le niveau 4 renvoie à une compétence plus critique.

La présence est mesurée sur base de trois catégories de critères:

- la présence effective de la compétence dans la société;
- la présence de la compétence à l'extérieur de la société (sur le marché);
- la facilité d'acquisition de la compétence par un travailleur.

Le degré d'importance d'une compétence est, quant à lui, estimé par l'évaluation de critères regroupés en quatre «familles» :

- pour le bon fonctionnement de l'entreprise;
- pour le maintien ou le développement d'autres compétences;
- le risque lié à l'absence de la compétence;
- l'occurrence.

Vous trouverez ci-dessous les tableaux reprenant l'ensemble des questions sur lesquelles il convient de se positionner pour chaque compétence.

Présence de la compétence

Présence effective dans la société

	1	2	3	4
1 - Combien de personnes détiennent la compétence concernée au sein de l'entreprise?	plusieurs équipes	une seule équipe	quelques personnes	cruciale 1 ou 2 personnes à disposition
2 - Dans quelle catégorie d'âges les personnes qui détiennent cette compétence se trouvent-elles?	30 ans au moins	31-40 ans	41-50 ans	51 ans et plus
3 - A quelle fréquence la compétence concernée est-elle utilisée?	quotidiennement	entre 1 fois par mois et 1 fois par an	entre 1 fois par an et 1 fois tous les 10 ans	moins d'une fois tous les 10 ans

Présence à l'extérieur de la société

4 - Dans quelle mesure la compétence concernée est-elle accessible sur le marché de l'emploi?	standard sur le marché et présente	standard sur le marché, avec orientation spéciale	peu répandue	très spécifique à l'organisation et difficilement trouvable
---	------------------------------------	---	--------------	---

Facilité d'acquisition de la compétence pour un travailleur

5 - Quel niveau d'étude la compétence requiert-elle?	secondaire	supérieur de type court	supérieur de type long	universitaire
6 - Quel niveau d'expérience la compétence nécessite-t-elle?	peu d'expérience	de 1 à 2 ans	de 2 à 5 ans	+ de 5 ans
7 - Quel serait le temps moyen nécessaire pour acquérir la compétence?	2 semaines ou moins	1 mois	6 mois	1 an ou +
8 - Comment caractériseriez-vous la documentation sur la compétence?	variée, très accessible, conservée, archivée, régulièrement mise à jour	variée, accessible, peu ou pas d'archive, pas régulièrement mise à jour	faible quantité, peu accessible, pas régulièrement mise à jour, peu ou pas d'archive	faible quantité, introuvable, pas d'archive, pas de mise à jour

Importance de la compétence

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise

	1	2	3	4
1 - Quelle est l'importance, la contibution de la compétence à la performance financière?	négligeable	modérée	importante	cruciale
2 - Quelle est l'importance, la contibution de la compétence à la performance globale de l'entreprise?	négligeable	modérée	importante	cruciale

Pour le maintien ou le développement d'autres compétences

3 - La compétence considérée est-elle indispensable pour le maintien ou le développement futur d'autres compétences. Existe-t-il des synergies?	pas du tout	éventuellement	probablement	certainement
---	-------------	----------------	--------------	--------------

Risque lié à l'absence de la compétence

4 - Quelle influence aura l'absence ou l'insuffisance de la compétence sur l'environnement?	aucune	faible	importante	très importante
5 - Quelle influence aura l'absence ou l'insuffisance de la compétence sur la sécurité dans l'entreprise?	aucune	faible	importante	très importante
6- Quelle influence aura l'absence ou l'insuffisance de la compétence sur l'image de l'entreprise?	aucune	faible	importante	très importante
7- Quelle influence aura l'absence ou l'insuffisance de la compétence sur d'autres facteurs (à déterminer)?	aucune	faible	importante	très importante

Occurence

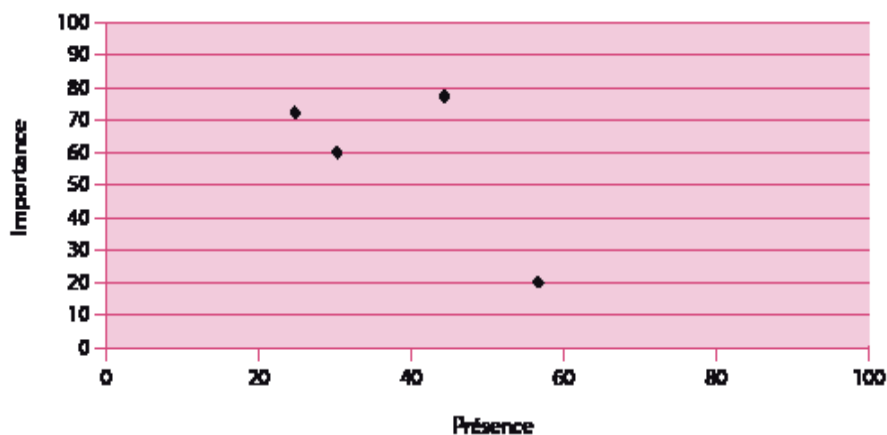
8 - Nombre de fois auxquelles il faut faire appel à la compétence?	moins d'une fois par an	annuellement	mensuellement	quotidiennement
--	-------------------------	--------------	---------------	-----------------

Indicateur unique

Après avoir répondu aux différentes questions, un indicateur unique pour chacun des axes (présence et importance) sera calculé par compétence. Un total de 100% sera attribué à chaque axe et réparti de manière égale sur chaque critère (et par conséquent sur chaque question).

Représentation graphique

Grâce à cet indicateur unique, les compétences analysées pourront être reportées sur un graphique. La présence est représentée en abscisse et l'importance correspond à l'axe des ordonnées. Le graphique aura la forme suivante.



A priori, le seuil critique sera fixé à 50%. En effet, une compétence pourrait être considérée comme critique lorsque son taux de présence est inférieur à 50% et l'indicateur d'importance supérieur à 50%. Ce seuil n'est néanmoins fixé qu'à titre indicatif et les résultats doivent être discutés. En fonction de la situation et des résultats obtenus pour l'entreprise, d'autres compétences pourront être prises en considération. Les personnes présentes au groupe de travail pourraient juger utile de développer des pistes d'actions pour d'autres compétences, selon les besoins estimés, la réalité quotidienne de l'entreprise, etc.



Pistes d'action

Au terme de cette analyse, vous aboutirez à un bilan de présence et d'importance des compétences pour les métiers sélectionnés. Les tableaux et le graphique obtenus serviront de support à une réflexion sur les métiers concernés ainsi que sur les démarches à envisager afin d'assurer la pérennité des compétences identifiées comme critiques. Ces démarches sont à décliner selon les différents axes de votre gestion des ressources humaines et de votre programme de gestion des compétences.

Sur le plan du *recrutement*, les interrogations porteront sur la possibilité de recruter les compétences nécessaires au sein de l'entreprise elle-même en envisageant des mouvements de mobilité interne, et sur les canaux les plus porteurs sur le marché externe de l'emploi. Il sera sans doute utile dans certains cas d'identifier de nouvelles sources potentielles de main-d'œuvre. Le contact avec des organismes de formation de jeunes mais aussi de personnes en requalification pourra être envisagé.

Sur le plan de la *formation*, il s'agira de déterminer les programmes à mettre en place à destination des plus de 45 ans mais aussi de développer des dispositifs d'échange et de transfert de compétences (tutorat, groupes de formation intergénérationnels, encouragement de communautés de pratiques, etc.) Le contact avec des organismes externes spécialisés dans les formations pour adultes sera profitable à ce niveau. Nous pensons notamment au FOREM et à ACTIRIS, aux organismes de formation liés à votre secteur d'activité, aux institutions de promotion sociale, etc.

L'ensemble de ces actions doit s'intégrer dans une démarche globale de gestion des compétences à travers les âges.



Notes

Conclusion

Les personnes âgées de plus de 50 ans représentent un cinquième de la force de travail, dans quelques années cette proportion atteindra un quart. Dans le contexte européen du vieillissement de la main d'œuvre, supprimer les barrières et les discriminations au travail liées à l'âge devient une nécessité économique et sociale.

Chaque catégorie d'âge possède ses forces et ses faiblesses, et un personnel qui présente une diversité dans les âges (comme dans ses autres caractéristiques d'ailleurs) sera plus apte à répondre aux différentes exigences auxquelles doivent faire face les organisations d'aujourd'hui. Les échanges d'expériences, de visions du monde, de connaissances professionnelles et extra-professionnelles au sein d'une entreprise au personnel diversifié ont plus de chances d'aboutir à une rentabilité globale de l'entreprise et à une adaptation aux différents contextes internes et externes.

- Pensez à prévenir les problèmes plutôt que d'attendre qu'ils se posent pour les résoudre : passez d'une attitude réactive à une attitude proactive.
- Concevez la gestion des carrières sur l'ensemble de la vie professionnelle de tous vos travailleurs.
- Pensez la motivation au travail à travers les âges, ouvrez des perspectives d'évolution aux différentes tranches d'âges, lutez contre les « horizons bouchés ».
- Offrez des formations adaptées aux niveaux déjà atteints par vos travailleurs, et tenant compte de l'expérience acquise.
- Adaptez vos postes de travail afin d'éviter l'usure au travail.
- Proposez des dispositifs d'aménagement des temps de travail tenant compte des cycles de vie des travailleurs (tous les travailleurs d'une même tranche d'âge n'ont pas les mêmes besoins, les besoins évoluent en fonction des personnes à charge, en fonction des projets extra-professionnels, en fonction de l'état de santé, etc.)
- Travaillez sur les échanges (plutôt que sur les simples transferts) de savoirs, de compétences et d'expériences entre les travailleurs des différentes tranches d'âge. Pensez à la fonction de « liant » des générations intermédiaires.



Check List

Situation générale et répartition des métiers et fonctions en fonction de l'âge

Quelle est la pyramide des âges présente au sein de votre entreprise?

Quelle est la pyramide des âges présente au sein des différents grands métiers ou au sein des différents services et départements de l'entreprise? (+ répartition hommes/femmes)

Quels sont les changements technologiques/organisationnels/stratégiques majeurs envisagés dans les cinq années à venir et métiers/services qu'ils vont concerner; quelle proportion de travailleurs de plus de 45 ans est concernée?

Identifier les métiers/fonctions concernés par un départ «naturel» d'un nombre important de travailleurs dans les cinq années à venir ou par le départ «naturel» de personnes clés (détentrices de compétences clés).

Existe-t-il des catégories de fonctions où la majorité du personnel a moins de 30 ans ?

Pourquoi dans ces catégories de fonctions, la majorité des salariés sont ils des jeunes ?

Ce poste est-il difficile à «tenir» à partir d'un certain âge? Si oui, pour quelles raisons ? Peut-on agir sur ces raisons pour que les différentes tranches d'âges puissent y travailler ?

Existe-t-il des catégories de fonctions où la majorité du personnel a plus de 45/50 ans?

Pourquoi, dans ces catégories de fonctions, la majorité des salariés ont-ils plus de 45 ans ? Est-ce un effet d'un vieillissement naturel de personnes engagées au départ ou non ? Si oui, y a-t-il compatibilité entre les contraintes du travail et le vieillissement des personnes ? Si non, quelles sont les mesures envisagées? Si oui, est-ce le symptôme d'un manque de mobilité interne à interroger? Si non, est-ce un choix dans la carrière des plus âgés? Si oui, pourquoi demandent-ils cette affectation?

Caractéristiques et exigences des postes de travail où l'on repère un grand nombre de personnes de plus de 45 ans :

- du point de vue de l'effort physique (postures exigées, parties du corps sollicitées, répétitivité des gestes, lourdeur des charges);
- du point de vue de l'environnement de travail (températures, bruit, odeurs);
- du point de vue des horaires et des rythmes de travail (contrôle des cadences ou de la productivité quotidienne, travail coupé ou de nuit);
- du point de vue du stress lié aux rapports de travail (travail constant sous le regard des clients, gestion de situations conflictuelles, grande rentabilité attendue).

GRH et gestion des âges

- Recrutement

Liez vous certaines fonctions et métiers à un âge maximal? Pourquoi? Comment pouvez-vous dépasser cette barrière?

Etes-vous attentif, dans vos annonces de recrutement, aux formulations qui pourraient décourager les travailleurs plus âgés de postuler («ambiance jeune», «de 3 à 5 années d'expérience maximum», «jeune talent», etc.)?

Les personnes s'occupant du recrutement présentent-elles des profils diversifiés sur le plan de l'âge et de sexe?

- Mobilité Interne

Votre entreprise offre-t-elle la possibilité à tous les travailleurs de changer de postes au cours de leur carrière?

La mobilité interne fait-elle partie intégrante de votre GRH? Est-elle considérée comme indispensable pour toutes les catégories de travailleurs?

Quels sont les objectifs poursuivis en matière de mobilité interne?

Comment cette mobilité interne est-elle organisée?

Rôle de l'évaluation? Réalisation de bilans de compétences? Accompagnement dans le nouveau post ? Durée minimale et maximale dans un poste?

Les travailleurs de 45 ans sont-ils demandeurs d'une telle mobilité?

Les travailleurs de plus de 45 ans ont-ils encore l'occasion de changer de poste?

- *Formation*

Votre entreprise offre-t-elle la possibilité aux travailleurs (ouvriers, employés et cadres) de se former au cours de leur carrière?

La formation est-elle considérée comme indispensable pour tous les postes de travail?

Quels sont les objectifs prioritaires poursuivis en matière de formation?

Comment cette formation est-elle organisée?

- Rôle de l'évaluation?
- Réalisation de bilans de compétences?
- Formateurs externes ou internes?
- Types de programmes?
- Evaluation des effets de la formation?

Les travailleurs de 45 ans sont-ils impliqués dans les plans de formation de la même manière que les plus jeunes ? Bénéficient-ils d'actions spécifiques? Sur quels aspects?

Les formations dispensées sont-elles adaptées pour les plus de 45 ans? Leur expérience antérieure est-elle notamment prise en compte?

- *Santé et sécurité au travail (prévention de l'usure au travail)*

Disposez-vous d'une personne de référence en la matière?

Vos postes de travail sont-ils régulièrement analysés sous l'angle de l'ergonomie, de la sécurité et de la prévention du stress?

Les travailleurs sont-ils consultés sur leurs besoins en matière d'adaptation des postes de travail?

Quels sont les dispositifs d'aménagement des temps de travail mis en place? Les travailleurs des différentes catégories d'âge y ont-ils accès?

- *Gestion des départs*

Les raisons des départs volontaires sont-elles analysées?

Des alternatives sont-elles proposées (par exemple aménagement du temps de travail ou changement de poste) aux travailleurs âgés désirant quitter pour des raisons liées aux conditions de travail ou au manque de perspective de carrière?

Des bilans de mi-carrière sont-ils réalisés afin de permettre l'évolution de la carrière des travailleurs dans l'entreprise?

- *Métier / Compétences*

Quel(s) métier(s) sont susceptibles de subir une pénurie de main-d'œuvre?

Quelles compétences majoritairement détenues par des plus de 45 ans risquent d'être perdues?

Quelles compétences est-il important de formaliser, référencer?

Quelles compétences convient-il de transférer?

Quelle est la manière la plus efficace de transférer les compétences?

Comment pallier cette perte de compétences?

- Recrutement dans l'entreprise elle-même :
 - dispose-t-on en interne de personnes possédant ces compétences, capables d'exercer ce poste?
 - qui peut prétendre au poste?
 - quelle procédure de mobilité interne?
- Recrutement sur le marché du travail :
 - quelle catégorie de demandeur d'emploi vise-t-on?
 - doit-on focaliser les efforts sur les jeunes récemment diplômés ou privilégier l'expérience déjà acquise?
 - peut-on trouver ces compétences à l'étranger?
 - existe-t-il des canaux de recrutement non encore exploités, utilisés?
Comment les utiliser de manière efficace ? Qui faut-il contacter?

Les nouveaux arrivants ont-ils un niveau de compétences suffisant?

Sont-ils directement opérationnels?

Doit-on mettre en place des formules de formation interne?

Quelle politique de formation interne : transfert intergénérationnel, communauté de pratique, tutorat, groupe de formation intergénérationnel, etc.?

Quelles sont les conditions d'efficacité de ces formations internes?

Quelle doit être la durée de formation des nouveaux entrants?

Faut-il envisager de se référer à des acteurs externes de formation?

- Organismes de formation
- FOREM/ACTIRIS
- Organismes sectoriels

Table des matières

Introduction

Pourquoi développer une gestion des âges en entreprise ?

Quels sont les objectifs de ce guide ?

Mode d'emploi

1ere Partie - Diagnostic en matière de pyramide des âges et de GRH à travers les âges dans l'entreprise

A. Analyse de la pyramide des âges

1.1 Outil

1.2 Objectifs

1.3 Récolte des données

1.3.1 Au niveau de l'organisation

1.3.2 Par fonctions et métiers

1.4 Analyse des données

1.4.1 Au niveau de l'entreprise

1.4.2 Au niveau des fonctions

Pistes d'action

Notes

B. Analyse des pratiques de GRH

1. Recrutement

1.1 Outil

1.2 Récolte des donnée

1.3 Analyse

Piste d'Actions

Notes

2. Politique salariale

2.1 Outil

2.2 Récolte de données

2.1.1. Salaires bruts

2.1.2. Avantages extra-légaux

2.3 Analyse

Pistes d'action

Notes

3. Formations

- **3.1. Outil**
3.2. Récolte des données
3.3 Analyse
Pistes d'action
Notes
- 4. Santé, Sécurité et prévention de l'usure au travail**
4.1. Outil
4.2 Récolte de données
4.3. Analyse
- 5. Mobilité et départs**
5.1 Outil
5.2 Analyse
Pistes d'action
Notes

2ème partie - Identification des fonctions et métiers critiques

- 1. Identification des métiers**
1.1 Outil
1.2 Objectifs
1.3 Méthodologie
- 2. Analyse de criticité**
2.1 Objectifs
2.2 Liste des compétences métiers
2.3 Analyse de criticité des compétences
Pistes d'action
Notes

Conclusion

Check List

Bibliographie

Bibliographie

- CORNET, A. et WARLAND, Ph. (2008), *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Edition de l'Université de Liège, Liège
- GUILLEMARD, A.M. (2007), *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action?* Les enseignements de l'étranger, Lyon, Éditions Réseau ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail), 2007, 48 p.
- GUIDE du pacte de solidarité entre les générations, Edition Unique-Partena, Bruxelles, 2006.
- GUILLEMARD, A.M. et JOLIVET, A. (2006), *De l'emploi des seniors à la gestion des âges Problèmes politiques et sociaux*, Paris, La Documentation française, 924, mai 2006, 110 p.
- LEPLEY, B. (2007), *Recherche aract sur la gestion des âges*, 3/2 janvier-février 2007, revue Travail et changement, ARACT - L'ENQUÊTE EST EN TÉLÉCHARGEMENT SUR www.cestp.aract.fr
- MORA-CANZANI, F. et EQUAL , *L'expérience est capitale : Equal-France, de la gestion des âges à la promotion de la diversité* (Les cahiers)
- MARBOT, E. (2005), *Les DRH face au choc démographique 20, 40, 60... comment les faire travailler ensemble?*, Editions d'Organisation
- VOLKOFF, F. et MOLINIE, A.F. (2002) , *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement* par , ANACT.

Bon à savoir...

Le **Fonds de l'expérience professionnelle** est un organisme fédéral qui dépend de la Direction Générale Humanisation au Travail. Il a été créé en vue d'inciter les entreprises à adopter des actions en faveur de leurs travailleurs expérimentés de 45 ans ou plus. Il dispense des conseils et octroie des subventions aux entreprises qui se lancent dans ce type de démarche. Les actions prises en compte peuvent porter sur des projets d'adaptation des conditions de travail ou de l'organisation du travail, ainsi que sur la réalisation d'études ayant trait à ces aspects. Une brochure présente les objectifs et le fonctionnement du Fonds et donne des explications détaillées sur la procédure de demande et les subventions.

Site : <http://www.emploi.belgique.be>

Le **FOREM** et le **CEFORA**, ont mis au point une formation pour les tuteurs en entreprise. En effet, outre ses compétences techniques et professionnelles, le tuteur doit pouvoir maîtriser quelques notions et techniques de base en pédagogie afin de réaliser au mieux son action du tutorat. Les tuteurs sont des travailleurs expérimentés et les travailleurs de plus de 45 ans peuvent dans certains cas trouver une nouvelle motivation au travail dans cette fonction, si elle est reconnue et incluse dans leur temps de travail.

Le **Centre pour l'égalité des chances**, a mené une recherche très intéressante sur les discriminations sur base de l'âge dans les offres d'emploi. Le rapport de recherche est disponible sur le site du centre : www.diversite.be. Le site dispose d'une série d'informations utiles en matière de gestion de la diversité en entreprise.

Pour la **Region Wallonne**, les aides à la diversité dans la gestion des Ressources humaines en Wallonie s'inscrivent dans la politique globale de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations à l'embauche et dans l'emploi, développées par le Gouvernement wallon pour soutenir tant l'égalité des chances dans l'exercice du droit à l'emploi que la dynamique de développement économique et de création d'emploi du Plan d'Actions prioritaires pour l'Avenir wallon.

<http://diversite.wallonie.be>

The **European Foundation for the improvement of Living and Working conditions** a également développé toute une réflexion à destination des employeurs concernant le maintien au travail et le développement des compétences des travailleurs de plus de 45/50 ans. Ses études et outils sont disponibles sur le site : www.eurofound.eu.int. Nous vous conseillons notamment le « Guide de bonnes pratiques dans le management de l'âge » édité par cette Fondation. Ce document est téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>

Si vous souhaitez bénéficier d'un accompagnement individualisé, n'hésitez pas à contacter nos services

URGC

Unité de Recherche en Gestion des Compétences

Rue Louvrex 14, 4000 Liège

Tél: +32(4) 232 72 54

Fax: +32(4) 232 72 40

david.randaxhe@ulg.ac.be

<http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/gestion-competences>

ou

EGID

Unité de Recherche sur le Genre et la Diversité en Gestion

Boulevard du Rectorat, 7, 4000 Liège

Tel: +32 4 366 27 95

annie.cornet@ulg.ac.be

<http://ww.egid.hec.ulg.ac.be>

