

[RECHERCHE SUR LA GESTION DES AGES DANS LES ENTREPRISES BELGES]

Partenaires

Université de Liège

PROF. Isabelle HANSEZ

*Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation
Unité de Valorisation des Ressources Humaines (ValoRH)*



PROF. Daniel FAULX

*Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation
Unité d'Apprentissage et de Formation des Adultes*



Chercheur: Arnaud ANGENOT

Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur

PROF. Nathalie BURNAY

Département des Sciences Politiques et Sociales

Chercheur: Fabian LURKIN



Universiteit Gent

PROF. Lutgart BRAECKMAN

Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde

Chercheur: Marleen VAN RISSEGHEM



Service public fédéral
Emploi, Travail et
Concertation sociale

Table des Matières

TABLE DES MATIÈRES	2
INTRODUCTION	5
SECTION I – LES ENJEUX DE LA GESTION DES ÂGES	6
1.1. <i>Le nouveau contexte démographique</i>	6
1.2. <i>La place des seniors sur le marché du travail</i>	7
1.2.1. La « culture de la préretraite »	7
1.2.2. Les représentations négatives et les barrières liées à l'âge	9
1.2.3. Changements dans l'agenda politique	11
1.3. <i>L'évolution des temps sociaux et des parcours professionnels</i>	13
1.3.1. La « désinstitutionnalisation » des parcours de vie	13
1.3.2. Les « nouvelles carrières »	15
1.3.3. La conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée	15
1.4. <i>L'évolution des conditions de travail</i>	17
1.4.1. L'intensification du travail	17
1.4.2. La persistance des contraintes physiques et temporelles	18
1.4.3. L'expansion des horaires atypiques et des formes d'instabilité	19
1.5. <i>Les implications pour la GRH</i>	19
1.5.1. Changer les conceptions liées à l'âge	20
1.5.2. Privilégier une gestion durable et effective de tous les âges	22
1.5.3. Croiser l'âge et le genre pour une meilleure diversité en entreprise	25
SECTION II – LA GESTION DES ÂGES AU NIVEAU DES POLITIQUES PUBLIQUES	27
2.1. <i>Les politiques élaborées au niveau européen</i>	27
2.1.1. Les politiques mises en place durant les années 1990	27
2.1.2. Les politiques mises en place durant les années 2000	27
A) Du Conseil Européen de Lisbonne à la stratégie 2020	27
B) La lutte contre la discrimination liée à l'âge en Europe	29
2.1.3. Le point de vue des organisations syndicales européennes	30
2.2. <i>L'influence des politiques européennes à l'échelon national</i>	31
2.2.1. La loi relative au pacte de solidarité entre les générations	31
2.2.2. La loi anti-discrimination du 10 mai 2007	32
2.2.3. Le point de vue des organisations syndicales belges	32
SECTION III – LA GESTION DES ÂGES EN ENTREPRISES	34
3.1. <i>Qu'est-ce que la gestion des âges ?</i>	34
3.2. <i>Les caractéristiques d'une gestion des âges efficace et responsable</i>	38
3.3. <i>Les politiques de gestion des âges au niveau organisationnel</i>	40
3.3.1. L'état des lieux	40
3.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	42
3.3.3. Les actions préalables à la démarche d'action	43
A) Le diagnostic de la situation de l'entreprise	43
B) La sensibilisation des lignes hiérarchiques	48
C) Le soutien de toutes les parties concernées	49

SECTION IV – LES PRATIQUES DE GESTION DES ÂGES	50
4.1. <i>Le recrutement, la sélection et l'intégration des travailleurs</i>	50
4.1.1. L'attrait, la sélection et le maintien des jeunes travailleurs.....	50
4.1.2. Le recrutement et la sélection des travailleurs âgés.....	51
4.2. <i>La gestion des carrières et le développement des parcours professionnels</i>	53
4.2.1. La gestion des performances	53
A) L'entretien d'évaluation annuelle.....	53
B) Le bilan de compétences	55
4.2.2. La gestion des carrières.....	56
4.3. <i>L'aménagement des conditions de travail et le bien-être.....</i>	57
4.3.1. L'analyse et la gestion des risques	57
4.3.2. La promotion de la santé et du bien-être	57
4.3.3. La conception ergonomique des postes de travail.....	58
4.3.4. L'optimisation de l'organisation du travail.....	59
4.4. <i>Les aménagements du temps de travail</i>	61
4.4.1. Les réduction du temps de travail	61
4.4.2. Les pratiques de flexibilité du temps de travail	62
4.5. <i>La formation continue.....</i>	63
4.5.1. L'adaptation de la formation continue au parcours des travailleurs	64
4.5.2. Le maintien en emploi des travailleurs grâce à la formation	65
4.5.3. La formation continue en lien avec la gestion des âges.....	66
4.6. <i>La gestion des connaissances.....</i>	69
4.6.1. Le renouvellement, la capitalisation, le transfert et le partage des savoirs	69
4.6.2. La gestion des connaissances à travers les espaces de socialisation et la mixité des collectifs... ..	72
4.7. <i>La reconnaissance et la valorisation des compétences</i>	74
4.8. <i>Les dispositifs de communication et l'utilisation des NTIC</i>	76
SECTION V – INVENTAIRE ET ANALYSE DES PRATIQUES DE GRH EN MATIÈRE DE GESTION DES ÂGES DANS LES ENTREPRISES BELGES	77
5.1. <i>Méthodologie.....</i>	77
5.1.1. Objectifs de la recherche.....	77
5.1.2. Echantillon de la recherche	78
A) Constitution de l'échantillon.....	78
B) Informations concernant l'échantillon.....	79
5.1.3. Procédure de récolte des données.....	80
A) Première phase de récolte des données.....	81
B) Deuxième phase de récolte des données	81
5.1.4. Procédure d'analyse des données.....	82
5.2. <i>Analyse des données</i>	83
5.2.1. La gestion des âges dans les entreprises belges : état des lieux	83
A) Les politiques de gestion des âges dans les entreprises belges	84
B) Les pratiques de gestion des âges dans les entreprises belges.....	101
5.2.2. Lien entre les variables sociodémographiques et la gestion des âges.....	120
A) Lien entre le secteur de l'entreprise et la gestion des âges.....	120
B) Lien entre la taille de l'entreprise et la gestion des âges	121
C) Lien entre la localisation de l'entreprise et la gestion des âges.....	122
5.2.2. Réflexion sur les politiques et pratiques mises en place : études de cas.....	124
SECTION VI – DISCUSSION	128

6.1. Apports de la recherche	128
6.2. Implications pratiques de la recherche	133
6.3. Limites et perspectives d'amélioration	135
CONCLUSION	137
BIBLIOGRAPHIE	138
ANNEXES	152

Introduction

Face à la problématique du vieillissement au travail, ainsi qu'aux conséquences sociales et économiques auxquelles elle est associée, la nécessité de mettre en place une gestion des âges au sein des entreprises est de plus en plus mise en exergue. Cependant, il semble que ces dernières aient encore du mal à intégrer cette notion de gestion des âges au sein de leurs politiques et pratiques quotidiennes. Par ailleurs, de nombreuses conceptions de la gestion des âges et de ce qu'elle englobe coexistent à l'heure actuelle. A titre d'exemple, certaines entreprises mettent en place des actions isolées et ponctuelles (transfert de compétences, aménagements du temps de travail,...) en vue de faire face au vieillissement de leurs travailleurs tout en considérant, de la sorte, qu'elles gèrent les âges. D'autres postulent qu'une gestion des âges est synonyme de gestion des travailleurs âgés.

Mais ces différentes perceptions et les pratiques qui leur sont associées correspondent-elles réellement à ce que l'on devrait entendre communément lorsque l'on évoque la notion de gestion des âges ? Que comprend-elle en réalité et quels en sont les enjeux ? Quelles sont les différentes étapes de ce processus et quels sont les acteurs y sont-ils associés ? Quelle est la situation actuelle des entreprises belges en la matière ? Quels sont les temps sociaux, les étapes de la vie qui peuvent réguler la gestion des âges et quel en est leur impact ? Le constat selon lequel la gestion des âges s'impose aux entreprises ne doit pas occulter la nécessité de définir précisément ce concept. Par ailleurs, au-delà de ce besoin de définition, il semble tout aussi nécessaire de répertorier les pratiques de gestion des âges existantes en questionnant, d'une part, la littérature scientifique et en vérifiant, d'autre part, dans quelle mesure ces pratiques sont connues des responsables des ressources humaines et des responsables d'entreprises et surtout, dans quelle mesure elles sont utilisées sur le terrain.

Sur base de ces quelques considérations et interrogations scientifiques, cette recherche a tout d'abord pour objectif de définir concrètement ce qu'est une gestion des âges et ce qu'elle comprend. Ensuite, nous confronterons les pratiques mises en évidence dans la littérature aux pratiques actuelles des gestionnaires des ressources humaines en vue d'étudier dans quelle mesure la gestion des âges fait partie intégrante ou non de la vie courante et des pratiques de gestion développées dans les entreprises belges. Enfin, sur base de ces deux premiers objectifs, nous développerons différents aspects réflexifs visant à sensibiliser et à conseiller les employeurs et leur GRH sur la mise en place d'une gestion des âges intégrée, sur les facteurs qui peuvent entraver ou faciliter son implantation, ainsi que sur les enjeux qui lui associés.

Section I – Les enjeux de la gestion des âges

1.1. Le nouveau contexte démographique

Le vieillissement démographique, actuel et à venir, n'est plus un secret. En effet, il s'agit d'une tendance inéluctable et globale qui prendra encore de l'importance dans les prochaines décennies en Belgique et dans l'ensemble des pays européens. Face à l'ampleur des conséquences socio-économiques liées au vieillissement de la population, c'est le modèle social européen qui risque d'être mis à mal (Commission européenne, 2005a ; Morel, Joly & Maigne, 2004) : affaiblissement du potentiel de croissance économique, défis budgétaires, incertitudes et pressions qui affectent l'avenir des systèmes de protection sociale (notamment de retraite), ralentissement de l'offre de travail, etc. Ainsi, les effets du vieillissement affectent la société dans son ensemble et suscitent de nombreux questionnements pour l'emploi et le monde du travail en particulier.

Cette réalité démographique est le résultat de profondes mutations qui s'illustrent entre autres par la baisse de la fécondité qui restreint le nombre des naissances et l'allongement continu de l'espérance de vie en bonne santé (Barangé, 2009 ; Couhin, 2007 ; Guillemard, 2010 ; Muenz, 2007 ; BIT, 2010). De surcroît, une autre tendance concourt à l'élargissement de la pyramide des âges à son sommet, celle de l'arrivée massive des « *baby-boomers* », depuis 2005, dans la catégorie des plus de 60 ans. Ainsi, la part des personnes âgées de 25 à 39 ans est en diminution constante depuis 2005, tandis que le nombre de personnes de 55 ans et plus devrait augmenter de plus de 15% entre 2010 et 2030. En guise d'exemple, plus d'un individu sur quatre aura 65 ans ou plus d'ici 2040 en Belgique (Bureau fédéral du Plan, 2008) combinant ainsi une population active restreinte à une importante proportion de retraités (Commission européenne, 2010a).

Dès lors, ces mutations affectent la structure d'âge de la population active dont le vieillissement est déjà amorcé (Barangé, 2009 ; Guillemard, 2010 ; Muenz, 2007 ; Schalk et al., 2010 ; Streb, Voelpel & Leibold, 2008). Assurément, la Belgique compte déjà une proportion élevée de travailleurs vieillissants puisque la part des personnes âgées de 40 à 64 ans dépasse celle des 15 à 39 ans dans la population d'âge actif. Par ailleurs, c'est le ralentissement de la croissance de la population en âge de travailler qui est constaté en projection (Gilles & Loisil, 2005 ; Muenz, 2007). Selon les prévisions du Bureau fédéral du Plan (2008), le nombre d'actifs devrait diminuer d'environ 16% entre 2005 et 2050 en Belgique. En effet, l'arrivée massive à l'âge à la retraite des baby-boomers laisse présager des flux et des départs conséquents qui seront toutefois variables selon les entreprises, les professions et le type de secteur. Ensuite, ces départs ne pourront être compensés par les entrées plus tardives dans le monde du travail des populations plus jeunes et moins nombreuses. Par conséquent, les marchés du travail européens risquent d'être confrontés à des dysfonctionnements et à une pénurie globale de la main-d'œuvre qualifiée dans les

années à venir (Commission européenne, 2005a ; Callanan & Greenhaus, 2008). En Belgique, des difficultés de recrutement sont déjà manifestes dans certains secteurs (Conseil supérieur de l'emploi, 2008 ; 2011).

Dès lors, les milieux de travail devront se donner les moyens de pouvoir répondre aux défis du vieillissement d'aujourd'hui et de demain. Tout d'abord, Guerfel-Henda (2005 : p.9) souligne qu' « avec les départs à la retraite massifs qui se préparent, c'est aussi la culture de l'entreprise, les connaissances, le savoir-faire des salariés qui disparaissent ». Ainsi, la nouvelle compétitivité des entreprises devra s'inscrire dans la préservation et la valorisation du capital de connaissances détenu par les travailleurs expérimentés, en particulier lorsqu'il s'agit de connaissances critiques, liées au cœur du métier (Jacob, 2004 ; 2006). Ainsi, s'il est un point vers lequel semblent converger l'ensemble des travaux sur la gestion stratégique des ressources humaines, c'est celui de la reconnaissance des compétences, des capacités et, de manière générale, des actifs immatériels comme les fondements de l'avantage concurrentiel (Coté & Malo, 2003 ; Lemelin & Rondeau, 1990). De plus, le défi du remplacement des compétences semble énorme, en particulier sur un marché de l'emploi relativement étriqué. Ainsi, les entreprises devront se positionner comme des employeurs attractifs afin d'attirer, de recruter et de fidéliser les talents de demain (Audet, 2004 ; Frank & Taylor, 2004 ; Jacob, 2006 ; Naegele & Walker, 2006). Par ailleurs, l'insécurité de l'emploi et le manque de développement de carrière favorisent la mobilité des salariés, en particulier chez les plus jeunes qui recherchent des emplois stimulants et créatifs dans plusieurs entreprises tout au long de leur vie professionnelle (Dodeler & Tremblay, 2011 ; Saba, 2009).

Enfin, un autre défi concerne l'augmentation de la diversité des âges sur le lieu de travail (Streb, Voelpel & Leibold, 2008) qui s'exprime également à travers le genre ou le niveau de compétences. Ainsi, la cohabitation intergénérationnelle au travail risque de soulever certaines tensions, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Selon Saba (2009), plusieurs raisons peuvent expliquer un conflit intergénérationnel potentiel dans les milieux de travail. La première raison concerne les valeurs, les besoins et les attentes des différentes générations au travail qu'il est difficile de concilier (Saba, 2009 ; Smole & Sutton, 2002). Ensuite, cette cohabitation devient beaucoup plus longue aujourd'hui, et le sera probablement encore plus demain. Les carrières deviennent moins linéaires et le remplacement des plus âgés par des plus jeunes ne se fait plus de façon naturelle. Pour finir, Saba (2009) souligne également le manque de cohérence dans les modes de gestion des entreprises qui offrent de moins en moins d'emplois stables aux travailleurs désormais responsables de leur parcours professionnel et de leur employabilité.

1.2. La place des seniors sur le marché du travail

1.2.1. La « culture de la préretraite »

La structure par âge de la population active a également été façonnée par les politiques publiques en matière de retraite anticipée qui ont entraîné une baisse généralisée de l'activité aux âges les plus élevés dans la plupart des pays européens. Bien que

l'espérance de vie ait fortement augmenté, il est assez paradoxal de constater que la participation des travailleurs âgés de 60 à 64 ans soit passée de 80% à 30% de 1950 à nos jours (Walker, 2005). Alors que les études et les carences d'emploi retardent l'entrée dans la vie active chez les jeunes, les populations qui connaissent un allongement de la vie sortent plus précocement (et définitivement) du marché du travail (Barangé, 2009 ; Couhin, 2007 ; Christin & Buisson, 2009 ; David et al., 2001 ; Guillemard, 2010 ; Streb, Voelpel & Leibold, 2008).

Selon Guillemard (2005 ; 2010) et Gaullier (2002), l'Europe continentale s'est particulièrement immergée dans « *une culture de la sortie précoce* ». A partir des années 1970, un large consensus s'est dégagé autour des préretraites pour soutenir les restructurations de l'économie et favoriser le partage générationnel de l'emploi en faveur des plus jeunes. Pour reprendre la formulation de Gaullier (2002 : p. 168), il s'agit « *d'un consensus paradoxal d'intérêts divergents entre les pouvoirs publics, les employeurs et les salariés* ». Tout d'abord, l'agencement particulier des politiques publiques d'emploi et de protection sociale a favorisé l'indemnisation de la sortie anticipée du marché du travail. La Belgique, largement pointée du doigt pour la faiblesse de ses taux d'emploi chez les 55-64 ans, s'est caractérisée par un système social limitant l'intérêt des individus à poursuivre leur carrière au-delà d'un certain âge (Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2009). Cette volonté politique a largement contribué à produire des normes d'âge limitant le choix des possibles pour les salariés dits « âgés ». Par ailleurs, ces dispositifs ont facilement trouvé leur place dans les entreprises où les préretraites ont été utilisées comme un outil d'ajustement des effectifs lors de restructuration et comme un moyen de « rajeunir » la pyramide des âges (Anglaret & Massin, 2002 ; Ustal-Piriou, 2006). Bien souvent, il s'agit là de l'unique réponse à la question de l'âge au niveau organisationnel. Par conséquent, peu de mesures ont été destinées à favoriser les fins de carrière des travailleurs vieillissants. De surcroît, alors que la préretraite des seniors devait encourager l'accès à l'emploi des plus jeunes, il s'avère au final que les postes libérés n'ont que trop rarement été comblés par ces jeunes travailleurs ; les entreprises se contentant bien souvent de réduire le volume de leur main-d'œuvre (Lesemann, 2003). En outre, les dispositifs de sortie anticipée, quel que soient leurs formes, ont été considérés par les syndicats comme une avancée sociale et comme un « droit social acquis » mérité pour les travailleurs (Barangé, 2009 ; Bredgaard & Tros, 2006 ; Elchardus & Cohen, 2002). Désormais, la norme pour les seniors n'est plus l'emploi mais la retraite. En effet, ces derniers s'attendent à bénéficier de la même politique que celle dont ont bénéficié leurs aînés partis anticipativement.

Ainsi, à travers la pression sociale existante, de nombreux travailleurs âgés ressentent la nécessité de se retirer précocement de leur travail (Shacklock, Fulop & Hort, 2007). En d'autres termes, ceux-ci intériorisent et s'approprient cette règle de départ précoce. C'est notamment en cela que les dispositifs de préretraite posent problème aujourd'hui si l'on veut relever le défi d'accroître les taux d'emploi. En effet, alors que les intentions des quadragénaires et des quinquagénaires sont influencées par les pratiques de départs

anticipés touchant leurs aînés, il est indéniable qu'ils seront amenés à rester plus longtemps que ces derniers dans l'entreprise dans le futur (Marbot, 2006 ; Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2009).

Pour leur part, les pays nordiques n'ont pas adopté les mêmes réponses face au vieillissement de leur population en créant, au contraire, une « *culture du droit du travail* » (Guillemard, 2005; 2010 ; Loos-Baroin, 2006). Ces derniers ont privilégié une vision plus globale du vieillissement basée sur l'ensemble du cycle de vie où l'entreprise a un rôle crucial à jouer. Guillemard (2005 ; 2010) souligne que l'âge revêt des significations différentes selon les pays et la façon dont leurs politiques publiques fixent l'âge de travailler par exemple. Abaisser l'âge effectif de la retraite revient à élever l'âge social de toute une génération qui se trouve vieillie avant l'âge (Guillemard, 2005 ; 2010). Ainsi, les pays ayant opté pour une approche globale et une activation des seniors connaissent aujourd'hui des taux d'emploi honorables pour cette catégorie. Par conséquent, Guillemard (2005 ; 2010) ajoute que chaque société donne un sens particulier à l'âge.

Ainsi, la gestion des fins de carrière devient un autre enjeu majeur pour les entreprises qui devront repenser leur politique de départ (Marbot, 2006). Ces dernières devront trouver des solutions pour favoriser un allongement progressif de la vie professionnelle pour ceux qui le veulent et qui le peuvent. Pour ce faire, il semble également important de pouvoir éviter les phénomènes de désengagement ou de démotivation. Selon Marbot (2006), des changements physiques provoqués par des problèmes de santé, des insatisfactions liées au travail ou par la perception de politiques discriminatoires, opèrent une grande influence sur le « sentiment de fin de vie professionnelle » qui permet d'appréhender les facteurs liés à l'engagement et à la motivation en seconde partie de carrière. De plus, cette nécessité du maintien en emploi des seniors devient encore plus importante pour que ces derniers puissent avoir le temps de transférer leur expérience accumulée tout au long de leur carrière professionnelle (Jacob, 2004 ; 2006). Il s'agit d'un défi important si l'entreprise veut pérenniser son capital de connaissance. Selon une étude sur les facteurs d'insatisfaction incitant au départ (Bertrand et al., 2009), il s'avère que les jeunes désirent surtout d'apprendre des nouvelles choses alors que les plus anciens souhaitent d'avoir plus d'opportunités pour se développer. Ainsi, favoriser les échanges intergénérationnels apparaît comme une solution optimale. Dès lors, les entreprises doivent privilégier des politiques qui favorisent tous les âges, de même qu'elles doivent valoriser le parcours professionnel des travailleurs en donnant notamment au plus âgé l'opportunité d'évoluer dans des rôles de mentor ou de tuteur (Culié, 2006 ; Gille & Loisil, 2005).

1.2.2. Les représentations négatives et les barrières liées à l'âge

La logique de gestion par l'âge a longtemps constitué une variable de différenciation dans les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Elle a également verrouillé la réflexion et l'intervention concertée. Ainsi, vieillir en emploi était perçu comme une question essentiellement individuelle et privée qui se réglait par la prise de la retraite

(David, 2003 ; Lesemann, 2003). Cette éviction du marché de l'emploi a alimenté tout un discours justificatif insistant sur un inévitable déclin lié au vieillissement et une corrélation supposée de la performance avec l'âge. En effet, les travailleurs vieillissants se heurtent à des représentations sociales négatives à leur rencontre en termes de lacunes et de coûts qui se répercutent dans les politiques et pratiques de gestion des entreprises (Guerfel-Henda, 2005). Les griefs formulés à l'encontre des plus âgés sont nombreux (Chiu et al., 2001 ; Hassel & Perrewé, 1995 ; Kite et al., 2005 ; Loretto & White, 2006 ; Rosen & Jerdee, 1976 ; 1977 ; Rupp et al., 2006 ; Weiss & Maurer, 2004). De manière générale, ils sont connotés négativement (Shore et al., 2009). Ainsi, les plus âgés sont souvent considérés comme étant moins productifs, moins flexibles et moins créatifs. Comparativement aux plus jeunes, ils sont perçus comme étant désintéressés de la formation et, par ailleurs, moins aptes à acquérir de nouvelles compétences, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies (Bartel & Sicherman, 1993). La résistance au changement, la rigidité et la forte propension aux maladies et accidents viennent clôturer cette liste non exhaustive de stéréotypes couramment formulés. Selon Schalk et al. (2010), la façon dont les travailleurs sont considérés dans l'entreprise est reliée à une certaine conceptualisation de l'âge.

De surcroît, l'activité des seniors a également été découragée par toute une série de barrières et d'obstacles à l'emploi (Walker, 1999). Selon Bassanini (2005), Bellini et al. (2006) et Fournier (2003), les travailleurs se voient restreindre l'accès à toutes les actions de formation dès lors qu'ils atteignent l'âge de 45 ans. Outre la formation, le recrutement et la promotion sont également des pratiques moins favorables aux travailleurs âgés (Chiu et al., 2001). Récemment, Rupp et al. (2006), ont montré que les erreurs liées au travail entraînaient des recommandations plus sévères lorsqu'elles étaient commises par un travailleur âgé. En revanche, les plus jeunes bénéficiaient d'une aide pour pouvoir régler leurs problèmes de performance. En outre, Aubert, Caroli & Roger (2006) montrent que les travailleurs vieillissants sont beaucoup moins présents dans les entreprises les plus innovantes. L'« âgisme », terme généralement utilisé pour qualifier diverses formes de discrimination et de préjugés basés sur l'âge, est de plus en plus répandu dans le monde du travail (Rupp et al., 2006 ; SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006).

Cette gestion « négative » de l'âge trouve en partie son explication dans la domination des impératifs de court terme dans les décisions et les pratiques de gestion des ressources humaines (Lyon, 1998 ; Monti, 2003). Pour Rousseau (1993 cité dans Monti, 2003 : p. 85), « *par besoin d'efficacité immédiate, les entreprises recherchent les personnes les plus directement opérationnelles. Elles s'appuient sur le turn-over, les mesures d'âges, les contrats précaires et les licenciements économiques pour renouveler les qualifications* ». Ainsi, la maîtrise des coûts et les considérations d'ordre financières mènent à se focaliser sur des priorités à court-terme qui ne favorisent pas la mise en place d'une coordination entre les décisions et les actions en matière d'âge (Monti, 2003). En outre, Monti (2003) souligne la faiblesse de la dimension temporelle dans les modèles stratégiques de la gestion des ressources humaines. Bien que le développement du management et de la planification

stratégique des ressources humaines dans les années 1990 témoigne d'une incursion de la stratégie dans le domaine de la GRH, cela n'a pas abouti à une réhabilitation d'une gestion à moyen et à long-terme. En effet, Monti (2003 : p. 88) ajoute que « *cette subordination de la gestion des ressources humaines [...] à la stratégie justifie le fait que ce soit le temps de la stratégie qui s'impose aux ressources humaines* ». Or, l'âge ne marque ses effets qu'au fil du temps. Par ailleurs, les dispositifs de gestion prévisionnelle, assujettis aux impératifs de la stratégie, ont négligé leur dimension anticipatrice. Ainsi, Monti (2003) avance que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consistait à repérer les compétences nécessaires à l'instant présent sans prendre en compte les besoins futurs d'acquisition et de développement. Pour terminer, en raison de leur taille, les PME ont souvent été éloignées des grands dispositifs. Faute de structures adéquates de gestion des ressources humaines, certaines d'entre elles n'ont pas généralement pas traité la question de l'âge (Casoinic, 2007). D'autres mettent en lumière l'insuffisance des outils de perception du choc démographique par les DRH (Lefur 2004, cité dans Loss-Baroin, 2006). Ainsi, les responsables RH manquaient de modèles pour faire face à des problèmes multidimensionnels et complexes (Casoinic, 2007).

Dès lors, il convient de relever le défi du vieillissement en s'appuyant sur le long terme, c'est-à-dire, sur l'ensemble de la vie professionnelle. Ensuite, la lutte contre les pratiques discriminatoires à l'égard de l'âge constitue un autre défi important pour les organisations (Naegle & Walker, 2006 ; Walker, 1997 ; 1999). Ces dernières doivent évoluer dans leurs représentations du vieillissement et des liens qui existent entre l'âge et la performance. En effet, dans l'ensemble des études sur le vieillissement au travail, l'âge ne serait pas un indicateur suffisamment pertinent pour expliquer des différences en termes de santé, de bien-être ou de performance entre les différents groupes d'âge (De Lange & al., 2006 ; Greller & Simpson, 1999 ; Hansson et al., 1997 ; Kanfer & Ackerman, 2004 ; McEvoy & Cascio, 1989 ; Rupp et al., 2006 ; Schalk et al., 2010 ; Waldman & Avolio, 1986).

1.2.3. Changements dans l'agenda politique

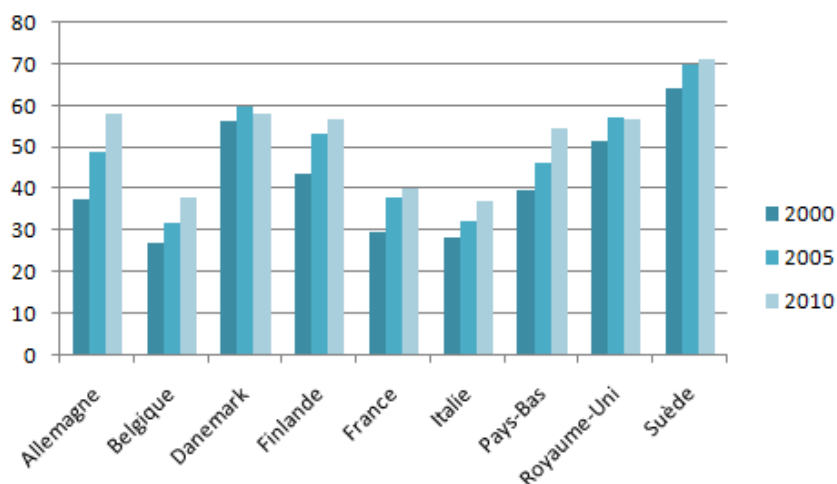
Depuis les années 1990, la place des travailleurs âgés sur le marché du travail est devenue un sujet important dans le débat public en Europe étant donné la nécessité de faire évoluer rapidement les taux d'emploi (Bredgaard & Tros, 2006 ; Marielle, 2009). Face aux perspectives de vieillissement qui remettent en question l'équilibre financier des systèmes de retraite, la priorité n'est plus, comme auparavant, la gestion sociale du chômage et de la crise de l'emploi. Le taux d'emploi des seniors constitue un renversement des priorités dans l'agenda du monde politique dont la volonté est de limiter drastiquement les préretraites. Le concept de « vieillissement actif » prôné notamment par l'Union européenne insiste sur la nécessité de repenser la place des travailleurs vieillissants dans l'emploi et de prolonger leur activité (Guillemard, 2010). Ainsi, les pouvoirs publics européens ont pris conscience du fait qu'une plus forte mobilisation des seniors était essentielle pour faire face à cette situation alarmante tant en termes de potentiel de croissance et de compétitivité qu'en termes de sécurité sociale et de financement du vieillissement (Bredgaard & Tros, 2006). Dès lors,

plusieurs réformes au niveau des retraites ont été engagées, ainsi que la mise en place de mesures destinées à augmenter le nombre de personnes actives sur le marché du travail - que ce soit en augmentant les emplois des jeunes ou en prolongeant la durée de carrière (OCDE, 2006). Au niveau belge, bien que la prépension reste une voie privilégiée, elle doit désormais compter avec le Pacte des générations destiné à rendre son accès plus difficile et faire remonter les taux d'emploi (Mouleart, Fusulier & Tremblay, 2009).

	Vision traditionnelle du problème	Nouvelle définition du problème
Gouvernements	Considèrent la retraite anticipée comme une distribution juste du travail et une façon de réduire le chômage des jeunes	Sont conscients de l'enjeu de relever l'âge effectif de la retraite et les taux d'emploi des seniors
Syndicats	Considèrent la retraite anticipée comme un droit bien mérité et une obligation sociale	Sont encore sceptiques envers les réformes des régimes de retraites anticipées.
Employeurs	Voient les seniors comme inflexibles, improductifs et coûteux.	Considèrent de plus en plus le potentiel positif des seniors en termes de loyauté, d'expérience, de mémoire collective, etc. Commencent à développer des pratiques pour les recruter et les maintenir en emploi.
Travailleurs	Défendent une culture de la préretraite.	Développent une préférence pour les retraites flexibles et progressives.

Source : Bredgaard & Tros, (2006 : p.6)

Depuis quelques années, le taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans tend à progresser pour atteindre 46% en 2010, contre 36,9% en 2000 pour l'ensemble de l'UE-27 (Eurostat, 2010). On peut constater que la hausse est constante et persiste dans une proportion plus importante que pour les autres classes d'âge. Malgré une progression sensible, la Belgique reste parmi les mauvais élèves de l'UE-27 : de 26,3% en 2000 à 37,3% en 2010. Ainsi, la Belgique se trouve en deçà des objectifs européens de Stockholm fixés pour 2010 et qui tablaient sur un taux de 50% pour les 55-64 ans. En revanche, les pays voisins s'en sortent relativement mieux. C'est notamment le cas des Pays-Bas (55,1%), de l'Allemagne (58%), du Royaume-Uni (56,8%) ou encore de la Suède, championne de sa catégorie (71%). Les exemples finlandais et néerlandais sont particulièrement intéressants (Ustal-Piriou, 2006). En effet, ces pays ont particulièrement réussi le défi de sortie du cercle vicieux de la « culture de la sortie précoce ».



Source : Eurostat (2011) - Taux d'emploi des 55-64 ans

Les enjeux du vieillissement de la population ne se réduisent pas qu'à la viabilité de nos systèmes de retraite (Moulaert & Reman, 2005). En effet, il convient de se pencher sur les indicateurs de participation au marché du travail. Ainsi, vieillir en emploi a longtemps été vu comme une question essentiellement individuelle et privée qui se gérait par la prise de la retraite. Or, il s'agit avant tout de changer d'approche et de passer à une analyse faisant émerger des enjeux collectifs qui s'incarnent notamment dans un nécessaire relèvement des taux d'emploi (David, 2003 ; Guillemard, 2010 ; Moulaert & Reman, 2005). En d'autres termes, l'enjeu actuel du financement des pensions est lié au taux d'emploi des travailleurs âgés. Il convient donc de maintenir les plus âgés, qui le souhaitent qui le peuvent, le plus longtemps possibles dans la catégorie des actifs. Pour ce faire, il ne suffit pas de changer les règles actuellement mises en place - notamment en supprimant progressivement les dispositifs de préretraite à temps complet - il convient également de donner aux employés les moyens de travailler plus longtemps. Taddei (2000) souligne que le débat sur les retraites doit s'ouvrir et se situer dans le cadre plus large d'une politique des âges, et plus particulièrement des temps de travail. Ainsi, les entreprises devront s'interroger sur les mesures d'aménagements du temps de travail, en particulier en fin de carrière, ainsi que sur les conditions de travail tout au long de la vie active (Tremblay & al., 2007). De plus, à travers des retraites progressives et choisies, Taddei (2000) ajoute qu'il s'agit de « *permettre aux intéressés de choisir une progressivité dans le passage de la vie professionnelle à la retraite* » (Taddei, 2000 : p.15). Cette « progressivité », c'est-à-dire, la possibilité pour les travailleurs d'obtenir une réduction progressive de leur temps de travail en fin de carrière, devient une voie intéressante vers l'allongement de la vie professionnelle sous une forme choisie.

1.3. L'évolution des temps sociaux et des parcours professionnels

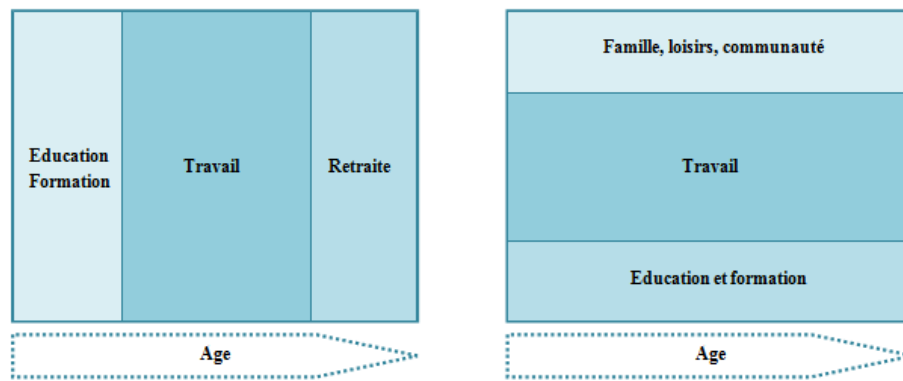
1.3.1. La « désinstitutionnalisation » des parcours de vie

Les changements démographiques affectent la société toute entière ainsi que les organisations et les individus qui la composent (Callanan & Greenhaus, 2008). En effet, le vieillissement affecte la société dans son ensemble à travers « *nos façons de travailler, de*

répartir les temps sociaux sur le parcours de vie, de couvrir les risques sociaux, de concevoir les identités de chaque âge et les rapports entre les générations [...] » (Guillemard, 2010 : p.15). De surcroît, de profondes mutations sociales et temporelles constituent désormais un nouvel ensemble de contraintes qu'il convient de prendre en compte pour faire face aux défis du vieillissement. Par ailleurs, l'allongement de la vie remet en cause tout le modèle culturel de l'organisation des âges et des temps sociaux (Guillemard, 2005 ; 2010). Ce dernier reste construit sur l'existence d'une séquence prévisible et immuable de trois temps de la vie. Ainsi, l'âge s'est imposé comme le marqueur principal du déroulement du cours linéaire et irréversible de la vie : la formation appartient à la jeunesse, le travail à l'âge adulte et la retraite est entièrement dévolue à la vieillesse (Guillemard, 2005 ; 2007 ; 2010 ; Tremblay, 2007 ; Tremblay, Najem & Paquet, 2007).

Pourtant, aujourd'hui, le travail ne constitue plus une étape claire et bien définie dans le parcours de vie des individus qui laissent de plus en plus de place à d'autres temps sociaux tels que les loisirs, la formation ou encore le chômage. Des changements importants, d'ordre quantitatif et qualitatif, sont intervenus dans la sphère professionnelle (Dodeler & Tremblay, 2011). La carrière s'est fragmentée, la vie de travail et les parcours professionnels sont devenus plus chaotiques et de moins en moins continus (Guillemard, 2010 ; Mathias & Sprats, 2006). Parallèlement, le temps de travail est moins concentré et plus discontinu. Bien que la durée hebdomadaire de travail soit moins importante qu'il y a vingt ans, la recrudescence des horaires atypiques avec le passage à l'économie de services compliquent la conciliation avec la sphère privée ou familiale qui constitue désormais une thématique sensible dans le monde du travail (Dodeler & Tremblay, 2011). Dubar (2004) souligne à son tour que les temporalités, avec lesquelles on peut jongler, s'entrelacent dans des mondes sociaux du travail et du hors-travail.

Nous le voyons, nous assistons actuellement à une « déspecialisation » des âges et à un brouillage qui bouleverse la séquence ordonnée et hiérarchisée des trois temps de la vie. Désormais, les temps sociaux s'enchevêtrent et rendent les moments, la durée et la succession des étapes de vie beaucoup plus floues. Ainsi, le cours de vie standardisé et institutionnalisé a cédé le pas à un cours de vie où chacun peut toujours définir lui-même l'ordre de succession des différentes phases (Elchardus & Cohen, 2002). Les parcours de vie deviennent beaucoup plus flexibles, éclatés et diversifiés, alternant périodes de travail, de formation, d'interruption, ou éventuellement de chômage (Dubar, 2004 ; Guillemard 2005, 2010 ; Hall & Mirvis, 1995). Cette réalité remet en question la place centrale du travail dans la vie des individus. Comme l'illustre Reday-Mulvey (2002), face aux nouvelles réalités économiques, sociales et familiales, la distribution verticale des activités fait progressivement place à une distribution plus horizontale tout au long du cycle de vie.



Source : Reday-Mulvey (2002 : p.22)

1.3.2. Les « nouvelles carrières »

Comme le souligne Guillemard, ces profondes mutations qui affectent les trajectoires biographiques des individus doivent conduire à un examen de notre façon de penser et de gérer les âges (Guillemard, 2007 ; 2010). Plus particulièrement, cette désinstitutionnalisation des parcours de vie constitue un autre élément incontournable dans la gestion des ressources humaines. L'interpénétration des temps sociaux modifie de manière importante le déroulement des carrières et les trajectoires professionnelles.

Plusieurs auteurs soulignent les changements intervenus depuis les années 80 dans la signification de la notion de carrière (Baruch, 2006 ; Callanan & Greenhaus, 2008 ; Greenhaus, 2002 ; Hall & Mirvis, 1995 ; Marbot, 2006). Ces changements s'expliquent notamment par les nouveaux besoins de flexibilité et la nouvelle façon d'aborder le temps au cours de la vie professionnelle. Comme le souligne Marbot (2006 : p.203), « *il n'existerait plus de progression linéaire et idéale de carrière ou de stades prédictibles* ». En effet, le salarié sédentaire et fidèle, réalisant toute sa carrière dans la même organisation n'est plus la norme. Les tendances accordent de plus en plus de place aux « carrières nomades » avec une variété d'expérience de formation et d'emplois au sein de plusieurs organisations. Désormais, la relation d'emploi basée sur le long terme, la sécurité, la loyauté et l'engagement mutuel se déplace vers des échanges plus ponctuels caractérisés par le court-terme où le salarié est censé être responsable de la gestion de son parcours professionnel et de son employabilité (Callanan & Greenhaus, 2008). Ainsi, le déclin des « carrières organisationnelles » annoncent l'émergence d'un nouveau contrat de carrière entre salarié et employeur ; contrat portant vers une carrière plus protéiforme et propre à chaque individu. Hall et Mirvis (1995 : p.273) concluent que l'entreprise devient « *le médium par lequel les individus poursuivent leurs aspirations personnelles* ». A travers des expériences variées et de choix personnels, il s'agit d'une nouvelle façon de penser le temps au cours de la carrière qui n'est pas prédictible avec des étapes strictes et clairement définies.

1.3.3. La conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée

Les tensions qui existent entre la sphère professionnelle et la sphère privée constituent une autre thématique essentielle dans l'examen des nouveaux rapports aux temps (Dodeler & Tremblay, 2011 ; Tremblay, 2007 ; Vendramin, 2007). Ainsi, la

participation accrue des femmes sur le marché du travail est une première tendance explicative. Entre, 1992 et 2010, le taux d'emploi des femmes de 25-44 ans est passé de 58,1% à 74,4%, et celui des 45-54 ans de 11,4% à 29,2% en Belgique (Eurostat, 2011). A cette « féminisation du travail », il convient d'ajouter d'autres changements qui bouleversent la sphère familiale comme l'augmentation des familles monoparentales, le développement des couples à double carrière, ou encore la prise en charge et les soins apportés aux parents âgés, phénomène qui s'accroîtra avec le vieillissement de la population (Dodeler & Tremblay, 2011 ; Tremblay & Larivière, 2010). De plus, comme le souligne Vendramin (2007 : p.5), « *les souhaits de réalisation personnelle dans et hors du travail remettent en question les modes traditionnels d'appréhension du temps de travail* ». Enfin, les évolutions dans le monde du travail, et plus particulièrement la progression des horaires atypiques ou les pratiques de flexibilité compliquent à leur tour les besoins de conciliation des travailleurs. En guise d'illustration, des heures de travail plus tardives peuvent poser problème en ce qui concerne la garde des enfants.

Pour Chrétien et Létourneau (2010), parler de conciliation suppose de résoudre le conflit entre les exigences liées au travail (horaire de travail, nature des tâches à exécuter, charge de travail, attentes du superviseur quant à la performance, etc.) et celles liées à leur famille (horaire des activités des proches, charge parentale, tâches domestiques, etc.) ou à leur vie privée (engagements communautaires, les loisirs, les sports, les vacances, les déplacements, etc.). Selon ces auteurs, cette expression ne se limite pas seulement aux parents-travailleurs mais doit être étendue « *à toutes les personnes qui s'adonnent à une activité rémunérée, peu importe leur sexe, leur âge, leur état civil, leur type de famille ou le poste qu'elles occupent* » (Chrétien et Létourneau, 2010 : p. 53). A 50 ans, il n'est pas rare d'avoir encore des enfants à charge voire de s'impliquer dans la garde des petits-enfants.

Dès lors, les entreprises se doivent d'intégrer cette évolution des temps sociaux dans une approche novatrice pour l'ensemble des travailleurs indépendamment de leur âge ou de leur sexe (Guillemard, 2010 ; Vandramin, 2007). Ainsi, la désinstitutionalisation des parcours de vie devient un élément incontournable de la gestion des ressources humaines et de la « nouvelle » gestion des âges. L'interpénétration des temps sociaux modifie le déroulement de la carrière et des trajectoires professionnelles. La gestion des carrières (et notamment des fins de carrière), les aménagements du temps de travail et les dispositifs de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle doivent pouvoir s'inscrire dans cette réflexion. Pour Dodeler et Tremblay (2011), l'équilibre entre la vie au travail et la vie hors du travail peut devenir une voie intéressante d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Chrétien et Létourneau (2010) soulignent que les tensions entre ces deux sphères peuvent se répercuter négativement sur la santé mentale des travailleurs (stress, anxiété, etc.) et sur la performance des entreprises (absentéisme, motivation au travail, baisse de productivité, turnover, etc.).

1.4. L'évolution des conditions de travail

1.4.1. L'intensification du travail

Depuis plusieurs décennies, des changements significatifs sont intervenus dans le monde du travail qui se transforme dans une voie qui n'est pas toujours favorable aux travailleurs. Désormais, les entreprises doivent trouver leur place dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé où la demande est sans cesse plus exigeante en termes de variété, de qualité, de délais et de réactivité (Valeyre, 2007). Les changements organisationnels de plus en plus nombreux et la prolifération des nouvelles technologies enrichissent le travail en même temps qu'ils l'intensifient (Hansez & De Keyser, 2003). De surcroît, Askenazy (2004, cité dans Volkoff & Gaudart, 2008) souligne que les nouvelles clés de la compétitivité des entreprises résident dans l'émergence d'un nouveau « productivisme réactif » responsable de l'augmentation des exigences et des contraintes pour le travailleur. Aujourd'hui, on assiste à une hybridation des formes de contraintes industrielles (cadences automatiques, délais stricts, normes de qualité), marchandes (juste-à-temps) ou de type domestique engageant de plus en plus l'individu au service de l'entreprise. Dès lors, ces dynamiques d'intensification du travail et de cumul des contraintes temporelles contribuent à détériorer les conditions de travail (Valeyre, 2007; Gollac, 2005 ; 2008 ; Volkoff & Gaudart, 2008). Ces dernières encadrent les possibilités pour les travailleurs de tout âge de trouver leur place et délimitent leurs possibilités de préserver leur santé et de construire leurs compétences (Volkoff & Gaudart, 2008 ; Volkoff, Molinié & Jolivet, 2000).

Ainsi, les travailleurs vieillissants forment un groupe particulièrement vulnérable à ces transformations, comme les plus jeunes. Bien que les plus âgés soient globalement moins exposés aux pénibilités et aux risques que leurs cadets, les conditions ne leur sont pas plus favorables (Pailhé, 2004). Par ailleurs, selon une étude de Kiss et De meester (2005), les travailleurs de 45 ans et plus démontrent un plus grand besoin de récupération que les plus jeunes, alors même que les conditions de travail sont en faveur des premiers. En effet, au fil des années « *s'accroît la probabilité que survienne un amoindrissement des capacités fonctionnelles, dans des domaines comme la force musculaire maximale, l'amplitude des mouvements des articulations, la vue et l'audition, la régulation du sommeil, les performances relevant de la mémoire immédiate ou de la prise de décisions nombreuses en temps très limité* » (Volkoff et al., 2000 : p. 49). Avec le temps, l'exécution de certaines tâches et de certains gestes peut devenir plus pénible. Tout d'abord, un travailleur vieillit « dans son travail », sous l'effet de facteurs internes qui se manifestent par un déclin au niveau physique, sensoriel ou cognitif (Marquié et Jolivet, 2006 ; Millanvoye, 1995 ; Shephard, 1999 ; Teiger, 1989 ; Volkoff et al., 2000 ; Verhaegen & Salthouse, 1997). Ensuite, le vieillissement naturel peut être accéléré ou amplifié par les conditions de travail (Marquié, 1995 ; Teiger, 1989 ; Volkoff et al., 2000). L'existence de maladies professionnelles ou les différents taux de mortalité selon les professions peuvent en témoigner.

Comme le formule Teiger (1989, p. 22-23), « *il y a des emplois dans lesquels « on peut vieillir », d'autres non ; il y a des emplois dans lesquels on « vieillit » plus vite qu'ailleurs* ». Les effets des exigences physiques, cumulés avec ceux de l'avancée en âge, interviennent souvent dans des mécanismes de sélection qui amènent les plus jeunes à prendre en charge des situations de travail plus contraignantes qui peuvent entraîner des phénomènes d'usure précoce (Gilles & Loisl, 2005). En revanche, des conditions de travail bien adaptées peuvent jouer un effet protecteur et contribuer au maintien en emploi de tous les travailleurs (Volkoff, Molinié & Jolivet, 2000).

1.4.2. La persistance des contraintes physiques et temporelles

De manière générale, les conditions de travail ne se sont pas améliorées pour tous les travailleurs, principalement en raison des phénomènes d'intensification du travail (Gollac, 2004 ; Pailhé, 2004 ; Valeyre, 2001). Plusieurs études confirment que les contraintes physiques ne sont pas en voie de disparition et tendent même à s'accroître selon les cas (Guignon & Pailhé, 2004). Les premiers résultats de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail apportent une description détaillée des changements principaux au cours des vingt dernières années (Eurofond, 2010). Ainsi, il apparaît que les travailleurs européens continuent de subir des contraintes physiques dans les mêmes proportions qu'il y a vingt ans. En effet, on constate une légère dégradation des conditions de travail notamment pour ce qui a trait aux postures pénibles, aux ports de charges lourdes, aux mouvements répétitifs, à l'exposition au bruit ou à la chaleur. Par exemple, 46% des personnes interrogées affirment être contraintes à des postures fatigantes et douloureuses pendant un moins un quart de leur temps de travail. Entre 1991 et 2010, le nombre de personne devant travailler sur des délais très stricts et très courts pendant au moins un quart du temps de travail a également augmenté. En Belgique, ce pourcentage est passé de 36% à 59,4% sur la période considérée et, en particulier, de 34,2% à 57,6% pour les travailleurs de plus de 50 ans. Par ailleurs, 50,8% des plus de 50 ans se disent être soumis à des cadences de travail très élevées. L'intensité au travail reste donc à son niveau le plus élevé, bien qu'elle n'ait pas augmenté depuis 2005. Ce constat attire l'attention sur l'importance persistante des phénomènes d'usure. En effet, il ressort également qu'une proportion importante des personnes au travail ne pense pas être capable de continuer à faire le même travail à 60 ans. Les connaissances en matière de santé au travail soulignent les liens entre la pénibilité du travail, la dégradation de l'état de santé avec l'âge et la difficulté de se maintenir dans l'emploi (Raoult, 2004).

Enfin, les risques psychosociaux au travail sont en constante évolution dans une société du « toujours plus ». Les transformations du monde du travail sont généralement pointées du doigt en ce qui concerne l'augmentation des problèmes de stress, de burnout et, plus généralement, de santé mentale (Hansez & De Keyser, 2002). Selon Hansez & De Keyser (2002), la tension sur le contrôle et l'évaluation est de plus en plus vive quel que soit la catégorie professionnelle. Les évolutions technologiques entraînent des changements

radicaux dans la nature du travail où la sollicitation des ressources cognitives et mentales ne fait qu'augmenter. Ainsi, le fait de travailler avec un ordinateur est passé de 14,6% en 1991 à 39,4% en 2010 pour l'ensemble des travailleurs belges (Eurofound, 2010). Désormais, il convient de gérer une quantité d'information toujours plus élevée ce qui entraîne une charge mentale. Le « just-in-time », les délais stricts, les normes de qualité engendrent des conséquences négatives pour les salariés. Selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2005), le stress professionnel serait le deuxième plus gros problème pour les travailleurs. En effet, 22% des travailleurs européens vivent le stress au travail de manière problématique.

1.4.3. L'expansion des horaires atypiques et des formes d'instabilité

Les horaires atypiques (heures tardives, nocturnes, etc.) connaissent une progression continue dans l'ensemble des pays industrialisés (Gilles & Loisl, 2005 ; Volkoff & Gaudart, 2008 ; Eurofond, 2010). Aujourd'hui, les effets néfastes des horaires atypiques sur la santé des personnes vieillissantes sont désormais connus (Härmä et al., 1994 ; Quéinnec et al., 1995). Avec l'âge et la durée d'exposition, les capacités d'ajustement au travail posté diminuent. Les travailleurs postés vieillissants montrent une tolérance de plus en plus réduite au travail de nuit et à la rotation des postes (David et al., 2001). Par ailleurs, d'autres conséquences peuvent également se répercuter sur les aspects sociaux et familiaux (Gilles & Loisl, 2005). Ainsi, les aménagements d'horaires ne tiennent pas forcément compte de la diversité des situations que connaissent les individus et viennent parfois alimenter cette tension entre vie professionnelle et vie privée ou familiale (Dodeler & Tremblay, 2011).

Enfin, la « tertiarisation » de l'économie fondée sur l'offre de services et les pratiques de flexibilité ont également contribué à l'évolution des formes, des structures et de la qualité de l'emploi à travers la prolifération de divers types d'emplois atypiques. Les conditions de travail générées par la précarité de statut d'emploi entraînent des inégalités dans les entreprises entre différents groupes de travailleurs (David et al., 2001). En outre, les entreprises recherchent de plus en plus la flexibilité numérique du personnel, ce qui réduit de plus en plus le nombre de postes réguliers et élimine les postes allégés (David & Bigaouette, 1989 cité dans David et al., 2001). Par conséquent, cela contribue à insécuriser davantage le personnel qui avance en âge.

1.5. Les implications pour la GRH

Les transformations intervenues dans le monde du travail ces dernières décennies accentuent le besoin pour les organisations de s'assurer une gestion plus durable de leur main-d'œuvre et d'offrir des emplois de qualité à tous les stades de la vie professionnelle (Gilles & Loisl, 2005 ; Shacklock, Fulop & Hort, 2007). Pour faire face à ces nombreux défis, il convient de mettre en place des pratiques innovantes et appropriées de gestion des ressources humaines (Armstrong-Stassen, 2006 ; Walker, 1998) afin, par exemple, d'assurer

le transfert de connaissances entre les générations, de mettre en place de nouvelles politiques de fins de carrière et de maintien en emploi, des aménagements de travail flexibles, le développement des compétences, ou encore des environnements de travail plus appropriés (Sterb, Voelpel & Leibold, 2008). La gestion des âges peut ainsi constituer une approche nouvelle, une réponse efficace à l'ensemble des enjeux d'aujourd'hui et de demain (Gilles & Loisl, 2005 ; Fastré & Bonin, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Naegele & Walker, 2006 ; Raoult, 2004). Dès lors, les entreprises doivent se déconnecter des anciens modes de gestion par l'âge basés sur l'exclusion des plus âgés. En ce sens, l'enjeu humain porté par la gestion des âges soulève plusieurs axes de réflexion.

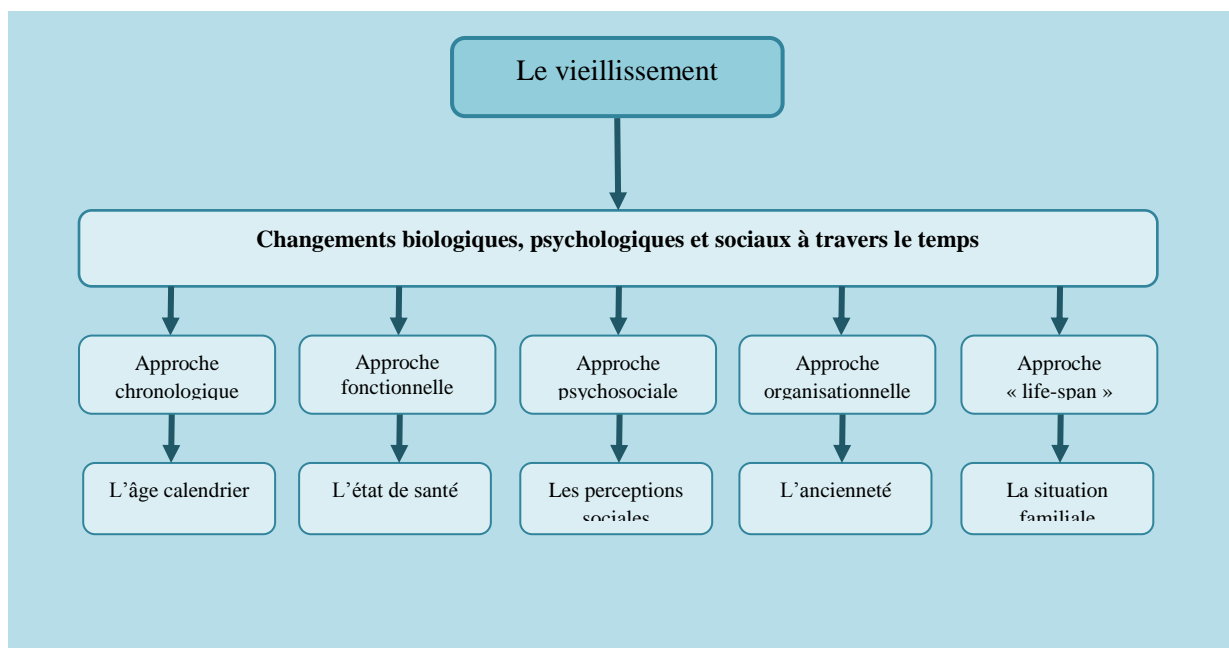
1.5.1. Changer les conceptions liées à l'âge

Bien que les évolutions démographiques soient relativement bien connues, des incertitudes demeurent sur l'évolution du rôle et de la place de l'âge dans la gestion des ressources humaines (Monti, 2003). Au vu de la littérature existante, le terme « travailleurs âgés », ou « seniors », renvoie tantôt aux individus âgés de plus de 55 ans, tantôt à ceux de plus de 45 ans. Pour Ilmarinen (2005), le seuil de 45 ans constitue une base pratique et théorique. D'une part, les changements concrets dans la santé et les capacités fonctionnelles des individus surviennent aux alentours de 40-50 ans. D'autre part, des développements peuvent encore intervenir à cet âge (Ilmarinen & al., 2003, cité dans Ilmarinen, 2005). Cappelli et Novelli (2010) considèrent qu'un travailleur devient âgé lorsqu'il expérimente un changement fondamental dans ses relations professionnelles ; par exemple, lorsqu'il devient la cible d'une politique de retrait ou de licenciement mise en place par son employeur. Dans le même ordre d'idées, Anglaret et Massin (2002) déclarent que la détermination de l'âge à partir duquel un individu devient senior dépend non seulement de la pénibilité de son métier, mais aussi du moment à partir duquel celui-ci peut profiter des dispositifs de cessation anticipée d'activité. Notons par ailleurs que les salariés sont souvent considérés comme âgés avant l'âge de la retraite, c'est-à-dire, dans les cinq à dix dernières années de leur carrière professionnelle.

Les considérations à l'égard du vieillissement ont considérablement évolué au fil du temps. En effet, cette thématique a été largement abordée au sein de la littérature scientifique à travers des disciplines et des problématiques très diverses. Ainsi, d'une vision statique, linéaire et mécanique, nous sommes passés à une conception plus dynamique, pluraliste et développementale du vieillissement (Teiger, 1995). Aujourd'hui encore, tout le monde s'accorde sur la complexité du phénomène qu'il n'est pas facile de capturer avec une seule définition (De Lange et al., 2006 ; Teiger, 1995). Selon Teiger (1989 : p.21), il s'agit « *d'un processus continu de transformation auquel l'être humain est soumis tout au long de sa vie, comme tout organisme vivant, et ce dès la naissance* ». Au contraire, Greller et Simpson (1999) soulignent le caractère discontinu et diffus des transformations sur l'ensemble du cycle de vie. Pour d'autres, il convient de parler de plusieurs processus « *en général continus et lents, parfois discontinus, multidirectionnels (c'est-à-dire associant croissance et décroissance, gains et pertes), en interaction avec l'environnement, et ayant*

des conséquences multiples, individuelles, sociales et économiques » (Laville & Volkoff, 2004 : p.148). Dans la même perspective, Marquié et Ansiau (2008 : p.45) parlent d'une « *trajectoire développementale susceptible d'être orientée différemment selon les expériences de la vie, notamment professionnelle* ». De surcroît, le vieillissement doit se comprendre comme un processus multidimensionnel qui fait référence à de nombreux changements dans le fonctionnement biologique, psychologique, social, voire sociétal, à travers le temps (De Lange et al., 2006 ; Kanfer & Ackerman, 2004).

Ainsi, Sterns et Doverspike (1989, cité dans De Lange et al., 2006) distinguent cinq approches visant à cerner plus efficacement le concept de vieillissement au travail. Premièrement, l'approche chronologique exprime le nombre d'années écoulées depuis la naissance. Bien qu'elle constitue une mesure couramment utilisée, simple et authentique (Tepas & Barnes-Farell, 2002), elle reste typiquement associée à une source de déclin (Greller & Simpson, 1999). Deuxièmement, l'approche fonctionnelle se focalise davantage sur les indicateurs de santé et de performance de l'individu. Elle se base donc principalement sur les variations des capacités au fil du temps. Troisièmement, l'approche psychosociale se base sur les perceptions sociales ou individuelles de l'âge telles que véhiculées par les stéréotypes. Ainsi, au même niveau d'âge chronologique, certains se considèrent comme plus vieux ou plus jeunes (Logan, Ward & Spitze, 1992, cité dans Schalk, 2010). Quatrièmement, l'approche organisationnelle considère que l'âge et l'organisation sont liés. Finalement, l'approche « life span » propose un autre cadre théorique pour appréhender le vieillissement. Elle souligne davantage les changements comportementaux qui peuvent se produire à différents moments du cycle de vie et le fait que les changements ne sont pas unidirectionnels, étant donné l'impact que peuvent avoir des variables telles que la famille ou les contraintes économiques (Sterns & Doverspike, 1989 cité dans De Lange et al., 2006). Cette approche met en évidence le développement ainsi que l'enchevêtrement de gains et de pertes tout au long de la vie (Ebner, Freund & Baltes, 2006). Elle reconnaît également l'influence conjointe de facteurs individuels et environnementaux, et démontre notamment que l'hypothèse du déclin général avec l'âge est trop restrictive et surtout erronée (Kanfer & Ackerman, 2004). Dès lors, la pertinence de l'âge chronologique devient hautement relative.



Source : adapté de De Lange & al., 2006 (p.31)

Aujourd'hui, certaines entreprises placent les personnes de plus de 45 ans dans la catégorie des travailleurs âgés, étant donné les traitements discriminants dont elles peuvent faire l'objet dès l'entrée à cet âge de la vie. Ces entreprises adoptent donc typiquement une approche chronologique. Pourtant, les approches fonctionnelle, organisationnelle et « life span » nous rappellent qu'indépendamment de leur âge, les individus diffèrent entre eux selon les compétences qui leur sont propres, selon leur niveau d'ancienneté, ou encore selon le milieu familial dans lequel ils évoluent (Anglaret & Massin, 2002 ; De Lange et al., 2006). C'est pourquoi l'adoption exclusive d'une approche chronologique en entreprise devrait être sérieusement remise en question (Huyez-Levrat, 2007 ; Kanfer & Ackerman, 2004).

1.5.2. Privilégier une gestion durable et effective de tous les âges

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le vieillissement de la main-d'œuvre implique de nombreux défis humains et organisationnels. Les solutions apportées devront donc se montrer positives à la fois sur le plan du bien-être des travailleurs et sur le plan de la performance des organisations (Armstrong-Stassen, 2006 ; Fastré & Bonin, 2005 ; Ilmarinen, 2005 ; Jalette & Villeneuve, 2001 ; Naegele & Walker, 2006). Pour ce faire, les entreprises devront changer d'attitude et s'orienter résolument vers une approche novatrice fondée sur la durable et préventive et positive de l'âge au travail. Plusieurs axes de réflexion alimentent cette nécessaire gestion des âges :

❖ Développer une gestion prévisionnelle et anticipatrice :

Tout d'abord, il convient de mettre au point des mécanismes efficaces de gestion prévisionnelle des ressources humaines pour tous les âges (Gilles & Loisl, 2005 ; Jalette & Villeneuve, 2001). Il s'agit de permettre aux organisations de disposer d'une main-d'œuvre

en quantité et en qualité et donc de compter sur toutes les générations (Jalette & Villeneuve, 2001). En effet, il s'agit de développer des actions et de politiques en mesure de prévenir les phénomènes d'usure prématurée, les départs anticipés et le désengagement, la fuite des connaissances, les problèmes recrutement de main-d'œuvre qualifiée, etc. Par ailleurs, certains de ces défis sont là pour durer. C'est pourquoi, il convient de les aborder sur le long terme. Au lieu de segmenter par l'âge, les nouveaux instruments devront être neutres sur le plan de l'âge et adopter la perspective du cycle de vie, notamment en ce qui concerne la gestion des compétences et des carrières. Dès lors, les entreprises devront se doter de moyens de pouvoir mettre en relation les caractéristiques de la main-d'œuvre avec l'organisation du travail (et ses exigences) et l'ensemble des fonctions de GRH (David, 2007). Parallèlement, il s'agira de développer une véritable capacité à pouvoir planifier stratégiquement les évolutions en termes d'emploi et de compétences ainsi que l'ensemble des caractéristiques de la main-d'œuvre (David, 2007). La gestion prévisionnelle des parcours et des compétences devient un élément clé de cette gestion des âges.

❖ **Combattre les barrières liées à l'âge et s'inscrire dans la diversité**

La gestion des âges passe avant tout par une adaptation des perceptions et des attitudes (Business & Society Belgium, 2009 ; Jalette & Villeneuve, 2001). Une réflexion et des mesures actives s'imposent à tous les niveaux contre les préjugés liés à l'âge et les barrières susceptibles de limiter le potentiel de travailleurs concernés (Walker, 1999). Notre manière d'appréhender l'âge se fait souvent sous l'angle des représentations sociales. Selon Armstrong-Stassen (2006), une culture qui valorise l'expérience à travers la reconnaissance et le respect des contributions de chacun est un point essentiel à développer. Selon Walker (1999) et Ilmarinen (2005), il convient de diffuser auprès du personnel d'encadrement, des responsables du recrutement et de la direction, les connaissances sur le vieillissement au travail et la preuve des avantages liés à l'expérience.

Ainsi, s'inscrire dans la diversité représente un avantage concurrentiel certain pour les entreprises qui pourront tableer sur un panel de potentiels et de talents plus large (Naegelé & Walker, 2006). Tout d'abord, il s'agit d'une voie privilégiée pour optimiser les ressources humaines et ainsi accroître la performance organisationnelle à travers l'innovation, la créativité, la plus grande proximité avec les clients (Dameron & Joffre, 2007 ; Forster & al., 2005 ; Peretti, 2007). De plus, cela permettra à l'entreprise de renforcer son image, de faire preuve d'un engagement socialement responsable (Fombrun, 2005) et, par conséquent, d'attirer de nouveaux talents en se positionnant comme un employeur attractif.

❖ **Développer les coopérations et la transmission des savoirs**

La question du transfert des savoirs ne doit plus être considérée dans l'urgence. De plus, les coopérations entre les générations ne doit plus être sous-estimées par les organisations (Gilles & Loisel, 2005). Les entreprises font face au départ massif de leur personnel le plus

expérimenté, à la nécessité de recruter des nouveaux talents et à la rétention des savoirs critiques. Dès lors, comment assurer la capitalisation, le partage et le transfert des savoirs et savoir-faire stratégiques accumulés au fil des années par les travailleurs ? La gestion des connaissances apparaît comme un enjeu stratégique (Bourhis, Dubé & Jacob, 2004 ; Jacob, 2004 ; 2006 ; Long, 2002). Ainsi, il ne s'agit pas simplement de remplacer des individus mais bien de pérenniser l'expertise accumulée au fil du temps par la mise en place de transferts intergénérationnels des savoirs. Les entreprises devront favoriser le travail en réseau, le transfert des savoirs et leur capitalisation, les échanges et la communication dans la perspective de « l'organisation apprenante ». Ainsi, l'apprentissage collectif doit faire partie intégrante d'une culture organisationnelle qui valoriser le partage et la communication (Nonaka et Takeuchi 1997, cité dans Jacob, 2004 ; Semache, 2009). Les conditions de travail défavorables à l'interaction et les conflits de génération peuvent limiter la transmission (Cloutier & al., 2002).

❖ **Développer des parcours professionnels qualifiants et valorisants tout au long de la vie active**

Comme le soulignent Gilles et Loisl (2005), le maintien en emploi des seniors peut être facilité par le développement des compétences et la construction des parcours professionnels. Cet axe de réflexion doit intervenir de manière continue sur l'ensemble de la vie active des travailleurs. Au-delà de l'âge, le concept qui prévaut est par conséquent celui de parcours professionnel (Guillemard, 2007). En effet, les compétences individuelles deviennent de plus en plus importantes dans la construction des trajectoires professionnelles (Callanan & Greenhaus, 2008 ; Hall & Mirvis, 1995). La gestion des carrières doit évoluer vers une gestion plus attentive, dynamique et individualisée du développement professionnel. Selon Saba (2009), les attentes des plus jeunes peuvent varier de celles des catégories plus âgées notamment en ce qui concerne l'avancement de carrière, l'employabilité, la reconnaissance ou l'équilibre travail-famille. Toutefois l'auteur ajoute que *« tenir pour acquis que des employés exprimeront certaines attentes seulement parce qu'ils appartiennent à une catégorie d'âge semble donc recevoir peu d'appui dans les études »* (Saba, 2009 : p. 35). Il convient de favoriser des pratiques de gestion adaptées et qui tiennent compte des différences entre les individus appartenant à une même génération (Armstrong-Stassen, 2006 ; Ilmarinen, 2005), des différences qui existent entre les divers milieux de travail qui forment les attentes des individus, et les différences entre différentes cultures organisationnelles qui peuvent coexister. Ainsi, Saba (2009) conclue que les différences d'attentes sont plus attribuables à des catégories d'emplois et des différences individuelles qu'à des différences de générations.

❖ **Améliorer les conditions de travail et réduire l'usure professionnelle :**

De manière générale, les réalités du vieillissement remettent en question l'organisation du travail, ainsi que l'ensemble des conditions sous lesquelles ce dernier est

exécuté par les travailleurs (Gilles & Loisl, 2005 ; Ilmarinen, 2005 ; Volkoff, Molinié & Jolivet, 2000). Ainsi, les situations difficiles pour les seniors sont révélatrices de la pénibilité vécue par tous les travailleurs quel que soit leur âge (David et al., 2001 ; Gilles & Loisl, 2005 ; Volkoff et al., 2000). Les postures, les cadences, les délais, ainsi que l'ensemble des configurations sous lesquelles les salariés réalisent leur travail interviennent directement dans les difficultés rencontrées par les intéressés et ne dépendent finalement pas tant de l'âge. Les environnements de travail devront devenir le vecteur l'âge ne devienne pas un désavantage. Dès lors, l'amélioration des conditions de travail, la diminution de l'usure professionnelle, la promotion de la santé et, plus largement, du bien-être au travail sont des défis organisationnels contemporains qui s'avèreront bénéfiques quel que soit l'âge des travailleurs. Il faut permettre aux plus âgés de continuer à travailler en prenant à la fois la préservation de leur santé et le développement de leurs compétences (Gilles & Loisl, 2005). Par ailleurs, il convient également de prévenir les effets d'un vieillissement prématuré chez les jeunes (Gilles & Loisl, 2005).

1.5.3. Croiser l'âge et le genre pour une meilleure diversité en entreprise

La recherche sur la diversité tenant compte du genre a débuté au début des années 1990 avec pour thématique centrale l'étude de la discrimination et des biais pouvant survenir sur le lieu de travail selon le genre auquel un travailleur appartient. Dans ce cadre-là, les résultats ont démontré que les femmes étaient généralement évaluées plus négativement que les hommes, tout comme elles étaient victimes de davantage de discrimination salariale, de stéréotypes et de mise à l'écart que ces derniers (Bielby & Baron, 1986, Kanter, 1977, Tsui & O'Reilly, 1989, cités par Shore et al., 2009). Ce constat est d'autant plus dommageable que la diversité par le genre peut s'avérer bénéfique aux entreprises. Ainsi, Lee et Farth (2004, cités par Shore et al., 2009), par exemple, ont récemment démontré que l'efficacité et la performance groupale étaient plus élevées dans les groupes mixtes au niveau du genre que dans les groupes homogènes.

Il convient de se demander dans quelle mesure le genre interagit avec l'âge. Nous le savons, les travailleurs vieillissants sont confrontés, au même titre que les femmes, à de nombreuses représentations sociales qui se répercutent dans les politiques et pratiques de gestion des entreprises (Chiu et al., 2001 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Loretto & White, 2006). Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les rapports sociaux de sexe s'imbriquent aux rapports entre générations, de sorte qu'une femme de plus de 50 ans peut être la cible d'une double discrimination basée à la fois sur son sexe mais aussi sur son âge. Ainsi, toutes les femmes ne sont pas affectées de la même manière par les inégalités fondées sur le genre (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2003). Dans le même ordre d'idées, les facteurs de discrimination dépendent également de la structure d'âge de l'entreprise à laquelle un travailleur appartient. Ainsi, en 2004, Goldberg, Finkelstein, Perry et Konrad (cités par Wegge, Roth, Neubach, Schmidt & Kanfer, 2008) ont mis en évidence le fait que les jeunes hommes recevaient davantage de promotions dans les entreprises présentant une moyenne d'âge avancée, alors que la tendance s'inversait au sein des entreprises dont la

moyenne d'âge était peu élevée ; les jeunes femmes étant privilégiées en termes de promotions.

Depuis quelques années, de nombreux chercheurs s'intéressent à la manière dont l'âge et le genre interagissent en entreprises et impactent la performance au travail (Wegge et al., 2008). Les résultats de ces recherches démontrent que la gestion de la diversité, combinant l'âge et le genre, entraîne à la fois des effets positifs (prise de décision de meilleure qualité) et négatifs (davantage de conflits dans les équipes) sur la main d'œuvre. Il semble donc évident que les variables liées au genre interagissent avec les variables liées à l'âge. Par ailleurs, les résultats qui viennent d'être présentés démontrent que cette relation dépend aussi du contexte sociodémographique dans lequel l'entreprise se situe. En ce sens, la culture d'entreprise influence considérablement les rapports sociaux entre individus d'âge et de sexe différents. Ainsi, la gestion des âges est intrinsèquement liée à la question du genre. C'est d'autant plus vrai que le genre possède un caractère transversal affectant toutes les autres différences. En effet, tous les groupes sociaux sont constitués d'hommes et de femmes. (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2003).

Section II – La gestion des âges au niveau des politiques publiques

2.1. Les politiques élaborées au niveau européen

2.1.1. Les politiques mises en place durant les années 1990

Dès le début des années 1990, la problématique du vieillissement de la population économiquement active a pris de plus en plus d'importance au sein des politiques européennes. Ainsi, la création de l'Observatoire européen du vieillissement et des personnes âgées, de même que la mise en œuvre d'une première étude européenne sur la discrimination basée sur l'âge, ont démontré l'intérêt suscité par cette question au niveau européen (Walker, 1998). Le Conseil Européen de Cardiff (1998) a confirmé cet intérêt grandissant puisqu'il y a été suggéré de renforcer la constitution d'une main d'œuvre-qualifiée intégrant les travailleurs âgés et de renforcer les mesures relatives à l'égalité des chances au travail. A la suite de ces quelques suggestions, la Commission Européenne a souligné la nécessité, pour l'année 1999, de réévaluer les mesures de départ précoce à la retraite des travailleurs âgés, ainsi que l'importance d'un accès à la formation pour ces derniers (Walker, 1998).

Notons que c'est également au cours des années 1990 - en 1997 plus précisément - qu'a été élaborée la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE). Cette dernière avait pour objectif principal de réduire le chômage en Europe à travers deux piliers : « l'employabilité » - qui suggérait la mise en place de politiques actives en faveur de l'emploi - et « l'adaptabilité » - qui mettait pour sa part l'accent sur le rôle de la formation professionnelle continue. A cette époque, les enjeux liés aux évolutions démographiques ne faisaient pas encore partie de la SEE. Il a fallu attendre la réévaluation de cette dernière à l'occasion du sommet de Lisbonne, en mars 2000, pour que le vieillissement actif soit pris en considération. Ainsi, la redéfinition des lignes directrices de l'emploi a notamment donné lieu à une recommandation visant à établir des mesures particulières à destination des seniors (Morel et al., 2004).

2.1.2. Les politiques mises en place durant les années 2000

A) Du Conseil Européen de Lisbonne à la stratégie 2020

En 2000, le Conseil Européen de Lisbonne s'est donné pour objectif de faire de l'Union Européenne l'économie la plus compétitive au monde et de parvenir au plein emploi avant 2010. Pour ce faire, il était notamment nécessaire de faire évoluer le taux d'emploi de la population en âge de travailler à 70%. Le Conseil Européen de Stockholm de 2001 a ajouté un objectif supplémentaire : faire grimper le taux d'emploi des 55-64 ans à 50% à l'horizon

2010 (Morel et al., 2004 ; Union Européenne, 2008). L'un des enjeux poursuivis par l'Europe à l'époque consistait à se positionner favorablement en vue d'affronter les changements démographiques qui se profilaient, étant donné la forte proportion de personnes âgées comparativement aux personnes en âge de travailler (V. De Keyser, communication, 5 mars, 2010).

Dix ans plus tard, le bilan de la stratégie de Lisbonne s'est avéré assez mitigé. Le pourcentage de personnes - dont font partie les travailleurs âgés - exposées à l'exclusion sociale n'a pas significativement changé (Barbier, 2010), bien qu'on estime à l'heure actuelle que sept pour cent des personnes économiquement inactives entre 55 et 64 ans souhaiteraient pouvoir travailler (Commission Européenne, 2007, citée par Pillinger, 2008). C'est la raison pour laquelle une relance politique a été amorcée à travers la stratégie « Europe 2020 ». Comme son nom le laisse entrevoir, cette stratégie présente plusieurs priorités à atteindre d'ici l'année 2020. Parmi celles-ci, nous trouvons à nouveau la volonté d'augmenter la durée de vie professionnelle des seniors. Ainsi, il est attendu que le taux d'emploi de la population âgée de 20 à 64 ans passe de 69 % à un minimum de 75 % et ce, notamment grâce à une plus grande participation des seniors (Commission Européenne, 2010a).

Afin de poursuivre ces objectifs, la Stratégie Européenne pour l'Emploi a été intégrée à la stratégie 2020, tout comme elle l'avait été autrefois à la stratégie de Lisbonne (Commission Européenne, 2011a). La SEE encourage l'adoption de mesures visant à atteindre les objectifs formulés pour 2020. Pour ce faire, elle propose un certain nombre de lignes directrices aux Etats membres qui connaissent ainsi les priorités à suivre en matière de politiques nationales d'emploi. L'une de ces lignes directrices consiste à « développer une main d'œuvre qualifiée en mesure de répondre aux besoins du marché du travail » et à « promouvoir l'éducation et la formation tout au long de la vie » (Commission Européenne, 2011a).

Plusieurs mesures ont été préconisées et doivent être mises en application par la Commission Européenne (2010a) dans le cadre de cette ligne directrice. Ainsi, nous trouvons notamment :

- l'adaptation du cadre législatif à l'évolution des formules de travail (par exemple, le temps de travail) ;
- le développement de la mobilité professionnelle au sein de l'Union ;
- la mise en œuvre des principes de l'éducation et de la formation tout au long de la vie à travers l'amélioration de l'attractivité de l'enseignement et de la formation professionnels ;
- le développement d'un outil (le cadre européen des compétences et des métiers) veillant à l'acquisition et à la reconnaissance des compétences nécessaires pour participer à la formation continue et au marché du travail. Cet outil trouvera sa

place tant dans l'enseignement général, professionnel et supérieur que dans la formation des adultes.

Au niveau national, les Etats membres devront :

- faciliter les transitions professionnelles ;
- promouvoir de nouvelles formes d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et de nouvelles politiques d'emploi des seniors ;
- veiller à l'acquisition et à la reconnaissance des compétences nécessaires pour participer à la formation continue et au marché du travail ;
- mettre en place des partenariats entre le secteur de l'éducation et de la formation et le monde du travail.

Parallèlement à la stratégie « Europe 2020 », la Commission européenne (2010b) a élaboré un livre vert proposant de réformer les retraites et d'agir, par voie de conséquence, sur le potentiel de croissance de l'Union Européenne. Pour ce faire, différentes pistes d'intervention ont été proposées. Ainsi, la Commission prône l'adéquation et la viabilité des retraites, c'est-à-dire qu'il convient de permettre aux citoyens de travailler plus longtemps et de faciliter l'accès aux régimes de retraite complémentaires, tout en rendant les finances publiques, liées à cette problématique, viables à long terme. Enfin, il est également préconisé d'augmenter l'âge à partir duquel les citoyens cessent de travailler et perçoivent une pension. Pour ce faire, il est nécessaire de maintenir l'employabilité des travailleurs tout au long de leur vie active, notamment grâce à la formation, voire à travers la mise en place d'opportunités de travailler de façon plus flexible (grâce au télétravail par exemple).

B) La lutte contre la discrimination liée à l'âge en Europe

L'Union Européenne a mis en place une directive, le 27 novembre 2000, en vue d'assurer le respect de l'égalité de traitement entre les personnes dans des domaines tels que l'accès à un emploi, à une profession, ou encore dans le cadre d'une promotion ou d'une formation professionnelle. Cette directive prévoit ainsi de prémunir les citoyens européens de toute pratique discriminatoire sur le marché du travail en interdisant les discriminations directes et indirectes fondées sur l'âge, bien sûr, mais également sur le sexe, la race, l'origine ethnique, la religion, les convictions, le handicap, ou l'orientation sexuelle. Elle garantit dès lors un niveau commun minimum de protection juridique contre les discriminations (Union Européenne, 2000).

Cependant, dans les faits, certaines des dispositions prévues par la directive n'ont pas été entièrement transposées par les Etats membres. C'est ainsi que la Commission européenne (2005) a adopté une stratégie-cadre visant la non-discrimination et l'égalité des chances pour tous. Cette dernière met en évidence les mesures d'accompagnement (sensibilisation, partage d'expériences, formation, accès à la justice,...) qui sont nécessaires pour s'assurer que la législation en matière d'anti-discrimination soit bien appliquée dans les Etats-membres. En vue d'appuyer davantage sa position sur le sujet et de s'assurer que la

diversité et l'égalité des chances soient célébrées, la Commission a par ailleurs désigné l'année 2007 « Année européenne de l'égalité des chances pour tous » (Commission Européenne, 2011b). Enfin, en juillet 2008, la Commission a proposé toute une série de mesures visant à :

- améliorer les connaissances en matière de discrimination à travers la sensibilisation de la population à ses droits et ses obligations, ainsi qu'aux avantages de la diversité ;
- soutenir les acteurs intermédiaires (ONG, partenaires sociaux, organismes de promotion de l'égalité) dans leur lutte contre la discrimination ;
- soutenir l'élaboration de politiques d'égalité au niveau national ;
- développer les activités de formation visant à lutter contre la discrimination ;
- encourager la gestion de la diversité dans les entreprises pour répondre notamment à l'évolution de la société et du marché du travail (Commission Européenne, 2011b).

2.1.3 Le point de vue des organisations syndicales européennes

Selon la Confédération Européenne des Syndicats (CES), qui regroupe 83 organisations syndicales membres de 36 pays européens, ainsi que 12 fédérations syndicales européennes¹, il convient de ne pas vouloir augmenter la durée des carrières de façon linéaire. En effet, si la durée de vie a bien augmenté, la CES estime qu'elle n'a pas augmenté de la même façon pour tout le monde puisqu'un ouvrier a en moyenne une durée de vie de six ans inférieure à celle d'un cadre.² Pour ce qui renvoie aux systèmes de pension à présent, la CES considère que l'idée d'un allongement de la carrière est irréaliste étant donné que les employeurs ne permettent généralement pas de maintenir en emploi les travailleurs jusqu'à l'âge légal de la retraite, de même qu'ils ne favorisent pas les conditions d'embauche des jeunes. L'enjeu serait donc plutôt de garantir l'adéquation et la pérennité des systèmes de pension (Confédération Européenne des Syndicats, 2010).

En revanche, la CES se montre plutôt favorable à la vision stratégique de la Commission concernant les politiques européennes de formation professionnelle. Elle perçoit la formation pour tous (jeunes, seniors, hommes, femmes,...) tout au long de la vie professionnelle comme étant un droit. Elle accorde également de l'importance à la validation des aptitudes et des compétences acquises et à leur reconnaissance dans l'entreprise, de même qu'à la responsabilité des employeurs dans le domaine du financement de la formation, à la prévision des besoins futurs en matière de compétences, et à la participation des partenaires sociaux à la formation professionnelle et à la formation tout au long de la vie (Confédération Européenne des Syndicats, 2009).

¹ Informations issues du site internet de la CES : <http://www.etuc.org/fr>

² Informations issues du site internet de la Libre Belgique : <http://www.lalibre.be/actu/belgique/article/688048/il-est-aberrant-de-vouloir-augmenter-la-duree-de-la-carriere-de-facon-lineaire.html>

2.2. L'influence des politiques européennes à l'échelon national

En Belgique, la problématique du vieillissement des travailleurs est tout aussi prégnante que dans les autres pays européens. De plus en plus de personnes atteignent l'âge de la pension, mettant ainsi en péril le système belge de pension basé sur la solidarité. Par ailleurs, de nombreux préjugés circulent au sujet des seniors, contribuant ainsi au départ précoce de ces derniers (Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2010). Il apparaît donc essentiel de se demander dans quelle mesure les politiques élaborées au niveau européen peuvent influencer la réglementation belge et en quoi cette dernière contribue au développement d'une gestion des âges efficace.

2.2.1. La loi relative au pacte de solidarité entre les générations

Comme le met en évidence le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2010), les autorités belges ont développé un certain nombre de mesures visant à faciliter le retour au travail des chômeurs de plus de 50 ans, à faciliter la transition des travailleurs âgés vers un nouvel emploi en cas de licenciement, à faciliter leur maintien au travail et à diminuer leur coût salarial. C'est la loi relative au pacte de solidarité entre les générations du 23 décembre 2005 qui a jeté les bases de la mise en application de ces mesures.

Le pacte de solidarité entre les générations déclare que, pour ce qui est du retour dans la vie active, les chômeurs de plus de 50 ans disposent aujourd'hui de différents subsides dans l'hypothèse où ils souhaiteraient travailler à nouveau. Ainsi, les autorités belges ont mis en place un complément de reprise du travail destiné à lutter contre le complément d'ancienneté – véritable frein à l'emploi - dont bénéficient les chômeurs de plus de 50 ans. L'allocation de garantie de revenus encourage pour sa part les chômeurs à reprendre un travail à temps partiel en rendant celui-ci plus attrayant au niveau financier. Pour ce qui est des prépensionnés qui souhaiteraient recommencer à travailler, la convention collective de travail n°17 prévoit qu'ils continuent à percevoir l'indemnité complémentaire payée par leur ex-employeur. Enfin, notons encore qu'il existe une allocation permettant aux seniors qui reprendraient le chemin du travail de bénéficier d'une période de vacances complète assorties d'un pécule, et ce sans qu'il leur soit nécessaire de se constituer un nouveau droit aux vacances (Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2009 ; SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2010).

Pour ce qui renvoie au travailleur âgé de 45 ans et plus qui serait victime d'un licenciement, des mesures d'outplacement existent et visent à établir, avec le travailleur, un bilan de sa carrière, ainsi qu'un bilan des compétences qu'il a acquises, de ses éventuelles lacunes et de ses désirs professionnels. Tout cela permet de veiller à ce qu'il retrouve le plus rapidement possible un emploi. De la même manière, en cas de licenciement collectif, une cellule pour l'emploi doit être mise en place. Celle-ci vise à reclasser les travailleurs concernés et à leur permettre de recevoir une indemnité de reclassement égale à leur

rémunération brute. Par ailleurs, les travailleurs bénéficient d'une réduction de leurs cotisations personnelles de sécurité sociale pendant un maximum de 9 mois (Moulaert et al., 2009 ; SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2010).

En vue de favoriser le maintien en emploi des travailleurs de 50 ans et plus, il existe un système de crédit-temps leur permettant de réduire la durée de leur travail hebdomadaire, sans pour autant que les revenus ne s'en trouvent particulièrement affectés. Ainsi, les seniors qui souhaitent diminuer leur temps de travail peuvent opter pour un crédit-temps, tout en recevant une allocation d'interruption qui compense en partie la perte de revenus associée à la diminution du temps de travail (Moulaert et al., 2009 ; SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2010).

On le sait, les travailleurs âgés de plus de 50 ans coûtent cher aux employeurs. C'est pourquoi, en vue de réduire le coût salarial associé aux seniors et de favoriser ainsi leur recrutement, différentes mesures ont été mises en place. D'une part - et moyennant certaines conditions - les cotisations sociales dont l'employeur doit s'acquitter sont moindres s'il recrute des travailleurs âgés de 50 ans ou plus. D'autre part, l'employeur qui recrute une personne âgée d'au moins 45 ans et détentrice d'une carte Activa bénéficie d'une réduction des cotisations patronales de sécurité sociale pendant 5 ans. Enfin, chaque employeur peut obtenir des fonds s'il souhaite offrir un rôle de tuteur à un travailleur expérimenté ayant suivi une formation spécifique, ou s'il projette d'améliorer le bien-être des travailleurs âgés d'au moins 45 ans (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2010).

2.2.2. La loi anti-discrimination du 10 mai 2007

La directive européenne du 27 novembre 2000 interdisant la discrimination au travail (non seulement liée à l'âge, mais également au sexe, à l'état civil, aux convictions religieuses, politiques,...) et ayant pour objectif de garantir un traitement égal dans le cadre de l'emploi, des conditions de travail et de la formation professionnelle, a été transposée dans la législation nationale le 10 mai 2007. La discrimination sur base de l'âge est ainsi interdite « sauf si l'âge – à cause de la nature spécifique de l'activité professionnelle ou du contexte dans lequel elle doit être exécutée – constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante » (Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, 2011).

2.2.3. Le point de vue des organisations syndicales belges

Les trois principales organisations syndicales belges se montrent plutôt opposées aux propositions de la Commission Européenne consistant notamment à allonger la carrière des travailleurs en vue d'enrayer le phénomène de vieillissement démographique. Ainsi, dans un communiqué de 2011, la CSC a clairement souligné son opposition à cette idée. Selon cette dernière, il faudrait plutôt accorder la priorité aux jeunes étant donné le taux de chômage important qui caractérise cette frange de la population active. Il convient donc de proposer plus d'emplois et plus d'emplois de qualité pour tous, tout en maintenant les dispositifs de

prépension, de crédits-temps, ainsi que l'âge légal de la pension (CSC, 2011). La FGTB partage le même avis, en insistant sur le fait que le durcissement de l'accès à la prépension n'aurait quasiment aucun impact étant donné que les prépensionnés représentent moins de 3% des travailleurs. De plus, la FGTB fait valoir que la suppression des prépensions coûterait cher à la collectivité. Ainsi, en cas de restructuration, les travailleurs âgés – actuellement destinés à la prépension – seraient envoyés au chômage. Cela reviendrait 50 à 100% plus cher à la sécurité sociale puisque dans ce dernier cas, l'employeur ne paierait pas une partie du revenu de remplacement. Par ailleurs, toujours selon cette organisation, le taux d'emploi des 55-64 ans n'a eu de cesse d'augmenter depuis la mise en œuvre du Pacte des Générations, de sorte que l'emploi des 15-24 ans a clairement diminué - contrairement à l'argument consistant à dire que là où on travaille plus longtemps, il y a plus de travail pour les jeunes (FGTB, 2011). Enfin, dans le même ordre d'idées, la CGSLB est opposée à une augmentation de l'âge de la retraite, de même qu'à la suppression des prépensions et à l'obligation de travailler plus longtemps (CGSLB, 2011).

Section III – La gestion des âges en entreprises

Gérer « les âges » est une thématique qui émerge dans le monde du travail, et en particulier au sein des entreprises qui s'en sont rarement préoccupées directement (David, 2003, Monti, 2003). Apparue dans les années 1990, elle constitue une réponse intéressante, voire indispensable, aux mutations intervenues dans le monde du travail ces dernières décennies. Comme le soulignent Burlet, Grillet et Mandinaud (2008), la gestion des âges correspond à l'idée que les salariés ne doivent plus constituer une variable d'ajustement dans l'entreprise. Elle s'oppose de fait aux situations de gestion par les âges, vision qui a prédominé durant les dernières décennies (Monti, 2003 ; Loos-Baroin, 2006 ; Guillemard, 2010). Les problématiques liées au vieillissement de la population montrent toute l'importance pour les responsables RH d'intégrer dans leurs pratiques des outils et méthodes qui dépassent le simple traitement du personnel âgé pour davantage intégrer une perspective de gestion des âges (Schalk & al., 2010). Désormais, il convient de dépasser une approche focalisée sur les seniors pour envisager une approche plus globale. En effet, il convient de mieux appréhender les relations entre âge, santé et travail en analysant en quoi « *le travail peut contribuer, à chaque étape d'un parcours professionnel, à prévenir les phénomènes d'usure, d'inadaptation des compétences, de démotivation, voire d'inaptitude et a contrario ce qui contribue à développer des capacités à agir, mêlant compétences, préservation voire construction de la santé, intérêt au travail et reconnaissance* (Marielle, 2009 :p.25).

3.1. Qu'est-ce que la gestion des âges ?

Les travaux de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail apparaissent comme pionniers en matière de gestion des âges (Ball, 2007). A travers ses différents guides de bonnes pratiques, plusieurs définitions ont progressivement émergé.

Selon Walker (1997), la gestion des âges se réfère « *spécifiquement aux différentes dimensions par lesquelles les ressources humaines sont gérées dans les organisations avec un intérêt explicite sur le vieillissement et, plus généralement, à l'ensemble de la gestion d'une main-d'œuvre vieillissante via les politiques publiques et la négociation collective* ». Cette définition met en relief différents niveaux d'approche de la gestion des âges qui peuvent s'illustrer au niveau des politiques publiques, de la négociation collective et par les pratiques organisationnelles. Par ailleurs, ces différents niveaux d'approche ne sont pas exclusifs mais complémentaires (Ilmarinen, 2005 ; Pillinger, 2008). Toutefois, cette définition pose problème dans le sens où elle se focalise exclusivement et explicitement sur les travailleurs âgés et, de ce fait, exclue les catégories plus jeunes. Ainsi, beaucoup de travaux sur la

gestion des âges restent axés sur une gestion des seniors essentiellement réactive (Ball, 2007 ; Guérin & Fournier, 2009). Enfin, cette large définition fait référence à plusieurs axes par lesquels la gestion des âges peut s'exprimer : le recrutement ; la formation, le développement professionnel et la promotion ; l'organisation flexible du travail ; l'ergonomie et la définition des tâches ; le changement des comportements (Walker, 1997 ; 1999 ; 2005).

Dans un autre document, Walker (1999b : p.3) définit les bonnes pratiques comme « *des mesures spécifiquement destinées à lutter contre les barrières de l'âge, et des politiques plus générales d'emploi ou de gestion des ressources humaines (RH) visant à instaurer un environnement dans lequel chacun pourra développer pleinement son potentiel sans être défavorisé par son âge* ». Walker (1999b) précise cette fois le caractère global de la stratégie de gestion des âges plus axée sur l'ensemble des travailleurs quel que soit leur âge. Dans le cas présent, cette définition est exclusivement axée sur la problématique des barrières liées à l'âge et aux discriminations. Par conséquent, elle élude les autres problématiques liées à l'âge des travailleurs. Toujours en partant de cette définition, Naegele & Walker (2006) élargissent le champ des pratiques en proposant huit dimensions qui viennent se substituer aux cinq précédentes : le recrutement ; l'apprentissage et la formation tout au long de la vie ; le développement de carrière ; le temps de travail flexible ; la promotion et la protection de la santé ; les redéploiements ; la fin de carrière et la transition vers la retraite ; des approches intégrées. Pour l'ANACT (2009 : p.14), cette vision des « bonnes pratiques » manque de dynamisme et devrait plus privilégier un « ensemble d'actions susceptibles de concourir conjointement, en interaction, à la résolution d'un problème posé ».

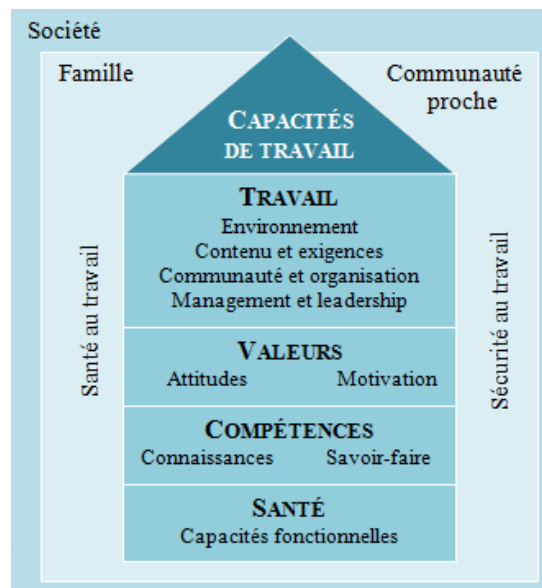
Selon Monti (2003 : p.10), la gestion des âges est un sous-système de la gestion des ressources humaines. Ainsi, elle correspond à « *l'ensemble des décisions et des actions des entreprises impliquant la variable âge, qu'elle réponde à des influences externes ou à des influences internes* ». Puisque l'âge est un indicateur attaché à chaque individu, Monti précise également que la gestion des âges doit davantage s'entendre comme la gestion des différentes approches attachées à l'âge. Toutefois, Monti (2003) utilise le terme de gestion prospective des âges qui consiste à « *créer une nouvelle situation de gestion coordonnant, en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise, l'ensemble des actions et leurs effectifs intégrant la variable âge à l'instant t [la gestion des âges] et les périodes suivantes [gestion prospective]* ».

L'Institut finlandais pour la santé au travail apporte également une contribution importante à la définition et au contenu de la gestion des âges. Ainsi, cette dernière est considérée comme la nécessité de « *prendre en compte l'âge des salariés ainsi que les facteurs liés à l'âge dans la gestion quotidienne, l'organisation du travail afin que chacun, quel que soit son âge, puisse atteindre ses objectifs personnels et organisationnels en sécurité et en bonne santé* » (Ilmarinen, 2005 : p. 120). Ilmarinen ajoute (2005) que la gestion des âges consiste à gérer les capacités de travail des travailleurs d'âges différents

dans une perspective du parcours de vie et en prenant en compte les changements, liés ou pas au vieillissement, dans les ressources de ces derniers. Ainsi, la capacité de travail est soumise à de nombreux facteurs d'influence, qui correspondent à autant de champs d'action pour son maintien.

Pour Ilmarinen (2005), l'atout le plus important des travailleurs, mais également des entreprises, se trouve dans leur capacité de travail qui constitue l'équilibre entre les ressources individuelles et les exigences du travail. Cette notion de capacité de travail apparaît donc centrale dans la compréhension de la gestion des âges. Ainsi, Ilmarinen (2005) utilise la métaphore d'un bâtiment de quatre étages pour représenter la capacité de travail :

- La santé et les capacités fonctionnelles représentent la base de la pyramide.
- Ensuite, le premier étage représente les connaissances et les compétences détenues par les travailleurs qu'il convient de développer de façon continue pour maintenir la capacité au travail des salariés.
- Le deuxième étage correspond aux valeurs, aux attitudes et à la motivation qui sont affectées par des influences multiples, dont notamment les relations entre la vie personnelle et le travail, les changements sociaux et de législation (les réformes dans les systèmes de retraite par exemple).
- Enfin, le dernier étage représente le travail et les facteurs qui lui sont liés. Comme le souligne Ilmarinen (2005), le poids de cet étage est supporté par tous les autres.



Source : Ilmarinen (2006 : p. 133)

Tout d'abord, ces éléments de définition insistent sur la continuité et la régularité des actions dont la mise en œuvre ne doit pas être aléatoire. Ensuite, cette définition prend appui sur l'approche « life span » de l'âge et, par conséquent, sur une vision multidimensionnelle des effets de l'âge sur l'individu. Dans la même perspective, Schalk et al. (2010) proposent d'adopter une approche « life span » car il convient de prendre en

compte que les individus ont des expériences passées qu'ils portent en eux et des attentes futures qui peuvent influencer leurs comportements et leurs attitudes. Ainsi, le contexte de la vie de famille, le réseau social, le cadre institutionnel peuvent avoir une incidence. Dans le contexte actuel, il devient essentiel de développer une politique qui s'aligne sur les différents besoins liés à l'âge et sur le développement de chacun. Il s'agit de ne pas se limiter à une approche ciblée sur les seniors mais de considérer l'ensemble des travailleurs dans la dynamique de leur évolution au cours de la vie professionnelle. Pour Lesemann (2007), il convient de « déglobaliser » la question du vieillissement au travail en mettant en évidence les différences de chacun en termes de genre, des compétences détenues, de la position hiérarchique, de la position plus ou moins stratégique dans l'entreprise. Ainsi, il existe une diversité de types de vieillissement. Dès lors, pour être une variable pertinente, l'âge doit être connecté avec d'autres caractéristiques individuelles ou situationnelles qui peuvent lui donner un sens (David, 2002). Les notions de parcours de vie et de temps sociaux, l'expérience, l'usure professionnelle, la capacité de travail donnent du contenu à un phénomène aussi complexe qu'est l'âge au travail.

Finalement, la gestion des âges peut se définir à travers une approche plus large qu'est la gestion de la diversité, où l'âge est une variable parmi d'autres comme le genre, la culture, l'orientation sexuelle ou encore l'origine ethnique. Cornet et Warland (2008 cité dans Semache, 2009) proposent une série de définitions où la culture organisationnelle est considérée comme un élément essentiel.

Auteurs	Définitions de la gestion de la diversité
Cox (1993)	<i>La planification et la mise en œuvre de systèmes organisationnels et de politiques de gestion des ressources humaines qui sont capables de produire un avantage concurrentiel avec la diversité et de réduire les problèmes que cette diversité peut poser. Il s'agit de maximiser ce que chaque employé est susceptible d'apporter aux buts de mission et tirer profit des identités collectives telles que le genre, la race, la nationalité, l'âge, ou l'affiliation organisationnelle.</i>
Roosevelt (1992)	<i>Mode de gestion qui doit permettre d'obtenir la même productivité, implication, qualité et profit avec une main d'œuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène en profitant au mieux des compétences et connaissances de chaque membre du personnel.</i>
Arredondo (1996)	<i>Une approche pragmatique dans laquelle les participants ne craignent pas les différences et ne les perçoivent pas comme une menace. Ils voient l'organisation comme un forum pour le bien-être de l'individu, le développement des compétences en regard avec les bénéfices directs de l'organisation.</i>
Wayne Mondy, Noe, Premaux, Bandy Mondy (2003)	<i>La gestion de la diversité vise à s'assurer que les éléments sont en place pour permettre et encourager le développement d'une force de travail diverse en retrouvant ces différences réelles ou perçues parmi les travailleurs pour réaliser une productivité maximale [...] La gestion de la diversité est la poursuite d'une culture inclusive où les nouveaux venus se sentent bienvenus et où chacun voit la valeur de son travail. Cela implique la création d'une culture de soutien où chaque employé peut-être efficace.</i>
Bender & Pigeyre (2003)	<i>Le concept de gestion de la diversité met l'accent non plus sur l'égalité de capacité entre groupe mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences.</i>
Bébéar (2004)	<i>La gestion de la diversité est une politique qui vise à gérer des conflits, à lutter contre les discriminations, à promouvoir l'égalité des chances afin que cette diversité constitue un véritable enrichissement pour l'entreprise.</i>

Rijamampianina & Carmichael (2005)	<i>La gestion de la diversité consiste à créer de la valeur ajoutée à partir d'une main-d'œuvre hétérogène, ce qui suppose la mise en place d'un système de management holistique et intégré.</i>
Konrad, Prasad é Pringel (2006)	<i>La gestion de la diversité est une démarche volontaire d'une organisation qui vise à recruter et à conserver des employés appartenant à différents groupes sociaux [...] La gestion de la diversité renvoie donc à l'approche des différences, aux interactions entre les groupes identitaires, à l'accès différencié aux ressources, aux rapports de pouvoir entre groupes et à la problématique de l'inclusion.</i>
Point (2007)	<i>La gestion de la diversité est devenue un mode de collaboration et de communication intégrant les besoins multiples et variés de différents groupes.</i>

Source : Semarche (2009 : p.347-348)

3.2. Les caractéristiques d'une gestion des âges efficace et responsable

Pour reprendre les termes de Pillinger (2008 : p.18), les approches les plus efficaces de la gestion de l'âge sont celles qui « *sont intégrées, globales et préventives, qui anticipent les problèmes et les obstacles et qui se concentrent sur une approche de la vie professionnelle de toutes les tranches d'âge qui est fondée sur le cycle de vie* ». Ainsi, il convient de repérer les composantes essentielles à la réussite d'une gestion des âges en entreprise :

- Tout d'abord, la gestion des âges doit contribuer d'une part à la création de valeurs pour l'entreprise et, d'autre part, au bien-être des travailleurs (Ilmarinen, 2005 ; Ustal-Piriou, 2006).
- Pour ce faire, la gestion des âges doit se concevoir comme un processus global, continu et transversal relié à la stratégie RH de l'entreprise (Ilmarinen, 2005 ; Naegele & Walker, 2006 ; Ustal-Piriou, 2006 ; Walker, 1999b). En effet, une politique de gestion des âges a davantage de chances d'aboutir lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre stratégique large, global et intégré (Naegele & Walker, 2006 ; Pillinger, 2008). Le terme global signifie qu'il convient d'utiliser conjointement et globalement la gamme complète des mesures dédiées à la GRH depuis le recrutement jusqu'à la sortie de l'emploi (Naegele & Walker, 2006 : p.23). Ainsi, la gestion des âges s'inscrit tout à fait dans une politique de GPEC sur laquelle elle repose. La mise en œuvre du processus RH de gestion des âges en lien avec la stratégie de l'entreprise ne peut être effective sans une démarche « compétences » outillée, opérationnelle et permettant à l'entreprise de se projeter dans l'avenir (Ustal-Piriou, 2006). Par ailleurs, la gestion des âges doit devenir un élément de la culture de l'entreprise, ce qui peut améliorer l'acceptation et la mise en œuvre de mesures (Christin & Buisson, 2009 ; Ilmarinen, 2005).
- Il s'agit d'une approche intergénérationnelle. En effet, l'emphase doit être mise sur tous les groupes d'âge et non sur une catégorie particulière. En effet, la question du vieillissement se construit tout au long d'une carrière, et non à partir de la fin de carrière (Lesemann, 2003).

- Par ailleurs, la gestion des âges doit se concevoir dans une approche holistique et durable (Gilles & Loisel, 2005 ; Pillinger, 2008 ; Monti, 2003 ; Ustal Piriou, 2006). Tout d'abord, l'emphase doit être mise sur tous les groupes d'âge et non sur une catégorie particulière. Ensuite, il convient d'adopter une approche fondée sur le cycle de vie qui nécessite d'examiner les besoins et les attentes des salariés à toutes les étapes.
- Il convient également de prendre en compte la double dimension de la gestion des âges (Naegele & Walker, 2006 ; Ustal-Piriou, 2006 ; Walker, 1997 ; 1999b). A long-terme, il convient d'appliquer des solutions préventives et d'éviter les situations problématiques : les risques d'usure professionnelle, de perte des connaissances critiques, de déqualification par exemple. Toutefois, la gestion des âges peut consister en des approches curatives à court terme afin de corriger les problèmes issus de situations antérieures (Naegele & Walker, 2006 ; Pillinger, 2008 ; Utsal-Piriou, 2006 ; Walker, 1999a). Il en va ainsi pour les travailleurs déjà affectés par des problèmes de santé ou présentant des déficits de compétences. Il s'agit en quelque sorte d'une gestion des seniors qui doit se concevoir de manière provisoire.
- Pour finir, la gestion des âges doit être « contextualisée » et doit prendre en compte les éléments de l'environnement interne et externe de l'entreprise (Monti, 2003). Ainsi, il convient de considérer la nature et la structure de l'entreprise, le type de personnel, son historique de recrutement, les modes de management et de prescription, le système de valeurs et de normes, etc. Mais il convient également de comprendre l'environnement plus global de l'entreprise comme sa stratégie globale et ses objectifs généraux à long terme.

Par ailleurs, le succès d'une gestion des âges dépend également de la capacité à intégrer des finalités différentes. Ainsi, l'objectif général est de pouvoir contribuer à la fois au bien-être des travailleurs et à la performance de l'entreprise (Ilmarinen, 2005). De plus, la gestion des âges sera d'autant plus efficace qu'elle se développe au sein d'une GRH socialement responsable qui s'engage, en dehors de toute considération économique, à tenir compte de paramètres sociaux et environnementaux, tant dans leur fonctionnement que dans leur politique de développement à long terme (CSE, 2011). Une GRH socialement responsable vise notamment le développement d'une GPEC et le management proactif des compétences. La prise en compte de la santé des travailleurs participe à cette gestion responsable et passe notamment par un investissement continu dans la formation et une gestion des carrières permettant de valoriser le parcours professionnel (CSE, 2011). De manière générale, une gestion des âges positive permettra aux entreprises d'appréhender les défis liés au vieillissement comme une opportunité et non comme une menace (Naegele & Walker, 2006).

3.3. Les politiques de gestion des âges au niveau organisationnel

3.3.1. L'état des lieux

Selon Patrickson et Ranzijn (2005), malgré la volonté qu'ont de nombreux gouvernements de maintenir les travailleurs âgés en emploi plus longtemps, les employeurs n'abordent pas encore de manière proactive la problématique du vieillissement au travail. Bien qu'une prise de conscience ait eu lieu au niveau organisationnel, l'évolution des pratiques reste extrêmement lente (Arstrong-Stassen, 2006 ; Armstrong-Stassen & Templer, 2005 ; Brunet, 2004 ; Gilles & Loisl, 2005 ; Godelier, 2007 ; Loos-Baroin, 2006 ; Shore et al., 2009). Selon Minni et Topiol (2003), il existe un décalage entre la réalité démographique et la façon dont les entreprises perçoivent le vieillissement de leur personnel. Leurs résultats montrent un certain manque d'engagement pour la question de l'âge étant donné le peu de mesures destinées à prolonger la durée d'activité des plus âgés. Récemment, Burlet, Grillet et Mandinaud (2008) ont réalisé une enquête, auprès de 10.000 dirigeants d'établissement, visant à qualifier les rapports opérationnels que ceux-ci entretiennent avec la gestion des âges. Il apparaît que cette dernière est une préoccupation stratégique à part entière. Selon leur enquête, les thèmes de « la formation et des nouveaux dispositifs », de « l'usure des salariés », de « l'intégration » et des « mobilités internes » constituent les priorités des dirigeants. Cependant, l'enquête démontre également que la sensibilité élevée sur le sujet n'entraîne pas nécessairement une disposition à agir (Burlet et al., 2008). Par ailleurs, la problématique de la diversité en général reste peu développée en Belgique (Business & Society Belgium, 2009).

Récemment, Bredgaard et Tros (2006) ont montré que les politiques et mesures pour les seniors au niveau organisationnel étaient le plus souvent initiées par la législation et les politiques publiques en Belgique dans 68% des cas. En revanche, la négociation collective et les actions initiées par les entreprises elles-mêmes sont davantage développées aux Pays-Bas et au Danemark. Par ailleurs, il apparaît que la législation est une barrière pour le recrutement et la rétention des seniors dans 14% des cas au sein des entreprises belges participant à l'enquête. En outre, elles ne sont que 26% à avoir recruté un senior dans la dernière année. Puisque les travailleurs belges ont tendance à sortir de façon précoce, ils ne sont pas vus comme un investissement intéressant. Ainsi, Bredgaard et Tros (2006) indiquent également que seules 17% des entreprises belges développent des politiques plus actives de rétention des seniors.

Toutefois, il semble que de plus en plus d'entreprises poursuivent des approches intéressantes sans avoir formalisé ces dernières de façon explicite dans une stratégie de gestion des âges (Warwick, 2006). Ainsi, il existe différents exemples en matière de bonnes pratiques parmi les nombreux travaux qui ont été réalisés en la matière et qui sont synthétisés dans le tableau ci-dessous (Naegle & Walker, 2006 ; Walker, 1997, 2005 ; Walker & Taylor, 1998).

Guides	Contenu
<p>Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Walker (1997), « Combating Age barriers in employment : A European portfolio of good practice » - Naegele & Walker (2006) « A guide to good practice in age management » 	<p><u>Description :</u> Guide de bonnes pratiques issues d'entreprises de tailles et de secteurs différents en Europe (11 pays dont la Belgique). On y retrouve 155 cas.</p> <p><u>Axes d'action :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement ; ▪ Apprentissage et formation ; ▪ Développement de carrière ; ▪ Flexibilité du temps de travail ; ▪ Promotion et préservation de la santé, conception des postes de travail ; ▪ Outplacement ; ▪ Sortie de l'emploi et transition vers la retraite.
<p>European Social Dialogue Committee in Electricity :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pillinger (2008), « Changements démographiques dans l'Industrie de l'Electricité en Europe » 	<p><u>Description :</u> Boite à outils et conseils pratiques issus de plusieurs études de cas (n=9) dans le secteur de l'énergie en Europe (7 pays).</p> <p><u>Axes d'action :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement et le maintien en emploi des travailleurs âgés ; ▪ Santé et bien-être ; ▪ Attrait des jeunes travailleurs ; ▪ Temps de travail flexible ; ▪ Politiques de sortie et de retraite ; ▪ Rôle du dialogue social entre employeurs et syndicats.
<p>Business & Society (2009) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Du management des 45+ à la gestion des âges » 	<p><u>Description :</u> Guide pratique issu d'un groupe de travail composé d'entreprises belges</p> <p><u>Axes d'action :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'engagement de la direction ; ▪ La promotion de la diversité et le travail sur les préjugés ; ▪ Formation des managers ; ▪ Recrutement des 45+ ; ▪ Lifelong learning ; ▪ Gestion de carrière ; ▪ Mobilité interne ; ▪ Gestion et transfert des compétences ; ▪ Santé et bien-être ; ▪ Equilibre vie professionnelle-vie privée ; ▪ Accompagnement au départ à la retraite.
<p>Warwick Institute for Employment Research (2006) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Ageing and Employment : Identification of Good Practices to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment » 	<p><u>Description :</u> Bonnes pratiques tirées d'entreprises issues de 11 pays européens. 41 études de cas ont été réalisées dans différents secteurs (services financiers, commerce de détail, l'administration publique, l'industrie électronique et le bâtiment). Grandes entreprises et PME.</p> <p><u>Axes d'action :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation du travail ; ▪ Gestion de la mobilité ; ▪ Evolutions de carrières ;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition des tâches ; ▪ Recrutement ; ▪ Aménagements du temps de travail ; ▪ Formation continue et transfert su savoir ; ▪ Santé au travail ; ▪ Outplacement.
<p>Finnish Institute of Occupational Health :</p> <p>- Ilmarinen (2005), «Towards a longer worklife. Aging and the quality of worklife in the European Union »</p>	<p><u>Description :</u> Rapport sur la gestion des âges en entreprise et ses différentes facettes. Présente quelques exemples de bonnes pratiques dans les entreprises finlandaises.</p> <p><u>Axes d'action :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnements de travail ; ▪ Discrimination liée à l'âge ; ▪ Le temps de travail ; ▪ Les compétences ; ▪ La promotion de la santé ; ▪ Les attitudes et les valeurs.
<p>ANDCP (Association nationale des DRH en France) :</p> <p>- Ustal-Piriou (2006), « GRH et gestion des âges : la quadrature du cercle des GRH »</p>	<p><u>Description :</u> 19 entreprises françaises et leurs pratiques. Ce document présente quelques outils (gestion des compétences, diagnostic, etc.).</p> <p><u>Axes d'action :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement ; ▪ Gestion des compétences ; ▪ Gestion de la deuxième partie de carrière ; ▪ Management de transition.

3.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Les départs massifs en retraite, les cycles d'innovation de plus en plus courts, l'allongement de la durée d'activité, la perte des connaissances en entreprise,... voilà autant de risques qu'il est aujourd'hui devenu nécessaire d'anticiper. D'où l'importance pour les entreprises de développer et d'adapter les compétences de leurs salariés afin qu'ils puissent mieux rebondir face aux changements à venir dans les emplois (Thierry & Sauret, 1993 ; Hindley & Aparisi, 2008). Ce type d'approche préventive qui, comme l'a fait remarquer Pillinger (2008), compte parmi les approches les plus efficaces en matière de gestion des âges, fait référence au concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Selon Kerlan (2007), la GPEC correspond aux « méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée » (gestion prévisionnelle des compétences), ainsi qu'aux « méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois » (gestion prévisionnelle des emplois) ; l'objectif principal de la GPEC étant d'anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences et de

décliner ces prévisions en actions afin de réduire les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs (Hindley & Aparisi, 2008).

Plus concrètement, Hindley et Aparisi (2008) déclarent qu'il existe six phases dans la mise en œuvre d'une démarche GPEC :

- 1- l'identification des emplois et des compétences actuels dans l'entreprise ;
- 2- la projection de ces emplois et compétences actuels dans un intervalle déterminé ;
- 3- l'anticipation des besoins futurs en termes d'emplois et de compétences ;
- 4- la mesure des écarts entre les emplois et compétences actuels et futurs ;
- 5- la déclinaison de ces prévisions en actions de GRH (recrutement, formation,...) pour réduire les écarts ;
- 6- la projection des emplois et compétences après l'application de ces actions de GRH dans un intervalle déterminé.

Cependant, Retour (2005) souligne à juste titre que les anticipations en matière d'emploi apparaissent difficiles - voire impossibles - à définir. Aussi, la GPEC doit-elle mettre davantage l'accent sur les perspectives d'évolution individuelle pour faire face aux changements ou aux situations imprévisibles pouvant survenir dans l'environnement de travail. C'est pourquoi, en matière de recrutement par exemple, il devient nécessaire de focaliser son attention, non seulement sur l'ensemble des compétences détenues actuellement par un candidat, mais aussi sur sa capacité à acquérir de nouvelles compétences, c'est-à-dire sur son potentiel.

3.3.3. Les actions préalables à la démarche d'action

A) Le diagnostic de la situation de l'entreprise

Préalablement à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des âges, il est essentiel de diagnostiquer la situation de l'entreprise, ainsi que son positionnement par rapport à la concurrence et à l'évolution du marché (Hindley & Aparisi, 2008 ; Business and Society, 2009). Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à la description, à la classification et à la mise en évidence des relations qui existent entre les différents postes, ainsi qu'à l'élaboration d'un référentiel de compétences. La combinaison de ces deux outils facilitera ainsi la lecture des postes à pourvoir, l'identification et le développement des compétences, de même que le développement de la mobilité interne à travers la création de passerelles entre les métiers. En outre, il faut tenir compte de facteurs tels que les évolutions techniques/technologiques, les évolutions législatives et réglementaires, l'évolution de la pyramide des âges dans l'entreprise, ou encore les difficultés de recrutement qui peuvent être rencontrées pour certaines fonctions. Cette analyse permettra d'identifier les besoins

futurs de l'entreprise et de mettre en œuvre des actions qui réduiront les écarts entre l'état actuel des emplois et des compétences et ces besoins futurs (Hindley & Aparisi, 2008).

L'objectif premier du diagnostic est donc de préparer l'action. Il devra permettre de repérer l'articulation entre, d'une part, les caractéristiques de l'entreprise, du management et, d'autre part, celles des populations au travail (Gilles & Loisl, 2005). Selon le schéma conducteur proposé par Gilles et Loisl (2005), le diagnostic comporte plusieurs phases successives devant aboutir à une démarche et à un plan d'action.

❖ Identifier les enjeux :

Il est important tout d'abord d'effectuer une analyse démographique capable de dresser une carte claire de la situation en matière d'âge (Business & Society Belgium, 2009 ; Gilles & Loisl, 2005). Il s'agit, en se posant les bonnes questions, de savoir quel sera le nombre de départs par services ou quels seront les profils concernés par exemple (Guerfel-Henda, 2005). Ce portrait démographique sera d'autant plus précis avec l'utilisation de pyramides des âges ou d'histogrammes qui permettront une représentation simplifiée des structures d'âges (Gilles & Loisl, 2005 ; Molinié & Volkoff, 2002). Par ailleurs, l'examen s'enrichit si l'on peut faire des comparaisons dans le temps (Molinié & Volkoff, 2002).

Minni et Topiol (2003) proposent quatre profils de pyramides des âges selon la part relative des moins de 30 ans et celle des 50 ans et plus. Tout d'abord, nous trouvons les établissements avec une structure d'âge « élargie au sommet ». S'il y a peu de jeunes, on y retrouve par contre beaucoup d'individus plus âgés. Ensuite, il y a les entreprises avec une structure ventrale des âges qui concentrent leurs effectifs sur les âges intermédiaires, c'est-à-dire avec une faible part de jeunes et de seniors. Dans les dix à quinze prochaines années, ces établissements risquent d'être confrontés aux mêmes types de difficultés que les établissements à pyramide des âges élargie au sommet : ils devront composer avec une main-d'œuvre âgée et gérer de nombreux départs à la retraite. Nous trouvons également les structures élargies à la base avec beaucoup de jeunes et peu de seniors. Finalement, certaines structures sont quant à elles élargies aux deux extrémités.

Ensuite, l'estimation des évolutions à venir devra être contextualisée au regard des préoccupations, des enjeux et des interventions à venir (Gilles & Loisl, 2005). Il s'agit notamment de l'évolution des indicateurs sociaux ou de santé (absentéisme, turn-over, maladies professionnelles, développement d'inaptitudes, etc.), de l'évolution des métiers, de l'histoire et des projets économiques, organisationnels et techniques de l'entreprise, des politiques et enjeux de gestion des ressources humaines (Gilles & Loisl, 2005).

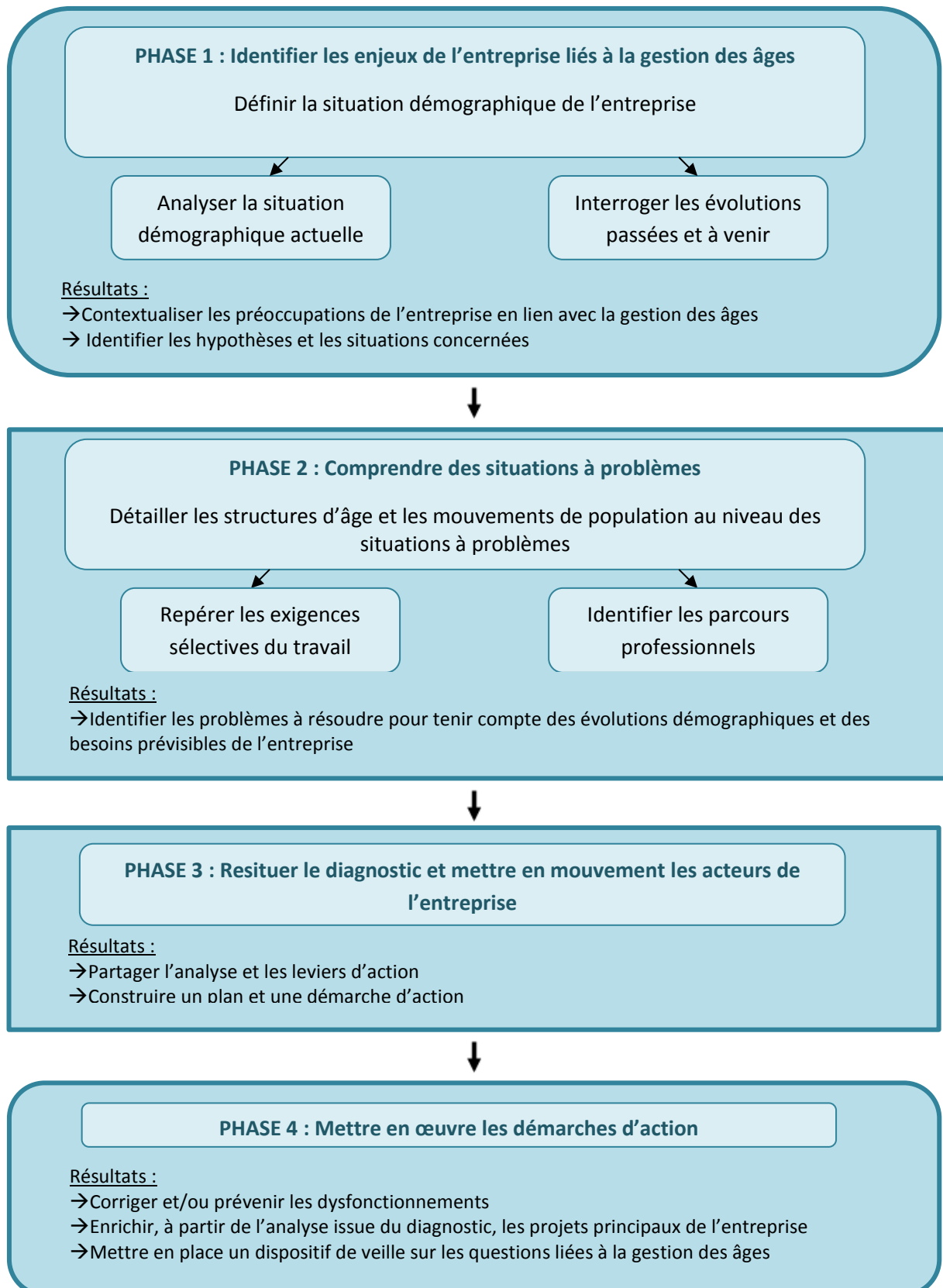
De cette étape se construira la base d'une politique efficace de gestion des âges. Néanmoins, il apparaît que peu d'entreprises établissent une gestion anticipée de leur pyramide des âges (Brunet, 2004 ; Minni & Topiol, 2003). Selon une enquête réalisée en 2006 par *Society of Human Resource Management*, il semble que les deux tiers des 1232 professionnels des ressources humaines interrogés n'auraient pas procédé à un relevé démographique au sein de leur organisation (Manpower, 2007).

❖ Comprendre les situations à problème :

La deuxième étape vise à approfondir la réflexion sur les mouvements de population et les mécanismes de sélection liés à l'âge (Gilles & Loasil, 2005). Cela peut impliquer les troubles de santé ou d'usure, l'évolution du travail, les contraintes de travail et les marges de manœuvre des travailleurs. Ici, l'analyse est centrée sur un périmètre défini et sur un problème spécifique en lien avec la gestion des âges. C'est à cette étape que seront élaborées des pistes d'action en termes d'aménagement des situations de travail, de développement de compétences ou encore de mode de transfert d'expertise (Gilles & Loasil, 2005).

❖ Resituer le diagnostic et mettre en œuvre des démarches d'action :

La troisième phase développée par Gilles et Loasil (2005) implique une mise en débat de l'analyse avec l'ensemble des parties prenantes. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la gestion des âges est l'affaire de tous les acteurs dans les milieux de travail. Cette étape permettra la confrontation des différents mondes et registres d'actions. Au final, il s'agit d'arriver à une compréhension partagée sur les leviers et actions à déployer afin de passer du diagnostic au plan d'action en soi, qui constitue la quatrième et dernière étape. Le plan d'action permettra l'opérationnalisation de la réflexion élaborée en amont et visera à corriger ou prévenir les dysfonctionnements identifiés (Gilles & Loasil, 2005). La gestion des âges doit s'inscrire dans une démarche cyclique. Les actions mises en place doivent être évaluées et adaptées (Gilles & Loasil, 2005 ; Naegele & Walker, 2006).



Source : (Gilles & Loisel, (2005, p.71) – les quatre étapes du diagnostic

La réussite de ces démarches repose sur l'engagement des différents acteurs de l'entreprise (Gilles & Loisl, 2005). L'analyse des questions liées à l'âge dans le travail relève de plusieurs points de vue : démographique, historique, organisationnel, médical, social. Associer tous les acteurs de l'entreprise tout au long des démarches de diagnostic et d'action apparaît d'autant plus nécessaire que chacun d'entre eux dispose d'informations permettant de mieux comprendre les situations de travail. Cela garantit la prise en compte de l'ensemble des dimensions de la gestion des âges.

Phases	Acteurs à associer		
	Direction et représentants du personnel	Encadrement et salariés de terrain	Acteurs ressources internes ou externes
Phase I : Identification des enjeux liés à la gestion des âges	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en perspective les objectifs/préoccupations de l'entreprise avec les questions liées à la gestion des âges • Constituer une équipe de pilotage • Définir un accord de méthode selon les pratiques de l'entreprise • Etudier la situation démographique au regard de l'histoire de l'entreprise, des politiques RH, de l'état de santé des salariés • Valider, reformuler, préciser la problématique et cerner les périmètres concernés 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre informés sur les objectifs et la méthode • Exprimer des attentes éventuelles • Entretiens avec des membres de l'encadrement 	<p>A solliciter en fonction des besoins lors des différentes étapes de la démarche engagée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs de la GRH • Le médecin du travail • Les infirmiers • Les préventeurs • L'assistant social • Les formateurs • Les ingénieurs et animateurs Sécurité, Qualité, Méthodes, etc.
Phase II : Analyse des situations à problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la réalisation des entretiens, observations, le recueil des données documentaires • Discussion des premiers résultats au sein du comité de pilotage 	<p>Participation active selon différentes modalités à adopter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observations de situations de travail • Entretiens individuels ou collectifs • Groupes de travail • Etc. <p>Restitutions, validations, intermédiaires possibles</p>	
Phase III : Restitution du diagnostic et mise en œuvre du mouvement des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Restitution et mise en débat des résultats et pistes d'action du diagnostic • Favoriser des échanges sur les scénarii des pistes d'action • Arbitrer les priorités et construire un plan d'action • Définir les modalités de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Restitution à organiser auprès du personnel • Modalités à définir • Participer à des groupes de travail sur les pistes d'action, les scénarii, les conditions de faisabilité 	
Phase IV : Mise en œuvre des démarches d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des actions • Suivi et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation • Groupes d'évaluation • Proposition d'ajustements 	<p>Mettre en place une cellule ressource sur les aspects liés à la gestion des âges dans l'entreprise</p>

Source : (Gilles & Loisl, (2005, p.75) – Les acteurs à associer aux différentes étapes

B) La sensibilisation des lignes hiérarchiques

Nous le voyons, pour qu'une stratégie de gestion des âges fonctionne correctement, les travailleurs doivent être capables de s'adapter et de développer leurs compétences au gré des changements organisationnels et technologiques, d'où la nécessité pour une entreprise de ne pas écarter les seniors des opportunités de formation continue et des processus de développement de carrière mobilisés en interne. Pourtant, il est vrai qu'actuellement, de nombreuses représentations négatives à l'encontre des travailleurs âgés de 45 à 65 ans contribuent à exclure ces derniers de la sphère professionnelle. Ces représentations font référence à la notion d'« âgisme », qui est un « processus de préjugés et de discrimination contre des personnes par le simple fait qu'elles sont plus âgées » (Loretto & White, 2006 ; SPF, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006). Il convient tout de même de préciser que les stéréotypes négatifs liés à l'âge sont plus présents dans les petites entreprises que dans les grandes. Selon Chiu et al. (2001) et Lesemann (2003), ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les petites entreprises ne disposent pas de dispositifs de gestion du personnel aussi sophistiqués que ceux que l'on trouve dans les structures de plus grande taille.

Parmi les préjugés visant explicitement les travailleurs âgés, nous trouvons notamment ceux-ci : ils sont difficiles à former ; ils sont moins créatifs ; ils ont une moins bonne santé ; ils sont résistants face au changement ; ils n'aiment pas recevoir d'ordres de la part de travailleurs moins âgés (Chiu et al., 2001 ; Loretto & White, 2006 ; Marbot, 2005 ; Walker, 2005). Si certains de ces préjugés peuvent se confirmer dans la pratique, il faut toutefois préciser que la plupart d'entre eux sont clairement exagérés et contribuent à influencer négativement la perception du vieillissement (Marbot, 2005 ; Loretto & White, 2006). Or, il s'avère que lorsque l'entreprise donne au travailleur la possibilité de choisir ses procédures, d'avancer à son rythme et d'assumer ses responsabilités, les quelques altérations de ses capacités cognitives et psychosociales dues à l'âge tendent à diminuer considérablement. En pareille circonstance, le travailleur âgé met en place des stratégies d'adaptation tirées de son expérience pour faire face aux demandes de son employeur (Guerfel-Henda, 2003 ; Santelmann, 2004 ; Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006). Il est donc utile et nécessaire de miser sur le potentiel des seniors en leur ouvrant largement l'accès à la formation, en adaptant les modalités à leurs attentes et à leurs capacités d'apprentissage (Marbot, 2005), ainsi qu'en veillant à ce qu'ils soient soutenus par leurs collègues et par leur ligne hiérarchique (Guerfel-Henda, 2003 ; Santelmann, 2004 ; Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006).

C'est pourquoi il est essentiel de mieux informer l'ensemble des travailleurs sur la nature des stéréotypes liés à l'âge, ainsi que sur l'expérience ou la possible rentabilité associée au maintien des seniors (Guérin & Saba, 2003). Ainsi, selon Ilmarinen (2005), la gestion des âges est basée sur la connaissance des effets du vieillissement. La procédure de sensibilisation peut se faire sous forme de conférences, de groupes de discussion, ou à l'aide d'une formation spécialement consacrée à l'égalité des chances par rapport à l'âge (Walker,

1998 ; Bertrand, 2010). Il convient également de sensibiliser les employeurs et le leadership en général à l'importance de mettre en place un dispositif de développement des compétences pour les travailleurs en vue de maintenir ceux-ci plus durablement dans la vie active ; le manque de développement professionnel étant l'un des motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs de plus de 45 ans (Bertrand et al., 2010 ; Casoinic, 2007). Il faut souligner à ce titre que la conception de formations, la valorisation des compétences acquises à l'issue de ces formations, la mobilité interne, le tutorat, ou encore le parrainage, sont autant de moyens de favoriser le maintien en emploi des travailleurs (Lesemann, 2003 ; Bruyère, 2006). Il convient enfin de garder à l'esprit qu'un leadership efficace doit pouvoir s'accorder avec les tendances manifestées par le processus de vieillissement. Les organisations performantes étant composées de travailleurs appartenant aux différents segments d'âge, une bonne gestion de la diversité s'avère être un facteur décisif pour leur réussite (Casoinic, 2007).

C) Le soutien de toutes les parties concernées

Selon Naegele et Walker (2006), préalablement à l'implantation d'une stratégie de gestion des âges, il convient également d'obtenir le soutien de toutes les parties présentes au sein de l'organisation, et ce dès les étapes de planification de la stratégie. L'émergence de ce soutien peut évidemment faire suite à un travail de sensibilisation préalable visant à promouvoir la diversité au travail et la lutte contre les préjugés (cfr. point précédent). Il est clair qu'au départ, le projet de changement n'est possible que s'il gagne l'approbation et l'enthousiasme des membres de la direction. De plus, il est nécessaire que les représentants du personnel, le département des ressources humaines, le département de formation, ou encore le service médical participent activement et collaborent au bon déroulement du projet. En vue de favoriser ce processus collaboratif et le développement d'une confiance mutuelle entre les parties, il est essentiel de communiquer à chaque étape du processus de changement. En outre, l'ouverture du dialogue favorise la mise en lumière, la reconnaissance, et par conséquent, la résolution des problèmes rencontrés par les différents intervenants. Parmi les outils qui peuvent être envisagés pour sensibiliser et mobiliser l'ensemble des acteurs, notons l'utilité de mettre en place un comité de pilotage, de constituer des groupes métiers et compétences, ou encore de créer un magazine dans l'entreprise à destination de l'ensemble des travailleurs (Naegele & Walker, 2006 ; Hindley & Aparisi, 2008).

Section IV – Les pratiques de gestion des âges

Au sein d'une stratégie de gestion des âges, de nombreuses pratiques en gestion des ressources humaines peuvent aider à combattre les barrières liées à l'âge, à promouvoir la diversité des âges et à fournir un environnement dans lequel chaque individu peut poursuivre son développement professionnel sans avoir à subir de traitements discriminants (Walker, 2005). Ces bonnes pratiques doivent être perçues comme une succession d'interventions ayant pour objectif de promouvoir à la fois les intérêts des travailleurs – à travers la lutte contre les barrières liées à l'âge et l'instauration d'un environnement de travail plus favorable – et des entreprises (Walker, 1998). Notons que ces pratiques existent principalement dans les grandes et les très grandes entreprises où les dispositifs de gestion des ressources humaines sont très structurés alors que, paradoxalement, ce sont les PME qui créent le plus d'emplois dans les pays industrialisés (Lesemann, 2003). Malheureusement, ces dernières ne se préoccupent généralement pas de l'anticipation du vieillissement des travailleurs, ni de la gestion des âges dans son ensemble (Volkoff, 2000, cité par Lesemann, 2003). Ceci peut s'expliquer par le fait qu'aucune fonction spécifiquement « dédiée » à la gestion de la main d'œuvre n'existe dans les PME. Dès lors, elles n'ont pas une connaissance systématique et prévisionnelle de cette main-d'œuvre, ce qui explique qu'aucun dispositif explicite de gestion des âges n'y soit mis en place (Lesemann, 2003).

4.1. Le recrutement, la sélection et l'intégration des travailleurs

Face au besoin de nouvelles compétences et afin d'éviter que les connaissances développées dans les entreprises ne finissent par disparaître, ces dernières se doivent d'effectuer un travail aussi efficace que possible en termes de recrutement, de sélection, de gestion et de maintien des travailleurs possédant les habiletés souhaitées (AARP, 1998 ; Hindley & Aparisi, 2008). Cela concerne autant les jeunes travailleurs que les travailleurs plus âgés.

4.1.1. L'attrait, la sélection et le maintien des jeunes travailleurs

Comme souligné précédemment, le marché du travail européen est actuellement confronté, non seulement à un vieillissement de sa population active, mais aussi à une diminution des naissances (Walker, 2005 ; Commission Européenne, 2010a). Ce déséquilibre au niveau de la pyramide des âges risque d'engendrer un déficit de plusieurs millions de personnes en âge de travailler d'ici 2030 (Pillinger, 2008). La main d'œuvre jeune risque donc de se raréfier. De plus, la mobilité de ces jeunes travailleurs s'étant particulièrement développée, il devient difficile de les retenir et de rajeunir ainsi la pyramide des âges des entreprises (Anglaret & Massin, 2002). La guerre des talents risque donc de prendre de l'ampleur d'ici quelques années. Par conséquent, le recrutement, la sélection et la rétention des profils talentueux constituent plus que jamais un facteur de différenciation concurrentielle (Hindley & Aparisi, 2008).

Mais par quels moyens est-il possible d'attirer ces talents tant recherchés par les entreprises ? Selon Hindley et Aparisi (2008), différentes pistes d'intervention peuvent être exploitées. Tout d'abord, il est nécessaire de chercher à comprendre quels sont les facteurs qui risquent d'influencer le jeune travailleur à opter pour une entreprise au détriment d'une autre. Cela peut dépendre des avantages offerts par l'entreprise (niveaux de rémunération, opportunités de carrière, équilibre vie privée/vie professionnelle, mobilité interne,...), comme cela peut dépendre des outils utilisés par le jeune pour chercher un emploi. A ce titre, toute entreprise se doit de rester attentive aux nouveaux supports de communication existants (comme *Second Life*, par exemple) et ce, afin de valoriser son image auprès des meilleurs talents. De la même manière, le développement des relations avec les écoles (à travers la diffusion des offres de stages, la diffusion des offres d'emploi, la diffusion des opportunités offertes par l'entreprise, le retour d'expérience des stagiaires,...) représente un avantage concurrentiel certain en vue de sensibiliser et d'attirer les talents. Comme le met clairement en évidence Marbot (2005), ce contact préliminaire avec les jeunes leur permet de se sentir solidaires des professionnels qu'ils rencontrent et qui leur donnent les clés des normes et des comportements culturels régissant le métier.

Enfin, à l'issue des pratiques de communication destinées à recruter les jeunes travailleurs, différentes actions doivent être mises en place en vue de favoriser leur intégration et leur rétention. Il peut s'agir de la visite de l'entreprise, ainsi que de la remise d'un livret d'accueil et de fiches de poste ; ces actions ayant pour but de donner des repères au jeune (« quelle est ma place ? » ; « quel est mon rôle ? ») et donc du sens à sa position dans l'entreprise (Marbot, 2005). L'établissement d'un parcours de formation spécifique et la mise en perspective d'un parcours de mobilité interne contribuent également à l'intégration du jeune en lui indiquant un sens de progression et de développement, lui permettant ainsi de se fixer des objectifs. Par ailleurs, la mise en application d'un rite d'intégration – sous forme de repas avec l'équipe par exemple – contribue à l'épanouissement et à l'implication du jeune dans la recherche de performance. Enfin, un séminaire d'intégration peut également être mis en place, selon une fréquence définie, en vue de permettre aux nouveaux embauchés de découvrir l'entreprise, son organisation, ses enjeux, ou encore sa stratégie, et d'accélérer par la même occasion le développement des réseaux professionnels dans l'entreprise (Hindley & Aparisi, 2008 ; Marbot, 2005).

4.1.2. Le recrutement et la sélection des travailleurs âgés

Les entreprises ont pour habitude d'opter principalement pour de jeunes travailleurs lorsque des postes se libèrent en interne. Pourtant, étant donné le vieillissement de la population active et le phénomène de pénurie qui s'annonce dès lors sur le marché de l'emploi, ces habitudes vont devoir être modifiées (Commission Européenne, 2010a ; Shacklock et al., 2007). Ainsi, selon Guerfel-Henda (2003), les employeurs vont devoir apprendre à recruter d'autres tranches d'âges, ce qui représente un sacré défi pour les entreprises de grande taille, souvent très organisées dans leurs procédures (rémunération, statut d'emploi,...). Les employeurs doivent donc s'assurer que les seniors aient autant de

chances que le reste de la population active d'occuper une fonction proposée (Walker, 1998 ; Guerfel-Henda, 2003). C'est d'autant plus important que, contrairement aux idées reçues, les travailleurs âgés sont parfois encore tributaires de nombreux impératifs financiers liés à l'éducation des enfants, à l'achat d'une nouvelle maison, ou encore au paiement des soins de santé destinés à leurs parents (Shacklock et al., 2007). Par ailleurs, la pension qu'une personne retraitée reçoit n'est parfois pas suffisante – et c'est encore plus vrai pour les femmes – que pour lui permettre de vivre décemment. En pareille circonstance, le besoin de continuer à travailler, voire de réintégrer la population active, devient tout à fait légitime (Shacklock et al., 2007).

C'est pourquoi il convient de s'assurer que les candidats éventuels ne fassent l'objet d'aucune discrimination, directe ou indirecte (Walker, 1998 ; Walker, 2005). L'absence de limite d'âge dans les offres d'emploi constitue à ce titre un moyen de lutter contre la discrimination liée à l'âge (Walker, 2005). De la même manière, il est essentiel de veiller à ce que les procédures de recrutement et de sélection ne soient pas défavorables aux seniors (Pillinger, 2008). Ensuite, bien que certaines entreprises promeuvent la sélection de travailleurs âgés, ce n'est pas pour autant qu'elles placent ceux-ci dans des fonctions dont le niveau de compétences requises est élevé, que du contraire. Les travailleurs sont donc mal positionnés pour influencer les changements stratégiques dans l'entreprise, notamment à travers l'établissement d'une philosophie de la diversité (Riach, 2009). Le recrutement et la sélection des seniors implique dès lors non seulement une équité dans les procédures de recrutement, mais aussi dans la qualité des fonctions proposées par l'entreprise. Evidemment, il convient de ne pas privilégier les travailleurs âgés à outrance, sans quoi cela s'apparenterait à de la discrimination positive (Riach, 2009 ; Walker, 2005).

Les offres d'emploi et les procédures de sélection doivent en outre mettre en évidence quelles sont les modalités prévues dans l'offre en ce qui concerne, par exemple, la flexibilité des heures de travail. Cela permet ainsi d'attirer les travailleurs âgés qui souhaitent travailler de façon plus flexible que dans leur précédent emploi. Les stratégies de recrutement mises en place doivent également prendre en considération les attentes et les besoins des différentes populations. Les attentes professionnelles des seniors ne sont pas les mêmes que celles des jeunes travailleurs et il est nécessaire de tenir compte de cette réalité pour attirer l'une ou l'autre de ces générations (Spinks & Moore, 2007 ; Pillinger, 2008). Ainsi, un senior ne sera pas nécessairement attiré par l'importance du salaire qui lui est proposé ou d'éventuelles promesses de promotions, mais plutôt par des récompenses émotionnelles telles que l'objectif social d'une mission, ou encore la flexibilité que l'entreprise lui offre en termes d'aménagement des conditions de travail (Cappelli & Novelli, 2010 ; Shacklock et al., 2007). Ainsi, selon Morris et Mallier (2003, cités par De Cieri, Costa, Pettit & Buttigieg, 2008) les travailleurs âgés privilégient aujourd'hui les formes de travail alternatives étant donné leur désir ou leur besoin de disposer d'une plus grande flexibilité au travail.

Il faut souligner que le recrutement de travailleurs âgés présente un certain nombre d'avantages pour les organisations. Parmi ceux-ci, notons que les seniors possèdent des capacités, de l'expérience et des connaissances que les jeunes travailleurs n'ont pas encore eu le temps de développer. L'apport des seniors aux entreprises est donc bien réel. Il constitue même un atout d'une richesse indéniable puisque ces travailleurs contribuent au développement des compétences de l'ensemble de la main-d'œuvre et, par voie de conséquence, à l'innovation, à la productivité et au changement (Pillinger, 2008). En outre, les travailleurs âgés sont empreints d'une certaine flexibilité dont peuvent tirer profit les organisations en termes de recrutement. En effet, en période de récession, les employeurs souhaitent généralement diminuer la taille de leur effectif dans un premier temps pour l'augmenter ensuite rapidement lorsque les circonstances évoluent. Ce besoin d'une main-d'œuvre mobile peut être comblé par les seniors. C'est ainsi que, plutôt que d'engager de jeunes collaborateurs lorsque le besoin en main-d'œuvre se fait pressant, les entreprises peuvent miser sur les anciens, désormais retraités, qui connaissent la culture et les procédures organisationnelles utilisées et sont donc plus rapidement opérationnels (Cappelli & Novelli, 2010 ; Shacklock et al., 2007).

4.2. La gestion des carrières et le développement des parcours professionnels

4.2.1. La gestion des performances

Dans l'optique d'une gestion des parcours et des carrières, il est nécessaire de pouvoir apprécier les performances des travailleurs en vue de prendre les meilleures décisions possibles en termes de rémunération, de formation, de mobilité interne ou externe, voire de promotion. A ce titre, l'entretien d'évaluation annuelle et le bilan de compétences constituent des outils privilégiés pour ce qui a trait aux besoins de formation et aux désirs d'évolution des travailleurs (Hindley & Aparisi, 2008). Les entreprises doivent développer ces outils de manière proactive en instaurant un dialogue auprès de l'ensemble des travailleurs sur la nature de leurs attentes, de leurs intentions, ou de leurs aspirations, et en tentant d'y donner une suite favorable. Ce n'est qu'ainsi que les travailleurs talentueux seront identifiés et idéalement retenus dans l'entreprise (Patrickson & Ranzijn, 2005).

A) L'entretien d'évaluation annuelle

L'entretien d'évaluation annuelle est un outil personnalisé de gestion des carrières au cours duquel un collaborateur et son N+1 discutent de l'atteinte ou non d'objectifs fixés préalablement. L'entretien prend place dans le contexte plus général de l'évaluation des performances des collaborateurs. Cette évaluation est d'une grande importance étant donné qu'elle a notamment pour objectif de déterminer les pistes et axes d'évolution de carrière des travailleurs en tenant compte des forces et des faiblesses manifestées au cours de l'année écoulée (Guérin & Fournier, 2009). Selon Hindley & Aparisi (2008), trois éléments principaux doivent être estimés au cours d'un entretien d'évaluation. Il y a tout

d'abord la performance, qui se mesure en comparant le résultat obtenu pour un indicateur donné avec l'objectif fixé. C'est donc le résultat des actions passées. Ensuite, il y a les compétences qui ont été développées durant l'année et qui doivent être évaluées par rapport au référentiel de compétences défini par l'entreprise. Enfin, il y a le potentiel. Celui-ci s'apprécie plus difficilement et fait souvent l'objet d'une discussion ou d'une appréciation collective. Alors que l'évaluation des compétences permet à l'employeur de définir des plans de développement pour chaque travailleur, l'évaluation de la performance et du potentiel aident à la prise de décision au niveau salarial et vis-à-vis de l'orientation de carrière.

Performance	Supérieure au niveau requis	Pilier dans une fonction/plateau promotionnel	Performance élevée mais potentiel à développer	Talent prêt pour une promotion
	Niveau requis	Bonne performance (à accroître) mais plateau promotionnel	Bonne performance et bon potentiel	Potentiel élevé (identifier les opportunités) et bon niveau de performance
	Inférieure au niveau requis	Poids mort (problématique à gérer)	Problématique de performance (prise de poste ?)	Potentiel élevé mais poste inadéquat (mobilité impérative)
		Mobilité nulle	Mobilité horizontale	Mobilité verticale
Potentiel				

Source : Hindley & Aparisi (2008) – Matrice performance et potentiel

Le but final de l'entretien d'évaluation annuelle est donc de mettre sur pied un plan d'action permettant au collaborateur évalué de trouver un second souffle pour l'année à venir et de développer par la même occasion son employabilité (Hindley & Aparisi, 2008 ; Guérin & Fournier, 2009). Un tel outil, s'il est utilisé correctement, constitue indéniablement une porte ouverte au développement de la mobilité horizontale et verticale dans l'entreprise et donc, au développement des compétences. De plus, il entretient la dynamique des travailleurs et celle de l'entreprise en brisant les routines et en rompant avec la monotonie du quotidien. A ce titre, l'entretien d'évaluation annuelle ouvre donc des perspectives individuelles en matière de gestion des carrières (Guérin & Fournier, 2009).

D'un autre côté, Marbot (2005) nous fait remarquer que si cet outil n'est pas utilisé de façon équitable entre les travailleurs, il n'y a rien d'étonnant à ce que certains d'entre eux se sentent lésés et entrent alors dans un processus de désengagement professionnel. C'est pourquoi, en vue d'éviter qu'un tel phénomène ne se produise et ait pour conséquence un départ précoce des travailleurs, il est nécessaire de veiller à ce que l'entretien d'évaluation annuelle soit destiné à tous et à ce que les critères d'évaluation ne soient pas discriminants

en matière d'âge. Enfin, il est recommandé de former les jeunes managers à l'évaluation des seniors, ces derniers pouvant mal vivre un entretien avec un supérieur ayant 20 ans d'expérience de moins qu'eux.

B) Le bilan de compétences

Le bilan de compétences est également un outil de gestion des carrières qui se destine ici particulièrement aux travailleurs en milieu de carrière, ainsi qu'aux seniors. L'objectif de ce bilan est de récolter des informations (au cours d'un entretien) auprès de chaque collaborateur concerné afin de développer avec lui un plan permettant de lutter contre le plafonnement de carrière et d'utiliser au maximum son potentiel (Aucouturier, 2001 ; Guérin & Saba, 2003).

Plus précisément, le déroulement d'un tel entretien peut s'effectuer en six étapes (ARACT, 2010) :

- Présentation des objectifs et du déroulement de l'entretien au travailleur ;
- Discussion concernant le parcours professionnel du travailleur dans l'entreprise afin de faire le point avec lui sur ce qu'il sait faire et ce qui lui fait encore défaut (il est donc utile ici de prendre connaissance des différents postes qui ont été occupés par le collaborateur au fil du temps et des raisons qui ont influencées ces éventuels changements) ;
- Discussion concernant les activités qui pourraient être réalisées par le travailleur suite aux formations qu'il a suivies dans sa carrière ;
- Identification des souhaits du travailleur par rapport à son évolution professionnelle ou à ses besoins de formation(s) complémentaire(s) ;
- Mise en lumière des possibilités d'évolution dans l'entreprise tenant compte du potentiel et des souhaits du travailleur (qu'il s'agisse d'un nouveau poste, d'une nouvelle mission,...) ;
- Mise en évidence des actions à suivre pour mener à bien ce projet professionnel.

Guérin et Saba (2003) ont déclaré qu'il était nécessaire d'adapter ces pratiques aux caractéristiques des travailleurs. Ainsi, il est important d'établir un climat de confiance avec eux afin de lutter contre l'éventuelle gêne (intolérance des autres, jugement,...) associée à la modification de leur plan de carrière. En outre - et cela est d'autant plus important que les travailleurs concernés sont âgés - il semble essentiel d'utiliser des techniques permettant de lutter contre la diminution possible de certaines de leurs facultés (par exemple, en leur permettant de s'appuyer davantage sur leurs acquis que sur de nouvelles méthodes de travail). Enfin, toujours en ce qui concerne les seniors, il peut s'avérer nécessaire de mettre en place une organisation temporelle relativement souple visant à leur permettre de progresser à leur rythme. La mise en place d'un bilan de compétences permet par conséquent de cerner et de répondre du mieux possible aux besoins et aux souhaits du

travailleur, tout en conciliant ceux-ci à l'évolution et au développement des emplois et des compétences dans l'entreprise.

4.2.2. La gestion des carrières

Face aux changements relativement rapides qui caractérisent les milieux de travail de nos jours, les activités de développement professionnel – et donc de mobilité au travail - ont pris beaucoup d'importance (Maurer, 2001). Au niveau organisationnel, la mobilité des travailleurs se révèle particulièrement utile en ce qu'elle permet d'améliorer la performance des travailleurs, de faciliter la diffusion d'une culture en interne et de gérer efficacement l'emploi en fonction des évolutions des marchés. Au niveau individuel, cet outil permet aux travailleurs de piloter et de construire leur carrière professionnelle selon les opportunités qui leur sont offertes dans l'organisation (Hindley & Aparisi, 2008).

Ces pratiques de mobilité doivent cependant être destinées à l'ensemble des travailleurs. Or, la recherche suggère que plus les travailleurs vieillissent, moins ils participent à des activités de ce type. Ainsi, lorsqu'ils sont exposés à des stéréotypes liés à l'âge ou à un manque de support organisationnel, ceux-ci se sentent moins efficaces au travail et par voie de conséquence, participent moins volontairement aux activités de développement professionnel (Maurer, 2001). Pourtant, de nombreux seniors seraient favorables à l'idée de continuer à développer leur carrière, que ce soit parce qu'ils connaissent trop bien leur travail ou parce qu'ils souhaitent conserver un rythme de travail empreint de nombreux changements. En outre, lorsqu'un individu arrive à un plafond dans sa carrière et qu'il n'a plus la possibilité de miser sur son aspiration à l'avancement pour s'épanouir au travail, il en vient à chercher d'autres motifs de satisfaction en dehors de la sphère professionnelle. Voilà pourquoi il est indispensable de ne pas réserver les promotions à une catégorie de travailleurs en particulier (Marbot, 2005 ; Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010).

Cependant, les représentations négatives qui sévissent encore aujourd'hui vis-à-vis des travailleurs âgés, combinées à une culture du jeunisme parfois bien présente en entreprise, influencent négativement les opportunités offertes aux plus de 50 ans (Loos-Baroin, 2006). Comme le mentionnent Greenhaus et al. (2010), il est pourtant clair que les travailleurs âgés deviendront à terme une ressource de main-d'œuvre inévitable pour les employeurs. Or, les entreprises n'ont que récemment pris conscience de cette réalité et de la nécessité de développer les carrières dans le cadre plus large de la gestion des âges. Ainsi, durant les années 1990, nombreux sont les employeurs à s'être séparés de leur main d'œuvre âgée lors de restructurations, sans tenir compte des coûts qui seraient engendrés par ces départs. Ces travailleurs – alors détenteurs de la mémoire organisationnelle – ont quitté leur entreprise en emportant avec eux l'expérience accumulée au fil des années (AARP, 1998). Or, ce sont les mouvements effectués dans l'entreprise et le brassage des savoirs qui en découle qui rendent les départs à la retraite moins critiques. C'est la raison pour laquelle, les entreprises se doivent de « briser » les plafonds de carrière et de proposer

des parcours intéressants aux seniors afin d'éviter un déclin de leurs compétences au fil du temps, ainsi qu'une dégradation des connaissances organisationnelles (Loos-Baroin, 2006 ; Greenhaus et al. 2010).

4.3. L'aménagement des conditions de travail et le bien-être

4.3.1. L'analyse et la gestion des risques

L'amélioration de la santé et, de manière générale, du bien-être est une autre clé d'entrée dans la gestion des âges (Bellini & al., 2006 ; Gilles & Loisel, 2005 ; Jalette & Villeneuve, 2001 ; Pillinger, 2008). Cette problématique de la santé doit être abordée tout au long du cycle de vie et pour l'ensemble des travailleurs. Dès lors, il est essentiel que les risques pour la santé et la sécurité soient identifiés, gérés et passés en revue régulièrement dans le cadre d'une stratégie globale et préventive. Il s'agit du point de départ de toute intervention (Aract, 2010 ; Pillinger, 2008 ; Sobane, 2007).

Toute situation de travail doit être vue comme un système composé de plusieurs niveaux auxquels l'analyse du travail doit tenir compte (Guérin & al., 1997 ; Leplat, 1997 ; Montmollin, 1995). Cette approche globale figure en tête de liste des principes formulés dans la Stratégie Sobane (2007). En effet, « *le travailleur vit sa situation comme un tout et non comme un ensemble de faits distincts* » et par conséquent « *un problème particulier ne peut être isolé et réglé de manière durable indépendamment du contexte* » (Sobane, 2007 : p.14). Ainsi, il convient de prendre en compte l'ensemble des situations de travail et d'être attentif à la fois aux aspects physiques, cognitifs, organisationnels et psychosociaux susceptibles d'avoir une influence sur la santé, la sécurité et, de manière plus large, le bien-être des travailleurs (Sobane, 2007). Les aspects collectifs et l'ensemble des acteurs de la situation de travail devront également être considérés (Sobane, 2007).

A côté du rôle des conseillers en prévention, médecins du travail et autres experts de la santé, la participation des syndicats et des travailleurs est essentielle car ce sont eux qui connaissent le mieux le travail et les conditions sous lesquelles ce dernier est réalisé (Pillinger, 2008 ; Sobane, 2007). Les travailleurs pourront fournir des idées et des solutions sur les problèmes qu'ils rencontrent. Ainsi, certains aménagements pourront se faire rapidement, à moindre coût et de manière concertée, ce qui augmente l'acceptation de toutes les parties. Par ailleurs, les travailleurs ont, au fil du temps, développé des façons sécuritaires de travailler qu'il convient également d'identifier (Cloutier, 2002 ; Lagacé & Lesemann, 2003).

4.3.2. La promotion de la santé et du bien-être

Pour Jalette et Villeneuve (2001), les interventions doivent promouvoir la mise en place d'un environnement de travail plus sécuritaire et plus convivial. Il s'agit d'une condition essentielle pour inciter les travailleurs en fin de carrière à prolonger celle-ci. Par ailleurs, il s'agit de prévenir les effets du vieillissement des jeunes en développant des actions préventives dans le domaine de la sécurité, de la santé et au niveau du bien-être

général. En effet, l'usure professionnelle se doit d'être prévenue dès le début de la vie active. Par conséquent, plus les actions interviendront tôt et de façon continue, plus elles seront bénéfiques pour les travailleurs (Gilles & Loisil, 2005). Comme le souligne Pillinger (2008 : p.41), « *l'amélioration de la prise de conscience de la problématique de la santé pour tous les employés est un élément important de l'approche de la santé et du bien-être fondée sur le cycle de vie* ». Ainsi, il convient de créer une véritable culture de la promotion du bien-être sur le lieu de travail.

Il convient de sensibiliser les travailleurs et les responsables hiérarchiques à la question de l'âge, à l'amélioration des conditions de travail, à l'ergonomie, à l'importance des visites médicales et du suivi. Cette sensibilisation passe par la création de groupes de travail, par la réalisation d'enquête auprès du personnel, par la formation et la participation des travailleurs (Naegele & Walker, 2006 ; Pillinger, 2008). En effet, la prise de conscience interviendra également au niveau de formations régulières en matière de santé et de sécurité. C'est pourquoi le fait de former les responsables hiérarchiques à la prévention et à la gestion des risques peut s'avérer très utile afin de coordonner et de mettre en place des initiatives en matière d'amélioration de la santé (Pillinger, 2008). Une fois formées et conscientisées, ces personnes pourront devenir des référents et jouer un rôle consultatif en sensibilisant à leur tour les travailleurs aux questions de santé (Pillinger, 2008). Du côté des travailleurs, les formations pourront concerner les méthodes de travail et proposer des outils de construction et de préservation de la santé comme, par exemple, les formations à la manutention ou à l'utilisation sécuritaire d'une machine.

4.3.3. La conception ergonomique des postes de travail

L'ergonomie est aujourd'hui reconnue comme un élément crucial de l'amélioration des conditions de travail (Pillinger, 2009 ; Volkoff, Molinié & Jolivet, 2000). L'aménagement du lieu de travail et l'adéquation ergonomique des postes de travail sont à prendre en compte, de préférence de manière préventive (Volkoff & al, Molinié & Jolivet, 2000). En guise d'exemple, il pourra s'agir pour un travailleur de bénéficier d'un éclairage suffisant ou d'un siège mieux adapté, voire d'un écran d'ordinateur adapté (Walker, 1999). D'autres mesures, correctives, pourront venir compenser la diminution de certaines aptitudes physiques (baisse de la vision et de l'ouïe, perte de force musculaire) (Walker, 1999). Il convient également de prendre en compte la charge mentale en ajustant les cadences, les horaires de travail, les pauses (Jalette & Villeneuve, 2001 ; Naegele & Walker, 2006).

Ensuite, il convient de permettre aux plus âgés, qui n'auraient peut-être pas bénéficié de ce type de mesures par le passé, de pouvoir continuer à travailler « en prenant en compte la préservation de leur santé, le développement de leurs compétences et la transmission de leurs savoir-faire » (Gilles & Loisil, 2005 : p.57). Pavageau, Nasciento et Fazon (2007 : p.4) soulignent l'intérêt de développer un environnement dit « capacitant », qui correspond à « *l'ensemble des conditions individuelles, techniques, organisationnelles et sociales nécessaires pour que le travail soit non seulement non délétère, mais aussi facteur de liberté*

et de progrès ». Dans une perspective préventive, il s'agit de préconiser des environnements qui fournissent aux individus l'occasion de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur les tâches et sur leurs modes opératoires (Falzon, 2005, cité par Pavageau et al., 2007). En prenant appui sur les différences interindividuelles du vieillissement, un environnement capacitant permettra de prévenir l'exclusion et de favoriser les échanges intergénérationnels et la reconnaissance sociale.

4.3.4. L'optimisation de l'organisation du travail

Les bonnes pratiques en matière de protection et de promotion de la santé requièrent « *d'optimiser les processus de travail et l'organisation du travail afin de permettre aux salariés d'être performants et d'assurer leur santé et leur capacité de travail* » (Naegele & Walker, 2000, cité dans Naegele & Walker, 2006 : p.16). En effet, l'ajustement de l'organisation du travail est l'un des aspects à prendre en considération pour adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre et prévenir l'usure prématurée (Jalette & Villeneuve, 2001). L'entreprise se doit de repérer les conditions où la performance des travailleurs peut se maintenir et se développer notamment grâce aux stratégies individuelles et collectives (Volkoff & al., 2000). Plus précisément, il s'agit « *d'identifier les conditions techniques, organisationnelles, sociales de ces performances pour éviter leur remise en cause lors d'évolutions même minimales de l'organisation du travail* » (Volkoff & al., 2000 : p. 113).

Grace à l'expérience, les hommes et les femmes développent dans leurs activités professionnelles des stratégies afin de compenser les processus de déclin, de préserver leur santé, voire de faire face aux risques professionnels (Gaudart & Weill-fassina, 1999 ; Vidal-Gomel, 2007 ; Volkoff & al., 2000). Par exemple, il s'agira de trouver des postures ou des gestes moins coûteux en effort, d'anticiper les événements futurs ou encore de faire appel aux collègues. Dès lors, il convient de dire qu' « *en raison de leur ancienneté professionnelle et de leur expérience, les travailleurs vieillissants ont acquis des compétences fondant des stratégies multifonctionnelles en ce qu'elles leur permettent de répondre aux objectifs de l'entreprise et à des objectifs plus personnels* » (Gaudart & Weill-Fassina, 1999 : p.49). Ainsi, ces stratégies sont à la base d'un compromis réaménagé en permanence entre trois pôles de l'activité (Gaudart & Weill-Fassina, 1999) : la tâche et l'efficacité de son exécution ; les buts personnels notamment en matière de préservation de la santé ; les aspects collectifs. Par conséquent, ces stratégies sont fortement liées au contenu et aux environnements de travail. Une analyse de l'activité permettra d'en décrire la mise en œuvre par une observation des modes opératoires (Gaudart & Weill-Fassina, 1999). Les exemples de ce type d'analyse abondent notamment dans le secteur de la restauration universitaire (Avil-Assunção, 1998, cité dans Cau-Bareille, 2007), dans le secteur de l'industrie automobile (Gaudart, 2000), dans le secteur de la sidérurgie (Gaudart & Pondaven, 1998, cité dans Volkoff & al., 2000), dans le milieu infirmier (Cloutier & al., 1999 ; Gonon, 2003), chez les

monteurs de structures de fête (Zara-Melyan, 2006) ou encore chez les guichetiers de la Poste (Caroly, 2001).

Toutefois, ces compromis ne peuvent être mis en place que dans le cadre de marges de manœuvre laissées par les conditions et l'organisation du travail (Gaudart & Weill-Fassina, 1999 ; Volkoff & al., 2000). Selon Laville (1996, cité dans Cau-Bareille, 2007 : p.105), la notion de marge de manœuvre recouvre deux dimensions. D'une part, elles peuvent renvoyer au poste de travail où « *les travailleurs vieillissants développent leurs propres manières de faire, utilisent leur expérience mettent en œuvre des stratégies de compensation, d'assimilation lorsque certaines de leurs capacités subissent un déclin* ». D'autre part, elles s'inscrivent également dans un collectif de travail afin « *d'organiser le travail de manière à faciliter l'affectation de chacun à une situation appropriée* ». L'aménagement de certains facteurs organisationnels fournit une marge de manœuvre positive permettant au personnel plus âgé d'utiliser les stratégies protectrices de travail qu'il a développées avec l'expérience (David & al., 2001). De surcroît, il s'agit de permettre et de développer des coopérations nouvelles, d'atténuer la pénibilité physique de par la conception d'installations moins exigeantes, de réduire les effets néfastes des situations d'urgence, de maintenir un certain nombre de postes « légers et adaptés » pour les salariés présentant des déficiences sérieuses (Volkoff & al., 2000).

La distribution des tâches doit prendre en compte les caractéristiques de la main-d'œuvre et mettre en relation les exigences de la tâche et les capacités des travailleurs. Pour finir, la polyvalence et la variété des tâches peuvent également être bénéfiques aux travailleurs, quel que soit leur âge. David et al. (2001) avancent deux raisons. Dans un premier temps, la rotation des tâches peut limiter une sollicitation répétée de certaines fonctions et diminuer la charge de travail. Dans un deuxième temps, il s'agit de minimiser les tâches répétitives et monotones qui sont peu propices à la construction des compétences. Toutefois, poussée à l'excès, la polyvalence pourra s'avérer pénalisante pour les plus âgés (David & al., 2001). De plus, les métiers très spécialisés sont peu susceptibles de faire l'objet d'une rotation (Lagacé, 2003). Dès lors, il est essentiel de favoriser les conditions qui permettent une exploration progressive de nouvelles tâches, avec les appuis nécessaires dans le collectif de travail ou avec la possibilité de faire des essais (David & al., 2001). Comme le soulignent David et al. (2001), il existe différentes modalités de mise en œuvre de la polyvalence : des modules de rotation des tâches, des délais suffisamment souples lors des transitions, la reconnaissance des compétences effectivement développées pour chaque tâche, etc.

4.4. Les aménagements du temps de travail

4.4.1. Les réductions du temps de travail

Cela concerne toutes les mesures qui visent le nombre d'heures travaillées (la durée de travail) ou à en modifier l'aménagement (Lagacé & Lesemann, 2003). Il s'agit d'un outil essentiel de gestion des âges et des parcours professionnels. Concrètement, ces aménagements concernent la possibilité de disposer d'heures de travail plus courtes, de retraites partielles, de changements de postes, de périodes de congé plus longues, de rotation des tâches, de réductions des heures supplémentaires ou de responsabilités professionnelles supplémentaires (Pillinger, 2008). Ainsi, il s'agit notamment de permettre une adaptation en particulier pour les emplois physiquement éprouvants ou stressants, voire lorsque les travailleurs approchent de la retraite (Pillinger, 2008). Toutefois, les réductions dans le temps de travail visent autant les plus jeunes que les plus âgés (Walker, 1999). De surcroît, il s'agit d'un outil essentiel de gestion des âges.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, ces aménagements en matière de temps de travail apparaissent comme une solution pertinente et innovante en faveur des seniors et de leur maintien en emploi (Argual, 1998 ; Bruyère, 2006 ; Burnay, 2002 ; Gilles & Loisl, 2005). Pour Lesemann (2007), il s'agit tout simplement de la mesure la plus prisée de la part des salariés en fin de carrière. De manière générale, de plus en plus de travailleurs envisagent et décident de « lever le pied » sans pour autant interrompre leur prestation de travail. Sur base du rapport annuel de l'ONEM (2009), il apparaît que le nombre de travailleurs optant pour un aménagement de leur temps de travail progresse durablement et de manière conséquente. En effet, on enregistre une progression de 7,1 p.c. entre 2008 et 2009, de 5,5 p.c. entre 2007 et 2008, de 5,8 p.c. entre 2006 et 2007, de 8,2 p.c. entre 2004 et 2006. Des hausses importantes de 10,4 p.c. et 12,5 p.c. sur les périodes allant respectivement de 2004 à 2005 et de 2003 à 2004 sont également constatées (ONEM, 2009). En outre, les données révèlent une augmentation de 10,3 p.c. du nombre de travailleurs masculins qui aménagent leur temps de travail. Bien que la progression soit beaucoup plus faible chez les femmes, l'aménagement reste néanmoins l'apanage de la population féminine. De plus, on constate une forte progression chez les plus de 50 ans qui représentent plus de la moitié des travailleurs aménageant leur temps de travail. Comme le souligne le rapport de l'ONEM (2009), cette part n'a cessé de croître ces dernières années.

Ainsi, cet attrait pour les formules d'aménagement du temps de travail est évoqué par Elchardus, Cohen et Van Thielen (2003) à travers une enquête réalisée en Belgique sur une population d'hommes et de femmes de 45 à 65 ans. Il apparaît que les aspirations de la grande majorité des travailleurs de 45 à 65 ans ne se situent plus dans la sphère de travail. En effet, leur plus grand désir est d'avoir du temps : du temps pour soi, pour sa famille, pour ses loisirs, etc. Une enquête réalisée sur l'aménagement du temps de travail par Vendramin (2007), avance que l'aspiration au temps libre est la première raison évoquée pour expliquer un souhait de sortie anticipée (dans 50% des cas). Par ailleurs, il apparaît que 45% des 45-65

ans accepteraient de travailler plus longtemps en prestant moins d'heures (Elchardus, Cohen & Van Thielen, 2003). Ainsi, ce constat permet d'étayer la logique du crédit-temps, considéré par Elchardus & Cohen (2003), comme un moyen de ralentir la cessation d'activité et de maintenir les gens en emploi. Par ailleurs, le crédit-temps et les départs progressifs s'avèrent être des mesures particulièrement adaptées aux tendances et modèles comportementaux existants, ce qui leur donne des chances d'être efficaces (Elchardus & Cohen, 2003). La réduction du temps de travail apparait comme une mesure permettant une meilleure articulation des temps sociaux (Elchardus, Cohen & Van Thielen, 2003 ; Fusulier & al, 2009).

4.4.2. Les pratiques de flexibilité du temps de travail

Pour Naegele et Walker (2006) et Walker (1997), les bonnes pratiques concernant le temps de travail impliquent d'offrir une plus grande flexibilité dans les heures de travail ainsi que dans l'ajustement du temps de travail et de l'emploi en vue de permettre aux travailleurs de concilier le travail et la vie privée. Dans une récente enquête de Shacklock, Fulop & Horts (2007), la majorité des répondants soulignaient l'importance de la flexibilité et de la réduction du temps de travail. Ces auteurs ajoutent que l'introduction de la flexibilité dans les aménagements de travail est particulièrement attractive pour les plus âgés. Toutefois, ces mesures doivent également s'accompagner par d'autres mesures favorisant des environnements de travail sains et des conditions de travail favorables.

Il existe plusieurs mesures en matière de temps de travail (Lagacé & Lesemann, 2003 ; Pillinger, 2008). En ce qui concerne le nombre d'heures de travail, les entreprises peuvent proposer, à côté du temps plein, des horaires aménagés, des temps partiels, des heures de travail plus courtes, la retraite partielle, des changements de postes, des périodes de congé plus longues ou encore des réductions des heures supplémentaires (Lagacé & Lesemann, 2003 ; Pillinger, 2008). D'autres mesures concernent le moment où les personnes travaillent. Les horaires flexibles donnent aussi la possibilité aux salariés d'effectuer leur nombre d'heures de travail selon leur meilleure convenance plutôt qu'en fonction d'un horaire déterminé (Lagacé & Lesemann, 2003). Alors que certains préfèrent commencer leur journée plus tard, d'autres préféreront prêter plus d'heures afin d'obtenir une journée supplémentaire de congé. Les congés supplémentaires (avec ou sans solde) permettent de gérer annuellement l'aménagement et la réduction du temps de travail (Lagacé & Lesemann, 2003). Une autre façon d'aborder le problème concerne le lieu où la personne travaille. Dès lors, le télétravail est également une pratique qui, dans une certaine mesure, permet aux travailleurs de gérer leur horaire, en plus de diminuer le temps indirect consacré au travail comme les déplacements par exemple (Lagacé & Lesemann, 2003). Toutefois, cette pratique entraîne un isolement qui réduit les possibilités de collaboration entre collègues et anéantit les possibilités de partage des connaissances (Lagacé & Lesemann, 2003).

Les avantages liés à ce type d'aménagement sont nombreux, à la fois pour les entreprises et les travailleurs. Dans un premier temps, la flexibilité dans le temps de travail permet une utilisation optimale des ressources humaines ainsi qu'une diminution de l'absentéisme et des jours de maladie (Naegele & Walker, 2006). Il s'agit d'une voie

privilegiée pour maintenir en emploi les plus âgés comme les plus jeunes (Naegele & Walker, 2006). Les retraites anticipées permettent une sortie moins brutale et une meilleure adaptation à la retraite. En ce sens, si ces aménagements permettent de retarder le départ des travailleurs expérimentés, il s'agit d'une opportunité pour les entreprises de pouvoir organiser le transfert des connaissances (Koopman-Boyden & McDonald, 2003 ; Naegele & Walker, 2006 ; Pillinger, 2008). Avec une politique de gestion du temps de travail innovante, l'entreprise peut améliorer son image et se positionner comme un employeur attractif (Pillinger, 2008). Dans un deuxième temps, de tels aménagements jouent positivement sur la santé et le bien-être des travailleurs, en particulier pour les emplois jugés physiquement éprouvants ou stressants (Pillinger, 2008 ; Shacklock, Fulop & Horts, 2007). De plus, des horaires de travail flexibles entraînent une série d'effets positifs sur la motivation et la qualité de vie de tous les travailleurs, à travers notamment une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (Naegele & Walker, 2006). Finalement, ces aménagements permettent de composer avec les besoins, les attentes et les aspirations qui diffèrent en fonction de l'âge, du sexe, de la situation familiale, etc.

Toutefois, Lagacé et Lesemann (2003) ainsi que Naegele & Walker (2006) avancent également une série de considérations négatives à la fois pour les entreprises (problèmes d'organisation et de planification du travail, complications administratives, etc.) et pour les travailleurs (perte de revenus ou de statuts, charge de travail plus élevée, etc.). Par ailleurs, on ne peut dissocier l'aménagement du temps de travail de la tâche à accomplir afin d'éviter une intensification du travail (David & al., 2001 ; Lagacé & Lesemann, 2003). Ces effets négatifs pourront être atténués par une approche participative et attentive.

4.5. La formation continue

Le monde du travail se caractérise aujourd'hui par des changements rapides dans les processus et les pratiques utilisées. Ces changements, s'ils ne sont pas pris en compte par les entreprises, risquent de jouer un rôle négatif pour ces dernières en les rendant de moins en moins compétitives. Les actions de formations permettent de faire face à ces changements en offrant aux travailleurs la possibilité de s'y adapter et de continuer ainsi à remplir les missions et les tâches qui leur sont assignées tout au long de leur vie professionnelle. Elles jouent donc un rôle essentiel dans le maintien en emploi des travailleurs, mais aussi dans leur évolution vers d'autres postes à travers l'apprentissage de nouveaux savoirs (Hindley & Aparisi, 2008). C'est pourquoi les employeurs et les employés doivent s'engager dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise (Pillinger, 2008).

En dépit de ce constat, la formation des travailleurs âgés de plus de 50 ans n'est généralement pas une priorité pour les entreprises, d'autant plus si elles sont de petite taille (Marbot, 2005 ; Tikkanen, Lahn, Withnall, Ward et Lyng, 2002). D'autres aspects, tels que le développement de produits, les besoins de la clientèle, ou les considérations économiques sont plus importants aux yeux des décideurs (Tikkanen et al., 2002). Ceux-ci ont pourtant

tout intérêt à proposer à leurs salariés âgés de se former afin d'éviter les dépenses et la perte de temps associées au recrutement de collaborateurs supplémentaires, et afin d'éviter que les compétences des travailleurs ne finissent par devenir obsolètes (Imel, 1991). Selon Walker (1998), de bonnes pratiques en termes de formation continue supposent donc que l'ensemble des travailleurs disposent des mêmes opportunités d'apprentissage tout au long de la vie professionnelle, avec une éventuelle adaptation des méthodes de formation aux travailleurs âgés.

4.5.1. L'adaptation de la formation continue au parcours des travailleurs

Les inégalités entre travailleurs sont-elles exclusivement liées à leur âge ? Certains auteurs pensent que non. Il semblerait ainsi qu'un autre facteur que l'âge permette de mieux expliquer les différences de traitement. La littérature scientifique nous apprend en effet que les travailleurs n'envisagent pas les mêmes solutions de maintien en emploi selon leur catégorie socioprofessionnelle (Aucouturier, 2001), ainsi que selon leur niveau de qualification et le type d'horaire auquel ils sont soumis. A titre d'exemple, Fournier (2003) nous informe que les cadres considèrent - davantage que les ouvriers et les travailleurs à temps partiel - que la mobilité et le partage des compétences sont des solutions adaptées au maintien des seniors dans leur emploi. Ceci peut s'expliquer par le fait que les cadres accordent une plus grande importance à l'obtention et au maintien d'un statut valorisant dans l'entreprise (Aucouturier, 2001 ; Bertrand et al., 2010). Par ailleurs, c'est également lié au nombre plus élevé d'opportunités professionnelles dont ils disposent, comparativement aux deux autres catégories de travailleurs, et ce quel que soit leur âge (Aucouturier, 2001 ; Fournier, 2003 ; Carré, 2007).

Les cadres sont donc les travailleurs les plus formés dans les entreprises. Paradoxalement, Fournier (2003) nous indique que ce sont également ceux qui se plaignent le plus de besoins de formation non satisfaits. L'explication de ce phénomène réside probablement dans le fait que les individus les plus qualifiés sont généralement dotés, dès le début de leur vie professionnelle, d'un certain bagage théorique témoignant d'une aisance face à la formation. De plus, les conditions de travail, davantage favorables, et le contenu de travail plus riche dont ils disposent favorisent l'entretien de ces capacités d'apprentissage. A l'inverse, les personnes les moins qualifiées ont un niveau de formation initiale plus faible, entraînant par la suite des conditions de travail et un contenu de travail tout aussi pauvres. Leurs perspectives d'évolution sont dès lors inférieures à celles des cadres qui, vers 40 ans, peuvent encore espérer donner un nouvel élan à leur carrière (Fournier, 2003). Ainsi, en Belgique, les formations demeurent plus facilement accessibles aux travailleurs de moins de 45 ans qui détiennent un diplôme d'études supérieures et qui travaillent à temps plein dans une entreprise de plus de 250 travailleurs (Conseil Central de l'Economie, 2007). Les travailleurs les moins qualifiés, d'autant plus s'ils sont âgés, ont donc conscience de ces possibilités réduites de développement, et expriment dès lors moins d'insatisfaction vis-à-vis du manque de formations obtenues (Fournier, 2003).

Dans le contexte de la formation, il semble dès lors que les inégalités entre les travailleurs soient non seulement dues à leur âge, mais également à la taille de l'entreprise qui les embauche et à la catégorie socioprofessionnelle à laquelle ils appartiennent ; chacun de ces facteurs pouvant aggraver les inégalités de traitement. C'est pourquoi, plutôt que de se demander quelles formations proposer aux travailleurs âgés, il apparaît plus pertinent de préconiser une approche de la formation « tout au long de la vie » (Loos-Baroin, 2006), tenant compte des différents itinéraires professionnels empruntés par les travailleurs (Fournier, 2003). De plus, il faut garder à l'esprit que l'enjeu de la gestion des âges est de permettre, au final, à l'ensemble des travailleurs de rester en emploi plus longtemps (ARACT, 2010). C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'organiser une véritable dynamique de l'apprentissage entraînant avec elle tous les âges de la vie et toutes les catégories professionnelles (Carré, 2007).

4.5.2. Le maintien en emploi des travailleurs grâce à la formation

S'il est vrai que les employeurs ont tout intérêt à prôner une approche de la formation tout au long de la vie professionnelle (Loos-Baroin, 2006), il n'y a par contre rien d'étonnant à ce que certains d'entre eux s'étonnent de devoir investir dans des dispositifs destinés à former des personnes qui ne resteront de toute manière plus très longtemps dans leur entreprise ; qu'il s'agisse de jeunes travailleurs risquant de changer d'emploi à la moindre opportunité, de travailleurs en milieu de carrière souhaitant donner un nouvel élan à celle-ci, ou de travailleurs âgés désirant se retirer, partiellement ou définitivement, du milieu professionnel (AARP, 1998). Cependant, un discours tel que celui-ci – s'il est compréhensible – n'en est pas moins dangereux. En effet, c'est peut-être justement à cause du manque d'opportunités de se développer dans l'entreprise que les travailleurs décident à un moment donné de quitter celle-ci. Une étude effectuée auprès de 500.000 travailleurs – et relayée par l'AARP (1998) – a souligné que la plus grande différence entre les travailleurs impliqués dans leur entreprise et ceux qui ne l'étaient plus était liée directement à l'opportunité d'apprendre de nouvelles habiletés pour les uns et pas pour les autres.

Pourtant, les métiers sont en constante évolution et avec eux, les capacités individuelles réparties dans la population active doivent nécessairement évoluer sous peine de devenir obsolètes (Thierry & Sauret, 1993). Ces évolutions, couplées à un manque d'opportunités de développement, expliquent en partie pourquoi les seniors connaissent aujourd'hui des difficultés d'adaptation aux changements organisationnels (Bertrand et al., 2005). Par conséquent, la formation demeure un facteur clé de l'employabilité, en particulier aux âges élevés (Defresne, Marioni & Thevenot, 2010). Afin d'éviter une mise à l'écart des seniors - et d'éviter par la même occasion que les populations moins âgées ne se démotivent au travail en voyant ce à quoi elles se destinent d'ici quelques années - il est plus que nécessaire de mettre en place des dispositifs de formation qui intègrent l'ensemble des travailleurs, et pas uniquement les plus jeunes d'entre eux. Ces dispositifs de formation sont d'autant plus nécessaires qu'ils contribuent à l'amélioration du niveau d'habiletés de la

population active dans son ensemble, ainsi qu'au respect intergénérationnel et à la performance globale de l'organisation (Naeye & Walker, 2006).

4.5.3. La formation continue en lien avec la gestion des âges

Dans l'optique d'une gestion des âges inclusive, la formation continue doit nécessairement tenir compte des caractéristiques des différentes générations de travailleurs et s'adapter à celles-ci. En ce sens, certaines pratiques de formation favorisent un échange de connaissances tacites entre les travailleurs d'âges différents à travers des situations de transferts contextualisées (Jacob, 2004 ; Faulx & Petit, 2010). Par exemple, il devient possible pour les seniors de partager avec les plus jeunes l'expérience qu'ils ont acquise au fil du temps (Hursh, Lui & Pransky, 2006 ; Cappelli & Novelli, 2010), ce qui leur procure de nouvelles responsabilités, ainsi qu'une meilleure reconnaissance de leurs compétences dans l'organisation (Guérin & Saba, 2003 ; Danse et al., in press). Les connaissances acquises par les plus anciens sont donc transmises aux jeunes talents (Jacob & Harvey, 2005 ; Bruyère, 2006). Quelques-unes de ces pratiques de formation - basées sur un échange de connaissances tacites - sont décrites dans les encadrés ci-dessous.

° Le tutorat °

L'objectif du tutorat est de « permettre à un apprenant de se former au contact d'un ancien plus expérimenté » (Noyé & Piveteau, 2009). Le tuteur doit mettre en place l'accueil des nouveaux stagiaires, il doit leur expliciter son travail et ses pratiques, leur fournir les moyens et l'aide nécessaires à la situation d'apprentissage, les encourager et au final, procéder à l'évaluation de leur parcours et des progrès qu'ils ont réalisés (Wittorski, 1996 ; Noyé & Piveteau, 2009). Il peut évidemment sembler difficile pour un opérateur-tuteur de mettre des mots sur les tâches qu'il exécute automatiquement. C'est pourquoi il est nécessaire de proposer aux tuteurs de suivre eux-mêmes une formation visant à apprendre à découper pas à pas les tâches automatisées, à les lister et à mettre en place un guide des procédures auquel il est ainsi possible de recourir en cas de besoin (ARACT, 2010). Le tutorat est non seulement un moyen de transmettre des pratiques à de nouveaux travailleurs, mais aussi de faire évoluer les compétences des tuteurs eux-mêmes puisque ceux-ci expérimentent de nouveaux modes d'action, rompant ainsi avec leurs habitudes professionnelles (Wittorski, 1996). En effet, si l'on considère généralement que les possibilités d'évolution sont moindres pour les travailleurs âgés, l'obtention d'un statut de tuteur contribue par contre à développer leur sentiment d'utilité et à donner un second souffle à leur carrière (ARACT, 2010). Aux yeux du jeune travailleur à présent, le fait d'obtenir du soutien de la part d'un travailleur plus expérimenté et de pouvoir lui poser les questions souhaitées sans crainte de le déranger peut s'avérer rassurant. Enfin, du point de vue organisationnel, le tutorat contribue - sur le long-terme - à améliorer la performance de l'entreprise tout en améliorant les relations intergénérationnelles (ARACT, 2010).

Différents facteurs peuvent cependant compliquer l'implantation d'une pratique de tutorat. Ainsi, Veillard (2005) a déclaré que les travailleurs âgés sont généralement peu préparés à assumer la fonction de tuteur dans leur entreprise étant donné la complexité des tâches qu'ils doivent accomplir (les tuteurs sont censés définir, guider et évaluer l'activité des apprenants). Pourtant, les formations au tutorat existent, mais peu de tuteurs y participent pour diverses raisons, parmi lesquelles se retrouvent le manque de temps ou le manque d'intérêt vis-à-vis de ces formations. Dans le même ordre d'idées, notons que les seniors ne sont pas toujours les tuteurs privilégiés dans les entreprises, d'autant plus lorsque celles-ci sont marquées par l'évolution rapide des techniques et des pratiques. Dans ce cas-ci, la transmission des savoirs est souvent organisée entre générations proches, sauf si les seniors disposent de contextes de travail susceptibles de leur offrir les mêmes ressources qu'aux plus jeunes (Masingue, 2009). Enfin, les entreprises ne reconnaissent pas toujours les compétences nouvelles obtenues par les tuteurs à travers l'exercice du tutorat. Ceci pose la question de la reconnaissance par l'organisation des compétences produites dans l'activité et du risque d'influencer négativement la motivation des travailleurs âgés à occuper un rôle de tuteur (Wittorski, 1996).

° Le mentorat °

Selon Bergeron, Duguay, Rivest et Roy (2007), le mentorat peut se définir comme une « relation fondée sur le respect mutuel entre un employé d'expérience reconnu et crédible (mentor) et une personne moins expérimentée (mentoré), qui permet à cette dernière d'être soutenue dans le développement de sa carrière et dans ses apprentissages liés à son intégration professionnelle ». Le mentor est donc perçu à la fois comme un guide et comme un modèle à suivre par le jeune travailleur (Houde, 2010). A ce titre, les travailleurs âgés, qui sont souvent à un moment de leur vie où les buts altruistes prennent de l'importance, constituent d'excellents mentors (Cappelli & Novelli, 2010).

Souvent associé au tutorat, les enjeux du mentorat ne reposent cependant pas sur la transmission de savoirs ou de savoir-faire comme c'est le cas de cette autre pratique (en tout cas pas de manière exclusive), mais bien sur la transmission d'un savoir-être au sein de l'entreprise (Houde, 2010). En cela, cette approche est parfois décrite comme une remplaçante du coaching (Guérin & Fournier, 2009). Le mentor, par son expertise, se met au service du jeune travailleur afin de l'aider à s'intégrer et à se développer dans sa nouvelle vie professionnelle. Il contribue à la socialisation organisationnelle du mentoré à travers l'inculcation des normes, des valeurs et des tabous qui existent au sein de l'entreprise. Il enseigne également au mentoré quels sont les comportements à adopter dans différentes situations de travail. Il lui explique comment intervenir en réunion, comment faire valoir une stratégie,.... (Cappelli & Novelli, 2010 ; Houde, 2010 ; Marbot, 2005). Bref, le mentor sert de « modèle » au mentoré afin que ce dernier s'identifie à lui à travers l'observation et l'imitation. Ce n'est que par la suite, lorsque cette relation de conformité ne sera plus nécessaire et que le mentoré voudra prendre son « indépendance » qu'il pourra enfin se distancier et se différencier de son modèle (Noyé & Piveteau, 2009 ; Houde, 2010).

On l'aura compris, la pratique du mentorat facilite l'intégration des jeunes travailleurs. De la même manière, le fait de disposer d'un mentor est associé à davantage de conséquences positives objectives (rémunération, promotion) et subjectives (satisfaction professionnelle) pour le mentoré (Hezlett & Gibson, 2005, cités par Savoie, Lapointe, Laroche & Brunet, 2008). La pratique du mentorat peut également être bénéfique aux mentors, puisqu'elle renforce leur sentiment d'être reconnus et soutenus par les mentorés, de même qu'elle renforce leur satisfaction professionnelle étant donné l'aide apportée à leurs nouveaux collaborateurs. Par conséquent, la pratique du mentorat favorise la création de ponts entre les générations (Houde, 2010).

Cependant, il existe également de nombreux obstacles qui peuvent freiner le développement d'une pratique de mentorat. Parmi ceux-ci, nous trouvons :

- les réticences émises par certains employeurs qui considèrent, souvent de manière erronée, que les seniors ne sont pas suffisamment orientés vers l'avenir (un travail préalable de sensibilisation à la gestion des âges permettrait probablement de contourner ce premier obstacle) ;
- le manque de compréhension et donc d'implication du management en faveur du dispositif de mentorat et de ce qu'il apporte ;
- le doute pouvant envahir le senior vis-à-vis de ses capacités, tant personnelles que professionnelles, d'être à la hauteur ;
- l'éventuel refus du senior de s'engager dans une fonction de mentor, notamment à cause de la charge de travail supplémentaire que cela pourrait occasionner (Masingue, 2009).

° Le tutorat inversé °

Si le tutorat permet à un travailleur expérimenté de transmettre son savoir à un plus jeune, il serait incorrect de penser que cette relation est unidirectionnelle. Le nouvel arrivant est en effet lui-même souvent porteur de savoirs explicites et tacites relativement récents qui peuvent constituer une source d'innovation et d'inspiration pour le travailleur âgé (Kelley, 2005). La transmission de ces savoirs est alors communément appelée « tutorat inversé » (ou parfois, « mentorat inversé ») et renvoie à la « possibilité pour les nouveaux arrivants d'enseigner à ceux qui sont en place » (Jacob & Harvey, 2005).

Cette pratique est intéressante à plus d'un égard. En effet, selon Kelley (2005), en autorisant le jeune arrivant à s'exprimer sur une situation de travail et à transmettre ses connaissances à un collaborateur plus expérimenté, le tutorat inversé contribue au cycle de gestion des connaissances dans l'organisation et à l'apport d'idées nouvelles. Il s'agit donc d'un outil qui va à l'encontre de la tendance naturelle des travailleurs âgés consistant à avoir confiance en leur expérience sans tenir compte de l'évolution de leur métier. Par conséquent, le tutorat inversé peut être perçu comme un outil visant à développer les compétences des seniors et à renouveler par la même occasion le capital de connaissances de l'organisation (Jacob & Harvey, 2005).

Néanmoins, le tutorat inversé est difficile à mettre en place dans les entreprises au sein desquelles les jeunes ont rarement l'occasion de s'exprimer sur une situation de travail et où seul le tutorat « classique » est prôné. En pareille circonstance, les jeunes - qui n'ont pas la possibilité de participer au renouvellement des connaissances - risquent de se cantonner dans une position de repli ne facilitant ni leur intégration au travail, ni leur participation au cycle de gestion des savoirs. Afin de contrer de tels effets néfastes, les gestionnaires devraient donc favoriser la mise en place de milieux de travail favorables à la socialisation des nouveaux arrivants, ainsi qu'au transfert de leurs connaissances vers les seniors (Jacob & Harvey, 2005). Il est clair que le partage des savoirs ne peut s'effectuer de manière optimale que si la confiance s'est installée au préalable entre les collaborateurs (Slagter, 2007).

Cependant, les seniors n'ont pas systématiquement l'ambition de se voir évoluer sous les traits d'un mentor ou d'un tuteur. Tous ne portent pas en eux la force d'âme, la compétence ou la volonté de prendre ce rôle. C'est parfois à travers l'occupation de nouvelles fonctions ou de nouveaux métiers qu'ils continuent à s'épanouir (Guérin & Fournier, 2009). En dépit de ce constat - et de manière assez paradoxale - les entreprises n'investissent pas (ou peu) dans la population active de plus de 45 ans, que ce soit en termes de développement professionnel ou de formation continue (Naegele & Walker, 2006). Il en résulte que les habiletés des seniors sont souvent jugées déficitaires au sein de leur organisation, contribuant ainsi leur mise à l'écart et à leur départ précoce.

C'est pourquoi, dans l'optique d'une politique de formation incluant toutes les catégories d'âge, certains critères doivent être respectés en vue de favoriser l'évolution et le développement des compétences au sein de l'ensemble de la population active (Naegele & Walker, 2006) :

- L'absence de limites d'âge pour déterminer l'accès aux opportunités de formation ;
- La conciliation entre les plans de formation et le parcours de vie individuel ;
- La mise en place des opportunités de formation dans le cadre plus général de la gestion des carrières et pas uniquement dans le cadre d'une fonction spécifique donnée ;
- Le suivi continu du niveau de compétences des travailleurs au fil des années ;
- La mise en place de formations aux nouvelles technologies ;
- L'analyse des besoins de l'organisation en termes d'habiletés et la correspondance de ces besoins aux habiletés des travailleurs. Selon Kerlan (2007), cette analyse fait souvent suite à l'évolution d'un métier (automatisation d'un système de production, optimisation de la gestion informatique,...) pouvant entraîner avec lui l'apparition de nouveaux besoins de formation pour les travailleurs concernés. De la même manière, cette analyse est parfois consécutive à la volonté des travailleurs de faire le point sur leur situation professionnelle et sur les perspectives professionnelles qui pourraient éventuellement s'offrir à eux (Aucouturier, 2001 ; Guérin & Saba, 2003). Ce caractère personnalisé favorise l'adaptation des dispositifs de formation aux attentes et aux besoins particuliers des travailleurs (Guérin & Fournier, 2009).

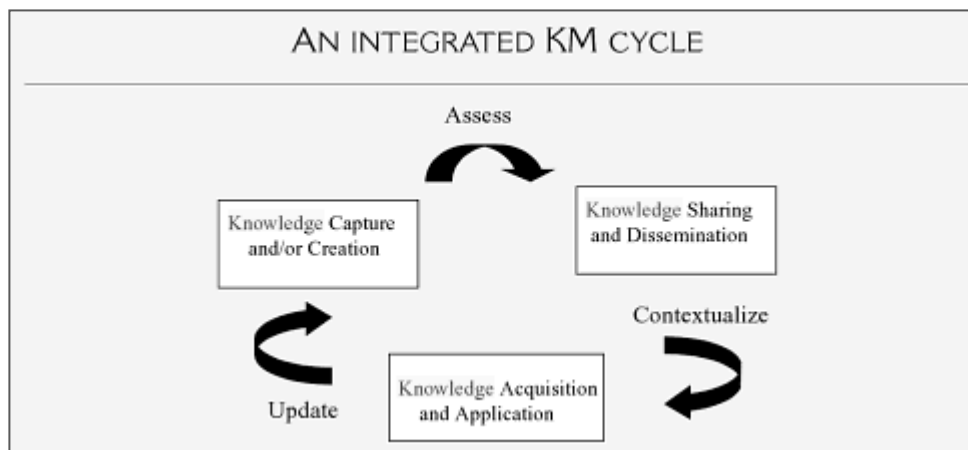
4.6. La gestion des connaissances

4.6.1. Le renouvellement, la capitalisation, le transfert et le partage des savoirs

Selon Slagter (2007), les connaissances et les valeurs développées au sein des entreprises, tout autant que les procédures utilisées en interne, doivent être transférées d'une génération de travailleurs à l'autre. Si cette gestion des ressources n'est pas prise en compte, il s'ensuit un appauvrissement du niveau de connaissances organisationnelles et une perte de la « mémoire organisationnelle ». Toute la question est donc de savoir comment parvenir à préserver les connaissances acquises par les plus anciens et à s'assurer que ces savoirs et ces savoir-faire soient partagés et échangés au sein de l'organisation pour assurer la pérennité de l'expertise accumulée au fil des ans (Bourhis, Dubé & Jacob, 2004 ; Bruyère, 2006 ; Jacob, 2006 ; Jacob & Harvey, 2005). Par ailleurs, il est tout aussi nécessaire de se pencher sur la problématique de l'intégration des nouveaux travailleurs, étant donné que ceux-ci doivent non seulement s'approprier le capital « savoirs » de l'organisation, mais aussi contribuer à son renouvellement (Jacob, 2006 ; Jacob & Harvey, 2005). Dans le contexte particulier de la gestion des âges, il apparaît donc nécessaire de favoriser à la fois le maintien des compétences individuelles, mais aussi leur développement continu, et ce grâce au partage de connaissances entre travailleurs issus de générations différentes.

En 2000, Rastogi (cité par Slagter, 2007) a donné la définition suivante de la gestion des connaissances : il s'agit d'un « processus systématique et intégratif visant à coordonner [...] les activités d'acquisition, de création, de partage, de diffusion, de développement, et de déploiement de connaissances par les individus et les groupes à travers la poursuite des buts organisationnels majeurs ». Dans le même ordre d'idées, Dalkir (2005) a conçu un modèle intégré de gestion des connaissances reprenant trois étapes principales, à savoir :

- la capture et/ou la création des connaissances ;
- le partage et la diffusion de connaissances ;
- l'acquisition et l'application des connaissances.



Un cycle intégré de la gestion des connaissances (Dalkir, 2005)

La capture/création des connaissances renvoie à l'identification des connaissances nouvelles dans l'organisation et à la remise en question et l'ajustement des connaissances existantes (Dalkir, 2005; Fischer & Ostwald, 2001 ; Marbot, 2005). Les outils tels que le *benchmarking* (étude des pratiques mises en place dans des services ou des entreprises plus performantes afin de s'en inspirer et d'améliorer ainsi les pratiques en interne), le *storytelling* (méthode de mise en récit de l'expérience professionnelle des individus pour créer une histoire collective dans l'entreprise), les retours d'expérience, ou les groupes de résolution de problèmes peuvent être utilisés dans le cadre de cette première étape (Bourhis et al., 2004 ; Picard, 2006).

Les connaissances identifiées doivent ensuite être évaluées afin d'estimer si leur contenu est pertinent, s'il peut être intégré au capital intellectuel de l'entreprise, à ses buts,... Les connaissances retenues sont alors contextualisées (ou capitalisées), c'est-à-dire qu'elles doivent être traduites sous une forme explicite visant à faciliter leur diffusion étendue dans l'entreprise (Dalkir, 2005 ; Jacob, 2004). En effet, il faut savoir que la gestion des connaissances met l'accent sur la dimension tacite du savoir et sur son processus de construction et de transfert collectif en contexte d'entreprise (Fischer & Ostwald, 2001 ; Jacob, 2004). A ce titre, l'utilisation de référentiels de connaissances (référentiel de

meilleures pratiques, référentiel de leçons apprises,...) facilite la capitalisation des savoirs dans l'entreprise (Bourhis et al., 2004).

Enfin, après l'étape de contextualisation des connaissances, il est nécessaire de mettre en place différents outils (tels que les communautés de pratique) visant à faciliter leur acquisition et leur application en situations de travail (Bourhis et al., 2004). Ce n'est que lorsque toutes les connaissances sont diffusées et partagées au sein de l'entreprise que les individus peuvent se les approprier et contribuer ainsi à la mise à jour de la mémoire organisationnelle (Dalkir, 2005).

Dans le même ordre d'idées, Jacob (2004 ; 2006) a recensé un certain nombre d'outils pouvant être utilisés à chacune des étapes d'un processus de gestion des connaissances. Le tableau ci-dessous reprend une vue synthétique de ces outils, ainsi que des démarches à effectuer lors de chacune des étapes de ce processus.

PROCESSUS	DÉMARCHES	OUTILS
Générer	<i>Identifier, extérioriser</i>	<i>Retours d'expérience, entrevues filmées, storytelling, groupes de discussion, communautés de pratique</i>
Capitaliser	<i>Rassembler, répertorier, évaluer, codifier, classer, synthétiser, commenter</i>	<i>Référentiels électroniques des meilleurs pratiques, bases de données des leçons apprises, pages jaunes d'expertise (qui sait quoi, qui sais comment, qui connaît qui), référentiels de compétences, modélisation des savoirs d'experts, livres de connaissances</i>
Partager	<i>Partager, rendre disponible, utiliser, transposer</i>	<i>Jumelage, compagnonnage, mentorat, coaching, mentorat inversé, e-learning, communauté de pratique, web 2.0 (ex : wiki, blog, forums), séminaires de transfert, programme de formation, université d'entreprise</i>
Renouveler	<i>Ajuster, remettre en question</i>	<i>Mentorat inversé, bilans de performance, retours d'expérience, benchmarking, réseaux de recherche, colloque de partage d'expérience</i>

Outils utilisables à chaque étape d'une gestion des connaissances (Jacob, 2004 ; 2006)

Comme cela vient d'être précisé, la gestion des connaissances porte son intérêt sur les modes collectifs de diffusion et de transfert des savoirs. Le recrutement d'un collaborateur constitue, à ce titre, une opportunité pour l'entreprise de questionner et de renouveler ses propres connaissances (Jacob, 2004, 2006). C'est notamment en cela que l'on peut distinguer les pratiques de gestion des connaissances des pratiques de formation, puisque ces dernières insistent davantage sur les modes individuels de transfert des connaissances (Jacob, 2004), là où la gestion des connaissances innove en adoptant une perspective plus collective de création des connaissances. Pourtant, aujourd'hui encore, les organisations ont tendance à privilégier les pratiques individuelles au détriment des pratiques collectives (Jacob, 2006).

4.6.2. La gestion des connaissances à travers les espaces de socialisation et la mixité des collectifs

Il est désormais bien établi que le processus d'innovation d'une organisation est largement influencé par sa capacité à partager les connaissances qui y sont présentes (Dubé, Bourhis & Jacob, 2003). Comme cela a été précisé précédemment, il existe de nombreuses pratiques d'identification, de capitalisation et de transfert des connaissances au niveau collectif. A titre illustratif, voici une description de trois pratiques qui favorisent le développement collectif des connaissances tout en apportant des réponses à la problématique de gestion des âges : les approches des retours d'expérience, les communautés de pratique virtuelles (Jacobs, 2006) et les pratiques d'e-learning (Li & Masters, 2010).

° Les classes virtuelles (ou e-learning) °

Le e-learning renvoie à « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'Internet, pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que des échanges et la collaboration à distance » (Prat, 2008). Selon Li & Masters (2010), les médias utilisés pour favoriser l'apprentissage sont assez variés. Nous trouvons ainsi les programmes d'e-learning qui favorisent l'apprentissage à travers l'utilisation de l'internet (Google, par exemple, est une base de données qui peut être utilisée pour obtenir les informations souhaitées) et les programmes qui, toujours grâce à l'internet, favorisent les interactions entre apprenants et professionnels (emails, forums, salles de chat,...). Par ailleurs, il existe des dispositifs qui ne nécessitent pas le recours au réseau internet (par exemple, les modules présents dans des programmes). Enfin, certains programmes permettent un échange en temps réel entre apprenants et instructeurs, ce qui renforce le sentiment de classe virtuelle.

L'utilisation de cet outil présente de nombreux avantages. Tout d'abord, les apprenants peuvent effectuer leur apprentissage partout et à n'importe quel moment, ce qui leur permet dès lors d'avancer à leur propre rythme et quand ils le souhaitent. Les apprenants peuvent également sélectionner eux-mêmes les sujets qui les intéressent et mettre de côté ce qu'ils connaissent déjà. Enfin, grâce à la flexibilité et au faible coût des dispositifs d'e-learning, il devient possible d'adapter cet outil aux besoins individuels (Li & Masters, 2010). Par contre, si les classes virtuelles apportent un réel avantage à la formation à distance, il semble difficile d'en mesurer l'efficacité, le retour sur investissement ou l'économie d'investissement par rapport à une pratique de formation traditionnelle. Pour finir, l'un des gros inconvénients de cette méthode est qu'elle s'adresse aux apprenants qui manipulent aisément l'informatique. Dès lors, les personnes qui n'ont pas de telles facilités risquent de se démotiver rapidement et d'abandonner la formation en cours de route (Prat, 2008).

° Les communautés de pratique virtuelles°

Selon Bourhis et al. (2004), l'apprentissage résulte non seulement de processus individuels, mais aussi d'un phénomène social. Les réseaux sociaux contribuent donc au développement du savoir. C'est sur base de ce postulat que les communautés de pratique ont été créées. Celles-ci sont constituées de personnes ayant en commun une pratique professionnelle ou un domaine d'expertise, et qui vont se rencontrer afin d'échanger, de partager et d'apprendre les uns des autres (Fischer & Ostwald, 2001 ; Lave & Wenger, 1991, cités par Jacob, 2004). Il s'agit d'un contexte idéal pour les nouveaux venus qui peuvent ainsi apprendre de nouvelles pratiques et transmettre leurs propres connaissances aux travailleurs plus expérimentés, enrichissant par la même occasion la mémoire de l'organisation (Fischer & Ostwald, 2001).

A l'heure actuelle, les communautés de pratique dites « virtuelles » se développent de plus en plus. Celles-ci utilisent une large gamme de médias traditionnels (téléphone, téléconférence, fax,...) ou d'outils technologiques plus ou moins sophistiqués (email, vidéoconférence, site internet, intranet,...) pour créer un espace collaboratif virtuel et commun. De par les médias à travers lesquels les individus interagissent, l'expérience vécue dans les communautés de pratique virtuelles est très différente de celle qui peut ressortir d'une communauté de pratiques plus « classique » (Dubé et al., 2003).

L'intérêt des communautés de pratique virtuelles est que les individus n'ont plus besoin de se réunir physiquement, et donc d'être géographiquement proches, pour échanger leurs savoirs (Bourhis et al., 2004). Par ailleurs, d'après l'étude effectuée par Ardichvili, Page et Wentling (2003), il ressort que les travailleurs perçoivent les communautés de pratique comme une opportunité de se tenir informé des développements dans leur profession ou de partager leur expertise avec de nouvelles recrues. De plus, ils considèrent que ce système facilite l'intégration des nouveaux travailleurs qui sont dès lors plus rapidement performants dans leur travail. Pour ce qui renvoie aux difficultés associées à l'implémentation d'une communauté de pratique virtuelle, notons que certains individus ne souhaitent pas toujours partager leurs connaissances avec les autres travailleurs, soit parce qu'ils ont peur de poster des informations non pertinentes, soit parce qu'ils ont peur d'induire leurs collègues en erreur. Enfin, lorsque qu'une personne a besoin d'obtenir une réponse rapide et précise, il peut s'avérer difficile de la satisfaire par le biais de ce système étant donné la quantité importante d'informations auxquelles elle risque d'être confrontée. Cela engendre alors une perte de temps due à la vérification des réponses pertinentes (Ardichvili et al., 2003).

° Les approches des retours d'expérience °

L'objectif de ces approches est d'utiliser des outils (informatiques en général) et des méthodes pour faciliter la capitalisation des acquis de l'expérience dans l'entreprise (Jacob, 2006 ; Picard, 2006). La mémoire organisationnelle est ainsi préservée à travers l'instrumentalisation des expériences vécues tout au long d'un projet par exemple. Préalablement à l'instrumentalisation des connaissances, il est évidemment nécessaire de se demander comment formaliser le vécu des travailleurs, comment le transmettre et comment réutiliser ensuite les enseignements tirés de l'expérience (Picard, 2006). Dans le cadre de la gestion des âges, l'un des principaux intérêts des retours d'expérience réside dans le fait qu'ils permettent de révéler à l'ensemble de l'organisation quelles sont les connaissances acquises par les personnes qui vont quitter l'entreprise. L'idée est donc d'anticiper la perte possible d'une connaissance qui a été préalablement identifiée. Cependant, s'il s'avère être un outil intéressant, le concept de retour d'expérience comporte également un certain nombre de biais qu'il convient de souligner. Parmi ceux-ci, notons la lourdeur du processus de recueil et d'enregistrement des informations qui risque de laisser de côté certains éléments tacites probablement déterminants pour le succès ou l'échec d'une action donnée (Picard, 2006). Ensuite, soulignons que les données stockées par les travailleurs peuvent contenir des erreurs et influencer la qualité finale des retours d'expérience. Enfin, il est difficile de faire le tri, parmi ce qui a été recueilli, entre ce qui a de la valeur et ce qui n'en a pas (Girin, 1995, cité par Picard, 2006).

4.7. La reconnaissance et la valorisation des compétences

En congruence avec le développement d'une politique de gestion des âges efficace, il est aujourd'hui devenu essentiel d'attirer et de maintenir en emploi des travailleurs issus de générations différentes. Pour ce faire, il est nécessaire de mieux connaître les leviers motivationnels qui permettent de fidéliser la population active et de maintenir son niveau de productivité à travers le temps (Marbot & Peretti, 2001 ; Robson, 2001).

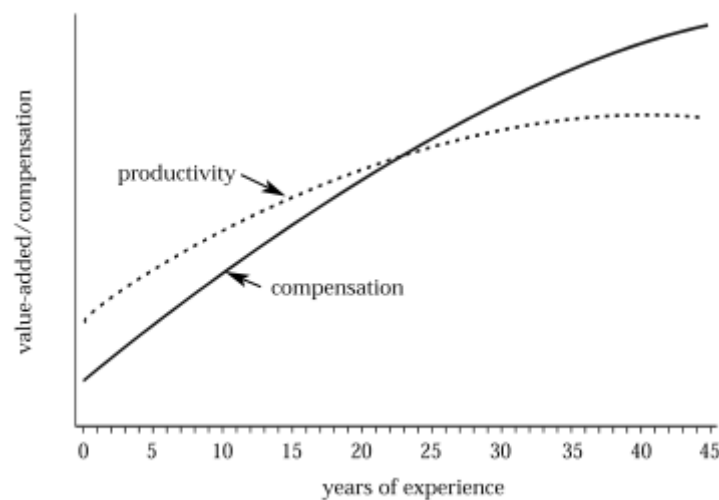
Afin d'en apprendre davantage sur ces facteurs motivationnels, il peut être intéressant de s'attarder quelque peu sur la notion de désengagement professionnel. Ce concept renvoie à « la perception et l'acceptation par l'individu du changement des engagements de sa vie » (Marbot, 2006). Les déterminants de ce désengagement peuvent être individuels (recentrage sur soi, évolution des objectifs de la vie,...) ou organisationnels. Parmi les facteurs organisationnels, nous trouvons les insatisfactions liées au travail (par exemple, un désir de mobilité non satisfait) et les insatisfactions liées à l'évaluation de pratiques RH discriminantes en matière d'âge (Marbot, 2001, citée par Marbot & Peretti, 2001 ; Marbot, 2006). Ainsi, par exemple, lorsque les travailleurs âgés s'estiment lésés en comparaison à leurs collègues plus jeunes, ils se désengagent de leur travail et quittent plus rapidement la sphère professionnelle. Des auteurs tels que Brooke, Russel & Price (1988) ou, plus récemment, Diekmann, Sondak & Barsness (2007) appuient ces constatations. Ils mettent en évidence que les procédures et les décisions prises au niveau organisationnel peuvent influencer négativement l'engagement des travailleurs si elles sont perçues comme étant inéquitables.

En 2006, Autissier et Wacheux (cités par Christin & Moulette, 2008) ont élaboré un modèle pour tenter d'expliquer comment se développe le désengagement professionnel. Ce sentiment constituerait le résultat d'une succession d'étapes au cours desquelles le travailleur constate d'abord que les éléments de motivation dont il a besoin pour s'engager dans son travail ne sont plus présents (étapes de perturbation et d'interrogation). Il entre alors dans une phase de contestation vis-à-vis de sa situation professionnelle, ce qui va le mener progressivement à se retirer du projet poursuivi par l'organisation. Enfin, suite à l'accumulation d'événements jugés négativement, l'individu va s'opposer clairement au projet de son entreprise et rompre avec celui-ci.

<i>Phases</i>	<i>Etapes</i>	<i>Position</i>	<i>Interrogations de désengagement</i>
Questionnement	Perturbation	Je m'inquiète	Que se passe-t-il ?
	Interrogation	Je m'interroge	Est-ce intéressant ?
Posture	Contestation	Je conteste	Je ne suis pas convaincu
	Retrait	Je me retire	Cela ne sert à rien de participer
Action	Opposition	Je m'oppose	Il faut s'opposer
	Rupture	Je veux détruire	Il faut faire échouer le projet

Etapes du désengagement professionnel (Autissier & Wacheux, 2006, cités par Christin & Moulette, 2008)

Il ressort donc de cette analyse que pour maintenir les travailleurs en emploi, il est essentiel de conserver leur motivation à travers la mise en place d'un certain nombre de bonnes pratiques basées sur la reconnaissance et la valorisation des compétences. Parmi les actions à mener dans ce cadre-là, l'instauration d'un dispositif de validation des acquis professionnels peut s'avérer judicieux. L'objectif de cet outil est de reconnaître les savoirs et les compétences acquis en cours d'exercice de l'activité professionnelle (Lesemann, 2003), rompant ainsi avec les formes traditionnelles de reconnaissance basées sur l'ancienneté plus que sur la productivité réelle des travailleurs. C'est d'autant plus intéressant qu'il est aujourd'hui bien établi que la productivité d'un individu a tendance à diminuer à travers le temps, alors que sa rémunération augmente (Robson, 2001).



Rapport productivité/rémunération à travers le temps (Robson, 2001)

Cette situation inéquitable risquerait de nuire à l'engagement de certaines tranches de travailleurs. Certains d'entre eux pourraient effectivement s'estimer lésés en constatant que leur rémunération n'est pas aussi élevée que celle des travailleurs les plus anciens, alors que leur niveau de productivité est équivalent (Brooke et al., 1988 ; Diekmann et al., 2007 ; Robson, 2001). Par ailleurs, cette méthode traditionnelle de rémunération liée directement à l'ancienneté n'est pas nécessairement le moyen le plus efficace de motiver les travailleurs âgés. D'autres moyens que l'augmentation salariale – citons par exemple la possibilité de disposer d'un horaire de travail plus flexible (Robson, 2001), de propositions de formation, ou encore d'opportunités de développement professionnel (van Veldhoven & Dorenbosch, 2008) - correspondent davantage aux besoins et aux désirs des personnes présentant un niveau d'ancienneté élevé. Le système de reconnaissance traditionnel devrait donc idéalement être revu et corrigé pour éviter que les différentes générations ne se désengagent au travail, que ce soit à cause d'un traitement jugé inéquitable, ou d'un traitement inadapté à leur situation (Robson, 2001).

4.8. Les dispositifs de communication et l'utilisation des NTIC

Au cours de la dernière décennie, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) se sont diffusées largement, au point de changer radicalement l'environnement de travail et la façon dont les organisations sont gérées. Avec l'émergence de l'Internet, les postes de travail ont pu être aménagés de telle sorte qu'un même travail puisse être effectué en divers lieux (au bureau, à la maison,...), à n'importe quel moment de la journée ou de la nuit. Par ailleurs, les individus ont pu expérimenter de nouvelles pratiques de recrutement en ligne, voire de nouvelles pratiques de formation à travers les possibilités de développement informatisées de type « e-learning » (Bertschek & Meyer, 2008 ; Stone, Stone-Romero & Lukaszewski, 2006). Ces changements nécessitent que la population active s'adapte constamment aux nouvelles technologies implantées au sein des entreprises. A ce titre, une idée bien répandue consiste à penser que l'innovation technologique exerce une influence négative sur les travailleurs âgés. Ceux-ci auraient en effet davantage de difficultés à s'adapter aux changements fréquents qui surviennent au sein de leur environnement de travail (Aubert, Caroli & Roger, 2006). Dans le même ordre d'idées, Bartel et Sicherman (1993, cités par Aubert et al., 2006) ont mis en évidence le fait que ces difficultés d'adaptation étaient d'autant plus prononcées lorsque les changements en question étaient inattendus. Pourtant, certains auteurs – tels que Borghans et Ter Weel (2002) ou Patrickson et Ranzijn (2005) - ne sont pas parvenus à mettre en évidence à leur tour l'existence de difficultés d'adaptation particulières au sein de la population des âgés en comparaison aux autres groupes de travailleurs. D'ailleurs, d'après Bertschek et Meyer (2008), ce n'est pas l'âge qui est décisif dans l'utilisation ou non des NTIC mais bien le type d'activité exercée, le niveau d'éducation de la personne, ou encore son niveau de qualification. De même, il existe des facteurs environnementaux (moyenne d'âge d'une équipe, organisation du lieu de travail, déploiement des opportunités de formation continue dans l'entreprise) qu'il convient de prendre en considération avant d'évaluer la performance d'un individu (Börsch-Supan, Düzgün & Weiss, 2005, cités par Bertschek & Meyer, 2008).

Toujours est-il que les travailleurs âgés sont la cible de stéréotypes erronés sur leur lieu de travail, laissant à penser qu'ils sont plus réfractaires au changement et à l'innovation que leurs pairs plus jeunes. Ces représentations étant globalement fausses, il est devenu nécessaire que les managers s'informent et prennent conscience du potentiel réel des seniors. Ce n'est qu'en impliquant quotidiennement ces derniers dans la dynamique et l'évolution des activités de l'entreprise – que ce soit à travers la formation ou les technologies de l'information - que leur apport sera correctement évalué (Bertschek & Meyer, 2008 ; Patrickson & Ranzijn, 2005). Pour ce faire, différents outils peuvent être utilisés, parmi lesquels nous trouvons l'intranet de l'entreprise. Celui-ci permet d'afficher et de partager les besoins en recrutement, ainsi que de mettre en perspective les parcours professionnels possibles dans l'entreprise et les passerelles envisageables pour chaque famille d'activités. Enfin, des moyens de communication plus traditionnels (comme le journal d'entreprise) peuvent s'avérer utile en vue de joindre les travailleurs issus d'environnements utilisant peu ou pas l'outil informatique (Hindley & Aparisi, 2008).

Section V – Inventaire et analyse des pratiques de GRH en matière de gestion des âges dans les entreprises belges

5.1. Méthodologie

5.1.1. Objectifs de la recherche

Cette étude poursuit trois objectifs principaux. Le premier objectif consiste à définir ce qu'est concrètement une gestion des âges. Il est en effet intéressant de montrer ce que recouvre cette notion fréquemment employée dans la littérature et dans le monde organisationnel actuel. En vue d'obtenir une définition aussi complète et précise que possible de ce concept, il s'avère nécessaire de confronter les connaissances scientifiques abordant le sujet aux définitions données par les acteurs de terrain.

Au-delà de ce travail de définition, le second objectif poursuivi consiste à dresser un état des lieux des pratiques RH les plus significatives en matière de gestion des âges dans les entreprises belges. La gestion des âges fait-elle partie intégrante de la vie des entreprises ? Ont-elles développé une politique claire en la matière ? Et surtout, cette politique se traduit-elle en pratiques concrètes sur le terrain ? La réponse à ces questions devrait permettre d'obtenir une vision représentative du degré d'implantation des pratiques de gestion des âges à l'échelon national.

En lien direct avec le second objectif, la présente étude a pour troisième et dernier objectif la création d'un guide de sensibilisation visant à faire prendre conscience de ce que renferme la gestion des âges, à développer la réflexion quant aux pratiques qui peuvent être implantées dans ce cadre-là et à formuler des conseils concrets et pratiques à différents acteurs, qu'il s'agisse des dirigeants d'entreprises, des responsables des ressources humaines, des partenaires sociaux, voire des politiques. Il s'agit ici d'expliquer non seulement ce qu'est une gestion des âges, ce qu'elle renferme, mais aussi d'expliquer en quoi cette façon de gérer les ressources humaines peut s'avérer intéressante, voire déterminante, pour l'entreprise. En d'autres termes, ce guide de sensibilisation cherche à attiser la réflexion et à développer les connaissances des acteurs - particulièrement ceux ayant pour rôle de gérer les ressources humaines - qui souhaiteraient contribuer au développement et à l'implantation d'une gestion des âges au sein de leur organisation.

5.1.2. Echantillon de la recherche

Ce triple objectif nous a dès lors amenés à rencontrer les responsables RH, les responsables de la formation, ou encore les directeurs issus de 45 entreprises belges, dont 15 entreprises flamandes, 12 entreprises bruxelloises et 18 entreprises wallonnes. Ces rencontres - prenant la forme d'entretiens semi-directifs - nous ont permis d'identifier les pratiques RH existantes, de même que les manquements, les freins, voire les facteurs facilitant la mise en place d'outils de gestion des âges. Précisons d'emblée qu'à l'issue de ces entretiens, nous avons sélectionné trois entreprises, parmi celles ayant développé les pratiques de gestion des âges jugées les plus intéressantes, en vue d'y récolter des données de terrain supplémentaires auprès d'acteurs tels que les partenaires sociaux, les conseillers en prévention et, éventuellement, les travailleurs. Nous reviendrons sur cette étape de la recherche ultérieurement.

Outre le fait que notre échantillon englobe des entreprises issues des 3 Régions de Belgique, il a également été décidé d'assurer la représentativité de cet échantillon en termes de taille et de secteur d'activité. Ainsi, les entreprises de notre échantillon englobent aussi bien des structures de moins de 100 travailleurs, que des structures de 100 à 500 travailleurs, voire de plus de 500 travailleurs. De la même manière, les secteurs d'activités représentés sont tout aussi diversifiés. Nous trouvons en effet le secteur public, ainsi que le secteur de la santé, de la production, de la construction, des services, ou encore le secteur social-non marchand.

A) Constitution de l'échantillon

Rappelons qu'en plus de veiller à ce que l'échantillon soit représentatif des différents secteurs et tailles d'entreprises, il a également été nécessaire de s'assurer au préalable que ces entreprises aient développé des pratiques de GRH en lien étroit avec la problématique de gestion des âges. C'est pourquoi la constitution de l'échantillon a été effectuée grâce au contact préalable d'un certain nombre de sources intermédiaires. Ces sources – plus de 160 entreprises – ont été contactées par téléphone ou par mails.

Il pouvait s'agir de consultants étant déjà intervenus en entreprises sur la problématique des âges, de conseillers en prévention, ou encore de partenaires sociaux. Par ailleurs, de nombreuses entités travaillant de près sur la problématique du vieillissement – ou étant en contact étroit avec des entreprises ayant développé des pratiques intéressantes en la matière – ont également été contactées. Il s'agit du Fonds de l'Expérience Professionnelle (qui offre des subventions aux entreprises souhaitant développer des actions pour améliorer le bien-être des 45+), de la Cellule Diversité de Bruxelles-Capitale (qui propose divers outils aux entreprises désireuses de développer la diversité parmi leurs collaborateurs), du Fonds de Formation Professionnelle de la Construction (qui offre de nombreuses possibilités de formation dans le secteur de la construction), des Initiatives de Formation Professionnelle de l'Industrie Alimentaire (qui propose des actions de formation pour l'industrie alimentaire), de SeniorFlex (une ASBL ayant pour objectif principal la

valorisation des compétences des seniors), de la SPI+ (une agence proposant ses services de collaboration aux entreprises liégeoises souhaitant réaliser certains types de projets), ainsi que de la Ville de Liège.

A côté de ces sources intermédiaires, nous sommes également entrés directement en contact avec de nombreuses entreprises en vue de savoir si elles avaient mis en place une politique de gestion des âges et si elles avaient développé des pratiques intéressantes en la matière. Dans certains cas, ces contacts ont été noués après que nous ayons pris connaissance – par le biais de guides de bonnes pratiques existants – d’un questionnement préalable sur la gestion des âges dans ces organisations.

B) Informations concernant l’échantillon

Au final, les différentes démarches menées nous ont permis de constituer un échantillon de 45 entreprises (voir tableau en annexe 1 pour connaître la nature de ces entreprises). Dans le cadre des entretiens que nous avons effectués, un certain nombre de données sociodémographiques et professionnelles ont été récoltées. Il s’agit du secteur d’entreprise, de la taille d’entreprise, de la localisation des entreprises, du genre et de la fonction des personnes interviewées, ainsi que de l’état actuel de la pyramide des âges dans l’entreprise. Précisons que certaines de ces informations ont été récoltées avant les entretiens, puisqu’elles constituaient des critères importants pour s’assurer soit de la représentativité de notre échantillon à l’échelon national (c’est le cas du secteur et de la taille des entreprises, ainsi que de leur localisation), soit de la fonction de la personne avec qui nous allions nous entretenir.

Secteur d’entreprise

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

Taille d’entreprise

L’échantillon de cette étude est constitué majoritairement d’entreprises de plus de 500 travailleurs (51% ; N=23). Ensuite, nous trouvons les entreprises dont la taille oscille entre 100 et 500 travailleurs (40% ; N=16). Pour terminer, les entreprises de moins de 100 travailleurs représentent 13% de l’échantillon (N=6).

Localisation des entreprises

En ce qui concerne la localisation des entreprises rencontrées, il faut noter que parmi les 45 entreprises de l’échantillon figurent 18 entreprises wallonnes, 15 entreprises flamandes et 12 entreprises bruxelloises. Cela constitue respectivement des taux de participation de 40%, 33% et 27%.

Genre des personnes interviewées

Lors des entretiens effectués dans les différentes entreprises, 64% (N=29) des personnes interviewées étaient des hommes, tandis que 16 des 45 personnes rencontrées étaient des femmes, ce qui représente 36% du taux de participation.

Fonction des personnes interviewées

Sur les 45 personnes rencontrées lors de la première phase d'entretiens, 16% exerçaient une fonction de directeur (N=7), alors que 13% étaient responsables de la formation (N=6). La majorité des personnes interviewées exerçaient une fonction dans les ressources humaines (71% ; N=32). Parmi ces dernières, il y avait plus précisément 26 responsables des ressources humaines, 5 chefs du personnel et 1 responsable de la diversité.

Etat actuel de la pyramide des âges

La majorité des entreprises constituant notre échantillon (60% ; N=27) ont une pyramide des âges marquée par une population essentiellement âgée avec une proportion de jeunes travailleurs dès lors déficitaire. Par ailleurs, 20% des personnes rencontrées (N=9) ont déclaré que la pyramide des âges de l'entreprise présentait un nombre élevé de jeunes travailleurs et de travailleurs âgés, au détriment des populations d'âges intermédiaires. A l'inverse, 13% (N=6) des personnes interrogées ont déclaré que la majorité des travailleurs faisaient partie de ces populations d'âges intermédiaires. Enfin, un seul individu (2%) a déclaré que la pyramide des âges de l'entreprise était essentiellement jeune, tandis que deux des personnes rencontrées (4%) n'ont pas fourni d'informations sur la pyramide des âges.

5.1.3. Procédure de récolte des données

La récolte des données a donc été effectuée en deux temps :

a) Nous nous sommes entretenus avec le responsable RH, le responsable de la formation, ou encore le directeur de chacune des entreprises de notre échantillon (durée de chaque entretien : +/- 1 heure)³ ;

b) Nous avons sélectionné trois entreprises, parmi celles de notre échantillon ayant développé des pratiques de gestion des âges intéressantes, en vue d'y récolter des données de terrain supplémentaires auprès d'acteurs tels que les partenaires sociaux, les conseillers en prévention et les travailleurs (durée de chaque entretien : +/- 30 min).⁴

³ Dans la mesure du possible, les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone en vue de ne négliger aucune information importante et de faciliter l'encodage ultérieur des données.

⁴ Idem

A) Première phase de récolte des données

Un guide d'entretien a été spécifiquement conçu dans l'optique de cette première phase de récolte des données (voir annexe 2). Chaque entretien est constitué de quatre parties distinctes. Dans la première partie, nous avons présenté la recherche et les objectifs poursuivis par cette dernière à nos interlocuteurs, de même que nous leur avons rappelé le principe de confidentialité auquel nous sommes soumis. Ensuite, nous leur avons demandé de se présenter et de nous décrire l'état actuel de la pyramide des âges dans l'entreprise.

Dans la seconde partie de l'entretien, nos questions se sont focalisées sur les politiques développées dans l'entreprise en matière de gestion des âges. Les questions ont porté sur la position stratégique de l'entreprise, sur sa situation préalable, sur les catégories de travailleurs visés par cette politique de gestion des âges, sur les différents acteurs ayant joué un rôle dans cette réflexion, ainsi que sur la dimension préventive de cette politique. En outre, nous avons demandé à chaque personne rencontrée de nous donner sa propre définition de la gestion des âges et de la notion même d'« âge ».

A l'issue de cette phase de récolte des données axée sur la politique générale de gestion des âges, un tableau répertoriant les pratiques de gestion des âges mises en évidence dans la littérature scientifique a été distribué aux personnes interviewées. Il leur a alors été demandé de cocher les cases correspondant aux pratiques mises en place dans leur entreprise. Cela nous a permis de cibler les questions suivantes sur ces pratiques. Par ailleurs, pour les éventuelles pratiques mises en place dans l'entreprise - mais non répertoriées dans notre tableau - les personnes ont eu la possibilité d'en spécifier la nature de même qu'elles ont pu nous en donner une description.

Pour terminer chaque entretien, des questions concernant l'ensemble des pratiques ont été posées aux interlocuteurs. Ces questions concernent la date de mise en place des pratiques, les raisons de leur développement, la manière dont elles ont été développées, la manière dont les travailleurs ont été informés de leur existence, ce qu'ils en pensent, les facteurs bloquant ou facilitant la mise en place de ces pratiques, ainsi que l'effet de ces dernières au niveau individuel et organisationnel. Enfin, chaque personne interviewée a eu la possibilité de donner quelques éléments d'informations supplémentaires avant que la rencontre ne soit clôturée.

B) Deuxième phase de récolte des données

Cette seconde phase de récolte des données a poursuivi l'objectif de confronter le point de vue exprimé dans un premier temps par la direction ou le responsable RH (quant à l'existence et au fonctionnement de la stratégie de gestion des âges dans l'entreprise) au point de vue des travailleurs eux-mêmes, ou de leurs représentants, ainsi qu'au point de vue des conseillers en prévention. Pour ce faire, un second guide d'entretien a été conçu (voir annexe 3).

A nouveau, chaque entretien a débuté ici par une présentation de la recherche et de ses objectifs, ainsi que par un rappel du principe de confidentialité. De même, chaque personne interviewée a été invitée à se présenter.

Par la suite, chaque collaborateur interviewé nous a expliqué en quoi la question de l'âge est problématique dans l'entreprise, dans quelle mesure il considère que l'entreprise se préoccupe de la question des âges et dans quelle mesure il pense qu'une politique de gestion des âges soit nécessaire. De plus, toujours en vue de confronter les données récoltées ici à celles qui l'ont été dans un premier temps, la personne rencontrée a eu l'occasion de nous dire quelles sont les pratiques mises en place par l'entreprise pour gérer la problématique des âges, quel est le niveau de satisfaction des travailleurs vis-à-vis de ces pratiques et quelles améliorations il serait nécessaire d'y apporter à l'avenir. Par la suite, les questions ont porté sur l'existence éventuelle de stéréotypes en matière d'âge sur le milieu de travail et sur la manière selon laquelle l'entreprise lutte contre ces derniers. De même, il a été demandé à la personne de nous expliquer dans quelle mesure elle a participé à l'élaboration de cette stratégie. Enfin, nous avons terminé l'entretien en lui demandant s'il existait des pratiques sur le terrain qui pourraient être liées à la gestion des âges et dont la hiérarchie devrait éventuellement s'inspirer.

5.1.4. Procédure d'analyse des données

En vue d'analyser les données récoltées, un tableau d'encodage a été préalablement conçu et rempli à l'aide du logiciel EXCEL. Chaque colonne de ce tableau correspondait à une question posée lors de l'entretien, alors que chaque ligne renvoyait à une entreprise rencontrée.

Une fois le tableau complété, nous avons procédé à la création de catégories de manière à rendre nos données exploitables au niveau statistique. Autrement dit, nous avons comparé entre elles les réponses données par l'ensemble des personnes interviewées – et ce, pour chaque même question – de manière à en extraire le contenu pertinent et intéressant. Cette procédure nous a ensuite permis de concevoir des tableaux de fréquences donnant une image claire et synthétique des résultats obtenus et de leur taux d'occurrence.

Suite à l'identification de ces différentes catégories, nous avons cherché à mettre en lumière le lien existant entre le secteur des entreprises, leur taille, leur localisation, ainsi que le genre ou encore la fonction des personnes interviewées, et la manière dont celles-ci perçoivent la gestion des âges et les pratiques qui y sont associées. En outre, nous avons voulu tester l'impact de la localisation, de même que l'impact du secteur ou de la taille d'entreprise, sur l'implémentation des pratiques de gestion des âges dans les entreprises de l'échantillon. En vue de mener à bien ces quelques analyses statistiques, nous avons réalisé des Chi-carré d'indépendance (de Pearson) afin d'estimer l'éventuelle relation de dépendance existant entre les variables mentionnées ci-dessus. Pour ce faire, le logiciel STATISTICA a été utilisé.

5.2. Analyse des données

Nous allons maintenant nous attarder sur la présentation des données obtenues lors de nos entretiens. L'analyse de ces données est divisée en trois parties. Dans la première partie, plusieurs tableaux de fréquences mettent en lumière l'état de développement actuel des politiques et des pratiques de gestion des âges au sein des entreprises rencontrées. Dans la seconde partie, les différentes variables sociodémographiques présentées un peu plus haut sont mises en relation avec quelques unes des variables liées aux politiques et pratiques de gestion des âges. Seules les relations significatives sont présentées ici ; les relations non significatives étant reprises en annexes. Enfin, dans la troisième et dernière partie, nous présentons une réflexion basée sur la confrontation des données obtenues lors de nos trois études de cas à celles qui ont été récoltées préalablement auprès des responsables.

5.2.1. La gestion des âges dans les entreprises belges : état des lieux

Voici, ci-dessous, la répartition des pratiques que les 45 entreprises de notre échantillon ont déclaré mettre en place dans le cadre de la gestion des âges. Comme nous le devinons à la lecture de ces résultats, les entreprises rencontrées ne se contentent généralement pas de développer une seule de ces pratiques dans le cadre de leur stratégie de gestion des âges. C'est pourquoi nous obtenons un total de 283 réponses – cela équivalant à la somme des pratiques qui ont été citées par les personnes rencontrées.

		N	%	% cumulé
Répartition des pratiques de gestion des âges mises en place au sein des entreprises rencontrées	Formation continue	41	14,5	14,5
	Aménagements du temps de travail	41	14,5	29
	Recrutement et intégration	38	13,4	42,4
	Reconnaissance et valorisation des compétences	35	12,4	54,8
	Sensibilisation des lignes hiérarchiques	34	12	66,8
	Gestion des connaissances	33	11,7	78,5
	Gestion de carrière	31	11	89,5
	Aménagements des conditions de travail	30	10,6	100
		283		

Tableau 1

Ce tableau laisse clairement entrevoir la possibilité que les entreprises de l'échantillon aient développé des pratiques en vue de gérer la problématique des âges. En vue de s'assurer de l'existence réelle de ces pratiques, ainsi que de leur caractère intéressant et novateur, il serait opportun d'en analyser plus finement le contenu, ainsi que le contenu des politiques qui les sous-tendent. C'est pourquoi les deux points qui suivent poursuivent cet objectif.

A) Les politiques de gestion des âges dans les entreprises belges

Cette sous section se focalise essentiellement sur les réponses données par les personnes rencontrées vis-à-vis de questions portant sur les politiques de gestion des âges développées au sein de leur entreprise. Pour rappel, nous avons veillé à ce que notre échantillon soit diversifié en termes de taille, de secteur ou encore de situation géographique. En effet, il s'agissait de tendre, autant que possible, vers une image représentative des politiques mises en place aujourd'hui dans les entreprises belges.

En guise d'introduction, nous avons demandé aux différents responsables interrogés de nous décrire, de manière générale, à quoi correspondait la gestion des âges. À travers cette question, il s'agissait de voir comment cette dernière pouvait être définie. Ainsi, il apparaît que pour plus d'un quart des répondants (27%), la gestion des âges renvoie essentiellement à la lutte contre la discrimination et à la promotion de la diversité des âges en entreprises. La thématique de la transmission des connaissances entre les générations arrive ensuite en seconde position avec près de 18%. Pour 16% des répondants, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences correspond à de la gestion des âges. Ensuite, la réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques a été évoquée dans 12% des cas. Ces quatre dimensions tiennent le haut du pavé puisqu'elles représentent en tout plus de 70% des réponses obtenues. Dans une moindre mesure, la gestion des âges a également été reliée à la fidélisation des travailleurs (5%), à l'adaptation des conditions de travail en lien avec l'âge (5%), à la lutte contre la culture de la préretraite (4%), au développement de l'employabilité de tous les travailleurs (4%) et, pour terminer, au maintien de la motivation à travers les âges (2%). Notons également que dans 7% des cas, les répondants ne donnaient aucune définition. Bien que ce ne soit pas repris dans le tableau 2, il est intéressant d'ajouter que 24% des entreprises de notre échantillon appréhendent la gestion des âges de manière multidimensionnelle en intégrant plusieurs de ces dimensions dans leur définition.

Ces résultats montrent que la gestion des âges se définit par des thématiques très diverses. Par ailleurs, les entreprises lient souvent leur définition de la gestion des âges à la spécificité de leur contexte, à leur histoire, ou encore à leurs propres enjeux organisationnels. Ainsi, lorsqu'une entreprise est confrontée à une perte de savoir-faire suite à des départs massifs par exemple, la gestion des âges est automatiquement liée à la transmission des connaissances. Par conséquent, la gestion des âges ne peut être appréhendée à l'aide d'une seule définition. Au contraire, elle doit être contextualisée.

		N	%	% cumulé
Définition de la gestion des âges	Lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité des âges	15	26,8	26,8
	Transmission des connaissances entre travailleurs d'âges différents	10	17,9	44,6
	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	9	16,1	60,7
	Réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques	7	12,5	73,2
	Pas de définition	4	7,1	80,4
	Fidélisation des travailleurs	3	5,4	85,7
	Adaptation des conditions de travail en fonction de l'âge	3	5,4	91,1
	Lutte contre la culture de la préretraite	2	3,6	94,6
	Développement de l'employabilité de tous les travailleurs	2	3,6	98,2
	Maintien de la motivation à travers les âges	1	1,8	100
		56		

Tableau 2

Définition de la gestion des âges par les répondants
« C'est la nécessité d'installer une culture du management plus efficace en vue de favoriser le partage des savoir-faire et de l'histoire de l'entreprise »
« C'est avoir toutes les tranches d'âge représentées dans l'entreprise, c'est être très attentif, lorsqu'une personne arrive à l'âge de 55 ans - et qu'elle peut avoir des velléités elle-même de s'en aller - que la connaissance ait été transmise ou soit écrite quelque part »
« C'est avoir un bon équilibre entre les différentes tranches d'âge et avoir des recouvrements de personnes au niveau de leur métier pour ne pas se trouver dans une situation où on a un expert qui a 62 ans et qui détient toute l'expertise et les informations ».
« C'est le départ des gens, puis le recrutement, et enfin, transfert du know-how. Ce sont les trois thèmes qui ont déterminé notre stratégie de gestion des ressources humaines »
« La notion de compétence et des savoirs critiques est au centre de la gestion des âges. Il faut mettre à plat les processus de l'organisation et savoir quelle expertise doit-on maintenir et quelle expertise doit-on modifier et adapter pour être plus fort demain par rapport aux défis qui s'annoncent. C'est donc aussi de la gestion du changement »
« C'est évidemment tenir compte de la logique des générations de travailleurs »
« Une bonne gestion des âges, c'est d'essayer d'avoir un peu de tout. Une panoplie qui va du tout jeune qui sort de l'école, jusqu'à celui qui va prendre sa pension, et de profiter de l'expérience des plus anciens pour former les nouveaux »
« C'est pouvoir adapter le travail en fonction de l'âge de la personne »
« C'est de pouvoir d'abord comprendre les générations, il y a un aspect psychologique important, d'où le fait de bien percevoir quelles sont les attentes de ces tranches d'âge, comment ils fonctionnent, quels sont leurs moteurs pour progresser, leur culture »
« Qu'est-ce que l'on peut faire en tant qu'entreprise pour garder les plus de 55 ans gens motivés. Ça concerne aussi le transfert des connaissances, assurer les compétences et les emplois de demain »

« La gestion des âges ce serait l'anticipation des départs en vue de garder les savoirs critiques à l'entreprise »
« Il y a le KM où l'ancien transmet au nouveau et il y a la notion de diversité. Qu'il soit jeune ou vieux, ça ne nous intéresse pas. Ce qu'on veut savoir, c'est ce qu'il sait faire et s'il sait développer le potentiel dont on a besoin. C'est vraiment axé sur les compétences »
« Chaque fois que quelqu'un rentre dans la société, il faut que celui-ci soit soutenu par une personne qui a déjà plus d'expérience et qui puisse agir comme mentor. Ça fonctionne très bien. La personne plus âgée – ou ayant plus d'expérience – se sent aussi valorisée par sa connaissance et par le fait de pouvoir la transmettre à une personne qui a moins d'expérience et qui vient de commencer sur le marché »
« Il faut pouvoir trouver un juste équilibre entre les personnes qui sont en fin de carrière et qui ont beaucoup de choses à transmettre, les personnes qui sont en milieu de carrière et qui ont besoin d'avoir de nouveaux défis, qui ont beaucoup d'attentes et de choses immédiates à recevoir »
« C'est agir sur le long terme »
« C'est ne pas discriminer et évacuer l'âge des pratiques de GRH »

Nous avons également tenté de voir à quoi correspondait la notion « d'âge » chez les responsables que nous avons rencontrés. Pour 25% d'entre eux, l'âge fait d'abord référence à l'expérience professionnelle. Ensuite, l'âge est également mis en relation avec les capacités fonctionnelles et la santé du travailleur (21%), ainsi qu'avec le contexte socio-économique (21%). Dès lors, selon plusieurs participants, l'âge biologique peut s'avérer déterminant pour mener à bien son travail. Pour le reste, l'âge est spontanément lié à la motivation et à la performance dans 18% des cas, de même qu'à l'expérience de vie et aux temps sociaux dans 14% des cas. Notons que 9% des personnes ont donné plusieurs de ces éléments de réponse dans leur définition des âges.

		N	%	% cumulé
Définition des âges	Age en lien étroit avec l'expérience professionnelle	7	25	25
	Age en lien étroit avec les capacités fonctionnelles et la santé	6	21,4	46,4
	Age en lien étroit avec le contexte socio-économique	6	21,4	67,8
	Age en lien étroit avec la motivation et la performance	5	17,9	85,7
	Age en lien étroit avec l'expérience de vie et les temps sociaux	4	14,3	100
		28		

Tableau 3

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Ces résultats montrent que la gestion des âges se définit par des thématiques très diverses, ce qui témoigne de la diversité des enjeux rencontrés par les entreprises. Par ailleurs, cela montre également qu'il existe plusieurs clés d'entrée dans ce genre d'approche. De plus, les répondants relient souvent leur définition de la gestion des âges à leur contexte spécifique, à leur histoire ou encore à leurs propres enjeux organisationnels. Ainsi, lorsqu'une entreprise est essentiellement confrontée à une perte de savoir-faire suite à des départs massifs par exemple, la gestion des âges est automatiquement liée à la transmission des connaissances. Les entreprises qui connaissent des absences pour incapacité de travail focaliseront leur politique sur l'adaptation des conditions de travail. Comme le souligne Monti (2003), la gestion des âges est largement influencée par le contexte interne et externe de l'organisation. Par conséquent, elle ne peut être appréhendée à l'aide d'une seule définition car elle dépend fortement du contexte et des problématiques propres à chaque entreprise. Toutefois, la prise en compte des contraintes directes et visibles ne correspond pas à une approche globale et holistique considérée comme un élément essentiel d'une gestion des âges efficace (Gilles & Loasil, 2005 ; Ilmarinen, 2005 ; Naegele & Walker, 2006 ; Pillinger, 2008). Dès lors, les entreprises risquent de passer à côté de certains problèmes encore invisibles ou lointains.

Par ailleurs, il est important de signaler qu'un nombre sensible de répondants n'a pas donné spontanément son avis sur la question de savoir à quoi l'âge faisait référence. Ainsi, les réponses « on ne parle pas d'âge ici » est revenue très souvent. Il semble que les DRH préfèrent ne pas parler d'âge. Néanmoins, pour les réponses obtenues, on observe la même tendance que pour la thématique précédente. En effet, les répondants relient directement leur représentation de l'âge avec le type de problématiques liées à l'âge. Ainsi dans une entreprise connaissant de fortes contraintes physiques, la réponse suivante nous a été donnée : « vieillir c'est ne plus être capable de réaliser le travail demandé ou lorsque l'on est tout le temps absent ». Ainsi, la gestion des âges d'une organisation à l'autre revêt des réalités différentes qui renvoient à différentes notions de l'âge. Par ailleurs, l'avancée en âge est très souvent liée à l'expérience : « dans une entreprise, l'âge détermine souvent le niveau d'expérience. Plus vous êtes âgé et plus vous avez de l'ancienneté et plus vous êtes censé avoir développé de l'expertise ». Ce constat correspond aux différentes enquêtes sur les qualités supposées des seniors (Anglaret & Massin, 2002 ; Bertrand, 2010 ; Chiu & al., 2001).

En outre, nous avons essayé de savoir si la gestion des âges était une thématique présente dans les orientations stratégiques des entreprises belges de notre échantillon. Comme le démontre le tableau ci-après, 33% des entreprises ont pour principale orientation stratégique la gestion des connaissances. Ainsi, elles souhaitent favoriser l'échange de connaissances entre les différentes générations de travailleurs. Par ailleurs, la gestion de la diversité est citée dans 18% des cas. Autrement dit, la gestion des âges n'est qu'une facette parmi d'autres de la politique de ces entreprises (celles-ci tenant également compte du genre, de l'origine, etc.) en vue de lutter contre la discrimination au travail et de favoriser le débat entre les personnes d'horizons variés. De plus, 20% des répondants considèrent que le maintien en emploi des travailleurs (celui-ci pouvant s'effectuer à travers la formation, la prévention des risques physiques, l'évolution de carrière, etc.) est le souci privilégié de leur entreprise. En outre, seules 9% des entreprises ont une position axée principalement sur le

rajeunissement de leur main d'œuvre. Finalement, 20% des entreprises déclarent n'avoir aucune orientation stratégique en la matière.

		N	%	% cumulé
Orientation stratégique entreprise	Gestion des connaissances	15	33,3	33,3
	Maintien en emploi des travailleurs	9	20	53,3
	Gestion de la diversité	8	17,8	71,1
	Rajeunissement de la main-d'œuvre	4	8,9	80
	Aucune orientation stratégique	9	20	100
		45		

Tableau 4

Les enjeux poursuivis par les entreprises de l'échantillon en lien avec la gestion des âges sont assez variés. Cependant, l'enjeu principal concerne l'anticipation d'une éventuelle perte de connaissances dans l'entreprise (45%) suite aux départs importants de travailleurs âgés qui vont quitter le monde de l'entreprise dans les années à venir. Dans une moindre mesure (12%), les participants mentionnent la mixité des catégories d'âges comme étant l'enjeu principal de leur entreprise. En outre, 8% des entreprises souhaitent davantage valoriser le parcours de leurs travailleurs, notamment en leur procurant un accompagnement tout au long de la carrière. On retrouve ce même pourcentage en ce qui concerne l'attractivité des jeunes talents et la prévention des problèmes de santé, essentiellement dans les entreprises de production caractérisées par des conditions de travail pénibles. Trois personnes seulement (6%) considèrent que l'enjeu de la gestion des âges dans l'entreprise est de veiller à développer les compétences individuelles et collectives. Par ailleurs, dans 4% des cas, la lutte contre la culture de la préretraite apparaît comme l'enjeu numéro un de l'entreprise. Notons que 7% des entreprises ont donné plusieurs de ces éléments de réponse dans leur description des enjeux.

		N	%	% cumulé
Enjeux de la GDA	Anticipation de la perte de connaissances dans l'entreprise	23	45,1	45,1
	Mixité des catégories d'âges dans l'entreprise	6	11,8	56,9
	Valorisation du parcours des travailleurs dans l'entreprise	4	7,8	64,7
	Attractivité des jeunes talents	4	7,8	72,5
	Prévention des problèmes de santé	4	7,8	80,3
	Développement des compétences individuelles et collectives	3	5,9	86,2
	Lutte contre la culture de la préretraite	2	3,9	90,1
	Données manquantes	5	9,8	100
	51			

Tableau 5

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Comme indiqué ci-dessus, un tiers des entreprises rencontrées ont pour orientation stratégique principale de gérer les connaissances en vue de faire face aux perspectives démographiques actuelles. De la même manière en ce qui concerne les enjeux, lorsqu'on demande aux responsables interviewés de nous dire quels sont les risques que la gestion des âges tente de prévenir dans l'entreprise, 45% des réponses obtenues portent sur l'anticipation de la perte des connaissances. Ainsi, ce gestionnaire de talents d'une grande entreprise privée du secteur de la production déclare que « nous avons démarré un projet afin d'identifier les compétences critiques qui risquent d'être perdues avec les gens qui vont partir à la pension. Ces compétences risquent d'être perdues parce qu'elles sont uniques et liées à la personne. Il ne s'agit pas uniquement des connaissances techniques, mais de la connaissance du marché, de l'historique des projets antérieurs, du réseau. » Les responsables RH et les directeurs issus de l'échantillon se soucient donc principalement de la manière de retenir les connaissances dans l'organisation et de leur partage parmi l'ensemble des collaborateurs. Comme cela s'est vu précédemment, ce souci manifeste pour la gestion des connaissances s'exprime également à travers les nombreuses définitions de la gestion des âges qu'ont données les différents responsables. Pourtant, comme nous avons pu le constater dans le premier tableau, les pratiques de gestion des connaissances ne sont étonnamment pas les plus développées dans les entreprises à l'heure actuelle (N=33). Cela peut traduire un besoin d'informations sur les outils existant en matière de gestion des connaissances et sur la manière de procéder afin d'identifier, de capitaliser et de partager les savoirs en interne.

À travers les données issues des tableaux ci-dessous, il s'agissait de voir en quoi les réglementations européennes et belges pouvaient impacter la politique de gestion des âges des entreprises. Il apparaît très clairement que pour 82% des répondants, la réglementation européenne n'a pas d'impact sur le développement de leur politique. De manière un peu moins prononcée, 64% des personnes interrogées déclarent que la réglementation belge n'influence en rien leur stratégie en matière de gestion des âges.

		N	%	% cumulé
Influence réglementation européenne	Non	37	82,2	82,2
	Oui	8	17,8	100
		45		

Tableau 6

		N	%	% cumulé
Influence réglementation belge	Non	29	64,4	64,4
	Oui	16	35,6	100
		45		

Tableau 7

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Ces résultats sont assez étonnants puisque l'on constate d'une part que les entreprises déclarent très majoritairement que leur stratégie de gestion des âges n'est pas influencée par les réglementations belges et européennes en la matière, alors que d'autre part – et nous le verrons plus tard dans l'analyse des pratiques développées – elles sont nombreuses à éloigner de leurs procédures de recrutement toute forme de discrimination liée à l'âge, ou encore à proposer des dispositifs d'aménagements du temps de travail de type « crédit-temps » (qui proviennent pourtant de réglementations!). Cela peut vouloir signifier deux choses. Tout d'abord, pour une raison ou pour une autre, les entreprises belges ne sont peut-être pas suffisamment conscientes des aspects législatifs qui tournent autour de la gestion des âges et des possibilités ou des contraintes qu'ils recouvrent. Ensuite – et cela découle directement de la première hypothèse – il est possible que les canaux de communication utilisés par les politiciens pour atteindre le monde organisationnel ne soient pas les bons, de sorte que les responsables RH ne soient pas suffisamment informés des possibilités existantes ou ne sachent tout simplement pas où obtenir les informations souhaitées en vue de développer leur stratégie de gestion des âges.

Il apparaît que les politiques de gestion des âges développées par les entreprises de notre échantillon sont davantage axées sur l'ensemble des travailleurs quel que soit leur âge. En effet, cette réponse a été mentionnée dans 58% des cas. Néanmoins, certaines entreprises proposent une approche différenciée selon le statut du travailleur (18%) ou le département ciblé (13%). Pour le reste, les entreprises développent des politiques à la fois selon l'âge et le statut des travailleurs dans uniquement 7% des cas. Ainsi, les approches différenciées selon une catégorie d'âge sont très peu usitées (2%).

		N	%	% cumulé
Travailleurs visés par la politique	Tous les travailleurs	26	57,8	57,8
	Travailleurs ayant un statut particulier	8	17,8	75,6
	Travailleurs issus d'un département particulier	6	13,3	88,9
	Travailleurs ayant un statut et un âge particuliers	3	6,7	95,6
	Travailleurs d'une certaine catégorie d'âge	1	2,2	97,8
	Données manquantes	1	2,2	100
		45		

Tableau 8

À travers les données récoltées dans le tableau 9, il s'agissait d'appréhender les différents acteurs-clés dans le développement et le suivi d'une politique de gestion des âges. Ainsi, la Direction des Ressources Humaines (ou du personnel dans les plus petites structures) apparaît naturellement comme l'acteur moteur de toute politique de gestion des âges. En effet, les « RH » ont été mentionnés dans 96% des cas, soit dans 43 entreprises sur 45. La Direction de l'entreprise apparaît également comme un acteur privilégié puisqu'elle est mentionnée à son tour dans 78% des cas. Les syndicats arrivent en troisième position avec un score de 62%. D'autres acteurs, qu'ils soient internes ou externes, ont également

été mentionnés (42%). Il s'agit notamment des universités, des consultants externes, des médecins du travail et des conseillers en prévention mais également des autres entreprises (benchmarking). Pour leur part, les travailleurs ne sont impliqués que dans 40% des cas, soit dans 18 entreprises de notre échantillon.

		N	%
Acteurs impliqués dans la réflexion GDA	DRH	43	95,6
	Direction générale	35	77,8
	Syndicats	28	62,2
	Travailleurs	18	40
	Autres acteurs internes et externes	19	42,2
		143	

Tableau 9

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Le premier des deux tableaux présentés ci-dessus montre donc que près de 58% des entreprises développent leur politique de gestion des âges à destination de l'ensemble de leurs collaborateurs. Pourtant, comme le suggère le second tableau, elles ne sont que 40% à impliquer les travailleurs dans leur réflexion préalable. Cette tendance traduit probablement le besoin d'entreprendre davantage d'efforts dans les entreprises belges en vue de collaborer de façon plus importante avec l'ensemble des acteurs de terrain. Ainsi, comme l'a notamment souligné Ilmarinen (2005), une gestion des âges est efficace lorsqu'elle inclut les notions de coopération et de confiance entre les supérieurs et les travailleurs et que tous les membres de la communauté professionnelle comprennent et acceptent l'importance de la diversité. C'est pourquoi il conviendrait probablement de sensibiliser les responsables RH ou les directeurs d'entreprises à la nécessité d'impliquer l'ensemble de leurs collaborateurs dans leur réflexion sur la gestion des âges.

Dans 82% des cas, les politiques mises en place intègrent une dimension préventive. Ainsi, il s'agit de pouvoir anticiper, d'avoir la capacité de se projeter dans l'avenir. A ce titre, la plupart des responsables rencontrés disposait d'une représentation de la pyramide des âges de leur établissement.

		N	%	% cumulé
Dimension préventive de la politique	Oui	37	82,2	82,2
	Non	6	13,3	95,5
	Données manquantes	2	4,4	100
		45		

Tableau 10

De plus, un peu plus d'une entreprise sur deux (58%) intègre cette dimension préventive à travers des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

		N	%	% cumulé
Développement d'une GPEC	Oui	26	57,8	57,8
	Non	17	37,8	95,6
	Données manquantes	2	4,4	100
		45		

Tableau 11

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Le constat qui ressort ici est assez encourageant, à savoir que plus de 80% des entreprises ont intégré une dimension préventive à leur politique de gestion des âges, alors qu'un peu moins de 60% d'entre elles ont formalisé cette vision préventive à travers le développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En ce sens, les entreprises belges sont dans la bonne direction car il est indéniable que la gestion des âges est intrinsèquement liée à la notion de GPEC. Ainsi, alors que la raison d'être de toute démarche GPEC est d'identifier les emplois et les compétences actuels dans l'entreprise, d'anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences et de décliner ces prévisions en actions GRH (Hindley & Aparisi, 2008), cette logique est également d'application pour la gestion des âges. A travers cette dernière, il convient notamment de dresser un état des lieux de la répartition des âges dans l'entreprise, ainsi que de sa probable évolution à plus ou moins long terme. Cette estimation doit permettre la mise en place d'actions visant à préconiser une distribution de la pyramide des âges plus équilibrée et un partage de connaissances entre les différentes générations de travailleurs et ce, avant le départ des plus anciens d'entre eux.

Attardons-nous à présent sur les modalités de mise en œuvre des pratiques de gestion des âges. Nous pouvons observer que 33% des répondants affirment avoir développé leurs actions depuis une période qui varie d'un an à cinq ans. Les entreprises qui ont mis en place des actions spécifiques depuis plus de 5 ans représentent 18% de l'échantillon. Dans le même ordre de grandeur, 18% des entreprises développent plutôt des pratiques au fil du temps sans pouvoir les dater précisément. Cela s'est généralement développé au gré des besoins de l'organisation et des attentes des travailleurs. Enfin, 13% des entreprises développent des actions depuis moins d'un an. Ces résultats montrent que dans la plupart des cas, la gestion des âges est un phénomène en émergence et relativement nouveau dans les entreprises.

		N	%	% cumulé
Date de mise en place des pratiques	Entre 1 et 5 ans	15	33,3	33,3
	Plus de 5 ans	8	17,8	51,1
	Au fil du temps	8	17,8	68,9
	Moins d'un an	6	13,3	82,2
	Données manquantes	8	17,8	100
	45			

Tableau 12

Le tableau ci-dessous nous renseigne sur les origines de la mise en place des actions en matière de gestion des âges. Dans 51% des cas, l'origine de la réflexion est issue de l'anticipation de la perte de compétences. Beaucoup d'entreprises se retrouvent confrontées aux départs massifs de leurs seniors qui aspirent à la pension ou à la prépension. D'autres entreprises sont également confrontées à un turnover élevé dans les âges intermédiaires. Dès lors les pratiques mises en place répondent à ce besoin urgent de pouvoir anticiper la problématique de la perte des connaissances. Dans 11% des cas, la mise en place d'actions a trouvé naissance dans des dysfonctionnements organisationnels tels que l'absentéisme, les accidents du travail, la baisse de la productivité, l'insatisfaction du personnel, etc. Le cadre réglementaire et le souci d'employabilité des travailleurs obtiennent tous les deux 9%. Ensuite, les actions peuvent également être développées suite à un changement organisationnel tel qu'une restructuration ou une fusion. Cela apparaît dans 7% des cas. Notons également que dans une entreprise de notre échantillon (2%), l'origine de la mise en place d'actions s'est faite suite aux demandes du personnel. Précisons qu'une seule des personnes rencontrées (2%) a donné plusieurs de ces éléments de réponse.

		N	%	% cumulé
Origines	Anticipation de la perte de compétences	23	51,1	51,1
	Dysfonctionnements organisationnels	5	11,1	62,2
	Cadre réglementaire	4	8,9	71,1
	Souci d'employabilité des travailleurs	4	8,9	80
	Culture de l'entreprise et changement organisationnel	3	6,7	86,7
	Demandes du personnel	1	2,2	88,9
	Données manquantes	5	11,1	100
		45		

Tableau 13

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Les tableaux 12 et 13 sont intéressants dans le sens où ils rendent compte du fait que près de la moitié des entreprises ont développé leurs pratiques de gestion des âges il y a moins de 5 ans en vue d'anticiper la perte de compétences risquant notamment de survenir avec le départ des seniors. « Il y a un profil pénurique. Nous n'avons pas d'arrivage de nouveaux facilement et il faut pouvoir les former. Ca n'avait pas été pensé avant, ou pas efficacement, du coup on s'est trouvés avec un décalage. Ils vont partir les anciens ; notre fuite des cerveaux, on l'a » (Coordinateur RH-entreprise du secteur privé-production). L'idée selon laquelle la gestion des connaissances est le facteur le plus fréquemment cité en tant que raison de la mise en place d'une gestion des âges est congruent avec les données présentées dans les tableaux 4 et 5 où il est question du fait que la gestion des connaissances est un enjeu très important pour les entreprises. Pour en revenir au constat selon lequel la plupart des entreprises n'ont mis en place leurs pratiques que récemment, cela traduit simplement le fait que la gestion des âges est un phénomène récent et toujours en émergence (Guerfel-Henda, 2003 ; Monti, 2008). Le constat opéré par Monti (2008) confirme d'ailleurs cette tendance : « il semble que, progressivement, la maîtrise des structures par âge devient, pour certaines entreprises, un objectif stratégique. Il s'agit, donc, pour chaque entreprise, de trouver un difficile équilibre entre le besoin de maîtriser les structures par âge, présentes et à venir, compte tenu des effets potentiellement négatifs que peuvent subir leurs activités. et celui de répondre aux autres objectifs de la fonction « ressources humaines ».

Dans 29% des cas, les répondants déclarent avoir mis en place les pratiques de manière progressive. Pour 18% des réponses obtenues, la mise en place s'est faite de manière concertée entre les différents acteurs ressources. D'autres entreprises se basent sur le cadre juridique (14%) ou sur le diagnostic des risques effectué préalablement (14% également). Pour le reste, la mise en place se réalise via les méthodes de communication (9%) ou via la réalisation d'un plan diversité (9% également). Par ailleurs, 22% des entreprises de notre échantillon ont développé leurs actions selon plusieurs de ces modalités.

		N	%	% cumulé
Modalités de mise en place des pratiques	De façon progressive	16	29,1	29,1
	Réflexions entre divers acteurs	10	18,2	47,3
	Diagnostic des risques dans l'entreprise	8	14,5	61,8
	Cadre juridique	8	14,5	76,3
	Méthodes de communication	5	9,1	85,4
	Réalisation d'un plan diversité	3	5,5	90,9
	Données manquantes	5	9,1	100
		55		

Tableau 14

Il convient de préciser que dans 89% des cas, la mise en place de pratiques se fait de manière continue. Seules trois entreprises de l'échantillon déclarent agir de manière périodique.

		N	%	% cumulé
Périodicité des pratiques	De façon continue	40	88,9	88,9
	De façon périodique	3	6,7	95,6
	Données manquantes	2	4,4	100
		45		

Tableau 15

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Les résultats présentés au sein du tableau 14 sont assez contrastés. Nous pouvons observer que la majorité des entreprises de l'échantillon ont développé leurs pratiques de gestion des âges de façon progressive (ces pratiques étant par ailleurs mises en place tout au long de l'année comme le suggère le tableau 15). « Dans une PME on ne peut pas jouer au bulldozer. Il faut laisser le temps au temps, il faut y aller crescendo » (Responsable RH-entreprise du secteur privé-production). Néanmoins, peu d'entre elles ont réfléchi aux moyens d'implanter ces pratiques en concertation avec d'autres acteurs et d'autant moins sont passées par une méthode de diagnostic situationnel avant de mettre en place ces pratiques. Cela semble surprenant alors que la littérature insiste sur l'importance du diagnostic dans l'organisation (connaissance des structures d'âges, des compétences à disposition, des besoins en recrutement,...) et de la nécessaire coopération avec les acteurs de terrain (Ilmarinen, 2005). A ce titre, il semblerait que certains efforts doivent encore être consentis en vue d'intégrer les dimensions de diagnostic et de collaboration au sein des démarches organisationnelles car il s'agit là d'éléments essentiels dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des âges.

En ce qui concerne l'information des travailleurs quant aux pratiques mises en œuvre ou aux projets à développer, il apparaît que la communication formelle et directe est la modalité la plus courante au sein des entreprises de notre échantillon (35%). Cette dernière se réalise souvent à l'aide des syndicats qui ont des contacts directs avec les travailleurs. Par ailleurs, l'information est souvent partagée dans les organes de concertation des entreprises, pour autant que leur taille et leur structure le prévoient. Ainsi, les réunions de Comité de prévention et protection au travail, les Conseils d'entreprise apparaissent comme les lieux privilégiés pour faire circuler l'information. Pour 24% des répondants, la communication reste formelle mais prend une forme indirecte au travers de l'intranet, des documents divers, etc. Par ailleurs, la communication se fait de manière informelle dans le même nombre de cas. Enfin, 7% des entreprises consultées affirment ne pas communiquer et ne pas donner d'informations vers les travailleurs. Notons que 18% des entreprises utilisent plusieurs de ces moyens d'informations.

		N	%	% cumulé
Information des travailleurs	Formelle et directe	19	35,2	35,2
	Informelle	13	24,1	59,3
	Formelle et indirecte	13	24,1	83,4
	Pas d'information	4	7,4	90,8
	Données manquantes	5	9,2	100
		54		

Tableau 16

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Les résultats suggèrent que les travailleurs des entreprises contactées sont généralement informés à travers des voies de communication directes – que représentent les partenaires sociaux, ou encore le CPPT – lors de l'instauration de pratiques de gestion des âges. « Les syndicats sont très impliqués dans la communication des informations vers les travailleurs mais c'est aussi notre devoir en tant qu'employeur de donner les informations en temps et à heure aux salariés » (DRH-entreprise du secteur privé-production). A ce titre, bien que les nouvelles technologies de l'information et de la communication, voire la distribution de folders ou de magazines d'entreprises, soient des techniques moins usitées, elles constituent tout de même près de 50% des pratiques mises en place lorsqu'on les associe aux moyens d'information informels. « Pour les formations, il y a un cahier permanent de formations où les gens peuvent voir quelles sont les formations proposées,... Ca marche bien. Sinon, il y a le réseau informel à travers le bouche-à-oreille » (DRH-entreprise du secteur de la santé). Comme nous l'avons souligné précédemment, les aspects collaboratifs semblent peu développés dans les entreprises rencontrées. Néanmoins, les nombreuses pratiques d'information mises en évidence ici constituent tout de même une ouverture au dialogue, ce qui est essentiel en vue d'obtenir le soutien de toutes les parties concernées au sein de l'organisation, et ce dès les étapes de planification d'une stratégie de gestion des âges (Naegele & Walker, 2006).

Dans le cadre de nos entretiens, nous avons également demandé aux différentes personnes ressources interrogées d'identifier les facteurs « facilitants », c'est-à-dire tous les éléments qui peuvent faciliter ou favoriser la mise en place d'une politique de gestion des âges. À travers les données récoltées, nous avons pu distinguer quatre grandes catégories. Les facteurs organisationnels, qui représentent près de 61% des réponses, occupent la première place du tableau. Les répondants évoquent notamment la culture de l'entreprise, sa capacité à pouvoir changer ou apprendre, le suivi et l'orientation des travailleurs, ou encore la taille de l'entreprise. Par ailleurs, les facteurs individuels ont été mentionnés dans près de 15% des cas. Ces derniers font référence à la satisfaction des travailleurs et à leurs demandes explicites vis-à-vis de l'instauration d'une politique de gestion des âges. Les facteurs économiques (10%) et les facteurs communicationnels (7%) ont également été mentionnés par les répondants comme pouvant contribuer au succès d'une politique de gestion des âges et de son opérationnalisation. Enfin, dans 8% des cas, aucun facteur facilitant n'a été mentionné. Notons que 22% des entreprises identifient plusieurs de ces facteurs.

		N	%	% cumulé
Facteurs facilitants	Facteurs organisationnels - La culture d'entreprise (n=13) - La capacité de l'organisation à changer (n=7) - Le suivi et l'orientation des travailleurs (n=6) - La taille de l'entreprise (n=4) - La sensibilisation (n=3) - La capacité à anticiper : GPEC (n=2) - Le maintien de la motivation (n=2)	37	60,7	60,7
	Facteurs individuels - La satisfaction au travail (n=7) - La demande explicite des travailleurs (n=2)	9	14,8	75,4
	Facteurs économiques - Les coûts (n=4) - Le contexte socioéconomique (n=2)	6	9,8	85,2
	Facteurs communicationnels - La transparence et le partage d'infos (n=4)	4	6,6	91,8
	Aucune réponse	5	8,2	100
		61		

Tableau 17

Détails des réponses obtenues au sein de chaque facteur facilitant	
Culture d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> → Réputation de l'entreprise comme bon payeur → Volonté des RH, de la direction de développer une politique RH efficace et proactive (culture de l'amélioration) → Le caractère familial ou social de l'entreprise → L'ouverture d'esprit → Evolution de la culture de l'organisation
Capacité de l'organisation à changer	<ul style="list-style-type: none"> → Soutien de la direction et des différents acteurs dans les différentes démarches → Possibilités de l'organisation de croître → Pensée divergente encouragée auprès des travailleurs
Suivi et orientation des travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> → Evaluation régulière de leur progression
Taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> → Petite structure : + flexible, + humaine → Grande : prend plus facilement en charge les fonctions de tutorat
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> → Sensibilisation des managers à l'accompagnement des équipes → Au niveau national ou régional
Maintien de la motivation	<ul style="list-style-type: none"> → Grâce à la formation
Capacité à anticiper : GPEC	<ul style="list-style-type: none"> → Réunion de direction
Satisfaction au travail	<ul style="list-style-type: none"> → La satisfaction favorise le maintien en emploi → Les possibilités d'évolution favorisent la satisfaction
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> → Réception de fonds supplémentaires → Budget suffisant → Capacité à investir
Transparence dans les prises de décision	<ul style="list-style-type: none"> → Communication, partage d'information avec les organisations syndicales, le management et les collaborateurs
Contexte socioéconomique	<ul style="list-style-type: none"> → Contingences économiques : pics de production alors recrutements possibles → Bientôt plus le choix étant donné le vieillissement → Soutien de l'Etat

A coté des facteurs de succès, nous avons également identifié des facteurs bloquants et de contraintes susceptibles de mettre à mal la mise en place d'une politique. Nous avons discerné cinq types de contraintes. A ce titre, bien que les facteurs organisationnels et individuels soient largement cités dans le tableau précédent comme étant des éléments facilitateurs, ils peuvent également contribuer négativement à toute stratégie de gestion des âges. En effet, les contraintes organisationnelles et individuelles sont mentionnées respectivement dans 35% et 22% des cas. Au niveau organisationnel, il s'agit notamment de la manière dont le travail est organisé. Il s'agit également de l'absence de soutien de la direction, de la complexité de la structure, de la culture d'entreprise, de la force syndicale et du style de leadership. En ce qui concerne les contraintes individuelles, il s'agit essentiellement des résistances au changement, du manque de compétences des travailleurs et de l'existence d'une culture de la préretraite. Ensuite, viennent des contraintes de type économique (19%). En effet, la gestion des âges implique des coûts qui peuvent parfois être difficiles à supporter pour les entreprises. Les contraintes législatives (14%) et temporelles (5%) viennent clôturer la liste. Quatre entreprises (5%) affirment qu'elles ne sont confrontées à aucun facteur bloquant. Notons enfin que 27% d'entre elles se disent confrontées à plusieurs de ces contraintes.

		N	%	% cumulé
Facteurs bloquants	Contraintes organisationnelles - L'organisation du travail (n=11) - L'absence de soutien de la direction (n=5) - La complexité de la structure (n=3) - La culture d'entreprise (n=3) - La force syndicale (=3) - Le style de leadership (n=2)	27	34,6	34,6
	Contraintes individuelles - Les résistances aux changements (n=10) - Le manque de compétences (n=5) - La culture de la préretraite (n=2)	17	21,8	56,4
	Contraintes économiques - Les coûts (n=9) - Le contexte socioéconomique (n=3) - Les pénuries de main-d'œuvre (n=2) - L'absence de subventions (n=1)	15	19,2	75,6
	Contraintes législatives et réglementaires - Les crédit-temps (n=8) - Les procédures et règles (n=3)	11	14,1	89,7
	Contraintes temporelles - Le manque de prise de recul (n=4)	4	5,1	94,9
	Pas de contraintes	4	5,1	100
		78		

Tableau 18

Détails des réponses obtenues au sein de chaque type de contrainte

Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Avec les crédit-temps incompatibles avec l'organisation de la production (travailleurs absents) ➔ Planification difficile avec les crédit-temps ➔ Production just-in-time (problème avec les crédit-temps) ➔ Difficile de libérer des gens pour coacher ou faire le rôle de mentor car horaire chargé
Pouvoir des syndicats	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Rend les actions différenciées (différences entre les catégories d'âge) plus difficiles
Complexité de la structure	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Site géographiques éclaté ➔ Grande structure
Absence de soutien de la direction	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Lorsque les aspects financiers dominent les RH ➔ Direction est à l'étranger ➔ Changement de direction
Résistances aux changements	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Managers ne voient pas les avantages ➔ Travailleurs ont peur de transférer le know-how
Manque de compétences des travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Capacité de transférer son savoir, de communiquer
Cadre réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Aspects contraignants de type « procédures et règles » propres aux organisations publiques
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Rh disponibles (cout du changement de fonction : le coach ne fait plus le boulot pour lequel il est payé initialement) ➔ Moyens financiers à déployer ➔ Les politiques sociales ont un coût
Pénurie de main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Difficulté de trouver le candidat approprié (ingénieur par exemple) ➔ Attractivité

° Réflexion autour des résultats obtenus °

De manière systématique, le constat qui ressort des tableaux présentant les facteurs bloquant et facilitant la mise en œuvre d'une politique de gestion des âges renvoie au fait que ceux-ci sont essentiellement d'ordre organisationnel et, dans une moindre mesure, d'ordre individuel. Cela signifie que la manière de fonctionner de l'organisation constitue à la fois son plus grand levier d'action mais aussi sa contrainte la plus forte en vue de développer une gestion des âges. D'où l'intérêt de faire de ces facteurs organisationnels un atout précieux en fondant les valeurs de l'entreprise sur l'ouverture d'esprit et la diversité, en sensibilisant les lignes hiérarchiques à ces valeurs, en développant la capacité de l'entreprise à anticiper les changements, en développant une culture de l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle, ou encore en adaptant la stratégie de gestion des âges au contexte de l'entreprise en tenant ainsi compte de ses particularités (taille, exigences de production,...). A ce titre la responsable RH d'une entreprise issue du secteur privé-services illustre bien cette analyse en déclarant qu'il est important de développer « l'ouverture d'esprit, la culture d'entreprise (...). Ce qui faciliterait aussi les choses, c'est qu'il y ait un accompagnement dans les entreprises depuis le début de la carrière pour qu'au fur et à mesure du vieillissement, les gens restent dans un esprit d'entreprise et qu'ils ne deviennent pas des vieux récalcitrants, la caricature de ce qu'on dit qu'ils pourraient être. Pour ça, les entreprises ont de plus en plus un rôle à jouer dans tout ce qui est accompagnement « soft skills » des personnes. Il est aussi nécessaire de sensibiliser les managers à l'accompagnement de leurs équipes pour que toutes ces soft skills soient des choses qu'on acquière et qu'on devienne avec les années soi-même un bon manager, quelqu'un qui guide et qui n'est pas dans la caricature d'une personne récalcitrante,... »

Il apparaît que près de 28% des entreprises de notre échantillon sont encore en attente de résultats concernant les pratiques mises en place. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que la gestion des âges est un travail de longue haleine et qui consomme beaucoup de temps. De plus, bien que les entreprises développent des projets en la matière, beaucoup sont encore à leurs balbutiements ou dans une phase de « testing ». Toutefois, certaines entreprises disposent d'informations sur les effets qu'une politique de gestion des âges peut avoir sur l'organisation. Ainsi, le bien-être des travailleurs et l'amélioration du fonctionnement organisationnel sont fréquemment mentionnés (dans respectivement 20% des cas). De plus, l'employabilité des travailleurs (13%) et l'image positive véhiculée par l'entreprise (2%) sont également mentionnées mais dans une moindre mesure. Précisons enfin que 22% des entreprises ont vu se manifester plusieurs effets.

		N	%	% cumulé
Effets des pratiques de GDA	Attentes vis-à-vis de ces effets	15	27,8	27,8
	Bien-être des travailleurs	11	20,4	48,2
	Améliorations du fonctionnement organisationnel	11	20,4	68,6
	Employabilité des travailleurs	9	13	81,6
	Image positive véhiculée par l'entreprise	1	1,9	83,5
	Données manquantes	9	16,5	100
		54		

Tableau 19

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner précédemment, la plupart des entreprises rencontrées n'ont mis en place leurs pratiques de gestion des âges que depuis moins de 5 ans. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que nombre d'entre elles soient toujours en attente de leurs effets. Ce constat pose la question de la pertinence de recueillir des bonnes pratiques lorsqu'il existe peu d'indicateurs permettant d'en estimer l'apport réel. C'est pourquoi, bien que certains des responsables rencontrés déclarent d'ores et déjà que les pratiques mises en place ont un effet bénéfique tant au niveau individuel qu'organisationnel, il serait probablement très intéressant de répliquer cette étude d'ici quelques années, de sorte que nous puissions mieux connaître l'impact réel de ces pratiques.

Dans presque une entreprise sur deux (47%), les retours des travailleurs concernant la politique de gestion des âges sont jugés comme étant relativement positifs. Ces feedbacks sont mesurés par des enquêtes de satisfaction du personnel mais également par les taux d'absentéisme ou de turnover, par les plaintes ou simplement par l'observation. Les feedbacks s'avèrent négatifs dans seulement 7% des cas. En outre, les retours oscillent parfois entre le positif et le négatif pour 16% de notre échantillon. Enfin, 4 entreprises sur 45, soit 9%, affirment ne pas avoir reçu de feedback de la part des travailleurs.

		N	%	% cumulé
Feedbacks des travailleurs	Feedbacks relativement positifs	21	46,7	46,7
	Feedbacks à la fois positifs et négatifs	7	15,6	62,3
	Pas de feedback	4	8,9	71,2
	Feedbacks relativement négatifs	3	6,7	77,9
	Données manquantes	10	22,2	100
		45		

Tableau 20

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Si de nombreux responsables considèrent qu'il est trop tôt pour estimer les effets des pratiques de gestion des âges dans leur entreprise, il semble en revanche que les feedbacks qu'en donnent les travailleurs soient généralement positifs. « Le fait d'être dans le top 10 des « best employers » depuis 5 ans confirme que les gens sont contents. Ils sont toujours entendus et si on peut trouver une solution pour eux, on la trouve. En outre, nous faisons passer deux fois par an un questionnaire anonyme, qui vient des USA, sur le degré de satisfaction des travailleurs. On voit qu'en général, les gens sont très satisfaits. C'est une façon pour eux de s'exprimer. Une autre façon est qu'ils peuvent parler directement à leur manager et qu'ils sont écoutés » (DRH-entreprise du secteur de la santé). Dès lors, même s'il est encore tôt pour objectiver l'influence réelle des pratiques de gestion des âges sur la démographie de l'entreprise, sur le développement de la mémoire organisationnelle, ou encore sur le niveau de compétences des travailleurs, ces feedbacks constituent tout de même un premier indicateur du bon fonctionnement de la stratégie mise en place.

B) Les pratiques de gestion des âges dans les entreprises belges

Comme illustré dans le tableau 1 (voir infra), les entreprises contactées dans le cadre de cette étude ont déclaré mettre en application de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec la problématique des âges au travail. Sur base de cette constatation, il serait intéressant, désormais, de s’attarder quelque peu sur l’analyse détaillée de ces pratiques en vue de découvrir comment les entreprises font face aux problèmes qu’elles rencontrent dans le contexte du vieillissement des travailleurs. A ce titre, les divers tableaux présentés ci-dessous tentent d’éclaircir la situation en mettant en lumière et en développant la réflexion autour des pratiques développées à l’heure actuelle en termes de gestion des âges.

La sensibilisation des lignes hiérarchiques

Tout d’abord, il faut savoir que parmi les entreprises de l’échantillon qui ont déclaré avoir développé des pratiques de sensibilisation des lignes hiérarchiques, 40% des réponses obtenues (N=16) concernent l’information directe des lignes hiérarchiques à la problématique du vieillissement (souvent par le biais d’un certain nombre de documents). Dans 27% des cas (N=11), la sensibilisation est effectuée grâce à une réflexion entre les responsables de différents secteurs et ce, notamment à travers la mise en place de groupes de travail. 15% des réponses obtenues montrent que la sensibilisation s’effectue quelquefois de façon informelle dans l’entreprise (N=6). Par exemple, une entreprise – dont les valeurs de diversité sont fort prononcées – déclare que la communication sur ces valeurs s’effectue naturellement auprès des lignes hiérarchiques. Dans 15% des cas également (N=6), les entreprises tentent de conscientiser les travailleurs au moyen de diverses formations. Ainsi, l’une des entreprises questionnées propose des formations visant à prendre conscience de la nécessité d’adapter le management aux différentes catégories d’âges. Enfin, une seule réponse a trait à l’utilisation des nouvelles technologies de l’information et de la communication. L’une des entreprises a ainsi développé un outil de sensibilisation spécifique sous forme d’e-learning qui doit être obligatoirement rempli par tous les collaborateurs. Précisons tout de même que 35% des entreprises ayant développé des pratiques de sensibilisation ont donné plusieurs de ces éléments de réponse.

		N	%	% cumulé
Pratiques de sensibilisation	Information directe des lignes hiérarchiques	16	40	40
	Réunions de réflexion avec les lignes hiérarchiques	11	27,5	67,5
	Moyens de sensibilisation informels	6	15	82,5
	Conscientisation par la formation	6	15	97,5
	Utilisation des NTIC	1	2,5	100
		40		

Tableau 21

Quant à savoir si ces pratiques de sensibilisation permettent de lutter efficacement contre les stéréotypes, 59% des entreprises questionnées pensent que oui. A l'inverse, 21% d'entre elles considèrent que ces pratiques ne permettent pas de lutter contre les stéréotypes. Pour le reste, 21% des entreprises concernées n'ont pas apporté de réponse à cette question.

		N	%	% cumulé
Lutte contre les stéréotypes	Oui : pas de discrimination liée à l'âge	20	58,8	58,8
	Non	7	20,6	79,4
	Données manquantes	7	20,6	100
		34		

Tableau 22

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Les résultats qui ressortent ici en termes de pratiques de sensibilisation des lignes hiérarchiques semblent indiquer que les dispositifs mis en place luttent efficacement contre les stéréotypes liés à l'âge. C'est en tout cas ce qui est ressorti dans près de 60% des réponses. « Je ne pense pas qu'on soit vraiment concernés par des stéréotypes. Aujourd'hui, on peut affirmer sans aucun problème qu'on a une assez bonne intégration entre les plus anciennes générations et les nouvelles. On vient récemment de réaliser une enquête sur la gestion des risques liés à la charge psychosociale. On a donc utilisé toute une série de variables socio-économiques - et notamment les tranches d'âges. On ne voit pas de différences majeures entre les tranches d'âges, ce qui signifie que les conditions de travail sont perçues à peu près de la même manière par toutes les générations » (DRH-entreprise du secteur public). Ce résultat est assez paradoxal avec ce que l'on retrouve dans la littérature. Celle-ci mentionne en effet l'existence de nombreux stéréotypes liés à l'âge sur le lieu de travail (Chiu et al., 2001 ; Loretto & White, 2006 ; Marbot, 2005 ; Walker, 2005). Cependant, comme l'ont souligné Chiu et al. (2001) ainsi que Lesemann (2003), les stéréotypes négatifs liés à l'âge sont plus présents dans les petites structures que dans les grandes. Or, il convient de garder à l'esprit que l'échantillon de la présente recherche est constitué dans plus de 50% des cas de grosses entreprises. Il est donc possible que les petites structures ne soient pas suffisamment représentées dans l'étude que pour faire ressortir, de façon significative, la présence de stéréotypes en lien avec l'âge.

Le recrutement, la sélection et l'intégration des travailleurs

Parmi les 38 entreprises qui ont déclaré avoir développé des pratiques de recrutement/sélection en lien avec la gestion des âges, la moitié d'entre elles (N=19) se contentent d'éviter toute forme de discrimination liée à l'âge dans les procédures utilisées. Ensuite, 21% (N=8) des entreprises tentent de recruter tout en anticipant la perte de compétences à venir avec les départs massifs à la retraite des travailleurs âgés. Ainsi, ces entreprises tentent notamment d'attirer de jeunes travailleurs en vue de favoriser le partage et le maintien des connaissances développées en interne. Notons également que 16% (N=6) des entreprises adaptent leurs pratiques de recrutement en tenant compte, outre de l'âge des personnes, des caractéristiques du poste à pourvoir, de sorte qu'un travailleur âgé pourrait se trouver désavantagé s'il postule pour un travail lourd du point de vue physique par exemple. Pour terminer, 13% (N=5) des entreprises concernées lient les pratiques de

recrutement aux caractéristiques des travailleurs d'âges différents. Un senior pourrait ainsi recevoir un package de formations différent d'un junior lors de son arrivée dans l'entreprise.

		N	%	% cumulé
Lien entre recrutement/sélection et GDA	Absence de discrimination liée à l'âge dans les procédures	19	50	50
	Anticipation de la perte de compétences à venir	8	21,1	71,1
	Sélection selon l'âge, le poste et/ou les conditions de travail	6	15,8	86,9
	Souci d'intégration des travailleurs d'âges différents	5	13,2	100
		38		

Tableau 23

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Ce tableau nous montre de manière assez intéressante que la plupart des entreprises qui lient les pratiques de recrutement et de sélection à la gestion des âges le font principalement dans un cadre réglementaire. La directive européenne du 27 novembre 2000 interdit en effet toute forme de discrimination sur le lieu de travail, l'objectif étant de garantir un traitement égal aux différentes catégories de travailleurs (Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, 2011). C'est probablement l'une des raisons pour lesquelles la moitié des réponses obtenues lors des entretiens concernent l'absence de discrimination liée à l'âge dans les procédures de recrutement. C'est d'ailleurs le discours qui est tenu par ce directeur adjoint du personnel d'une entreprise du secteur public : « on n'instaure pas de limites, de barrières,... Tout qui veut venir peut le faire s'il est sélectionné ». Ainsi, même si elles ne le présentent pas explicitement de cette manière, beaucoup d'entreprises semblent développer leurs pratiques par obligation plus que de manière proactive.

Parmi les pratiques d'intégration mises en place dans le cadre du recrutement, le parrainage/tutorat du nouvel arrivant est la pratique la plus souvent citée (N=15), suivie de près par la présentation de l'entreprise (N=12) à travers notamment la mise en évidence de ses valeurs et de ses normes. 18% des réponses obtenues (N=11) concernent la mise en application d'un programme de formation à destination des nouveaux employés. Ces programmes - pouvant s'échelonner sur plusieurs mois - permettent non seulement à ces derniers d'intégrer les valeurs de l'entreprise mais aussi d'apprendre leur métier. En ce qui concerne les autres pratiques d'intégration, notons que les travailleurs se voient parfois remettre une brochure d'accueil contenant toute une série d'informations (sécurité, paie, valeurs,...) sur la société (N=8). Plus rarement, ils sont présentés lors d'une réunion d'accueil (N=3) ou via l'intranet de la société (N=1). Notons que dans 8% des cas (N=5), l'intégration s'effectue de façon informelle, certaines entreprises n'ayant pas développé de pratiques spécifiques en la matière. Enfin, précisons que 37% des entreprises ayant développé des pratiques de recrutement et d'intégration en lien avec l'âge ont donné plusieurs de ces éléments de réponse.

		N	%	% cumulé
Pratiques d'intégration	Système de parrainage/tutorat	15	24,2	24,2
	Présentation de l'entreprise (valeurs, sécurité, départements,...)	12	19,4	43,6
	Plan de formation	11	17,7	61,3
	Brochures d'accueil	8	12,9	74,2
	Présentation de manière informelle	5	8,1	82,3
	Réunions au sein de l'entreprise	3	4,8	87,1
	Présentation via l'intranet	1	1,6	88,7
	Données manquantes	7	11,3	100
		62		

Tableau 24

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Comme indiqué précédemment, les pratiques d'intégration qui ont été mentionnées le plus souvent au cours des entretiens ont trait aux systèmes de type « tutorat ». Ces résultats sont congruents à ceux que l'on retrouve dans la littérature où il est d'ailleurs fait mention de la pertinence de ce type de pratiques dans l'optique d'une intégration facilitée des nouveaux travailleurs (Bergeron et al., 2007). Plus qu'un moyen d'intégration, ce dispositif contribue également au développement de carrière des seniors (Wittorski, 1996). D'ailleurs, comme l'indique ce responsable RH d'une grande entreprise de construction : « les parrains sont souvent des personnes plus âgées qui ont envie de former ou qui n'ont plus envie d'être à temps plein sur un chantier ». En outre, tout comme l'ARACT (2010) l'avait déjà mis en évidence, le tutorat contribue à améliorer les relations intergénérationnelles. Certaines entreprises ont compris le message. L'une d'entre elles a d'ailleurs développé un programme de ce type en vue de viser « le décroisement, les contacts entre jeunes et plus anciens » (DRH-entreprise du secteur de la production).

Quant à savoir si les travailleurs ont des attentes différentes au moment du recrutement en fonction de leur âge, 73% des réponses obtenues semblent le confirmer. Ces différences se manifestent tout d'abord au niveau des perspectives de développement professionnel (N=13 ; 29%). Les travailleurs âgés cherchent plutôt la stabilité professionnelle, alors que les plus jeunes sont davantage intéressés par les défis et les projets professionnels. Les différences se manifestent également au niveau des revendications quant aux avantages proposés au moment du recrutement (N=11 ; 24%). Il y a une tendance des plus jeunes à avoir davantage de revendications (au niveau du salaire, des avantages extra-légaux,...) que les seniors. Pour ce qui a trait à la conciliation vie privée-vie professionnelle (N=9 ; 20%), les jeunes travailleurs ont à nouveau tendance à être plus exigeants que leurs aînés et à accorder davantage d'importance à leur vie familiale, ainsi qu'à leurs loisirs. Il convient de noter que 11% des réponses obtenues soulignent - contrairement à ce qui vient d'être décrit - qu'il n'existe aucune différence en termes d'attentes entre les travailleurs d'âges différents. Pour terminer, notons que 18% des entreprises ayant développé des pratiques de recrutement et d'intégration ont donné plusieurs de ces attentes.

		N	%	% cumulé
Types d'attentes selon l'âge	Perspectives de développement professionnel	13	28,9	28,9
	Revendications vis-à-vis des avantages dans l'entreprise	11	24,4	53,3
	Conciliation vie privée-vie professionnelle	9	20	73,3
	Pas de différence selon l'âge	5	11,1	84,4
	Données manquantes	7	15,6	100
			45	

Tableau 25

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Ces grandes tendances en termes de variations d'attentes vont finalement dans le même sens que celles que l'on retrouve dans la littérature où il est dit que les jeunes travailleurs ont plus d'attentes de conciliation, d'attentes par rapport aux avantages, ainsi qu'en termes de développement professionnel que les seniors (Anglaret & Massin, 2002 ; Cappelli & Novelli, 2010 ; Shacklock et al., 2007). Cela peut présenter des avantages comme des inconvénients au sein de certaines entreprises : « le jeune a envie de défis professionnels, de projets. Quand on recrute une infirmière plus âgée, elle a envie de se stabiliser, d'atterrir. On a du coup beaucoup de mal à maintenir les jeunes en emploi. Il y a des départs. Le mythe du travailleur qui reste attaché à son entreprise doit être oublié » (DRH- entreprise du secteur de la santé). Il serait donc opportun de tirer parti des caractéristiques de chacun et d'y voir un avantage compétitif pour les entreprises, sachant par exemple qu'un travailleur âgé qui - grâce à son ancienneté et à l'expérience qu'il a accumulée au fil des ans - connaît la culture et les procédures organisationnelles, constitue certainement une plus-value en termes de productivité et de stabilité (Cappelli & Novelli, 2010 ; Shacklock et al., 2007).

La formation continue

Pour ce qui est des entreprises qui ont établi une relation entre la gestion des âges et la formation continue, les pratiques les plus courantes consistent à lier le volet formatif à l'intégration dans l'entreprise (N=29 ; 66%). Ainsi, il s'agit d'adapter les formations proposées aux besoins des personnes d'âges différents (formation aux nouvelles technologies pour un senior par exemple). 20% (N=9) des réponses obtenues lient la formation à la transmission des connaissances. Il s'agit ici de permettre à un travailleur - jeune ou âgé - de se former grâce à l'expérience transmise par un tuteur. Enfin, dans 11% (N=5) des cas, les travailleurs ont la possibilité de suivre une formation visant à anticiper l'apparition de troubles musculo-squelettiques. Précisons que 15% des entreprises ayant développé un dispositif de formation en lien avec la gestion des âges ont donné plusieurs de ces éléments de réponse.

		N	%	% cumulé
Dispositif de formation et GDA	Formation et intégration dans l'entreprise	29	65,9	65,9
	Formation et transmission des connaissances entre générations	9	20,5	86,4
	Formation et prévention des troubles musculo-squelettiques	5	11,4	97,7
	Données manquantes	1	2,3	100
		44		

Tableau 26

En règle générale, les dispositifs dont il est question ici peuvent être tant de type individuel que groupal (N=32 ; 78%).

		N	%	% cumulé
Type de dispositif	Les deux	32	78	78
	Individuel	4	9,8	87,8
	Groupal	3	7,3	95,1
	Données manquantes	2	4,9	100
		41		

Tableau 27

Par ailleurs, il ressort que les formations sont organisées en interne (en situation de travail ou dans une salle de formation) dans 73% des cas, alors qu'elles sont sous la responsabilité d'un organisme extérieur dans 23% des cas. Il est intéressant de noter que 71% des entreprises ayant développé des pratiques de formation en lien avec la gestion des âges ont donné plusieurs de ces modalités.

		N	%	% cumulé
Modalités de la formation	Dans une salle de formation	30	37	37
	En situation de travail	29	35,8	72,8
	Par le biais d'un organisme extérieur	19	23,5	96,3
	Données manquantes	3	3,7	100
		81		

Tableau 28

Concernant la mesure selon laquelle les variables liées à l'âge sont prises en compte dans les dispositifs de formation, près de 43% des réponses obtenues font ressortir l'idée que les travailleurs disposent des mêmes opportunités de formation quel que soit leur âge. Dans 19% des cas, les formations sont adaptées à l'âge des personnes, que ce soit au niveau du dispositif en lui-même (informatisé ou non) ou au niveau du contenu de la formation. Par ailleurs, 9% des formateurs adaptent leur style à l'âge des personnes. Dans 5% des cas, la formation favorise un échange de connaissances entre des personnes d'âges différents (à travers le tutorat par exemple). De plus, le lien entre formation et gestion des âges réside parfois dans les moyens qui sont mis en œuvre par l'entreprise pour motiver les travailleurs âgés à se former au même titre que les plus jeunes (N=2 ; 5%). Pour terminer, notons que

10% des entreprises ayant développé un dispositif de formation en lien avec la gestion des âges ont donné plusieurs de ces liens entre formation et âge.

		N	%	% cumulé
Lien entre formation et âge	Absence de discrimination au niveau des opportunités de formation	18	42,9	42,9
	Adaptation des formations proposées à l'âge des personnes	8	19	61,9
	Adaptation du style du formateur à l'âge des personnes	4	9,5	71,4
	Echange d'expériences entre personnes d'âges différents	2	4,8	76,2
	Incitation au développement et à la formation (facteurs motivationnels)	2	4,8	81
	Données manquantes	8	19	100
		42		

Tableau 29

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Tout comme pour les pratiques de recrutement, la majorité des entreprises qui lient les pratiques de formation continue à la gestion des âges le font dans un cadre réglementaire. Ainsi, un travailleur aura les mêmes opportunités de formation qu'un autre et ce, quel que soit son âge. « L'âge n'intervient pas car en plus, on a des délégués syndicaux qui sont très regardant à cela » (DRH- entreprise du secteur de la production). Néanmoins, cette autre citation doit inciter à la réflexion et à la prudence : « que ce soit au niveau des méthodes pédagogiques, de l'approche des formateurs ou des outils utilisés, on ne tient pas vraiment compte de l'âge » (DRH-entreprise du secteur de la production). S'il convient de ne pas discriminer sur base de l'âge dans les pratiques de formation, il est néanmoins nécessaire de garder à l'esprit que les travailleurs n'ont pas nécessairement les mêmes attentes et ne doivent pas forcément être approchés de la même façon selon leur âge (Guérin & Fournier, 2009). Ce DRH d'une société issue du secteur public l'a d'ailleurs fort bien souligné en déclarant qu' « aujourd'hui, si, dans la qualité de son comportement, le formateur ne s'adapte pas à son public, il le touche de manière totalement différente. Autre exemple, dans une formation au management qu'on a réalisée l'année dernière, on a essayé d'avoir justement des groupes très hétérogènes en mélangeant des cadres de différentes sociétés du groupe et de différentes tranches d'âges. Là aussi, un gars qui encadre depuis 35 ans, qui est à quelques années de la retraite et qui suit une formation sur le leadership et la motivation de ses troupes, on ne peut pas l'approcher de la même manière que le jeune cadre qui sort de l'université et qui va apprendre son métier. »

Alors que 32% (N=13) des entreprises interrogées estiment qu'il n'existe aucune relation entre les demandes de formation et l'âge des travailleurs, 54% d'entre elles sont plus nuancées et estiment, dans la même proportion, qu'il existe soit une variation des fréquences des demandes selon l'âge (les jeunes étant plus demandeurs), soit une variation

du type de demandes (les jeunes étant davantage portés sur des formations liées à leur fonction que les plus âgés).

		N	%	% cumulé
Lien entre demandes de formation et âge	Pas de lien entre les demandes de formation et l'âge	13	31,7	31,7
	Variation de la fréquence des demandes selon l'âge	11	26,8	58,5
	Variation du type de demande selon l'âge	11	26,8	85,3
	Données manquantes	6	14,6	100
		41		

Tableau 30

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Comme nous le voyons, près de 54% des réponses obtenues vont dans le sens d'une différence entre les jeunes et les travailleurs âgés en termes de fréquence des demandes et du type de demandes de formation. Pour tenter de comprendre ce phénomène, il peut être intéressant de se tourner vers cette citation d'un DRH issu du secteur de la santé : « parmi les plus anciens – et chez les leaders et chez les managers – les gens ne s'inscrivent pas aux formations. Ils trouvent des excuses pour ne pas y être. Notre sentiment est qu'ils ne voient pas pourquoi ils devraient aller se former alors qu'il leur reste deux ans à travailler. » Autrement dit, la diminution des demandes de formation des seniors proviendrait d'une forme de désengagement professionnel renvoyant au sentiment d'être arrivé « au bout » de sa carrière et de pouvoir dès lors se centrer sur des objectifs de vie plus personnels (Marbot, 2001, citée par Marbot & Peretti, 2001 ; Marbot, 2006). Si, comme cela vient d'être mentionné, les raisons de ce désengagement peuvent être individuelles, elles pourraient également être de nature organisationnelle ou sociétale. Ainsi, n'oublions pas qu'avec la culture de la retraite, voire de la préretraite, qui est aujourd'hui bien ancrée dans les entreprises, le taux de participation des travailleurs aux actions de formation a tendance à diminuer fortement et ce, dès l'âge de 45 ans (Bellini et al., 2006).

La gestion de carrière et des fins de carrière

Les outils de gestion de carrière les plus prisés en termes de gestion des âges sont ceux qui concernent la mobilité interne (N=14 ; 33%), c'est-à-dire la possibilité d'évoluer au sein de sa fonction ou à travers une nouvelle fonction tout au long de la vie professionnelle. La carrière des travailleurs peut également se gérer lors des entretiens d'évaluation annuels ou des bilans de compétences ; moments au cours desquels le travailleur de tout âge a la possibilité d'exprimer ses besoins et ses attentes en termes de développement (N=12 ; 29%). Dans 14% des cas (N=6), lorsque les conditions de travail deviennent trop éprouvantes pour certains travailleurs, il est possible de s'orienter vers une fonction mieux adaptée à leur cas. De même, 14% (N=6) des réponses illustrent le fait que l'entreprise tient compte des demandes spontanées exprimées par les travailleurs en termes d'évolution de carrière. Pour terminer, notons que 35% des entreprises ayant développé leur gestion des carrières en lien avec l'âge mettent en place plusieurs de ces outils.

		N	%	% cumulé
Outils de gestion de carrière	Mobilité interne (carrières horizontales, verticales et « autocentrées »)	14	33,3	33,3
	Entretiens d'évaluation annuels et bilans de compétences	12	28,6	61,9
	Orientations liées au bien-être des travailleurs	6	14,3	76,2
	Demande spontanée initiée par les travailleurs	6	14,3	90,5
	Données manquantes	4	9,5	100
		42		

Tableau 31

De manière générale, les outils décrits ci-dessus sont destinés à toutes les générations de travailleurs (N=20 ; 64%), bien que 19% (N=6) des entreprises interrogées ciblent certaines pratiques à l'une ou l'autre des catégories d'âges.

		N	%	% cumulé
Population visée par ces outils	Toutes les générations de travailleurs	20	64,5	64,5
	Différences selon les catégories d'âge	3	9,7	74,2
	Principalement les travailleurs d'âge intermédiaire	1	3,2	77,4
	Principalement les travailleurs âgés	1	3,2	80,6
	Principalement les jeunes travailleurs	1	3,2	83,9
	Données manquantes	5	16,1	100
		31		

Tableau 32

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Comme le suggèrent les résultats ci-dessus, les entreprises de l'échantillon qui développent des outils de gestion de carrière en lien avec la gestion des âges destinent généralement ceux-ci à l'ensemble des travailleurs, quelle que soit leur génération d'appartenance. Dans une réflexion précédente, il a été fait mention de la notion de désengagement professionnel. A ce titre, il convient de ne pas écarter les travailleurs des opportunités de développement professionnel si l'on souhaite les maintenir en emploi plus longtemps et ce, à travers un niveau de motivation intact (Marbot, 2005 ; Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010). C'est d'ailleurs un enjeu qui est poursuivi par beaucoup d'entreprises, dont cette entreprise du secteur de la production qui déclare que « les quadragénaires sont coincés entre les trentenaires qui poussent et les cinquantenaires qui soit partent à la pension, soit s'accrochent à leurs postes de comité de direction. Ils se disent 'les places intéressantes, je ne les aurai pas. En plus, quelqu'un que j'ai vu arriver devient mon chef à 35 ans'. Donc, leur investissement dans l'entreprise est aussi un vrai défi RH ».

Pour ce qui est de la gestion des fins de carrière, 22 des 38 réponses obtenues démontrent que les entreprises proposent à leurs travailleurs âgés d'aménager leur temps de travail (N=13 ; 34%) grâce aux crédits-temps ou à travers les dispositifs de prépension (N=9 ; 24%). A côté de cela, il arrive que des entreprises continuent à développer l'employabilité de leurs travailleurs âgés en leur proposant d'occuper une nouvelle fonction ou un nouveau rôle (N=6 ; 16%). Enfin, certaines organisations préparent leurs travailleurs âgés à la pension en les invitant à des réunions d'informations annuelles (N=5 ; 13%). Notons tout de même que 32% des entreprises ayant lié la gestion des fins de carrière à la gestion des âges mettent en place plusieurs de ces pratiques.

		N	%	% cumulé
Gestion des fins de carrière	Aménagement du temps de travail	13	34,2	34,2
	Utilisation des prépensions	9	23,7	57,9
	Stimulation de l'employabilité des travailleurs en fin de carrière	6	15,8	73,7
	Réunion d'informations préalable à la pension	5	13,2	86,9
	Données manquantes	5	13,2	100
		38		

Tableau 33

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Une fois de plus, les outils qui sont majoritairement utilisés pour gérer les fins de carrière sont de nature réglementaire. Peu d'entreprises semblent donc préoccupées par le fait de maintenir un haut niveau de compétences de leurs travailleurs en fin de carrière, que ce soit à travers le développement de carrière ou la formation. « Si quelqu'un veut un 4/5 temps, on lui donne parce que c'est légal. Mais on se rend compte de toute façon qu'à partir de 60 ans, la plupart des travailleurs aspirent à la pension. A 60 ans, les personnes peuvent partir à la pension en gagnant un peu moins parce qu'il faut avoir 45 ans de carrière pour gagner le maximum » (DRH-entreprise du secteur de la production). Ce résultat est assez intéressant dans le sens où il vient appuyer l'une des réflexions précédentes qui consistait à dire que les dispositifs de préretraite contribuent probablement au désengagement des travailleurs âgés. On le voit, si les entreprises continuent à proposer ce type de dispositif aux individus en fin de carrière, il se pourrait effectivement que cela contribue à les désintéresser et à les éloigner progressivement de la sphère professionnelle.

Les aménagements du temps de travail

En vue de gérer efficacement les âges, certaines entreprises proposent à leurs travailleurs d'aménager leur temps de travail. Parmi les réponses fournies par ces entreprises, il semble que 64% (N=35) de ces aménagements concernent une diminution du temps de travail, la plupart du temps grâce à un crédit-temps. 16% (N=9) des aménagements sont liés à la possibilité pour le travailleur d'adapter son horaire de travail à sa convenance. Il est également possible de passer d'un horaire posté à un horaire de jour à partir d'un certain nombre d'années d'ancienneté (N=4 ; 7%). Notons que le travail à domicile est le dernier

type d'aménagement du temps de travail qui a été cité lors des entretiens (N=3 ; 5%). Pour terminer, il convient de préciser que 37% des entreprises ayant lié les aménagements du temps de travail à la gestion des âges proposent plusieurs de ces aménagements.

		N	%	% cumulé
Types d'aménagements du temps de travail	Diminution du temps de travail	35	63,6	63,6
	Horaire de travail flexible	9	16,4	80
	Passage d'un horaire posté à un horaire de jour	4	7,3	87,3
	Travail à domicile	3	5,5	92,8
	Données manquantes	4	7,3	100
		55		

Tableau 34

En termes de conciliation vie privée-vie professionnelle, 79% des attentes des travailleurs concernent soit une plus grande flexibilité du temps de travail (N=9 ; 19%), soit une diminution du temps de travail (N=28 ; 60%). Seules 4% des réponses données déclarent que les travailleurs n'ont pas d'attentes spécifiques en termes de conciliation. Précisons que 20% des entreprises ayant lié les aménagements du temps de travail à la gestion des âges mettent en place plusieurs de ces attentes.

		N	%	% cumulé
Conciliation vie privée-vie professionnelle	Attentes d'une diminution du temps de travail	28	59,6	59,6
	Attentes d'une plus grande flexibilité du temps de travail	9	19,1	78,7
	Pas d'attentes spécifiques en termes de conciliation VP-VP	2	4,3	83
	Données manquantes	8	17	100
		47		

Tableau 35

Lorsque les entreprises sont confrontées à des demandes de conciliation, elles sont 37% (N=15) à considérer que les besoins ne varient pas selon l'âge des travailleurs. 32% (N=13) d'entre elles considèrent par contre que les besoins de conciliation sont plus importants pour les travailleurs âgés que pour les plus jeunes, alors qu'elles sont moins nombreuses à penser l'inverse (N=8 ; 19%).

		N	%	% cumulé
Lien entre demandes de conciliation et âge	Pas de différence en termes de demandes selon l'âge des travailleurs	15	36,6	36,6
	Equilibre VP-VP plus important pour les travailleurs âgés	13	31,7	68,3
	Equilibre VP-VP plus important pour les jeunes travailleurs	8	19,5	87,8
	Données manquantes	5	12,2	100
		41		

Tableau 36

° Réflexion autour des résultats obtenus °

En termes d'aménagements du temps de travail, la tendance prédominante est à nouveau de privilégier les outils légaux/réglementaires en matière de diminution du temps de travail, bien que certaines entreprises y ajoutent parfois une dimension supplémentaire. Ainsi, le responsable RH d'une grande société issue du secteur des services a déclaré qu'au sein de son entreprise « on reste dans le légal mais on rajoute un peu de flexibilité. C'est-à-dire qu'un travailleur peut déclarer 'voilà, moi je ne travaille plus que du lundi au jeudi'. Il se peut qu'à un certain moment, il nous dise 'ben non, la semaine prochaine j'aimerais bien avoir mon mercredi aussi'. Du coup, la semaine d'après, il refait le vendredi. Ca, ça passe inaperçu. » Par ailleurs, toujours dans le même ordre d'idées que ce qui a été souligné précédemment, il ressort que les demandes de conciliation portent davantage sur une diminution du temps de travail que sur d'autres pratiques. A ce titre, la plupart des entreprises interrogées ne constatent pas de différence en termes de demandes selon l'âge des travailleurs, bien que l'équilibre vie privée-vie professionnelle soit plus important pour les travailleurs âgés que pour les jeunes travailleurs aux yeux de 32% des personnes interviewées. « C'est plus prisé par les plus âgés. Les jeunes travailleurs ont généralement besoin de 100% de leurs revenus, sauf ceux qui tournent autour d'une maternité, d'une famille qui s'agrandit et qui ont éventuellement besoin de souffler à ce moment-là » (Responsable de la diversité – entreprise du secteur privé-services). Cette tendance a également été mise en évidence dans le rapport annuel de l'ONEM (2009) où l'on a pu constater une forte augmentation des aménagements du temps de travail chez les plus de 50 ans, ces derniers représentant actuellement plus de la moitié des travailleurs qui demanderaient à en bénéficier.

Les aménagements des postes et des conditions de travail

De nombreuses entreprises se proposent d'aménager les conditions de travail en vue de gérer la problématique des âges. Parmi les réponses fournies par ces entreprises, il ressort que 74% (N=26) des aménagements sont essentiellement de nature ergonomique ; qu'il s'agisse d'adapter des postes, voire des outils, aux utilisateurs en vue de diminuer la pénibilité du travail. Par ailleurs, 17% (N=6) des réponses renvoient à la possibilité de changer de poste de travail en cas de charge de travail trop élevée, alors que 9% (N=3) renvoient à la possibilité de travailler à domicile. Précisons que 20% des entreprises ayant lié les aménagements des postes et des conditions de travail à la gestion des âges mettent en place plusieurs de ces aménagements.

		N	%	% cumulé
Types d'aménagements des postes de travail	Aménagements ergonomiques (postes, machines, outils,...)	26	74,3	74,3
	Possibilité de changer de poste de travail	6	17,1	91,4
	Possibilité de travailler à domicile	3	8,6	100
		35		

Tableau 37

Quant à savoir si les conditions de travail sont vécues différemment selon l'âge des travailleurs, 47% des entreprises interrogées pensent que non. A l'inverse, 40% d'entre elles pensent que les travailleurs âgés rencontrent plus de difficultés et ce, particulièrement pour

ce qui a trait au travail de manutention (N=7 ; 23%), au travail posté (N=3 ; 10%), ou à l'utilisation de l'outil informatique (N=2 ; 7%).

		N	%	% cumulé
Lien entre vécu des conditions de travail et âge	Difficultés pas liées directement à l'âge	14	46,7	46,7
	Travail de manutention plus difficile pour les travailleurs âgés	7	23,3	70
	Travail posté plus difficile pour les travailleurs âgés	3	10	80
	Utilisation de l'outil informatique plus difficile pour les travailleurs âgés	2	6,7	86,7
	Données manquantes	4	13,3	100
		30		

Tableau 38

Il faut noter que 60% (N=18) des entreprises interrogées ont adapté certains de leurs postes aux travailleurs âgés (mais aussi aux autres personnes plus fragiles) ou leur ont proposé d'occuper des postes plus légers. A l'inverse, 30% (N=9) d'entre elles n'ont pas de postes adaptés à l'âge des travailleurs.

		N	%	% cumulé
Postes adaptés à l'âge des travailleurs	Oui, postes adaptés ou légers	18	60	60
	Non, pas en fonction de l'âge	9	30	90
	Données manquantes	3	10	100
		30		

Tableau 39

Toujours au sein de ces entreprises, le souci d'anticiper le déclin des capacités au travail est présent dans 77% des cas, que ce soit à travers l'aménagement des postes de travail (N=15 ; 50%), à travers les visites annuelles dans les locaux (N=1 ; 3%), à travers les formations de prévention des troubles musculo-squelettiques (N=4 ; 13%), ou à travers les visites effectuées auprès de la médecine du travail (N=3 ; 10%). Par contre, 7% (N=2) des entreprises contactées n'anticipent clairement pas le déclin des capacités au travail.

		N	%	% cumulé
Anticipation déclin des capacités au travail	Oui, à travers les aménagements des postes de travail	15	50	50
	Oui, à travers les formations de prévention des TMS	4	13,3	63,3
	Oui, à travers la médecine du travail	3	10	73,3
	Non	2	6,7	80
	Oui, à travers les visites annuelles dans les locaux	1	3,3	83,3
	Données manquantes	5	16,7	100
	30			

Tableau 40

En ce qui concerne les marges de manœuvre dont disposent les travailleurs pour réaliser leurs tâches, 71% (N=22) des réponses fournies vont dans le sens d'une coopération possible entre les travailleurs d'âges différents. Notons par ailleurs que, dans 16% des cas (N=5), les travailleurs disposent d'un niveau d'autonomie élevé pour réaliser leurs tâches, alors que 6% (N=2) des réponses fournies vont dans le sens inverse. Pour terminer, notons que 37% des entreprises ayant lié les aménagements des postes et des conditions de travail à la gestion des âges mettent en place plusieurs de ces marges de manœuvre.

		N	%	% cumulé
Marges de manœuvre des travailleurs	Possibilité de coopérer entre les personnes d'âges différents	22	71	71
	Possibilité de travailler avec un niveau d'autonomie élevé	5	16,1	87,1
	Pas de marges de manœuvre pour réaliser les tâches	2	6,5	93,6
	Données manquantes	2	6,5	100
		31		

Tableau 41

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Au niveau de l'aménagement des postes et des conditions de travail, la grande majorité des pratiques mises en œuvre sont de type ergonomique. En outre, comme le suggèrent les données issues des tableaux 38 et 39, les conditions de travail ne semblent pas vécues différemment par les travailleurs selon leur âge. Près de 47% des entreprises déclarent ainsi que les difficultés vécues au travail ne sont pas liées à l'âge. De plus, si l'adaptation des postes à l'âge des travailleurs est une réalité dans certaines entreprises, il ne s'agit certainement pas de la seule catégorie visée. En réalité, l'aménagement des postes concerne les travailleurs qui en ont le plus besoin, quel que soit leur âge, leur genre ou la fonction qu'ils occupent. Ainsi, comme le déclare ce responsable RH d'une entreprise issue du secteur privé-production, « les postes sont adaptés de manière continue. On a énormément d'avancées en termes de technologies. La manutention n'est plus la même qu'il y a 10 ans. On a des outils, des équipements de première intervention. A ma connaissance, il n'y a cependant pas d'avancées spécifiques pour les personnes plus âgées. » Au niveau préventif, la grande majorité des entreprises questionnées ont pour objectif d'anticiper le déclin des capacités au travail et de donner aux travailleurs d'âges différents la possibilité de coopérer entre eux. « Cela fait partie de notre réflexion sur la cohabitation des différentes générations. On organise le travail sous la forme de projets pour avoir une transversalité, des équipes de projet intergénérationnelles » (DRH-entreprise du secteur privé-production). Il semble donc que l'aménagement des postes et des conditions de travail soit constitué de deux axes d'intervention dans les entreprises. Tout d'abord, il y a l'axe réactif, qui vise à adapter les postes aux besoins des travailleurs quel que soit leur âge. Ensuite, nous trouvons l'axe préventif qui a pour objectif d'anticiper la diminution des capacités des travailleurs et par là-même, leur départ précoce de l'entreprise. Ce second axe s'inscrit donc dans une perspective basée sur le long-terme, c'est-à-dire tout au long de la vie professionnelle. En 2006, Naegele et Walker avaient déjà déclaré que des interventions de ce type constituaient de bonnes pratiques dans le sens où elles « contribuent à optimiser les procédures et l'organisation du travail en permettant aux travailleurs d'être performants et en s'assurant de leur santé et de leur capacité à travailler ».

L'identification et le partage des connaissances critiques

En vue d'identifier les connaissances importantes détenues par les travailleurs, quelques unes des entreprises de l'échantillon ont développé un certain nombre de dispositifs. Parmi ces dispositifs, nous trouvons les référentiels de compétences (N=9 ; 26%), les entretiens individuels (N=6 ; 18%), les retours d'expériences (N=5 ; 15%), les outils informatiques recensant les connaissances critiques détenues par les travailleurs (N=3 ; 9%), ainsi que des outils conçus en fonction des problématiques spécifiques rencontrées par les entreprises (N=2 ; 6%). Par ailleurs, 23% (N=8) des entreprises questionnées n'ont pas développé de dispositif d'identification des connaissances critiques. Notons enfin qu'une seule entreprise, parmi celles ayant lié la gestion des connaissances à la gestion des âges, a donné plusieurs de ces éléments de réponse.

		N	%	% cumulé
Dispositifs d'identification des connaissances critiques	Référentiel de compétences	9	26,5	26,5
	Pas de dispositif d'identification des connaissances critiques	8	23,5	50
	Entretiens individuels	6	17,6	67,6
	Retours d'expériences	5	14,7	82,3
	Outil informatique de recension des connaissances	3	8,8	91,1
	Outils spécifiques	2	5,9	97
	Données manquantes	1	2,9	100
		34		

Tableau 42

En ce qui concerne à présent le partage des connaissances détenues par les travailleurs, 44% (N=19) des personnes questionnées insistent sur la nécessité de mettre en place des programmes de type « tutorat ». Elles sont par ailleurs 19% à préconiser un partage de connaissances à l'aide d'outils tels que les groupes d'échanges d'expériences ou les communautés de pratiques. Ensuite, les travailleurs ont également la possibilité de partager leurs savoirs à l'issue des formations qu'ils ont suivies (N=7 ; 16%) ou par le biais d'outils tels que l'intranet de la société par exemple (N=6 ; 14%). Précisons enfin que 33% des entreprises ayant lié la gestion des connaissances à la gestion des âges mettent en place plusieurs de ces modalités de partage.

		N	%	% cumulé
Modalités de partage des connaissances	Programmes de mentorat, tutorat, coaching,...	19	44,2	44,2
	Groupes d'échanges d'expériences et communautés de pratiques	8	18,6	62,8
	Formations	7	16,3	79,1
	Référencement des connaissances (référentiels de compétences, intranet,...)	6	14	93,1
	Données manquantes	3	7	100
		43		

Tableau 43

Près de 70% (N=23) des personnes interrogées sur la thématique de la gestion des connaissances considèrent que les pratiques dont il est question ici favorisent la mixité dans les collectifs de travail, alors qu'elles ne sont que 6% (N=2) à penser le contraire.

		N	%	% cumulé
Soutien de la mixité dans les collectifs de travail	Oui	23	69,7	69,7
	Non	2	6,1	75,8
	Données manquantes	8	24,2	100
		33		

Tableau 44

Il convient de préciser que, dans la majorité des entreprises (N=14 ; 42%), le transfert des connaissances s'effectue aussi bien du travailleur âgé vers le jeune travailleur qu'inversement. Le transfert exclusif des connaissances du senior vers le junior a lieu quant à lui au sein de 33% des entreprises interrogées (N=11), alors que l'inverse n'est constaté dans aucune de ces entreprises.

		N	%	% cumulé
Sens du transfert des connaissances	Dans les deux sens	14	42,4	42,4
	Exclusivement du senior vers le junior	11	33,3	75,7
	Exclusivement du junior vers le senior	0	0	75,7
	Données manquantes	8	24,2	100
	33			

Tableau 45

° Réflexion autour des résultats obtenus °

Comme indiqué plus haut, les pratiques d'identification des connaissances critiques qui sont majoritairement utilisées dans les entreprises rencontrées renvoient aux référentiels de compétences. Par ailleurs, une fois identifiées, ces connaissances sont généralement partagées à travers des dispositifs de type « tutorat » ou « coaching ». Cela peut paraître surprenant lorsque l'on sait qu'en principe, la gestion des connaissances en entreprise est sensée adopter une perspective plus collective de création des connaissances (Jacob, 2004). Cependant, la littérature scientifique nous apprend aussi qu'à l'heure actuelle, les organisations ont tendance à privilégier les pratiques individuelles au détriment des pratiques collectives (Jacob, 2006). En ce sens, les résultats obtenus dans la présente recherche confirment ces informations. En outre, il est intéressant de s'apercevoir que plus de 40% des entreprises préconisent un partage bidirectionnel des connaissances. Ainsi, que les travailleurs sortent de l'école ou qu'ils soient très expérimentés, ils ont la possibilité de partager leurs connaissances avec leurs collègues. « On a des exemples de transferts inversés où ce sont des jeunes qui apportent des connaissances qu'ils ont acquises chez la concurrence. Il faut un peu de tout : il y a de nouvelles idées qui arrivent avec les jeunes, il y a beaucoup d'énergie chez ceux qui sont intermédiaires, et il y a ceux qui sont proches de la pension, qui ont le know-how et qui peuvent le transmettre » (DRH – entreprise du secteur privé-services). L'objectif est donc de maintenir un haut niveau de connaissances dans l'entreprise. Or, comme en atteste cette déclaration d'un DRH issu d'une entreprise du secteur public, les personnes qui sont amenées à quitter l'entreprise ne sont pas forcément toujours celles qui sont sur le point d'être pensionnées : « (...) pour pouvoir transférer certains savoir-faire particulièrement critiques, il y a intérêt à le faire sur des gens qui vont garantir le fait qu'ils seront encore là demain et pourront organiser un transfert eux-mêmes d'une partie de leur compétences vers les générations suivantes. Cela ne se fait pas forcément avec des pensionnés, mais aussi avec des gens qui risquent de partir bientôt du fait de la mobilité interne. » La littérature scientifique fait elle aussi clairement mention de l'importance de ne pas tout miser exclusivement sur les connaissances des plus anciens. Ainsi, il est dit que les jeunes peuvent insuffler une dynamique nouvelle aux entreprises en leur apportant une certaine fraîcheur due à leur regard extérieur. Par ailleurs, le partage intergénérationnel des savoirs contribue à leur intégration et leur implication dans l'entreprise (Jacob & Harvey, 2005). C'est pourquoi, dans cette étude, il est également surprenant de constater que plus de 30% des entreprises rencontrées préconisent un partage unidimensionnel des connaissances (du senior vers le junior), tandis qu'aucune d'entre elles ne favorise la relation inverse.

Le maintien de la motivation au travail

En vue de maintenir la motivation des travailleurs d'âges différents, plusieurs entreprises de notre échantillon ont développé des pratiques particulières. Ainsi, en se basant sur les réponses fournies par ces entreprises, nous constatons que 30% (N=14) d'entre elles communiquent suffisamment auprès des travailleurs afin qu'ils connaissent les tenants et aboutissants des décisions qui les concernent et qu'ils ne développent pas de sentiment d'injustice. D'autres pratiques consistent à lier le parcours professionnel – et principalement l'ancienneté – aux récompenses obtenues (N=13 ; 28%). Dans 22% (N=10) des cas, les entreprises tentent de maintenir la motivation de leurs travailleurs en leur offrant des possibilités de développement professionnel. Le maintien de la motivation peut également passer par l'organisation de rencontres entre les travailleurs, lors de festivités par exemple (N=4 ; 9%). Par ailleurs, l'aménagement des conditions de travail (N=2 ; 4%) et du

temps de travail (N=3 ; 6%) contribueraient également à garder les travailleurs motivés. Précisons enfin que 34% des entreprises ayant lié les pratiques de reconnaissance et de valorisation des compétences à la gestion des âges mettent en place plusieurs de ces pratiques.

		N	%	% cumulé
Maintien de la motivation au travail et GDA	Communications à destination des travailleurs	14	30,4	30,4
	Lien entre le parcours professionnel et les récompenses	13	28,3	58,7
	Possibilités de développement professionnel	10	21,7	80,4
	Organisation de rencontres entre les travailleurs	4	8,7	89,1
	Aménagements du temps de travail	3	6,5	95,6
	Aménagements des conditions de travail	2	4,3	100
		46		

Tableau 46

En ce qui concerne la validation des acquis professionnels, près de 29% (N=10) des personnes interrogées déclarent ne pas avoir développé d'outils en la matière. Par contre, 34% (N=12) des entreprises ayant développé des pratiques de reconnaissance et de valorisation des compétences ont conçu une grille de compétences en lien direct avec les pratiques de rémunération, de sorte que le développement des compétences engendre des récompenses. Dans 14% (N=5) de ces entreprises, les entretiens d'évaluation servent à valider les acquis de la personne. Enfin, 17% (N=6) des entreprises valident les acquis de façon symbolique, notamment à travers la mise en évidence de la qualité du travail qui a été effectué.

		N	%	% cumulé
Validation des acquis professionnels	Validation des acquis professionnels à travers une grille de compétences	12	34,3	34,3
	Pas de validation des acquis professionnels	10	28,6	62,9
	Validation symbolique des acquis professionnels	6	17,1	80
	Validation des acquis professionnels à travers l'entretien d'évaluation	5	14,3	94,3
	Données manquantes	2	5,7	100
		35		

Tableau 47

En termes de reconnaissance, les pratiques les plus nombreuses sont celles qui lient directement la politique de rémunération (N=15 ; 37%) à l'ancienneté ou encore aux compétences développées par les travailleurs. Parfois, les pratiques de reconnaissance sont également liées aux attentes des travailleurs (N=7 ; 17%). En outre, elles peuvent être liées aux pratiques de travail (N=12 ; 30%), c'est-à-dire à la réussite d'un projet professionnel par exemple. Pour terminer, notons que 14% des entreprises ayant lié les pratiques de

reconnaissance et de valorisation des compétences à la gestion des âges développent plusieurs de ces types de reconnaissance.

		N	%	% cumulé
Type de reconnaissance dans l'organisation	Reconnaissance en lien avec la politique de rémunération	15	37,5	37,5
	Reconnaissance en lien avec les pratiques de travail	12	30	67,5
	Reconnaissance en lien avec les attentes des travailleurs	7	17,5	85
	Données manquantes	6	15	100
		40		

Tableau 48

° Réflexion autour des résultats obtenus °

A la lecture de ces résultats, il convient de noter que de nombreuses entreprises lient toujours le parcours professionnel de leurs travailleurs - et donc généralement leur ancienneté - aux récompenses. « Chez nous, on récompense d'abord la fidélité dans l'entreprise. Un ouvrier qui a plus de 15 ans d'ancienneté (ou un employé qui a plus de 10 ans d'ancienneté) rentre dans le club des anciens. Tous les ans, il y a un souper du club des anciens et tous les 5 ans, ils reçoivent un cadeau pour les féliciter » (Administrateur – entreprise du secteur de la construction). Paradoxalement, si les formes de reconnaissance manifestées à l'égard d'un individu augmentent au fil des ans, il est aujourd'hui bien établi que sa productivité a tendance à diminuer à mesure qu'il accumule de l'ancienneté (Robson, 2001). De nombreux auteurs ont par ailleurs noté que cette situation de déséquilibre pouvait engendrer un sentiment d'injustice auprès des travailleurs présentant un niveau d'ancienneté moins élevé (Brooke et al., 1988 ; Diekmann et al., 2007 ; Robson, 2001), d'autant que la méthode de valorisation des ressources humaines prônée ici - souvent liée à une augmentation salariale - n'est pas toujours adaptée aux attentes des seniors (Robson, 2001). Ainsi, selon ce DRH issu d'une entreprise du secteur public, « la revalorisation salariale est une chose que l'agent oublie le plus vite. L'effet « motivation » disparaît vite. On travaille sur le regard que le responsable porte sur l'agent et sur la considération. » C'est pourquoi il est nécessaire de rompre avec cette forme traditionnelle de reconnaissance, notamment grâce à l'instauration d'un dispositif de validation des acquis professionnels qui favorise les savoirs et les compétences acquis en cours d'exercice de l'activité professionnelle (Lesemann, 2003). A ce titre, il convient de souligner que la majorité des entreprises rencontrées ont développé un dispositif de ce type, bien que ce ne soit pas encore le cas de 29% d'entre elles.

5.2.2. Lien entre les variables sociodémographiques et la gestion des âges

Nous allons à présent nous attarder sur le lien existant entre certaines des variables sociodémographiques reprises dans l'étude et les politiques et pratiques de gestion des âges développées dans les entreprises. Par souci de cohérence et de clarté, seules les relations significatives (c'est-à-dire celles dont la probabilité de dépassement - p - est inférieure à 0,05) sont mises en évidence ici. Les tableaux présentant les relations non significatives sont quant à eux repris en annexe de ce rapport.

A) Lien entre le secteur de l'entreprise et la gestion des âges

Le seul lien significatif qui est ressorti de cette analyse concerne les pratiques mises en place en vue d'aménager les postes et les conditions de travail. Nous pouvons constater que la majorité des réponses obtenues proviennent des entreprises du secteur privé-production (N=15). Par ailleurs, à l'exception du secteur social non-marchand, les entreprises des différents secteurs investigués ont tendance à privilégier les aménagements ergonomiques (N=26) en vue d'anticiper la diminution des capacités physiques ou mentales de leurs travailleurs d'âges différents ; les possibilités de changer de poste de travail (N=6) ou de travailler à domicile (N=3) étant quant à elles citées beaucoup moins souvent.

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Types d'aménagements des postes de travail									
Aménagements ergonomiques (postes, machines, outils, etc.)	12	5	3	1	1	4	26	18,14	,05
Possibilités de travailler à domicile	0	0	0	1	0	2	3		
Possibilités de changer de poste de travail	3	1	0	0	2	0	6		
Totaux groupes	15	6	3	2	3	6	35		

Tableau 49

B) Lien entre la taille de l'entreprise et la gestion des âges

En ce qui concerne la mesure selon laquelle les personnes interviewées lient les pratiques de recrutement à la gestion des âges, il est à noter que la majorité des réponses obtenues proviennent des entreprises de plus de 500 travailleurs (N=21). Au sein de ces mêmes entreprises, la pratique la plus souvent citée renvoie à l'anticipation de la perte de compétences à venir (N=8). Autrement dit, les procédures de recrutement sont adaptées à la problématique du départ attendu des travailleurs expérimentés dans les années à venir. Par ailleurs, les entreprises de moins de 500 travailleurs préconisent davantage le respect de la législation dans leur souci de lier les pratiques de recrutement à la gestion des âges. Ainsi, ces entreprises se contentent d'éviter toute forme de discrimination au moment de recruter un candidat en se basant principalement sur les compétences de ces derniers plutôt que sur leur âge. Enfin, notons que l'absence de discrimination est – globalement - la pratique la plus souvent citée (N=19).

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Lien entre recrutement et GDA	Absence de discrimination liée à l'âge dans les procédures	3	9	7	19	12,77	,04
	Anticipation de la perte de compétences à venir	0	0	8	8		
	Souci d'intégration des travailleurs d'âges différents	1	0	4	5		
	Sélection selon l'âge, le poste et/ou les conditions de travail	1	3	2	6		
	Totaux groupes	5	12	21	38		

Tableau 50

Pour ce qui est du lien entre les pratiques de formation et l'âge, ce sont à nouveau les entreprises de plus de 500 travailleurs qui ont donné le plus grand nombre de réponses (N=17). En outre, il est à noter que la majorité des pratiques citées (N=18), dans chacun des trois secteurs considérés, concerne à nouveau l'absence de discrimination. Les travailleurs ont donc les mêmes opportunités de formation quelle que soit leur génération d'appartenance. Il convient néanmoins de souligner qu'au sein des entreprises de moins de 100 travailleurs, l'échange d'expériences entre personnes d'âges différents est tout aussi valorisé (N=2) que l'absence de discrimination liée à l'âge (N=2).

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Lien entre formation et âge	Absence de discrimination au niveau des opportunités de formation	2	6	10	18	15,48	,05
	Adaptation des méthodes utilisées à l'âge des personnes	1	4	3	8		
	Echange d'expériences entre personnes d'âges différents	2	0	0	2		
	Adaptation du style du formateur à l'âge des personnes	0	2	2	4		
	Incitation au développement et à la formation (facteurs motivationnels)	0	0	2	2		
	Totaux groupes	5	12	17	34		

Tableau 51

C) Lien entre la localisation de l'entreprise et la gestion des âges

Intéressons nous à présent aux différentes modalités de partage des connaissances au sein des entreprises, selon que celles-ci se situent en Flandre (N=12), en Wallonie (N=14) ou à Bruxelles (N=14). Le premier constat qui peut être mis en avant concerne le fait que les programmes de type mentorat, tutorat ou coaching constituent les pratiques les plus souvent citées dans les entretiens (N=19). Ce sont également les pratiques qui sont préconisées au sein des entreprises wallonnes (N=11) et bruxelloises (N=6). Du côté flamand, par contre, les groupes d'échanges d'expériences/communautés de pratiques (N=4), de même que les pratiques de référencement des connaissances (N=4) sont plus fréquemment utilisées dans le cadre du partage des connaissances entre générations différentes.

		Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
		Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Modalités de partage des connaissances	Programmes de mentorat, tutorat, coaching, etc.	2	11	6	19	16,33	,01
	Formation	2	1	4	7		
	Groupes d'échanges d'expériences & communautés de pratiques	4	0	4	8		
	Référencement des connaissances (référentiels de compétences, procédures,...)	4	2	0	6		
	Totaux groupes	12	14	14	40		

Tableau 52

Il est intéressant à présent de s'attarder sur les enjeux poursuivis par les entreprises selon leur région d'appartenance. Ainsi, en Wallonie (N=13) et à Bruxelles (N=9), l'enjeu primordial de la gestion des âges concerne l'anticipation de la perte de connaissances. Les entreprises ont pris conscience du fait que leur main d'œuvre était vieillissante et qu'elle s'apprêtait à quitter l'organisation à plus ou moins court terme. Ici, l'objectif est donc de mettre en place des mesures pour éviter que les seniors ne finissent par quitter l'organisation en emportant avec eux l'expérience accumulée au fil des années. En Flandre, ce sont à nouveau deux autres enjeux qui ressortent prioritairement, à savoir la mixité des catégories d'âges dans l'entreprise (comment implanter une politique de la diversité et quelles pratiques mettre en place dans ce cadre-là) et la valorisation du parcours des travailleurs (comment maintenir un haut niveau de motivation des travailleurs et s'assurer de leur fidélité à l'entreprise).

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Enjeux de la GDA	Mixité des catégories d'âges dans l'entreprise	4	0	1	5	26,53	<,01
	Valorisation du parcours des travailleurs dans l'entreprise	4	0	1	5		
	Anticipation de la perte de connaissances dans l'entreprise	1	13	9	23		
	Prévention des problèmes de santé	1	3	0	4		
	Lutte contre la culture de la préretraite	0	1	1	2		
	Attractivité des jeunes talents	1	0	0	1		
	Développement des compétences individuelles et collectives	2	1	1	4		
	Totaux groupes	13	18	13	44		

5.2.2. Réflexion sur les politiques et pratiques mises en place : études de cas

Comme cela a été mentionné préalablement, à côté de la phase de récolte des données qui a été effectuée auprès des responsables RH ou de la direction générale de 45 entreprises belges, une seconde étape de cette recherche a poursuivi l'objectif de recueillir le point de vue des travailleurs eux-mêmes, ou de leurs représentants, ainsi que le point de vue des conseillers en prévention. C'est ainsi que, sur base des entretiens effectués dans un premier temps, nous avons sélectionné trois entreprises parmi celles qui nous semblaient avoir développé les pratiques les plus intéressantes en matière de gestion des âges. Dans la mesure du possible, nous avons ensuite rencontré les acteurs de terrain mentionnés ci-dessus en vue de connaître leur point de vue sur la problématique des âges dans leur entreprise, ainsi que sur les politiques et pratiques de gestion des âges mises en place par les responsables. Cette confrontation des regards nous a permis de mettre en perspective l'apport réel des pratiques développées, ainsi que leurs limites ou leurs risques. Précisons d'emblée qu'après réflexion, seules deux de ces analyses de cas se sont avérées pertinentes. Dès lors, nous ne prendrons pas la troisième analyse de cas en considération.

Pour la première analyse de cas, nous nous sommes rendus dans une entreprise issue du secteur non marchand. Nous avons pu y rencontrer, à des moments différents, le directeur, ainsi que les responsables des ressources humaines, de la prévention et de la formation. L'institution est caractérisée par une population vieillissante puisque plus de 30% de la main d'œuvre a plus de 45 ans. Par ailleurs, la grande majorité de la population est sous statut ouvrier. Lorsqu'elle est arrivée dans l'entreprise, l'actuelle directrice s'est aperçue de cette situation problématique en réalisant une pyramide des âges. La discussion qui a suivi avec le conseil d'administration a permis de mettre en évidence deux problématiques principales. Tout d'abord, il est apparu qu'aux départs à la retraite qui s'annonçaient, étant donné le pourcentage élevé de seniors dans l'entreprise, était associé à un risque de perte de savoirs dans l'entreprise. Par ailleurs, toujours de par le vieillissement de la population et les problèmes de santé qui risquaient d'émerger, le nombre de demandes d'adaptation du temps et des postes de travail risquait d'augmenter, d'où la nécessité de réfléchir aux moyens de faire face à ces demandes. Face à cette problématique, la stratégie de l'entreprise a été de développer des dispositifs de tutorat, essentiellement destinés aux ouvriers. Grâce à des accords intervenus avec certains centres de formation, l'entreprise a également proposé à ses travailleurs d'évoluer vers un rôle de tuteur en vue de former les stagiaires au métier d'ouvrier. Enfin, en vue d'anticiper l'apparition de problèmes de dos, les ouvriers ont la possibilité de suivre une formation à l'école du dos en vue de ré-insister sur les bonnes pratiques en la matière.

La deuxième analyse de cas concerne une organisation publique où nous avons rencontré les membres de la direction, ainsi que des responsables de service et des travailleurs. L'institution se caractérise par un nombre élevé de personnel vieillissant. Selon les chiffres principaux, nous constatons que près de 38% des personnes ont plus de 50 ans.

De plus, l'essentiel des effectifs se situe dans les 40-49 ans avec une forte proportion des salariés dans les tranches d'âges de 50-54 ans et de 55-59 ans. En effet, le service public a connu une rapide expansion dans les années 1970. Ainsi, le constat démographique général propre au service public trouve son explication dans les recrutements massifs qui suivirent les années 1970 et leur ralentissement par la suite. D'ici une quinzaine d'années, l'organisation devra faire face aux départs massifs (presque 45%) à la retraite de ses agents, ainsi qu'à la perte des savoirs critiques que ces derniers emporteront avec eux. De surcroît, on assiste à un phénomène d'accélération. D'une part, les individus ont tendance à quitter leur emploi bien avant l'âge légal, qu'il s'agisse de ceux qui sont en fin de carrière ou de ceux qui la démarre. D'autre part, certains fonctionnaires en fin de carrière utilisent le capital de congé-maladie qu'ils ont accumulé. C'est pourquoi une politique de gestion des compétences et des connaissances s'est greffée à la politique de gestion des âges de l'entreprise. Les dirigeants insistent largement sur cet axe vertical qui représente un enjeu macro-stratégique, au même titre que l'embauche des jeunes et que l'axe stratégique « Bien-être au travail », qui vise à prendre en considération les besoins et les attentes du personnel.

Au-delà de ces quelques considérations contextuelles, focalisons-nous à présent sur les quelques constats qui ressortent de ces deux analyses de cas :

- Au sein des deux entreprises retenues, il apparaît tout d'abord que les responsables de service développent des outils informels, notamment en matière de transfert de connaissances. Ce point soulève plusieurs commentaires. Tout d'abord, il convient de pouvoir identifier et de recenser ces outils lors de la phase de diagnostic afin d'éviter de « réinventer la roue ». Ces outils sont directement opérationnalisés sur le terrain et correspondent souvent aux besoins et attentes de ces responsables qui sont directement en contact avec les travailleurs. Ainsi, il convient de favoriser une approche « bottom-up » visant à faire remonter les bonnes pratiques internes directement en lien avec les problèmes des gens. Par ailleurs, une approche essentiellement orientée « top-down » pourrait avoir des conséquences négatives quant à l'utilisation effective et la pertinence des outils proposés par le service des ressources humaines. Ainsi, selon les managers interrogés, les outils développés au niveau de la Direction des Ressources Humaines ne correspondent pas toujours aux besoins des différents services. Dès lors, l'organisation publique, notamment, a développé un portail RH avec des forums, des espaces de connaissances où chaque manager peut déposer ou consulter des idées, des bonnes pratiques internes.
- La nécessité d'adapter les pratiques de gestion des âges aux besoins des travailleurs a également été exprimée à plusieurs reprises. Ainsi, dans l'entreprise du secteur non-marchand, les responsables déclarent qu'à côté des pratiques qui se destinent à l'ensemble des travailleurs, il est nécessaire d'en adapter certaines aux risques rencontrés et aux aspirations qui évoluent en fonction de l'âge : « *il y a jusqu'à 40-45*

ans. Au niveau des ouvriers/ouvrières, quand on a des gens qui ont entre 20 et 40 ans, il y en a qui ont des problèmes avec des enfants plus jeunes. Après 55 ans, il y a un deuxième âge charnière où le parcours de la personne va influencer un certain nombre de décisions. Les gens peuvent se dire, 'j'en ai assez, je ne fais plus un métier lourd. J'ai envie de lever le pied et de transmettre' ». Par ailleurs, bien que la formation soit aussi importante pour une personne qui a 25 ans que pour une personne qui en a 58, il n'empêche qu'elle est parfois davantage dédiée à certaines catégories de travailleurs. Ainsi, comme l'a déclaré cet autre responsable, les formations en secourisme sont « axées davantage sur les plus âgés, parce que ce sont eux qui, avec la ritournelle des habitudes, prennent de mauvaises habitudes. Par conséquent, c'est avec eux qu'il y a le plus d'accidents du travail. » Dans l'organisation publique investiguée, les responsables sont allés jusqu'à considérer le développement des individus selon une perspective basée sur le cycle de vie professionnelle. Cette perspective tient compte de l'ensemble des pratiques RH : l'accueil des agents, la gestion des carrières, les aménagements du temps de travail et les congés, le transfert des connaissances, le bilan et la valorisation des compétences, voire la retraite.

- Par ailleurs, les perspectives d'évolution en entreprise dépendent du statut socioprofessionnel et de la fonction des travailleurs. Ainsi, selon la responsable chargée de la coordination des pratiques de prévention issue du non marchand, la situation précaire, socialement défavorisée, de certains groupes de travailleurs ne permet pas toujours de leur proposer des pratiques de formation qui feraient évoluer leur rôle dans l'entreprise. Ce facteur bloquant cantonne les personnes concernées à des possibilités de formation axées sur leur métier. Dans le même ordre d'idées, selon les dirigeants rencontrés dans l'organisation publique, le « core business » regroupe des métiers considérés comme stratégiques et parfois comme une denrée rare. Il conviendrait donc de développer une prise en charge particulière de ces catégories sensibles de travailleurs afin de les maintenir le plus longtemps en activité.
- En ce qui concerne l'évaluation des politiques de gestion des âges, la plupart des travailleurs et des responsables de service que nous avons rencontrés dans l'organisation publique soulignent le manque d'anticipation et de prévision. Le problème réside dans le fait que les remplacements dans les postes vacants prennent beaucoup de temps et interviennent trop tard. Ainsi, il serait souhaitable que le remplaçant arrive plusieurs mois avant le départ de la personne afin d'éviter les écarts entre les anciens qui sont partis et les jeunes qui ne suivent pas. En effet, actuellement cette situation ne permet pas le transfert des connaissances. Selon un responsable interrogé, « mon remplaçant, c'est certain, je ne le verrai pas. Ça ne va pas ce système là »; « J'ai une personne qui est pensionnée depuis vendredi mais il n'y a pas de remplaçant et ce monsieur a beaucoup de connaissances Il y a un

remplaçant qui est désigné mais il viendra seulement au mois de juin. Ce qui aurait été souhaitable c'est que le remplaçant puisse être avec lui avant son départ pour qu'il lui transmette ses connaissances ». Par ailleurs, l'ensemble des travailleurs s'accordent pour dire que les aménagements offerts au niveau du temps de travail sont des éléments importants dans leur bien-être et permettent une meilleure conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Les responsables considèrent aussi positivement les possibilités d'aménager les fins de carrière, « la notion d'aménagement de fin de carrière est importante de façon à ce que vous puissiez conserver les gens qui peuvent alors apporter leur expérience, leur mémoire et faire du compagnonnage, qui vous libère un peu. Je ne suis pas tout à fait dehors, je ne suis pas tout à fait dedans, je respire quoi ». Ce constat est également évoqué par les personnes rencontrées dans l'entreprise issue du secteur non marchand où l'un des responsables a par ailleurs noté que le taux de satisfaction des travailleurs vis-à-vis des formations proposées frôlait souvent les 80%.

Section VI – Discussion

6.1. Apports de la recherche

Le concept de gestion des âges a évolué au fil des ans. La définition qu'en a donnée Walker dans les années 1990 était essentiellement concentrée sur les barrières liées à l'âge à travers la formation et le recrutement. Par la suite, avec les apports de disciplines variées (psychologie, sociologie, etc.), il a été possible d'appréhender la gestion des âges de façon plus complète et dans toutes ses formes. Une première évolution a permis le passage d'une approche basée sur la gestion des seniors à une perspective intergénérationnelle et sur l'ensemble du cycle de vie. A ce titre, l'approche « life-span » permet une lecture plus dynamique et plus globale de la question du vieillissement au travail (De Lange & al., 2006 ; Ilmarinen, 2005 ; Schalk & al., 2010). Elle facilite notamment l'appréhension de tous les enjeux auxquels la gestion des âges est liée. Ainsi, l'âge est un construit social d'autant plus complexe lorsqu'il est associé au monde du travail.

Grâce aux apports de l'ergonomie notamment, les connaissances sur les relations entre vieillissement, travail, santé et performance se sont affinées (Teiger, 1989, 1995 ; Volkoff et al., 2000). Ainsi, d'une vision dépréciative, nous sommes passés à une vision plus positive du vieillissement au travail, principalement en lien avec l'expérience plutôt qu'avec l'âge. Ensuite, les travaux des sociologues ont apporté un éclairage sur la nouvelle notion de carrière dans l'entreprise. Celles-ci, davantage discontinues et flexibles, suivent désormais un cours unique et propre à l'individu (Guillemard, 2005, 2010 ; Hall & Mirvis, 1995 ; Marbot, 2005 ; Tremblay, 2007 ; Callanan & Greenhaus, 2008). En ce sens, la désinstitutionnalisation des temps sociaux met en évidence de nouvelles facettes de la gestion des âges : les aménagements du temps de travail, la retraite progressive, la valorisation des parcours professionnels,... Tout cela permet aujourd'hui d'avoir une vision globale de ce que doit être la gestion des âges. Par ailleurs, notons que de nombreux guides montrent désormais les éléments constitutifs d'une gestion des âges, de même que ses facteurs de succès ou d'échecs (Gilles & Loisl, 2005 ; Naegele & Walker, 2006 ; Metcalf & Meadows, 2010).

En nous basant sur les différentes considérations qui viennent d'être illustrées, les définitions basées sur une approche « life-span » semblent les plus appropriées et les plus à même d'appréhender les enjeux et les changements rencontrés dans le monde du travail ces dernières décennies. C'est pourquoi la définition d'Ilmarinen (2005 : p.120), qui repose sur cette approche, nous semble être particulièrement pertinente. Ainsi, selon lui, la gestion des âges consiste à « prendre en compte l'âge des salariés, ainsi que les facteurs liés à l'âge dans la gestion quotidienne, l'organisation du travail, afin que chacun, quel que soit son âge, puisse atteindre ses objectifs personnels et organisationnels en sécurité et en bonne santé ».

En outre, en ce qui concerne les données récoltées sur le terrain, notre analyse des résultats va dans le même sens que ceux qui ont été récoltés par d'autres chercheurs

(notamment Bredgaard & Troos, 2006). Ainsi, il semble que la plupart des entreprises belges ne sont pas encore proactives en matière de gestion des âges. Elles se limitent trop souvent aux aspects réglementaires et législatifs dans le développement des pratiques de GRH. De même, de nombreuses avancées émergent au niveau du secteur par le biais de la négociation collective. En revanche, certaines entreprises vont au-delà du cadre réglementaire en proposant par exemple une indemnité complémentaire pour les personnes bénéficiant d'un crédit-temps, en adaptant les modalités de formation aux travailleurs d'âges différents, ou encore en anticipant l'éventuelle apparition de troubles musculo-squelettiques. Par ailleurs, la différenciation entre la gestion des âges et la gestion des ressources humaines traditionnelle est encore floue. La gestion des âges doit être une combinaison de pratiques et non l'utilisation de pratiques isolées pour faire face à des problématiques isolées. Par exemple, un aménagement du temps de travail doit s'accompagner d'un aménagement des conditions de travail sans quoi les résultats de la stratégie risqueraient de s'avérer stérile.

La gestion des âges apparaît donc comme une gestion des ressources humaines attentive à la notion d'âge. De manière générale, la vision des entreprises belges par rapport à l'âge peut-être vue de cette manière. Toutefois, il semble que la gestion des âges doive être adaptée au contexte de l'entreprise et aux problématiques qu'elle rencontre. En effet, comme mentionné plus haut, la variable « âge » est multiple et dépend de nombreux facteurs internes et externes à l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la variable « âge » doit être contextualisée. Par ailleurs, la vision qu'en ont les entreprises diffère forcément selon leur taille, leur secteur, leur mode de fonctionnement, leurs enjeux,... C'est pourquoi il n'existe pas de définition idéale de la gestion des âges puisque cette dernière ressort du diagnostic de l'entreprise dont il sera question plus bas.

Toutefois, la définition ne doit pas être contextualisée à outrance aux problèmes qui se manifestent sur le court terme car la gestion des âges est essentiellement préventive et anticipative. Elle demande une analyse minutieuse de la situation de l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire d'inclure l'ensemble des acteurs (ou stakeholders) à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des âges. Il s'agit d'une approche participative qui, de par sa nature même, facilite l'acceptation du changement dans sa complexité. En effet, ces acteurs vont pouvoir intervenir à différents moments en fonction de leur rôle dans l'entreprise. Dès lors, nous nous éloignons ici quelque peu d'une perspective exclusivement « top down » afin de prendre également en considération les connaissances des travailleurs et de leurs supérieurs et de faire remonter ces dernières jusqu'aux gestionnaires selon une approche « bottom up ». L'acceptation par toutes les parties et la richesse même d'une stratégie de gestion des âges découlent de son aspect participatif.

Outre le fait que la gestion des âges est nécessairement contextualisée et concertée, il convient également de respecter un certain nombre d'étapes dans la mise en œuvre de la stratégie. Ces étapes incluent le diagnostic, dont il a déjà été question précédemment, mais

aussi la planification de la stratégie et l'évaluation/le suivi des pratiques mises en place. Dès lors, à côté du fait qu'elle doit être proactive, la stratégie de gestion des âges doit aussi être rigoureuse.

- Le diagnostic va permettre d'analyser les forces, les faiblesses, les menaces, les opportunités de l'entreprise et donner lieu à une définition de la gestion des âges et des possibilités d'intervention propres au contexte de l'entreprise.
- A l'issue du diagnostic organisationnel, il convient de planifier la mise en œuvre de la stratégie de gestion des âges en tenant compte des enjeux identifiés précédemment et des spécificités de l'entreprise. Il s'agit de décider ce que l'entreprise doit réaliser. Concrètement, il est important de déterminer quel sera le public cible, quelles seront les actions à privilégier, à quel(s) niveau(x) de l'organisation, à quel(s) moment(s), pendant combien de temps et comment il conviendra de procéder. La réponse à ces questions s'inscrira dans un plan d'action, voire dans le plan stratégique global de l'entreprise. Afin de mener à bien cette étape de planification, il est important d'obtenir le soutien de la direction. D'une part, cela déterminera les modalités et les moyens, financiers ou humains, qui seront alloués à la mise en œuvre de la stratégie de gestion des âges. D'autre part, l'engagement de la direction permettra de légitimer le projet. Par ailleurs, le soutien de la direction servira de base à la mise en place d'une politique de communication et de sensibilisation en interne. En effet, cette condition apparaît tout aussi nécessaire au bon développement d'une telle stratégie.
- Une fois le plan d'action établi, il s'agira de mettre en œuvre les démarches d'action en commençant éventuellement par une phase de test. Il s'agit de la phase de développement.
- Ensuite, lors de la phase de contrôle, les résultats de ces actions devront être suivis et évalués dans une optique d'amélioration continue et d'adaptation de la stratégie ce qui constituera, au final, la phase d'ajustement.

Dès lors, l'ensemble de ces étapes démontrent bien que la gestion des âges est un processus dynamique au sein duquel la mise en œuvre d'une étape n'est jamais un acquis pour l'entreprise. Par ailleurs, la gestion des âges nécessite une réflexion sur le long terme et une certaine maturation puisque les environnements interne et externe de l'entreprise évoluent constamment et avec eux, le besoin d'adapter continuellement la stratégie.

Notons que les différentes étapes à franchir se basent sur des outils de gestion des ressources humaines – et plus précisément des outils de GPEC - existants et validés (référentiels de compétences, tableaux de bord,...). De la même manière, il est nécessaire de tenir compte des connaissances existantes dans le domaine avant de développer une stratégie de gestion des âges. Ces connaissances sont variées et concernent aussi bien la lutte contre les stéréotypes liés à l'âge, l'adaptation du style de leadership, les caractéristiques d'un bon mentor,... En ce sens, elles peuvent éventuellement être couplées

à la formation des managers. De même, elles contribuent à faire changer la culture de l'entreprise.

Toutes ces considérations théoriques et issues de nos données de terrain nous ont permis de concevoir un modèle intégré et dynamique de la gestion des âges représenté ci-dessous. Dans la partie gauche du modèle, nous trouvons les grands enjeux identifiés en partie dans la première section de ce rapport. Ces enjeux déterminent de façon directe la stratégie de GRH de l'entreprise et, par conséquent, la gestion des âges. Par ailleurs, il convient d'identifier un certain nombre de variables qui conditionnent largement la mise en œuvre du diagnostic organisationnel, de la stratégie et, *in fine*, de la définition de la gestion des âges de chaque entreprise. La gestion des âges dans ce modèle est au centre de la gestion des ressources humaines. Elle est intrinsèquement liée à d'autres politiques de gestion sur lesquelles elle s'appuie : la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), la politique de gestion du changement et la politique de gestion du bien-être au travail notamment. A l'issue de l'étape de diagnostic et de planification, les différentes pratiques et axes d'intervention sont identifiés et mis en œuvre. Ainsi, la colonne dédiée aux pratiques GRH reprend les axes d'intervention identifiés dans la section IV et confirmés à travers les données récoltées. Enfin, le suivi et l'évaluation de ces pratiques permettront d'estimer un certain nombre de résultats pour l'entreprise. Ces derniers affecteront à la fois les enjeux sociétaux (taux d'emploi des seniors, exemples de bonnes pratiques, etc.) et la situation de l'entreprise considérée.

En synthèse...

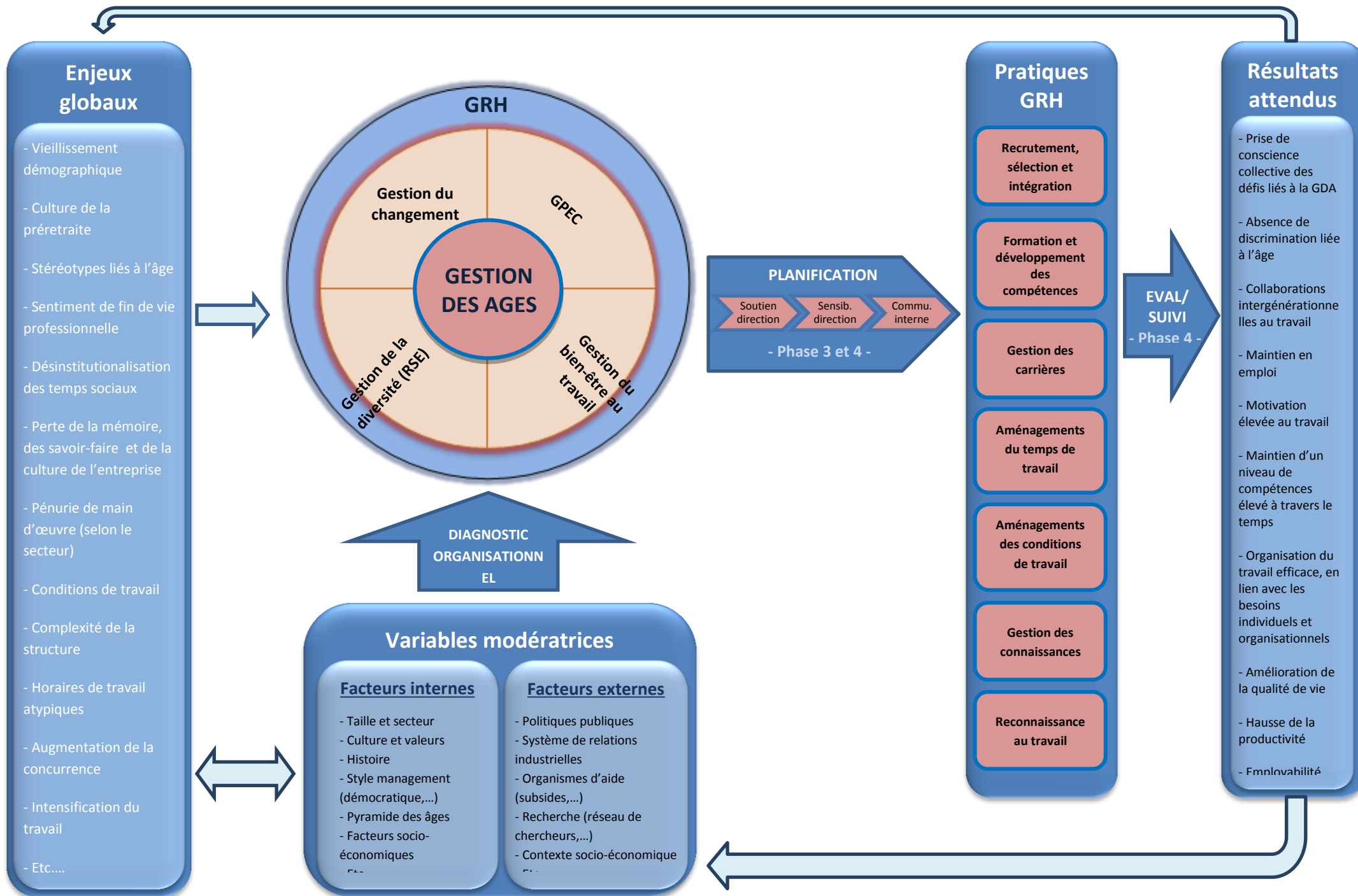
De manière générale, la gestion des âges correspond à une philosophie de gestion, un élément majeur de la culture organisationnelle et une valeur clairement défendue par l'entreprise. En effet, la gestion des âges ne se limite pas à la GRH et doit être envisagée plus globalement. D'une part, elle s'intègre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

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

La gestion des âges se veut :

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

Finalement, chaque entreprise définira sa propre conception de la gestion des âges qui reste extrêmement sensible à l'environnement organisationnel interne et externe dans lequel elle s'insère. La conception dépendra en grande partie des caractéristiques propres à l'entreprise et de sa capacité à pouvoir identifier ses enjeux à court et moyen terme, ses priorités, ses forces et ses faiblesses, ses menaces et ses opportunités.



6.2. Implications pratiques de la recherche

Les implications pratiques de cette étude sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, au-delà des nombreuses définitions existantes et des considérations individuelles, la présente recherche apporte sa propre vision de ce que devrait être la gestion des âges, de ses enjeux, de ses conséquences et des thématiques qui, de près ou de loin, lui sont liées. De cette manière, elle permet aux acteurs de terrain, que sont les responsables des ressources humaines, les directeurs, les conseillers en prévention, les formateurs, les partenaires sociaux, voire les travailleurs, de mettre des mots sur cette problématique et surtout, de mieux la comprendre pour mieux l'envisager en interne.

La recherche rend également compte auprès des personnes de terrain de l'existence de trois temps dans l'implantation d'une gestion des âges, ainsi que de la nécessité de procéder étape par étape pour atteindre les résultats escomptés. Le premier temps est celui du diagnostic organisationnel. Au cours de celui-ci, le responsable RH doit notamment identifier ses propres enjeux, les pratiques qui permettront de les atteindre, tout en estimant la répartition des âges dans l'entreprise et les perspectives d'évolution de cette répartition à plus ou moins long terme. Vient ensuite la phase de planification au cours de laquelle le responsable RH doit s'assurer de la bonne mise en œuvre des pratiques sélectionnées en obtenant le soutien de sa direction, en sensibilisant cette dernière à la problématique des âges et en communiquant en interne en vue d'obtenir la collaboration des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Enfin, la phase d'évaluation et de suivi vise à s'assurer de la bonne implantation des pratiques de gestion des âges et de leur efficacité réelle sur le terrain.

Parallèlement à la mise en œuvre des trois phases mentionnées ci-dessus, l'étude a mis en évidence la nécessité de tenir compte d'un certain nombre de facteurs pouvant bloquer ou faciliter le développement d'une gestion des âges en entreprise. Ces facteurs peuvent notamment être d'ordre individuel (ex : existence ou non de stéréotypes liés à l'âge chez les travailleurs), organisationnel (ex : structure de l'entreprise relativement rigide et peu modulable/flexible et ouverte au changement), économique (ex : possibilités ou non d'être subventionné par un organisme tiers), ou encore politique puisque le développement de réglementations au niveau européen et national a un effet direct sur la façon de gérer les âges au niveau organisationnel (ex : la loi relative au pacte de solidarité entre les générations et le développement des crédits-temps dans les entreprises). Les personnes de terrain peuvent ainsi prendre conscience des différents leviers qu'il convient d'actionner lors de l'implantation d'une gestion des âges, ainsi que des erreurs à ne pas commettre pour que la stratégie développée atteigne ses objectifs.

Par ailleurs, s'il est bien un facteur pouvant constituer un réel frein au développement de politiques et de pratiques de gestion des âges, c'est indéniablement l'existence de stéréotypes liés à l'âge dans l'entreprise. A ce titre, cette étude a tenté de démontrer que ces stéréotypes n'étaient généralement pas fondés et que chaque travailleur

avait, selon son âge, un certain nombre de forces et de faiblesses que ne détenaient pas nécessairement ses collègues jeunes ou âgés. Cela montre la nécessité de prôner la diversité des âges dans l'entreprise pour un enrichissement mutuel des connaissances. D'où l'intérêt de lutter contre les stéréotypes en informant et en formant les lignes hiérarchiques à la problématique du vieillissement des travailleurs, aux forces et aux faiblesses qui peuvent être associées à chaque tranche d'âge, ainsi qu'aux perspectives nouvelles qu'offre une politique de la diversité des âges en favorisant notamment le partage intergénérationnel des connaissances.

Ensuite, la visée pragmatique de cette recherche porte indéniablement sur la mise en évidence des pratiques qui peuvent être développées dans le cadre d'une gestion des âges. Nous l'avons vu, gérer le vieillissement des travailleurs consiste aussi bien à développer des outils de sensibilisation des lignes hiérarchiques (par exemple, à travers l'établissement d'un e-learning) qu'à mettre au point des moyens d'attirer de jeunes talents en allant les rencontrer (voire les recruter) dans les écoles, à adapter les modalités de formations aux travailleurs d'âges variés, à favoriser le partage des connaissances entre ces derniers via l'établissement d'un programme de tutorat, à offrir les mêmes opportunités de carrière à tous, ou encore à aménager le temps et les conditions de travail pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs. A l'issue de cette étude, les acteurs de terrain - et plus particulièrement encore les DRH et les directeurs d'entreprises - disposent ainsi de nombreuses informations sur les outils qu'ils peuvent développer pour faire face aux problématiques rencontrées en interne. Il revient donc à ces acteurs de sélectionner certaines de ces pratiques et de les adapter ensuite au contexte de l'entreprise, tout en gardant à l'esprit qu'il existe d'autres outils tout aussi importants dans l'optique d'une gestion des âges intégrée.

Pour terminer, il est attendu que cette recherche contribue à sensibiliser les responsables hiérarchiques à la nécessité de prendre en compte les problématiques de terrain. Nous l'avons constaté lors des entretiens effectués auprès des travailleurs, des partenaires sociaux, voire des conseillers en prévention. Le développement de politiques de gestion des âges et les pratiques qui leur font suite ne correspondent pas systématiquement aux besoins et aux attentes des travailleurs. Or, il est évidemment crucial que ces besoins soient satisfaits et que ces attentes soient rencontrées, sans quoi il est fort probable que les personnes de terrain ne collaborent pas au projet des responsables et à terme, se désengagent de leur travail. C'est pourquoi le développement d'une stratégie de gestion des âges doit nécessairement impliquer la collaboration de tous les acteurs. Plutôt que de préconiser exclusivement une perspective « top down », il convient de développer les canaux de communication « bottom-up ». En effet, comme nous l'avons constaté à l'issue des trois études de cas, les travailleurs eux-mêmes peuvent proposer des idées intéressantes, voire développer de bonnes pratiques sur le terrain, en lien direct avec la gestion des âges.

6.3. Limites et perspectives d'amélioration

Il convient à présent de mettre en perspective les limites de cette recherche, ainsi que les améliorations qu'il conviendrait d'apporter à d'éventuelles recherches futures fondées sur la même thématique.

La première de ces limites concerne la relative authenticité des propos recueillis auprès des personnes interviewées. A la fois de par le caractère qualitatif de cette étude et les contraintes temporelles auxquelles nous avons été soumis, nous n'avons pu constituer qu'un échantillon de 45 individus. Nous nous sommes donc appuyés sur les réponses fournies par ces personnes pour fonder nos résultats et nos analyses. Or, les réponses obtenues ont peut-être été influencées par un effet de désirabilité sociale, de sorte qu'elles ne reflètent probablement pas toujours la réalité. Ainsi, par exemple, lorsqu'un responsable RH déclarait avoir développé une pratique de tutorat en vue de favoriser le partage intergénérationnel des connaissances dans son entreprise, aucune donnée objective ne nous permettait de vérifier l'implantation réelle de cette pratique, pas plus que son éventuel apport à la problématique de la gestion des âges. Bien sûr, il était possible de veiller à ce que la personne interviewée soit aussi sincère que possible dans ses propos en investiguant en profondeur chacune des thématiques abordées. Néanmoins, cela n'avait évidemment aucune valeur objective. C'est pourquoi il convient de nuancer les résultats obtenus dans cette étude en gardant à l'esprit qu'ils ne représentent peut-être pas strictement la situation des entreprises belges en matière de gestion des âges.

Afin de contrer cette première limite, il aurait été intéressant d'intégrer un versant quantitatif à l'étude en développant et en diffusant un questionnaire auprès de différents acteurs tels que les travailleurs, les partenaires sociaux, voire les conseillers en prévention. Ce questionnaire aurait permis de récolter un grand nombre de données sur la manière dont ces acteurs perçoivent les politiques et pratiques de gestion des âges développées dans l'entreprise, ainsi que sur les apports et les limites de ces dernières. La confrontation de données qualitatives et quantitatives aurait donc probablement donné lieu à des résultats plus riches et représentatifs. Une alternative tout aussi intéressante aurait été de développer davantage le volet qualitatif de la recherche en effectuant des analyses de cas au sein de chacune des entreprises de l'échantillon. Par manque de temps, les études de cas effectuées dans le cadre de cette recherche ont en effet uniquement permis de confronter le point de vue de trois responsables RH/directeurs à celui de différents acteurs de terrain. De plus, dans l'une d'entre elles, nous n'avons pu rencontrer qu'un seul travailleur, ce qui n'est bien sûr pas très représentatif de la population-cible. Pourtant, ces études de cas apportent souvent un relief intéressant au discours prôné par les dirigeants et rendent mieux compte de la situation réelle dans laquelle se trouve une entreprise. Ce constat appuie donc la nécessité de récolter davantage de données objectivables dans une enquête de ce type.

La seconde limite méthodologique de cette recherche renvoie au fait que les entretiens ont été effectués par trois chercheurs différents, l'objectif étant de se répartir la

récolte des données au sein des trois Régions de Belgique. Une approche de ce type a probablement engendré un certain nombre de biais. En effet, chaque chercheur a appréhendé les entretiens avec un style qui lui est propre et en investiguant peut-être de façon différente telle ou telle thématique. Dès lors, les données obtenues ont été probablement influencées par ces différences individuelles. En vue de lutter contre ce biais, nous avons évidemment conçu au préalable un guide d'entretien commun, de même que nous nous sommes mis d'accord sur la durée moyenne de chaque entretien et sur l'ordonnancement des questions qu'il convenait de respecter. Cependant, il est clair que cela n'a certainement pas suffi à homogénéiser les conditions sous lesquelles se sont déroulés les trois séries d'entretiens.

La limite suivante ne porte pas spécifiquement sur la méthodologie employée, mais bien sur le contexte socio-organisationnel dans lequel nous avons effectué cette étude sur la gestion des âges. Comme nous l'avons déjà souligné, peu d'entreprises ont développé des pratiques spécifiques et innovantes en matière de gestion des âges à l'heure actuelle. Beaucoup d'entre elles sont en pleine phase d'implantation de ces dispositifs, alors que d'autres projettent seulement d'adapter leur politique et leurs pratiques RH à la problématique du vieillissement démographique. Ce constat pousse inévitablement à la réflexion. Si cette étude a notamment contribué à proposer une « photographie » de la situation actuelle des entreprises belges vis-à-vis de leur gestion des âges, elle a également permis de souligner le peu de bonnes pratiques qui y sont développées étant donné l'émergence relativement récente du concept de gestion des âges. Par ailleurs, quand bien même elles auraient été développées, la volonté de partager des informations à ce sujet semble peu prononcée. Ainsi, les responsables RH ou les directeurs d'entreprises ne souhaitent pas toujours nous faire part de leurs avancées dans ce domaine et des outils qu'ils ont développés pour faire face à la problématique du vieillissement et ce, notamment à cause des coûts qui ont été engendrés par la mise en place de tels dispositifs. Enfin, il semble tout aussi nécessaire de souligner que bon nombre de DRH ne perçoivent pas encore suffisamment l'intérêt de développer une politique de gestion des ressources humaines intégrée en matière d'âge. Ainsi, ceux-ci ont une vision du court terme, davantage focalisée sur les coûts que pourrait occasionner le développement d'un dispositif de ce type. Or, il est clair que les bénéfices de la gestion des âges apparaissent sur le long terme.

Ces quelques considérations nous font prendre conscience de la nécessaire maturation qui doit encore s'effectuer au niveau des entreprises si l'on souhaite que se développent des politiques et des pratiques de gestion des âges intéressantes au sein du paysage organisationnel belge. C'est pourquoi il conviendrait de réitérer cette investigation d'ici quelques années en vue de découvrir non seulement quels sont les dispositifs qui ont été mis en place par les entreprises mais aussi, et surtout, en vue de connaître l'efficacité de ces pratiques dans le cadre de la problématique qui nous intéresse ici, à savoir la gestion du vieillissement démographique et ses conséquences individuelles et organisationnelles.

Conclusion

A l'issue de ce rapport, il apparaît très clairement qu'il ne sera possible de répondre efficacement à la problématique du vieillissement des travailleurs qu'en optant pour une gestion de la diversité par l'âge dans les entreprises. Cependant, comme Wagner l'a déclaré en 2007 (cité par De Cieri et al., 2008), cet aspect de la diversité – consistant à gérer des travailleurs présentant des différences en termes d'expérience et d'attitudes au travail – est encore largement négligé par les entreprises à l'heure actuelle. Nous posons le même diagnostic à l'issue de cette étude. Peu d'organisations semblent avoir développé des pratiques intéressantes en matière de gestion des âges. Le constat qui s'opère est que celles-ci sont plus réactives que proactives, se contentant bien souvent de répondre aux exigences de nouvelles lois ou réglementations en matière de non discrimination ou d'aménagements du temps de travail que d'anticiper l'évolution de leur pyramide des âges et le départ massif inéluctable de leur main d'œuvre âgée.

Or, une bonne gestion des âges va plus loin que le simple respect des prescriptions. Elle inclut en effet toutes les pratiques de communication, de formation, de gestion de carrière visant à encourager activement la flexibilité et l'inclusion des travailleurs (De Cieri et al., 2008). Cette gestion diversifiée et l'intégration qui en résulte pour les différentes catégories d'âges favorisent non seulement la résolution des problèmes rencontrés en interne, mais aussi la créativité et l'innovation, la flexibilité des travailleurs, la variété des habiletés détenues par ces derniers, ainsi que l'aspect marketing propre à l'entreprise. C'est ainsi que la promotion d'une main d'œuvre multi-générationnelle permet, par exemple, une meilleure compréhension des besoins et des valeurs de la clientèle, elle-même diversifiée par l'âge. Par ailleurs, le croisement des générations encourage l'émergence d'opinions différentes et donc, une analyse plus critique de ce qui est dit ou fait dans l'entreprise. Cela contribue à une prise de décision de meilleure qualité, de même qu'à la performance groupale dans son ensemble (Shaw & Barrett-Power, 1998 ; Cox, 2001, cité par De Cieri et al., 2008). A l'inverse, une mauvaise gestion de la diversité augmente la probabilité de turnover et d'absentéisme au sein de certains groupes, de même qu'elle influence négativement – et de façon indirecte – la réputation de l'entreprise et sa capacité à attirer les travailleurs hautement qualifiés (Childs, 2005, cité par De Cieri et al., 2008).

Nous le voyons, de nombreux progrès doivent encore être réalisés en matière de gestion des âges dans les entreprises belges. Le passage d'un mode réactif à un mode proactif ne s'opérera notamment que grâce au développement d'outils de sensibilisation à destination des employeurs et de leur GRH. A ce titre, il est à espérer que cette recherche ait contribué à clarifier le concept de gestion des âges auprès de ces derniers, tout autant qu'elle les ait sensibilisés à cette problématique relativement nouvelle, à ses enjeux, à ses quelques facteurs bloquants, ainsi qu'à ses multiples leviers d'actions.

Bibliographie

AARP. (1998). *Preparing for an aging work force: A practical guide for employers*. Washington, DC : Author.

ANACT. (2002). *Age et travail : Prévoir aujourd'hui l'entreprise de demain* (Travail et changement N°.276). Lyon, France : Author.

Anglaret, D., & Massin, M. (2002). *Les préretraites : Un outil important de la gestion des âges dans les entreprises* (Premières synthèses N°.45.1). Paris : Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques (DARES).

ARACT. (2010). *Anticiper la gestion des âges des salariés : Un indicateur de performance pour votre entreprise*. Retrieved December 10, 2010, from <http://www.cestp.aract.fr/e-learning/>

Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.

Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees : The Canadian response to an aging workforce. *The Journal of Management Development*, 24(1), 57-67.

Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, vol. 29, no.3, automne, pp. 20-26.

Aubert, P., Caroli, E., & Roger, M. (2006). New technologies, organisation and age : Firm-level evidence. *Economic Journal*, 116, 73-93.

Aucouturier, A.L. (2001). *La formation continue est arrivée près de chez vous* (Premières synthèses N°. 43.2). Paris : Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques (DARES).

Barangé C. (2009). Face au vieillissement des populations : l'emploi des travailleurs âgés en Europe, *Retraite et société*, 57, 152-174.

Barbier, J.C. (2010). *Stratégie de Lisbonne : Les promesses sociales non tenues* (Report N°. 2010.18). Paris : Université Paris 1.

Bartel, A.P., & Sicherman, N. (1993). Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers. *Journal of Labor Economics*, 11, No. 1, 162-183.

Baruch, Y. (2006). Organizational career management. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of career development* (Vol. 2, pp. 572-580). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bassanini, A., Booth A., Brunello, G., De Paola, M., & E. Leuven, (2005). Workplace Training in Europe. Discussion Paper No. 1640, Germany, pp. 187.

Bellini, S., Duyck, J.Y., Laval, F., Renaud, E., & Vauclin, S. (2006). Une typologie des pratiques de gestion des seniors. *Management et Avenir*, 1(7), 18 p.

Bergeron, D., Duguay, J., Rivest, M.C., & Roy, N. (2007). *Inventaire des meilleures pratiques d'accompagnement des cadres supérieurs dans un contexte de développement de la relève. Recherche en milieu de travail à la SAQ : Planification de l'action*. Québec, Canada : Université de Sherbrooke.

Bertrand, F. (2010). *La fin de carrière en Belgique : Analyse des facteurs déterminant les départs volontaires. Analyse des solutions*. Thèse de doctorat en psychologie non publiée, Université de Liège, Liège, Belgique.

Bertrand, F., Hansez, I., & Peters, S. (2005). Maintien dans l'emploi des travailleurs âgés : Enjeux et pistes de travail pour les entreprises. *Médecine du Travail et Ergonomie*, 42(3), 83-89.

Bertrand, F., Lemaire, C., Barbier, M., & Hansez, I. (2010). Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges. *Relations Industrielles*, 65(3), 400-423.

Bertschek, I., & Meyer, J. (2008, December). *Do older workers lower IT-enabled productivity ? Firm-level evidence from Germany* (Discussion Paper N°. 08-129). Mannheim, Allemagne : Centre for European Economic Research.

Borghans, L., & ter Weel, B. (2002). Do older workers have more trouble using a computer than younger workers ? *The Economics of Skills Obsolescence*, 21, 139-173.

Bourhis, A., Dubé, L., & Jacob, R. (2004). *La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec* (Cahiers du GReSI N°.04-12). Québec, Canada : HEC Montréal.

Bredgaard, T., & Tros, F. (2006). Alternatives to early retirement ? Flexibility and security for older workers in the Netherlands, Denmark, Germany and Belgium, ILP Innovating Labour Market Policies: Transitional Labour Markets and Flexicurity Amsterdam, 30 November and 1 December 2006.

Brooke, P.P., Russel, D.W., & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.

Brunet, J.-M. (2004). Le choc démographique et la politique RH des entreprises. *Gérontologie et Société*, 111, 13-28.

Bruyère, S.M. (2006). Disability management : Key concepts and techniques for an aging workforce. *International Journal of Disability Management Research*, 1(1), 149-158.

Bureau Fédéral du Plan (2008). Perspectives de population 2007-2060. Planning paper. Retrieved from: <http://www.plan.be>

Burlet, M., Grillet, S., & Mandinaud, V., (2008). Les représentations des dirigeants d'établissement sur la gestion des âges. Entre préoccupation stratégique et sensibilités opérationnelles. *Anact*, 80 p. Retrieved May 20, 2009, from: <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1656354.pdf>

Burnay, N. (2002). Gestion des fins de carrière et exclusion sociale. *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, 41(3), 87-96.

Burnay, N., (2004). Les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés : panorama de 50 ans de recherche, *Gérontologie et société*, n° 111, p. 157-170.

Business & Society Belgium (2009). Du management des 45+ à la gestion des âges. Guide pratique.

Callanan, G., & Greenhaus, J. (2008) Baby Boom Generation end Career Management: A Call to Action, in *Advances in Developing Human Resources*, 10 :70, p.69-84.

Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). *Managing the older worker. How to prepare for the new organizational order*. Boston, MA : Harvard Business Publishing.

Caroly-Flageul, S., (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la Poste*. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Paris 5ème : Ecole Pratique des Hautes Etudes.

Carré, P. (2007). *Formation des seniors : Spécificité ou continuité ?* Communication présentée au congrès de l'AREF, Strasbourg, France.

Cau-Bareille, D. (2007). Collectifs et âges. Ages, santé, travail : quelles évolutions ? Quinze années de travaux du Créapt, Actes du séminaire « Vieillesse et Travail » (année 2006), n°37, p.99-132

Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations*, 54(5), 629-661.

Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). « La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion*, n°3, vol. 35, p. 53-61.

Christin, J. & Buisson, M.-L., « Comment gérer une main-d'œuvre âgée? Regard sur la France », *Gestion*, 2009/3 Vol. 34, p. 38-46.

Christin, J., & Moulette, P. (2008, Mai). *Le désengagement au travail en fin de vie professionnelle : Une étude exploratoire*. 6^{ème} Journée d'Etudes AGRH « Carrières et Contextes », Lyon, France.

Commission européenne (2005a) *Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations*, Livre vert

Commission Européenne (2005b). *Stratégie-cadre pour la non-discrimination et l'égalité des chances pour tous*. Bruxelles, Belgique: Author.

Commission Européenne (2010a). *Europe 2020 : Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*. Bruxelles, Belgique: Author.

Commission Européenne (2010b). *Vers des systèmes de retraite adéquats, viables et sûrs en Europe – Livre vert*. Bruxelles, Belgique: Author.

Commission Européenne (2011a). *Stratégie européenne pour l'emploi*. Retrieved January 21, 2011, from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=fr>

Commission Européenne (2011b). *Lutte contre la discrimination*. Retrieved April 21, 2011, from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=423&langId=fr>

Confédération Européenne des Syndicats. (2009). *Résolution de la CES sur la formation professionnelle initiale et continue pour une stratégie européenne de l'emploi*. Bruxelles, Belgique: Author.

Confédération Européenne des Syndicats. (2010, July 7). *Livre vert de l'EU sur les retraites : "Irréaliste" dit la CES*. Retrieved October, 20, 2011, from European Trade Union Confederation Web site : <http://www.etuc.org>

Conseil Central de l'Economie. (2007). *Formation professionnelle continue en Belgique : Avantages, organisation et enjeux* (CCE 2007-854). Bruxelles, Belgique : Author.

Conseil Européen de Cardiff. (1998). *Conclusions de la Présidence* (SN 150/1/98 REV 1). Cardiff, Royaume-Uni : Author.

Coté, M. & Malo, M.-C. (2003). L'approche stratégique : écoles de pensée, démarche, processus et modèles d'analyse », in Coté, M. & Malo, M.-C., *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, Montréal, Gaëtan Morin, p .10-37.

Couhin J.,(2007). Évolutions démographiques et emploi des seniors en Europe, *Retraite et société* vol.1, n° 50, p. 198-223.

Culié, J.-D. (2006), « Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une revue de littérature », *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*, « Le travail au coeur de la GRH », 20p.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford, UK: Elsevier.

Danse, C., Peters, S., & Faulx, D. (in press). Prise en compte de l'expérience non formelle et informelle : Aperçu du contexte européen. In *Valorisation de l'expérience en Europe : Un dispositif en construction ?* (pp. 1-9).

David, H. (2003). « Les enjeux du vieillissement au travail » dans *Vie et vieillissement*, vol.2, n°1-2, pp. 3-18.

David, H., Volkoff, S., Cloutier E., & Derriennic, F. (2001). Vieillesse, organisation du travail et santé. *Pistes*, 3(1), 41p.

De Cieri, H., Costa, C., Pettit, T., & Buttigieg, D. (2008). *Managing a diverse workforce : Attraction and retention of older workers*. Caulfield, Australia : Monash University, Australia Centre in Research in Employment and Work.

Defresne, M., Marioni, P., & Thevenot, C. (2010). *Emploi des seniors : Pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques* (Dares Analyses N°. 54). Paris : Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques (DARES).

De Lange, A.H., Taris, T., Jansen, P., Smulders, P., Houtman, I., & Kompier, M. (2006). Age as factor in the relation between work and mental health : Results of the longitudinal TAS survey. *Occupational Health Psychology : European Perspectives on Research, Education and Practice*, 1, 21-45.

Diekmann, K.A., Sondak, H., & Barsness, Z.I. (2007). Does fairness matter more to some than to others? The moderating role of workplace status on the relationship between procedural fairness perceptions and job satisfaction. *Social Justice Research*, 20(2), 161-180.

Dodeler, N.A., & Tremblay, D.G. (2011). Comment les entreprises peuvent-elles attirer et retenir la main-d'œuvre? Le cas de deux entreprises québécoises. Note de recherche n°2011912. TELUC, ARUC-GATS

Dubar, C. (2004). Régimes de temporalités et mutation des temps sociaux, *Temporalités*, n°0, p.118-129.

Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2003). Towards a typology of virtual communities of practice. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 1, 69-93.

Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664-678.

Elchardus, M. et J. Cohen, 2002. Attitude et attentes en rapport avec la fin de carrière professionnelle. Rapport partiel 2 : Le cours de la vie et transition vers la pension en Belgique, Groupe d'études TOR, VUB, 67 pages.

Fastré, S. & D., Bonin (2005). La gestion des âges. *Performances*, vol 12, n°25, p. 27-32.

Faulx, D., & Petit, L. (2010). La formation en organisation : Mise en perspective des approches psychosociologiques et ergonomiques. *Relations Industrielles*, 65(3), 447-469.

FGTB. (2011, September 16). *Les prépensionnés ? La mauvaise cible !* Retrieved October 19, 2011 from FGTB Web site : http://www.fgtb.be/web/guest/files-fr/-/file/381602/&pager=1&p_l_id=10621

Fischer, G., & Ostwald, J. (2001). Knowledge management : Problems, promises, realities, and challenges. *IEEE Intelligent System*, 16(1), 60-73.

Fournier, C. (2003). Développer la formation des « seniors » ? Deux questions préliminaires. *Formation Emploi*, 81, 37-49.

Frank F. D., & Taylor C. R. (2004). Talent management: trends that will shape the future, *hr Human Resource Planning* (27)1, 33.

Gaudart C., & Weill-Fassina A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique. *Formation Emploi*, vol. 67, pp. 47-62.

Gaullier X., (2002). Emploi, retraites et cycles de vie, *Retraite et société* vol 3, n° 37, pp. 163-207.

Gilles, M., & Loisel, F. (2005). *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Editions Liaisons, Paris.

Godelier, E. (2007). Pyramide des âges et gestion des ressources humaines, *Vingtième siècle*, n° 95, p. 127-142.

Gollac, M. (2005). L'intensité du travail » Formes et effets, *Revue économique*, 2005/2 Vol. 56, p. 195-216.

Gollac, M. (2008). Evolutions du travail et fragilisation des travailleurs, dans Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels. Age et travail. Actes du séminaire. Paris, 14-16 mai 2007, p.7-26.

Gonon, O. (2003). Des régulations en lien avec l'âge, la santé et les caractéristiques du travail : le cas des infirmières d'un centre hospitalier français, *Pistes*, vol.5, n°1, 17p.

Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., & Godshalk, V.M. (2010). *Career Management* (4th ed.). Thousand Oaks, CA : SAGE.

Greller M.M. & Simpson P. (1999), « In search of late career: a review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career », *Human Resource Management Review*, vol. 9, n° 3, p. 309-347.

Guerfel-Henda, S. (2003). La gestion des âges et les effets sur la GRH. *CEREGE-IAE de Poitiers*, 12 p.

Guérin, S., & Fournier, G. (2009). *Le management des seniors* (2^{ème} éd.). Paris : Eyrolles.

Guérin, G., & Saba, T. (2003). Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus. *Relations Industrielles*, 58(4), 590-619.

Guignon, N., & Pailhé, A. (2004). Les conditions de travail des seniors. *Premières Synthèses*, 2004.05-n°19.2

Guillemard A.-M., (2005). Politiques publiques et cultures de l'âge. Une perspective internationale, *Politix*, vol. 4, n° 72, p. 79-98.

Guillemard A.-M., (2007). « Une nouvelle solidarité entre les âges et les générations dans une société de longévité » in Paugam S (dir), *Repenser la Solidarité*, Presses Universitaires de France, p. 355-378.

Guillemard, A.-M., (2010). Les défis du vieillissement âge, emploi, retraite perspectives internationales. Armand Colin, Paris

Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1995). The New Career Contract : Developing the Whole Person at Midlife and Beyond, *Journal of Vocational Behavior*, 47, p.269-289.

Härmä M., Hakola T., Åkerstedt T., Laitinen J.T. (1994). Age and adjustment to night work. *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 51, pp. 568-573.

Hassell, B. L., et P. L. Perrewe (1995), "An Examination of Beliefs About Older Workers - Do Stereotypes Still Exist?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no 5, p. 457-468.

Hindley, D., & Aparisi, P. (2008). *GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise*. Paris : Eyrolles.

Houde, R. (2010). *Des mentors pour la relève*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Hursh, N., Lui, J., & Pransky, G. (2006). Maintaining and enhancing older worker productivity. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 25, 45-55.

Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife!* Helsinki, Finlande : Ministry of Social Affairs and Health, Finnish Institute of Occupational Health.

Imel, S. (1991). *Older worker training : An overview* (Eric Digest N°.114). Columbus, OH : ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education.

Jacob, R. (2004). La contribution de la gestion des connaissances à la GRH. *Personnel et Gestion*, 13(10), 1-9.

Jacob, R. (2006). Le transfert intergénérationnel des savoirs et la génération internet : Perspectives et pistes d'action. *Personnel et Gestion*, 15(5), 7-13.

Jacob, R., & Harvey, S. (2005). La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : Une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise. *Télescope*, 12(2), 12-25.

Jalette, P. et D. Villeneuve (2003). Taking Action on the Aging of the Labour Force - Labour-Management Consensus in Quebec, *Workplace Gazette*, Vol. 6, no. 1, pp. 57-67.

Jolivet, A., & Molinié, A.F. (2006). Santé et inaptitude en fin de carrière. *Retraite et Société*, 49, 4-9.

Kanfer, A., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.

Kelley, T. (2005). The cross-pollinator. In *The ten faces of innovation* (pp. 67-89).

Kerlan, F. (2007). *Guide pour la GPEC*. Paris : Eyrolles.

Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B.E. & B. T., Johnson (2005). Attitudes Towards Younger and Older Adults: An Updates Meta-Analitic Review, *Journal of Social Issues*, Vol. 61, n°2, pp. 241-266.

Lagacé, C., & Leseman, F. (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre vieillissante*. Communication présentée au Comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.

Laville, A., & Volkoff, S. (2004). Vieillesse et travail. In P. Falzon (Ed), *Ergonomie*. Paris : Presse Universitaire de France, pp. 145-158.

Le Minez, S. (1995), "Les entreprises et le vieillissement de leur personnel: faits et opinions", *Travail et Emploi*, no 63, p. 23-39.

Lemelin, M & A., Rondeau (1990). Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines », in R. Blouin (dir), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles*, PUL, p.721-741.

Lesemann, F. (2003). *Le vieillissement au travail : Les pratiques d'entreprises. Perspectives internationales*. Communication présentée au comité sectoriel de la main d'oeuvre dans la fabrication métallique industrielle, Montréal, Canada.

Lesemann, F. (2007). La gestion des âges et la gestion du travail, in Trembay, D.-G. (dir.) D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux, Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique, p.33-46.

Li, H., & Masters, J. (2010). E-learning and knowledge management in the early years : Where are we and where should we go. *Knowledge Management and E-Learning : An International Journal*, 1(4), 245-250.

Lin, T.C., & Hsieh, A.T. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management*, 8(3), 243-247.

Loos-Baroin, J. (2006). De la gestion des seniors à la gestion des âges : Quelques enseignements de comparaisons internationales. *Management et Avenir*, 1(7), 121-138.

Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 313-330.

Lyon, P., J. Hallier, et I. Glover (1998), "Divestment or Investments. The Contradictions of HRM in Relation to Older Employees", *Human Resource Management Journal*, vol. 8, no 1, p. 56-66.

Manpower (2007). Les seniors incontournables sur le marché du travail. 18p.

Marbot, E., & Peretti, J.M. (2001). Politiques de ressources humaines et sentiment de fin de vie professionnelle : Une approche comparative secteur privé/secteur public. *Pyramides*, 4, 135-148.

Marbot, E. (2005). *Les DRH face au choc démographique*. Paris: Editions d'Organisation.

Marbot, E. (2006). Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière ? *Management et Avenir*, 1(7), 199-217.

Marielle, B. (2009). Vivre et travailler longtemps, *Économie et Management*, n°130, p.20-31.

Marquié J.-C. (1995). Changements cognitifs, contraintes de travail et expérience : les marges de manoeuvre du travailleur vieillissant. In J.-C. Marquié, D. Paumès et S.Volkoff (dirs) : *Le travail au fil de l'âge*, pp. 211-244, Toulouse, Octares.

Masingue, B. (2009). *Seniors tuteurs: Comment faire mieux?* Paris: Veolia Environnement.

Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140.

McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 11- 17.

Monti, R. (2003). *La gestion prospective des âges des populations larges : Construction d'un modèle d'analyse et développement d'une méthodologie*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Mulhouse, France.

Millanvoye M. (1995). Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans. In J.-C. Marquié, D. Paumès et S.Volkoff (dirs) : *Le travail au fil de l'âge*, pp. 175-209, Toulouse, Octares.

Minni, C., & Topiol, A. (2003). Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs. *Economie et Statistique*, 368, 43-63.

Morel, A., Joly, B., & Maigne, G. (2004). *Rapport sur la gestion des âges et les politiques de l'emploi dans l'Union Européenne* (Report N°. 2004 053). Paris: Inspection Générale des Affaires Sociales.

Moulaert, T., Fusulier, B., & Tremblay, D.G. (2009). *Les fins de carrière à travers le prisme de la transaction sociale : Une comparaison Belgique et Québec* (Note de recherche N°. 2009-3). Louvain-la-Neuve, Belgique : Alliance de Recherche Université-Communauté.

Muenz, R. 2007. Aging and Demographic Change in European Societies: Main Trends and Alternative Policy Options. Social Protection Discussion Paper No. 03/07. Washington D.C.: The Worldbank.

Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Retrieved December 20, 2010, from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>

Noyé, D., & Piveteau, J. (2009). *Guide pratique du formateur : Concevoir, animer, évaluer une formation* (10^{ème} éd.). Paris : Insep Consulting.

OCDE. (2005). *Etude économique de la Belgique 2005 : Maintenir les travailleurs âgés plus longtemps dans l'emploi*. Retrieved January 18, 2011, from <http://www.oecd.org/dataoecd/11/7/34571401.pdf>

Patrickson, M, & Ranzijn, R. (2005). Workforce ageing : The challenges for 21st century management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(4), 729-739.

Picard, R. (2006). *Pratique et théorie du retour d'expérience en management*. Thèse de doctorat non publiée, Ecole Polytechnique, Paris, France.

Pillinger, J. (2008). *Changement démographique dans l'industrie de l'électricité en Europe. Boîte à outils pour la promotion de la mixité intergénérationnelle et des stratégies de gestion de la question de l'âge*. Dublin, Irlande : Commission Européenne.

Prat, M. (2008). *E-learning. Réussir un projet : Pédagogie, méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation*. Saint-Herblain, France : ENI.

Quiénnec, Y. & al. (1995). « Souffrir de ses horaires de travail : poids de l'âge et histoires de vie » dans Marquié, J.C., Paumès, D., & Volkoff, S. *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse. Éditions Octares, p.277-304.

Raoult, N. (2004). *Cahier Equallité. D'une gestion par l'âge à une gestion de tous les âges*. Paris : Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale.

Reday-Mulvey, G. (2002). Encourager une vie professionnelle prolongée: nouvelles politiques et bonnes pratiques en Europe. Avenir Suisse, Zurich, 99p.

Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management et Avenir*, 2(4), 187-200.

Riach, K. (2009). Managing 'difference' : Understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319-335.

Robson, W.B.P. (2001). *Aging populations and the workforce : Challenges for employers*. Winnipeg : British-North American Committee.

Rupp, D.E., Vodanovich, S.J., & Credé, M. (2006). Age Bias in the workplace: The Impact of Ageism and Causal Attributions, *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 6, p.133791364.

Saba, T., (2009) « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, n°3 Vol. 34, p. 25-37.

Savoie, A., Lapointe, D., Laroche, R., & Brunet, L. (2008). La relation mentorale formelle en milieu de travail : Apports de la recherche à la pratique. *Pratiques Psychologiques*, 14, 171-184.

Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A., de Witte, H., Kraus, K., Stamov-Rossnagel, C., Tordera, N., van der Heijden, B., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., de Jonge, J., Desmette, D., Gellert F.J., Hansez, I., Iller, C., Kooij, D., Kuipers, B., Linkola, P., van den Broeck, A., van der Schoot, E., & Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward : Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.

Semache, S., (2009) « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & Avenir*, n° 28, p. 345-365.

Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale. (2003). *Mettre l'égalité des femmes et des hommes au cœur des projets FSE. Manuel pour l'intégration de la dimension de genre dans les projets soutenus par le Fonds Social Européen*. Bruxelles, Belgique: Author.

Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale. (2006). *Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé*. Retrieved December 10, 2010, from <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=6136>

Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale. (2009). *Outils pour comprendre le vieillissement au travail*. Retrieved December 10, 2010, from <http://www.emploi.eutrio.be/publicationDefault.aspx?id=24144>

Service public fédéral, Emploi, Travail et Concertation sociale. (2010). *Le travail, c'est l'affaire de toutes les générations ! Poursuivre ou reprendre une activité professionnelle*. Bruxelles, Belgique: Author.

Shacklock, K., Fulop, L., & Hort, L. (2007). Managing older worker exit and re-entry practices : A 'revolving door' ? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 151-167.

Shaw, J.B., & Barrett-Power, E. (1998). The effects of diversity on small work group processes and performance. *Human Relations*, 51(10), 1307-1325.

Shephard, R. J. (1999). Age and physical work capacity. *Experimental Aging Research*, 25, 331-343.

Shore, L.M., Chung-Herrera, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Jung, D.I., Randel, A.E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117-133.

Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 82-96.

Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002), «Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 363-382.

Spinks, N., & Moore, C. (2007). The changing workforce, workplace and nature of work : Implications for health human resource management. *Nursing Leadership*, 20(3), 26-41.

Stone, D.L., Stone-Romero, E.F., & Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resources systems. *Human Resource Management*, 16, 229-244.

Streb, C.K., Voelpel, S.C., & Leibold, M. (2008) Managing the aging workforce : Status quo and implications for the advancement of theory and practice, *European Management Journal*, 26, p.1-10.

Taddei D., 1999, *Retraites choisies et progressives*, La Documentation française, Paris.

Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers. Attitude and employment practices, *Ageing and Society*, 18, p.641-658.

Teiger C. (1989). Le vieillissement différentiel dans et par le travail. Un vieux problème dans un contexte récent. *Le Travail Humain*, tome 52, n°1/1989, 21-56

Teiger C. (1995). Penser les relations âge/travail. In J.-C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff (dirs) : *Le travail au fil de l'âge*, pp. 13-72, Toulouse, Octares.

Tepas, D., & Barnes-Farrell, J. (2002). Is worker Age a Simple Demographic Variable ? *Experimental Aging Research*, 28, pp. 1-5.

Thierry, D., & Sauret, C. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* (2^{ème} éd.). Paris : L'Harmattan.

Tikkanen, T., Lahn, L.C., Withnall, A., Ward, P., & Lyng, K. (2002). *Working life changes and training of older workers*. Trondheim, Norway : Institute of Adult Education.

Tremblay, D.-G. (2007). « Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux ? », *Retraite et société*, n° 50, p. 243-249

Tremblay, D.-G., et Larivière, M. (2010). L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ? *Éthique publique*. Vol. 11, no 2. No spécial sur le travail en crise, p. 43-50.

Tremblay, D.-G., Najem, E., & Paquet, R. (2007). Le travail et le vieillissement: vers une nouvelle articulation des temps sociaux sur l'ensemble du parcours de vie, in Tremblay, D.-G. (dir.) *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique, p.65-80.

Union Européenne. (2000). *Cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail* (Directive 2000/78/CE). Bruxelles, Belgique : Author.

Union Européenne. (2008). *Emploi*. Retrieved January 18, 2011, from http://europa.eu/scadplus/glossary/employment_fr.htm

Ustal-Piriou, B. (2006). *GRH et gestion des âges – la quadrature du cercle des DRH*, Les Cahiers ANDCP.

Valeyre, A. (2007). Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation, *Travail et emploi*, n°112, p. 35-47.

Vandramin, P. (2007). Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux. FTU Namur Rapport de l'enquête « Temps et travail » réalisée en collaboration avec le FEC-CSC, septembre.

Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131.

Veillard, L. (2005). Les contraintes du tutorat en entreprise. In C. Hahn, B. Collin, & M. Besson, *L'alternance dans l'enseignement supérieur : Enjeux et perspectives* (pp. 201-222). Paris : L'Harmattan.

Verhaegen, P. & T.A. Salthouse (1997). 'Meta-Analyses of Age-Cognition Relations in Adulthood: Estimates of Linear and Nonlinear Age Effects and Structural Models. *Psychological Bulletin*. Vol. 122, No. 3, pp. 231-49.

Volkof S., Molinié A.-F., & A., Jolivet, (2000). « Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail », Dossier du Centre d'études de l'emploi, n° 16, pp.126.

Volkoff, S & Gaudart, C. (2008). Le vieillissement dans l'emploi : une question de travail, dans Burnay, N. (dir.) *Vieillir au travail*, Les politiques sociales, n°3 et 4.

Waldman, D.A. & Avolio B.J. (1986) A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied psychology* 71(1) 33-38.

Walker, A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment - Research Summary*. Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Walker, A. (1998). *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*. (Project N°. 0151). Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Walker, A. (1999a). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental aging Research*, 15, 367-377.

Walker, A. (1999b). *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685-697.

Warwick (2006). Ageing and Employment: Identification of Good Practice to increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment, Warwick Institute for Employment Research, final report. Retrieve September 20, 2011 from: http://www.mature-project.eu/materials/ageingreport_en.pdf

Weiss, E. & T. J., Maurer (2004). Age Discrimination in Personnel Decision : A Reexamination. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 34, no. 8, pp. 1551-1562.

Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.H., & Kanfer (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301-1313.

Wittorski, R. (1996). Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat. *Recherche et Formation*, 22, 35-46.

Zara-Meylan, V., (2006). Contraintes organisationnelles et gestion des risqué en milieu ouvert : l'activité des monteurs installateurs de structures de fête. *Pistes*, vol. 8, no 1, 27 p.

Annexes

Annexe 1 – Guide d’entretien : phase 1 de la récolte des données

Annexe 2 – Guide d’entretien : phase 2 de la récolte des données

Annexe 3 – Chi-carrés : tableaux présentant les liens non significatifs

Annexe 1– Guide d’entretien : phase 1 de la récolte des données**En début d’entretien...**

Présentation (objectifs, confidentialité,...)

Quel est l’état actuel de la pyramide des âges dans votre entreprise ?

Politiques de gestion des âges

- Face aux perspectives démographiques, comment votre entreprise se positionne-t-elle ?
 - Quelle est l’orientation stratégique qu’elle se donne ?
 - Quel est le niveau de priorité de cette préoccupation stratégique ?
 - Cette politique est-elle influencée par les dispositions européennes en la matière ?
 - Quel est l’impact du système réglementaire belge (pacte de solidarité,...) sur votre stratégie de gestion des âges ?
- Qu’est-ce que la gestion des âges en entreprise ?
- Qu’entendez-vous par âges (notion de temps sociaux) ?
- Pourquoi la gestion des âges est-elle un enjeu important dans votre entreprise (pour prévenir quels risques ?) ?
 - Quelles sont les caractéristiques d’une bonne gestion des âges ?
- Avant la réflexion sur la gestion des âges, quelle était la situation de l’entreprise ?
- Abordez-vous le problème sous l’angle de l’ensemble du personnel ?
 - Catégories d’âge visées en particulier (hommes/femmes,...) ?
 - Départements davantage touchés par le vieillissement ?
 - La gestion des âges inclut-elle des travailleurs de statuts différents ?
- Quels sont les différents acteurs qui entrent en compte dans cette réflexion ?
 - Rôle de la direction des RH (ou du directeur) ?
 - Dans quelle mesure la direction générale soutient-elle cette politique ?
 - Rôle joué par les syndicats ?
 - Participation des travailleurs aux décisions qui les concernent ?
- Etes-vous satisfait(s) des résultats actuels obtenus grâce à votre politique de gestion des âges ?
- Quelle est la dimension préventive de cette politique de gestion des âges ?
 - Cette perspective est-elle orientée selon une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
 - Comment s’articule cette stratégie de GPEC ?

Pratiques de GRH

- Quelles pratiques mettez-vous en place dans le cadre d’une gestion des âges ?
 - *Montrer le tableau et demander à la personne interviewée de cocher les cases correspondant aux pratiques mises en place dans son entreprise. Cela nous permettra ensuite de cibler nos questions sur ces pratiques.*

Indiquez si les pratiques répertoriées ci-dessous sont mises en place au sein de votre entreprise dans le cadre de la gestion des âges.

	Oui	Non	Je ne sais pas
Sensibilisation des lignes hiérarchiques			
Recrutement et intégration			
Formation continue			
Aménagements du temps de travail			
Aménagements des conditions de travail			
Gestion des connaissances			
Gestion des carrières			
Reconnaissance et valorisation des compétences			
Autre(s) pratique(s) ? Merci de préciser* :		

*Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste(nt) cette(ces) pratique(s) ?

Sensibilisation des lignes hiérarchiques

- Quelles pratiques mettez-vous en place pour faire face à cette problématique ?
 - Comment la ligne hiérarchique est-elle sensibilisée au sujet ?
 - Existe-t-il un plan de communication particulier ?
 - Cela permet-il de lutter efficacement contre les stéréotypes ?

Recrutement et intégration

- En quoi les méthodes de recrutement que vous avez mises en place peuvent-elles être liées à la problématique des âges ?
 - Existe-t-il des critères visant à lutter contre la discrimination à l'embauche ? Si oui, lesquels ?
 - Comment promouvoir la diversité des âges à travers les offres d'emploi ?
 - Dans quelle mesure les procédures de recrutement sont-elles neutres par rapport à l'âge ?
- Comment ces travailleurs sont-ils intégrés dans l'entreprise après leur recrutement ?
- Quelles sont les attentes des travailleurs âgés et celles des plus jeunes lors d'un recrutement (salaire, opportunités de flexibilité, reconnaissance symbolique,...) ?

Formation continue

- Quels sont les dispositifs de formation mis en place dans le cadre de la gestion des âges ?
 - Dispositifs de type groupe (formation groupale) ou individuels (mentorat, tutorat, coaching) ?
- En quoi ces dispositifs tiennent-ils compte de l'âge (expérience des travailleurs, trajectoire de vie et trajectoire professionnelle, style générationnel, parcours identitaire) ?
 - A quel niveau cela se marque-t-il (méthodes, technologies, pédagogie adaptées aux différentes générations, échanges d'expérience) ?
 - Dans quelle mesure les formateurs tiennent-ils compte de l'âge (s'adaptent-ils aux travailleurs en fonction de leur âge ?)
 - Dans quelle mesure les formateurs tiennent-ils compte de la dimension de l'expérience (relation aux formés, gestion des relations entre les formés, modèles pédagogiques utilisés,...) ?
- Quelles sont les modalités de la formation (en situation de travail, dans des salles de formation,...) ?
- Quelles sont les demandes des travailleurs en termes de formation ?
 - Ces demandes varient-elles en fonction des catégories de travailleurs ?

Aménagements des fins de carrière

Aménagements du temps de travail

- Concernant les aménagements du temps de travail, les travailleurs bénéficient-ils d'opportunités de travailler de façon plus flexible ? Si oui, lesquelles ?
- Quelles sont les attentes et les besoins de vos salariés en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ?
 - Y-a-t-il des différences de besoins en fonction des catégories d'âge ?

Aménagements des conditions de travail

- Dans quelle mesure aménagez-vous les postes de travail ?
 - Y-a-t-il des aspects du travail qui rendent la réalisation du travail plus difficile pour certaines catégories de travailleurs ?
 - Avez-vous dans votre entreprise des postes adaptés aux différentes catégories de travailleurs ?
 - Dans quelle mesure anticipez-vous l'éventuelle diminution des capacités physiques ou mentales de vos jeunes travailleurs à travers le temps ?
- Quelles sont les marges de manœuvre des travailleurs pour réaliser leurs tâches (niveau d'autonomie) ?
 - Est-ce que l'organisation du travail permet les coopérations entre les personnes d'âges différents ?

Gestion des connaissances

- Quels moyens utilisez-vous pour identifier les connaissances importantes détenues par les travailleurs (retours d'expérience, storytelling, benchmarking,...) ?
 - Existe-t-il une cartographie des compétences critiques dans votre entreprise ?
- Par quels moyens les travailleurs peuvent-ils partager ces connaissances au sein de l'organisation (référentiels de compétences, communautés de pratique, espaces de sociabilité,...)?
 - L'entreprise a-t-elle développé des outils particuliers en la matière ?
- Ces pratiques favorisent-elles la mixité dans les collectifs de travail ?
 - De qui à qui s'effectue le transfert (senior vers junior ou l'inverse) ?

Gestion des carrières

- Quels outils mettez-vous en place pour gérer la carrière de vos travailleurs ?
 - Ces outils sont-ils destinés à l'ensemble des travailleurs ?
- Comment préparez-vous la deuxième partie de carrière des travailleurs ?
- Comment gérez-vous les fins de carrière dans votre entreprise ?

Reconnaissance et valorisation des compétences

- Comment maintenir la motivation des travailleurs d'âges différents ?
 - Avez-vous des pratiques particulières en la matière ?
 - Comment sont prises en compte les catégories d'âge dans ces pratiques ?
- Avez-vous conçu des outils de valorisation des ressources humaines ?
 - Validation des acquis professionnels ?
- Comment s'exprime la reconnaissance au travail dans votre organisation ?
 - Lien avec les pratiques de travail ?
 - Lien avec les attentes des travailleurs ?

- Politique de rémunération ?

Questions concernant l'ensemble des pratiques

- Depuis quand mettez-vous en place ces pratiques ?
- Pourquoi avez-vous mis en place ces pratiques ?
- Comment avez-vous mis en place ces pratiques ?
- Sont-elles mises en application périodiquement ou de façon continue ?
- Comment les travailleurs sont-ils informés de l'existence de ces pratiques ?
- Que pensent-ils de ces pratiques ?
- Existe-t-il des difficultés particulières à la mise en place de ces pratiques ?
 - Résistance aux changements, coûts, représentations, ...
- Quels sont les facteurs facilitant la mise en place de ces pratiques ?
- Quels sont les effets de ces pratiques au niveau individuel et organisationnel ?
 - Quelles sont vos attentes par rapport à ces pratiques ?

-
- **Avez-vous quelque chose à ajouter ?**

Annexe 2 – Guide d’entretien : phase 2 de la récolte des données**Présentation : objectifs, confidentialité, gestion des âges**

- La question de l’âge est-elle problématique dans l’entreprise ?
 - Comment les travailleurs vivent-ils leur âge ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise se préoccupe de la question des âges ?
 - Existe-t-il une politique claire en la matière ?
 - Caractère anticipatif et préventif de la politique ?
- Dans quelle mesure pensez-vous qu’une politique de GDA soit nécessaire dans l’entreprise ?
- Selon vous, quelles sont les pratiques mises en place par l’entreprise pour gérer la problématique des âges ?
 - Les pratiques préconisées par l’entreprise sont-elles satisfaisantes sur le terrain ?
 - Comment les travailleurs perçoivent-ils ces pratiques ?
 - Que faudrait-il améliorer ?
 - Pourquoi cet écart, à quoi la direction doit-elle être attentive ?
- Quels sont les stéréotypes en matière d’âge sur le lieu de travail ?
 - Dans quelle mesure l’entreprise lutte-t-elle contre ces stéréotypes ?
 - Y-a-t-il des différences de traitement entre catégories d’âges ?
- Dans quelle mesure avez-vous (le management ou les délégations) participé à l’élaboration de cette stratégie ?
 - Quelle est votre marge de manœuvre ?
- Sur le terrain, existe-t-il des pratiques informelles qui pourraient être liées à la GDA ?
 - Lesquelles ?
 - La hiérarchie s’en inspire-t-elle ?

Annexe 3 – Chi-carrés : tableaux présentant les liens non significatifs

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Pratiques de sensibilisation et GDA	Utilisation des NTIC	0	1	0	0	0	0	1	25,47	,18
	Information directe des lignes hiérarchiques	6	3	0	1	3	3	16		
	Réunions de réflexion avec les lignes hiérarchiques	4	2	2	2	0	1	11		
	Moyens de sensibilisation informels	3	2	1	0	0	0	6		
	Conscientisation par la formation	2	0	0	0	0	4	6		
	Totaux groupes	15	8	3	3	3	8	40		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500				
Pratiques de sensibilisation et GDA	Utilisation des NTIC	0	0	1	1	11,29	,18
	Information directe des lignes hiérarchiques	2	7	7	16		
	Réunions de réflexion avec les lignes hiérarchiques	1	5	5	11		
	Moyens de sensibilisation informels	2	3	1	6		
	Conscientisation par la formation	0	0	6	6		
	Totaux groupes	5	15	20	40		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Pratiques de sensibilisation et GDA	Utilisation des NTIC	0	0	1	1	14,04	,08
	Information directe des lignes hiérarchiques	8	3	5	16		
	Réunions de réflexion avec les lignes hiérarchiques	5	5	1	11		
	Moyens de sensibilisation informels	0	4	2	6		
	Conscientisation par la formation	0	3	3	6		
	Totaux groupes	13	15	12	40		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Pratiques de sensibilisation et GDA	Utilisation des NTIC	0	0	1	0	1	16,17	,18
	Information directe des lignes hiérarchiques	1	0	9	5	15		
	Réunions de réflexion avec les lignes hiérarchiques	0	2	6	3	11		
	Moyens de sensibilisation informels	1	3	2	0	6		
	Conscientisation par la formation	0	0	5	1	6		
	Totaux groupes	2	5	23	9	39		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Lien entre recrutement et GDA	Absence de discrimination liée à l'âge dans les procédures	6	3	2	2	2	4	19	13,57	,56
	Anticipation de la perte de compétences à venir	5	1	0	1	0	1	8		
	Souci d'intégration des travailleurs d'âges différents	0	1	1	0	2	1	5		
	Sélection selon l'âge, le poste et/ou les conditions de travail	3	1	0	0	0	2	6		
	Totaux groupes	14	6	3	3	4	8	38		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Lien entre recrutement et GDA	Absence de discrimination liée à l'âge dans les procédures	8	4	7	19	11,22	,08
	Anticipation de la perte de compétences à venir	1	5	2	8		
	Souci d'intégration des travailleurs d'âges différents	0	4	1	5		
	Sélection selon l'âge, le poste et/ou les conditions de travail	0	4	2	6		
	Totaux groupes	9	17	12	38		

		Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
		Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Lien entre recrutement et GDA	Absence de discrimination liée à l'âge dans les procédures	1	1	11	5	18	8,15	,52
	Anticipation de la perte de compétences à venir	0	0	7	1	8		
	Souci d'intégration des travailleurs d'âges différents	0	1	2	2	5		
	Sélection selon l'âge, le poste et/ou les conditions de travail	0	2	3	1	6		
	Totaux groupes	1	4	23	9	37		

		Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
		Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Pratiques d'intégration	Brochures d'accueil	4	1	0	0	1	2	8	22,16	,85
	Système de parrainage/tutorat	5	1	1	1	2	5	15		
	Plan de formation	1	3	1	2	1	3	11		
	Réunion au sein de l'entreprise	1	1	0	0	1	0	3		
	Présentation via l'intranet	0	1	0	0	0	0	1		
	Visite de l'entreprise	5	2	0	1	0	4	12		
	Présentation de manière informelle	2	0	1	0	1	1	5		
	Totaux groupes	18	9	3	4	6	15	55		

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Pratiques d'intégration	Brochures d'accueil	2	4	2	8	12,58	,39
	Système de parrainage/tutorat	3	2	10	15		
	Plan de formation	2	4	5	11		
	Réunion au sein de l'entreprise	1	1	1	3		
	Présentation via l'intranet	0	1	0	1		
	Visite de l'entreprise	1	4	7	12		
	Présentation de manière informelle	2	3	0	5		
	Totaux groupes	11	19	25	55		

		Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
		Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Pratiques d'intégration	Brochures d'accueil	2	3	3	8	6,93	,86
	Système de parrainage/tutorat	1	8	6	15		
	Plan de formation	1	4	6	11		
	Réunion au sein de l'entreprise	0	2	1	3		
	Présentation via l'intranet	0	0	1	1		
	Visite de l'entreprise	2	7	3	12		
	Présentation de manière informelle	0	3	2	5		
	Totaux groupes	6	27	22	55		

		Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
		Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Pratiques d'intégration	Brochures d'accueil	1	0	4	2	7	20,72	,29
	Système de parrainage/tutorat	0	1	9	4	14		
	Plan de formation	1	2	3	4	10		
	Réunion au sein de l'entreprise	1	0	2	0	3		
	Présentation via l'intranet	1	0	0	0	1		
	Visite de l'entreprise	1	0	7	3	11		
	Présentation de manière informelle	0	1	2	2	5		
	Totaux groupes	5	4	27	15	51		

		Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
		Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Dispositifs de formation et GDA	Formation et intégration dans l'entreprise	10	6	1	4	3	5	29	12,16	,27
	Formation et transmission des connaissances	5	1	0	0	1	2	9		
	Formation et prévention des TMS	2	0	0	0	3	0	5		
	Totaux groupes	17	7	1	4	7	7	43		

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Dispositifs de formation et GDA	Formation et intégration dans l'entreprise	5	7	17	29	3,29	,51
	Formation et transmission des connaissances	2	3	4	9		
	Formation et prévention des TMS	1	3	1	5		
	Totaux groupes	8	13	22	43		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Dispositifs de formation et GDA	Formation et intégration dans l'entreprise	8	12	9	29	4,24	,37
	Formation et transmission des connaissances	4	3	2	9		
	Formation et prévention des TMS	1	4	0	5		
	Totaux groupes	13	19	11	43		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Dispositifs de formation et GDA	Formation et intégration dans l'entreprise	1	3	19	5	28	4,04	,67
	Formation et transmission des connaissances	0	1	6	1	8		
	Formation et prévention des TMS	0	2	3	0	5		
	Totaux groupes	1	6	28	6	41		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Lien entre formation et âge	Absence de discrimination au niveau des opportunités de formation	6	5	1	2	1	3	18	19,57	,48
	Adaptation des méthodes utilisées à l'âge des personnes	4	0	0	0	2	2	8		
	Echange d'expériences entre personnes d'âges différents	1	0	0	0	1	0	2		
	Adaptation du style du formateur à l'âge des personnes	3	0	0	0	0	1	4		
	Incitation au développement et à la formation (facteurs motivationnels)	0	0	0	1	1	0	2		
	Totaux groupes	14	5	1	3	5	6	34		

		Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
		Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Lien entre formation et âge	Absence de discrimination au niveau des opportunités de formation	7	6	5	18	7,32	,50
	Adaptation des méthodes utilisées à l'âge des personnes	3	3	2	8		
	Echange d'expériences entre personnes d'âges différents	0	2	0	2		
	Adaptation du style du formateur à l'âge des personnes	2	2	0	4		
	Incitation au développement et à la formation (facteurs motivationnels)	0	2	0	2		
	Totaux groupes	12	15	7	34		

		Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
		Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Lien entre formation et âge	Absence de discrimination au niveau des opportunités de formation	1	4	12	1	18	10,88	,54
	Adaptation des méthodes utilisées à l'âge des personnes	0	0	6	1	7		
	Echange d'expériences entre personnes d'âges différents	0	0	2	0	2		
	Adaptation du style du formateur à l'âge des personnes	0	0	2	1	3		
	Incitation au développement et à la formation (facteurs motivationnels)	0	1	0	1	2		
	Totaux groupes	1	5	22	4	32		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Outils de gestion de carrière	Mobilité interne (carrière horizontales, verticales et "autocentrées)	5	2	0	2	0	5	14	13,77	,54
	Orientations liées au bien-être des travailleurs	3	0	0	1	1	1	6		
	Demande spontanée initiée par les travailleurs	3	0	1	0	1	1	6		
	Entretiens d'évaluation annuels et bilans de compétences	4	2	0	1	0	4	11		
	Totaux groupes	15	4	1	4	2	11	37		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500				
Outils de gestion de carrière	Mobilité interne (carrière horizontales, verticales et "autocentrées)	1	3	10	14	5,52	,48
	Orientations liées au bien-être des travailleurs	0	2	4	6		
	Demande spontanée initiée par les travailleurs	2	1	3	6		
	Entretiens d'évaluation annuels et bilans de compétences	1	1	9	11		
	Totaux groupes	4	7	26	37		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Outils de gestion de carrière	Mobilité interne (carrière horizontales, verticales et "autocentrées)	0	7	7	14	6,79	,34
	Orientations liées au bien-être des travailleurs	1	4	1	6		
	Demande spontanée initiée par les travailleurs	0	4	2	6		
	Entretiens d'évaluation annuels et bilans de compétences	0	6	5	11		
	Totaux groupes	1	21	15	37		

		Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
		Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Outils de gestion de carrière	Mobilité interne (carrière horizontales, verticales et "autocentrées")	0	1	8	5	14	7,11	,62
	Orientations liées au bien-être des travailleurs	0	2	2	2	6		
	Demande spontanée initiée par les travailleurs	0	0	4	2	6		
	Entretiens d'évaluation annuels et bilans de compétences	0	1	9	1	11		
	Totaux groupes	0	4	23	10	37		

		Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
		Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Outils de gestion des fins de carrière	Stimulation de l'employabilité des travailleurs en fin de carrière	2	1	0	0	0	3	6	12,19	,66
	Aménagement du temps de travail	8	0	0	1	2	2	13		
	Réunion d'informations préalablement à la pension	1	1	0	1	0	2	5		
	Utilisation des prépensions	5	2	0	0	0	2	9		
	Totaux groupes	16	4	0	2	2	9	33		

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Outils de gestion des fins de carrière	Stimulation de l'employabilité des travailleurs en fin de carrière	1	1	4	6	2,39	,88
	Aménagement du temps de travail	2	6	5	13		
	Réunion d'informations préalablement à la pension	1	1	3	5		
	Utilisation des prépensions	1	3	5	9		
	Totaux groupes	5	11	17	33		

		Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
		Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Outils de gestion des fins de carrière	Stimulation de l'employabilité des travailleurs en fin de carrière	0	3	3	6	9,52	,14
	Aménagement du temps de travail	3	9	1	13		
	Réunion d'informations préalablement à la pension	2	2	1	5		
	Utilisation des prépensions	0	5	4	9		
	Totaux groupes	5	19	9	33		

		Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
		Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Outils de gestion des fins de carrière	Stimulation de l'employabilité des travailleurs en fin de carrière	0	1	4	1	6	2,82	,97
	Aménagement du temps de travail	0	3	6	3	12		
	Réunion d'informations préalablement à la pension	0	1	4	0	5		
	Utilisation des prépensions	0	2	4	3	9		
	Totaux groupes	0	7	18	7	32		

		Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
		Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Types d'aménagements du temps de travail	Diminution du temps de travail	13	6	2	3	4	7	35	13,32	,58
	Passage d'un horaire posté à un horaire de jour	3	0	0	1	0	0	4		
	Horaire de travail flexible	1	2	1	2	0	3	9		
	Home working	1	0	0	0	0	2	3		
	Totaux groupes	18	8	3	6	4	12	51		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Types d'aménagements du temps de travail	Diminution du temps de travail	4	13	18	5,08	,53
	Passage d'un horaire posté à un horaire de jour	1	2	1		
	Horaire de travail flexible	2	2	5		
	Home working	0	0	3		
	Totaux groupes	7	17	27		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
	Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Types d'aménagements du temps de travail	Diminution du temps de travail	10	15	10	9,82	,13
	Passage d'un horaire posté à un horaire de jour	1	3	0		
	Horaire de travail flexible	0	3	6		
	Home working	0	1	2		
	Totaux groupes	11	22	18		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Types d'aménagements du temps de travail	Diminution du temps de travail	1	4	21	7	4,51	,87
	Passage d'un horaire posté à un horaire de jour	0	1	3	0		
	Horaire de travail flexible	1	1	4	3		
	Home working	0	0	2	1		
	Totaux groupes	2	6	30	11		

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Types d'aménagements des postes de travail	Aménagements ergonomiques (postes, machines, outils, etc.)	3	10	13	26	4,70	,32
	Possibilités de travailler à domicile	1	0	2	3		
	Possibilités de changer de poste de travail	1	4	1	6		
	Totaux groupes	5	14	16	35		

		Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
		Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Types d'aménagements des postes de travail	Aménagements ergonomiques (postes, machines, outils, etc.)	12	10	4	26	5,29	,26
	Possibilités de travailler à domicile	0	1	2	3		
	Possibilités de changer de poste de travail	2	3	1	6		
	Totaux groupes	14	14	7	35		

		Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
		Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Types d'aménagements des postes de travail	Aménagements ergonomiques (postes, machines, outils, etc.)	0	5	16	3	24	8,86	,18
	Possibilités de travailler à domicile	0	0	3	0	3		
	Possibilités de changer de poste de travail	1	2	2	0	5		
	Totaux groupes	1	7	21	3	32		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Dispositifs d'identification des connaissances critiques	Outil informatique de recension des connaissances	3	0	0	0	0	0	3	23,21	,56
	Référentiel de compétences	3	1	1	1	2	1	9		
	Entretiens individuels	1	1	1	1	0	2	6		
	Retours d'expérience	3	1	0	0	0	1	5		
	Pas de dispositif d'identification des connaissances critiques	4	2	1	0	0	1	8		
	Outils spécifiques	0	0	0	0	0	2	2		
	Totaux groupes	14	5	3	2	2	7	33		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500				
Dispositifs d'identification des connaissances critiques	Outil informatique de recension des connaissances	0	2	1	3	9,82	,46
	Référentiel de compétences	0	3	6	9		
	Entretiens individuels	1	4	1	6		
	Retours d'expérience	1	1	3	5		
	Pas de dispositif d'identification des connaissances critiques	2	2	4	8		
	Outils spécifiques	0	0	2	2		
	Totaux groupes	4	12	17	33		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Dispositifs d'identification des connaissances critiques	Outil informatique de recension des connaissances	2	1	0	3	13,12	,22
	Référentiel de compétences	3	5	1	9		
	Entretiens individuels	0	1	5	6		
	Retours d'expérience	1	2	2	5		
	Pas de dispositif d'identification des connaissances critiques	3	3	2	8		
	Outils spécifiques	0	1	1	2		
	Totaux groupes	9	13	11	33		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Dispositifs d'identification des connaissances critiques	Outil informatique de recension des connaissances	0	0	2	0	2	15,84	,39
	Référentiel de compétences	0	2	4	3	9		
	Entretiens individuels	1	0	2	3	6		
	Retours d'expérience	0	0	4	1	5		
	Pas de dispositif d'identification des connaissances critiques	0	3	3	1	7		
	Outils spécifiques	0	0	2	0	2		
	Totaux groupes	1	5	17	8	31		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Modalités de partage des connaissances	Programmes de mentorat, tutorat, coaching, etc.	8	2	1	1	1	6	19	10,15	,81
	Formation	2	0	1	1	1	2	7		
	Groupes d'échanges d'expériences & communautés de pratique	3	2	2	0	0	1	8		
	Référencement des connaissances (référentiels de compétences, procédures,...)	3	1	0	1	0	1	6		
	Totaux groupes	16	5	4	3	2	10	40		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500				
Modalités de partage des connaissances	Programmes de mentorat, tutorat, coaching, etc.	3	5	11	19	6,75	,34
	Formation	1	5	1	7		
	Groupes d'échanges d'expériences & communautés de pratique	1	3	4	8		
	Référencement des connaissances (référentiels de compétences, procédures,...)	0	4	2	6		
	Totaux groupes	5	17	18	40		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Modalités de partage des connaissances	Programmes de mentorat, tutorat, coaching, etc.	0	2	12	5	19	4,21	,89
	Formation	0	0	4	3	7		
	Groupes d'échanges d'expériences & communautés de pratique	0	2	4	2	8		
	Référencement des connaissances (référentiels de compétences, procédures,...)	0	1	1	2	4		
	Totaux groupes	0	5	21	12	38		

		Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
		Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Maintien de la motivation au travail et GDA	Lien entre le parcours professionnel et les récompenses	5	1	1	1	1	4	13	20,69	,71
	Communications à destination des travailleurs	7	3	1	1	1	1	14		
	Possibilités de développement professionnel	4	0	1	0	2	3	10		
	Aménagements des conditions de travail	1	0	1	0	0	0	2		
	Aménagements du temps de travail	2	0	1	0	0	0	3		
	Organisation de rencontres entre les travailleurs	0	1	1	1	1	0	4		
	Totaux groupes	19	5	6	3	5	8	46		

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Maintien de la motivation au travail et GDA	Lien entre le parcours professionnel et les récompenses	1	5	7	13	5,38	,86
	Communications à destination des travailleurs	2	7	5	14		
	Possibilités de développement professionnel	1	4	5	10		
	Aménagements des conditions de travail	0	0	2	2		
	Aménagements du temps de travail	0	2	1	3		
	Organisation de rencontres entre les travailleurs	1	2	1	4		
	Totaux groupes	5	20	21	46		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Maintien de la motivation au travail et GDA	Lien entre le parcours professionnel et les récompenses	1	8	4	13	17,86	,06
	Communications à destination des travailleurs	9	2	3	14		
	Possibilités de développement professionnel	1	6	3	10		
	Aménagements des conditions de travail	0	1	1	2		
	Aménagements du temps de travail	2	1	0	3		
	Organisation de rencontres entre les travailleurs	1	1	2	4		
	Totaux groupes	14	19	13	46		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Maintien de la motivation au travail et GDA	Lien entre le parcours professionnel et les récompenses	0	1	10	2	13	10,37	,79
	Communications à destination des travailleurs	1	2	5	4	12		
	Possibilités de développement professionnel	0	3	4	3	10		
	Aménagements des conditions de travail	0	0	1	1	2		
	Aménagements du temps de travail	0	1	2	0	3		
	Organisation de rencontres entre les travailleurs	0	0	3	1	4		
	Totaux groupes	1	7	25	11	44		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Définition de la gestion des âges	Maintien en emploi et fidélisation des travailleurs	2	1	1	0	0	0	4	44,23	,29
	Réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques	3	1	0	0	1	2	7		
	Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité des âges	4	3	2	3	0	2	14		
	Transmission des connaissances entre travailleurs d'âges différents	1	3	0	0	2	2	8		
	Lutte contre la culture de la préretraite	2	0	0	0	0	0	2		
	Développement de l'employabilité de tous les travailleurs	0	1	0	1	3	0	5		
	Maintien de la motivation à travers les âges	1	0	0	0	0	0	1		
	Gestion prévisionnelle des emplois et de compétences	4	1	0	0	1	2	8		
	Adaptation des conditions de travail en fonction de l'âge	4	0	0	0	0	0	4		
	Totaux groupes	21	10	3	4	7	8	53		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500				
Définition de la gestion des âges	Maintien en emploi et fidélisation des travailleurs	1	2	1	4	8,58	,93
	Réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques	2	2	3	7		
	Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité des âges	1	6	7	14		
	Transmission des connaissances entre travailleurs d'âges différents	1	3	4	8		
	Lutte contre la culture de la préretraite	0	1	1	2		
	Développement de l'employabilité de tous les travailleurs	1	1	3	5		
	Maintien de la motivation à travers les âges	0	0	1	1		
	Gestion prévisionnelle des emplois et de compétences	2	3	3	8		
	Adaptation des conditions de travail en fonction de l'âge	1	3	0	4		
	Totaux groupes	9	21	23	53		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Définition de la gestion des âges	Maintien en emploi et fidélisation des travailleurs	2	0	2	4	15,65	,48
	Réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques	1	4	2	7		
	Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité des âges	6	4	4	14		
	Transmission des connaissances entre travailleurs d'âges différents	2	3	3	8		
	Lutte contre la culture de la préretraite	2	0	0	2		
	Développement de l'employabilité de tous les travailleurs	2	2	1	5		
	Maintien de la motivation à travers les âges	0	0	1	1		
	Gestion prévisionnelle des emplois et de compétences	1	5	2	8		
	Adaptation des conditions de travail en fonction de l'âge	2	2	0	4		
	Totaux groupes	18	20	15	53		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Définition de la gestion des âges	Maintien en emploi et fidélisation des travailleurs	1	1	1	0	3	16,84	,85
	Réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques	0	0	5	1	6		
	Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité des âges	1	1	7	4	13		
	Transmission des connaissances entre travailleurs d'âges différents	1	0	5	2	8		
	Lutte contre la culture de la préretraite	0	0	1	0	1		
	Développement de l'employabilité de tous les travailleurs	0	1	4	0	5		
	Maintien de la motivation à travers les âges	0	0	1	0	1		
	Gestion prévisionnelle des emplois et de compétences	0	2	5	1	8		
	Adaptation des conditions de travail en fonction de l'âge	0	1	2	0	3		
	Totaux groupes	3	6	31	8	48		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Définition de la notion d'« âge »	Age en lien étroit avec les capacités fonctionnelles et la santé	3	0	1	0	2	0	6	15,93	,72
	Age en lien étroit avec l'expérience de vie et temps sociaux	0	2	0	0	1	1	4		
	Age en lien étroit avec le contexte socio-économique	3	0	1	0	1	1	6		
	Age en lien étroit avec l'expérience professionnelle	1	2	0	0	0	3	6		
	Age en lien étroit avec la motivation et la performance	2	1	0	0	1	1	5		
	Totaux groupes	9	5	2	0	5	6	27		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500				
Définition de la notion d'« âge »	Age en lien étroit avec les capacités fonctionnelles et la santé	3	2	1	6	11,30	,18
	Age en lien étroit avec l'expérience de vie et temps sociaux	1	0	3	4		
	Age en lien étroit avec le contexte socio-économique	0	3	3	6		
	Age en lien étroit avec l'expérience professionnelle	0	2	4	6		
	Age en lien étroit avec la motivation et la performance	1	3	1	5		
	Totaux groupes	5	10	12	27		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Flandre	Wallonie	Bruxelles				
Définition de la notion d'« âge »	Age en lien étroit avec les capacités fonctionnelles et la santé	1	4	1	6	6,93	,54
	Age en lien étroit avec l'expérience de vie et temps sociaux	0	2	2	4		
	Age en lien étroit avec le contexte socio-économique	2	2	2	6		
	Age en lien étroit avec l'expérience professionnelle	1	1	4	6		
	Age en lien étroit avec la motivation et la performance	0	3	2	5		
	Totaux groupes	4	12	11	27		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Définition de la notion d'« âge »	Age en lien étroit avec les capacités fonctionnelles et la santé	0	2	4	0	6	11,91	,45
	Age en lien étroit avec l'expérience de vie et temps sociaux	0	0	3	1	4		
	Age en lien étroit avec le contexte socio-économique	0	0	4	1	5		
	Age en lien étroit avec l'expérience professionnelle	0	2	2	2	6		
	Age en lien étroit avec la motivation et la performance	1	0	3	1	5		
	Totaux groupes	1	4	16	5	26		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Enjeux de la GDA	Mixité des catégories d'âges dans l'entreprise	2	1	2	0	0	0	5	21,60	,87
	Valorisation du parcours des travailleurs dans l'entreprise	3	1	0	0	0	1	5		
	Anticipation de la perte de connaissances dans l'entreprise	6	3	2	3	3	6	23		
	Prévention des problèmes de santé	2	1	0	0	0	1	4		
	Lutte contre la culture de la préretraite	0	1	0	0	0	1	2		
	Attractivité des jeunes talents	1	0	0	0	0	0	1		
	Développement des compétences individuelles et collectives	1	2	0	0	0	1	4		
Totaux groupes	15	9	4	3	3	10	44			

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p	
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500				
Enjeux de la GDA	Mixité des catégories d'âges dans l'entreprise	2	3	0	5	13,98	,30
	Valorisation du parcours des travailleurs dans l'entreprise	0	3	2	5		
	Anticipation de la perte de connaissances dans l'entreprise	4	5	14	23		
	Prévention des problèmes de santé	0	2	2	4		
	Lutte contre la culture de la préretraite	0	0	2	2		
	Attractivité des jeunes talents	0	0	1	1		
	Développement des compétences individuelles et collectives	0	2	2	4		
	Totaux groupes	6	15	23	44		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Enjeux de la GDA	Mixité des catégories d'âges dans l'entreprise	0	2	2	1	5	12,77	,80
	Valorisation du parcours des travailleurs dans l'entreprise	0	0	2	1	3		
	Anticipation de la perte de connaissances dans l'entreprise	1	1	15	6	23		
	Prévention des problèmes de santé	0	2	2	0	4		
	Lutte contre la culture de la préretraite	0	0	2	0	2		
	Attractivité des jeunes talents	0	0	1	0	1		
	Développement des compétences individuelles et collectives	0	1	2	1	4		
	Totaux groupes	1	6	26	9	42		

		Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
		Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Feedback des travailleurs	Feedbacks relativement positifs	9	4	1	2	2	3	21	7,86	,93
	Feedbacks relativement négatifs	2	0	0	0	0	1	3		
	Feedbacks à la fois positifs et négatifs	2	1	1	0	1	2	7		
	Pas de feedback	1	0	1	0	1	1	4		
	Totaux groupes	14	5	3	2	4	7	35		

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Feedback des travailleurs	Feedbacks relativement positifs	3	12	6	21	10,05	,12
	Feedbacks relativement négatifs	1	0	2	3		
	Feedbacks à la fois positifs et négatifs	0	2	5	7		
	Pas de feedback	1	0	3	4		
	Totaux groupes	5	14	16	35		

		Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
		Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Feedback des travailleurs	Feedbacks relativement positifs	7	8	6	21	8,32	,22
	Feedbacks relativement négatifs	0	3	0	3		
	Feedbacks à la fois positifs et négatifs	4	2	1	7		
	Pas de feedback	0	3	1	4		
	Totaux groupes	11	16	8	35		

		Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
		Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Feedback des travailleurs	Feedbacks relativement positifs	1	4	12	3	20	9,57	,39
	Feedbacks relativement négatifs	0	0	3	0	3		
	Feedbacks à la fois positifs et négatifs	0	0	4	3	7		
	Pas de feedback	0	2	2	0	4		
	Totaux groupes	1	6	21	6	34		

		Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
		Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Facteurs bloquant la mise en place d'une GDA	Contraintes individuelles	4	3	1	2	1	5	16	14,36	,95
	Contraintes organisationnelles	8	3	2	2	1	5	21		
	Contraintes économiques	2	0	0	1	1	4	8		
	Contraintes temporelles	2	1	0	0	0	1	4		
	Contraintes politiques	0	1	0	0	0	2	3		
	Pas de contrainte	2	1	1	0	0	0	4		
	Totaux groupes	18	9	4	5	3	17	56		

		Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
		Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Facteurs bloquant la mise en place d'une GDA	Contraintes individuelles	2	5	9	16	5,94	,82
	Contraintes organisationnelles	1	9	11	21		
	Contraintes économiques	1	1	6	8		
	Contraintes temporelles	0	2	2	4		
	Contraintes politiques	0	1	2	3		
	Pas de contrainte	1	2	1	4		
	Totaux groupes	5	20	31	56		

		Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
		Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Facteurs bloquant la mise en place d'une GDA	Contraintes individuelles	3	7	6	16	10,75	,38
	Contraintes organisationnelles	10	7	4	21		
	Contraintes économiques	1	6	1	8		
	Contraintes temporelles	2	1	1	4		
	Contraintes politiques	1	1	1	3		
	Pas de contrainte	0	2	2	4		
	Totaux groupes	17	24	15	56		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p	
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée				
Facteurs bloquant la mise en place d'une GDA	Contraintes individuelles	0	3	8	4	15	20,74	,14
	Contraintes organisationnelles	0	1	15	5	21		
	Contraintes économiques	0	0	6	2	8		
	Contraintes temporelles	0	0	2	2	4		
	Contraintes politiques	0	1	1	1	3		
	Pas de contrainte	1	0	2	1	4		
	Totaux groupes	1	5	34	15	55		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p	
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public				
Facteurs facilitant la mise en place d'une GDA	Facteurs individuels	5	4	1	1	2	1	14	16,95	,66
	Facteurs organisationnels	10	3	2	2	1	6	24		
	Facteurs économiques	2	2	0	0	0	1	5		
	Facteurs communicationnels	1	0	0	1	2	2	6		
	Pas de facteur facilitant	2	0	1	0	0	1	4		
	Totaux groupes	20	9	4	4	5	11	53		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Facteurs facilitant la mise en place d'une GDA	Facteurs individuels	1	6	7	11,30	,18
	Facteurs organisationnels	2	12	10		
	Facteurs économiques	1	2	2		
	Facteurs communicationnels	2	0	4		
	Pas de facteur facilitant	0	0	4		
	Totaux groupes	6	20	27		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
	Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Facteurs facilitant la mise en place d'une GDA	Facteurs individuels	7	2	5	10,99	,20
	Facteurs organisationnels	9	8	7		
	Facteurs économiques	3	1	1		
	Facteurs communicationnels	0	4	2		
	Pas de facteur facilitant	1	3	0		
	Totaux groupes	20	18	15		

	Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
	Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Facteurs facilitant la mise en place d'une GDA	Facteurs individuels	1	3	8	2	3,17	,99
	Facteurs organisationnels	1	3	13	6		
	Facteurs économiques	0	1	2	1		
	Facteurs communicationnels	0	1	4	1		
	Pas de facteur facilitant	0	0	3	1		
	Totaux groupes	2	8	30	11		

	Secteur						Totaux lignes	Chi ²	p
	Privé-production	Privé-services	Construction	Santé	Social-non marchand	Public			
Effets des pratiques de GDA	Bien-être et satisfaction des travailleurs	3	1	2	1	1	4	13,61	,85
	Employabilité des travailleurs	3	3	0	1	0	2		
	Image positive véhiculée par l'entreprise	0	1	0	0	0	1		
	Améliorations du fonctionnement organisationnel	7	2	0	1	0	3		
	Attentes vis-à-vis de ces effets	7	1	1	1	1	3		
	Totaux groupes	20	8	3	4	2	13		

	Taille			Totaux lignes	Chi ²	p
	Moins de 100	Entre 100 et 500	Plus de 500			
Effets des pratiques de GDA	Bien-être et satisfaction des travailleurs	4	3	5	7,41	,49
	Employabilité des travailleurs	1	3	5		
	Image positive véhiculée par l'entreprise	0	1	1		
	Améliorations du fonctionnement organisationnel	2	3	8		
	Attentes vis-à-vis de ces effets	1	8	5		
	Totaux groupes	8	18	24		

	Lieu			Totaux lignes	Chi ²	p
	Flandre	Wallonie	Bruxelles			
Effets des pratiques de GDA	Bien-être et satisfaction des travailleurs	2	5	5	6,81	,56
	Employabilité des travailleurs	3	3	3		
	Image positive véhiculée par l'entreprise	0	1	1		
	Améliorations du fonctionnement organisationnel	2	6	5		
	Attentes vis-à-vis de ces effets	7	5	2		
	Totaux groupes	14	20	16		

		Pyramide des âges				Totaux lignes	Chi ²	p
		Population jeune	Population intermédiaire	Population âgée	Population jeune et âgée			
Effets des pratiques de GDA	Bien-être et satisfaction des travailleurs	0	1	7	4	12	11,92	,45
	Employabilité des travailleurs	1	0	6	2	9		
	Image positive véhiculée par l'entreprise	1	0	1	0	2		
	Améliorations du fonctionnement organisationnel	1	1	9	2	13		
	Attentes vis-à-vis de ces effets	0	2	9	2	13		
	Totaux groupes	3	4	32	10	49		