

Les politiques managériales des entreprises envers les seniors

Kristell LEDUC



Les politiques managériales des entreprises envers les seniors

Réaliser des aménagements des conditions de travail, offrir des formations ou envisager la possibilité que les salariés puissent changer de carrière sont quelques unes des voies essentielles à emprunter pour pouvoir maintenir les travailleurs âgés en emploi. Dans le cadre de l'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations, l'objectif de cette publication est d'analyser les pratiques et les politiques managériales que mènent les entreprises implantées au Luxembourg, pour favoriser le maintien en emploi de leurs seniors.

Grâce à deux enquêtes, réalisées par le CEPS/INSTEAD et menées au Luxembourg en 2004 et 2012 auprès des entreprises de 50 salariés et plus du secteur privé, nous observons que les entreprises semblent avoir pris un peu plus conscience durant cette période des défis que posent le vieillissement démographique sur le marché du travail et également des actions à mener pour permettre aux travailleurs âgés de se maintenir en emploi. Ainsi, les pratiques telles que les aménagements d'horaires, de tâches, les formations ou l'embauche de chômeurs âgés sont plus répandues en 2012 qu'en 2004. Par ailleurs, les entreprises semblent avoir également évolué en termes d'approche de gestion des ressources humaines, passant d'une gestion où la majorité d'entre elles ne réalisaient aucun aménagement des conditions de travail pour tous leurs salariés en 2004, à une gestion des conditions de travail globalement orientée vers une meilleure qualité de vie au travail pour toutes les classes d'âges en 2012.



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère du Travail et de l'Emploi

INTRODUCTION¹

Avec une espérance de vie qui ne cesse de croître et un taux de fécondité qui diminue, le vieillissement de la population est devenu un véritable défi pour les pays européens. Depuis de nombreuses années, les conséquences du vieillissement de la population sur le marché du travail sont au cœur des discussions des politiques européennes. Le vieillissement actif est alors devenu une des principales préoccupations de l'Union européenne dans sa stratégie pour l'emploi car il est le moyen d'assurer la viabilité des systèmes de protection sociale ainsi que le financement des services de santé. Pour chaque pays, le vieillissement actif est un véritable enjeu transversal qui met en scène de nombreux partenaires et nécessite une coordination des différentes politiques publiques. Ainsi, il concerne les salariés dont le rôle est de vouloir rester en emploi plus longtemps et qu'ils puissent le faire sans que cela engendre des problèmes de santé et de stress. L'enjeu est de rompre avec la culture de départ précoce que les systèmes de préretraite ont insufflé. Ensuite, il concerne les entreprises qui doivent vouloir et pouvoir, en termes de rentabilité, maintenir en activité des travailleurs âgés. Enfin, le vieillissement actif concerne également les pouvoirs publics qui, depuis plus d'une décennie et sous l'impulsion de la Stratégie de Lisbonne, élaborent des politiques visant à promouvoir le vieillissement actif (Leduc, 2010 ; Zanardelli et *al.*, 2012).

Au Luxembourg, depuis le début des années 2000, un certain nombre de mesures ont été prises par les pouvoirs publics pour promouvoir le vieillissement actif (Zanardelli et *al.*, 2012). Malgré ces mesures, le taux d'emploi des seniors de 55-64 ans reste encore un des plus faibles de l'Union européenne : 39,3% en 2011 contre 47,4% en moyenne pour l'UE27. Il reste alors à analyser plus finement les comportements des autres acteurs du marché du travail : les travailleurs âgés (45 ans et plus) et les entreprises. Or, ces comportements sont assez complexes à analyser.

L'objectif de cette publication est d'envisager le vieillissement actif sous l'angle des entreprises et notamment sous l'angle des politiques managériales qu'elles adoptent en faveur de leurs seniors. En effet, réaliser des aménagements des conditions de travail, offrir des formations ou envisager la possibilité que les salariés puissent changer de carrière sont quelques unes des voies essentielles à emprunter pour pouvoir maintenir les seniors en emploi. Grâce à deux enquêtes, réalisées par le CEPS/INSTEAD et menées au Luxembourg en 2004 et 2012² auprès des entreprises de 50 salariés et plus du secteur privé, cette étude dresse le bilan des pratiques des entreprises pouvant aider au maintien des travailleurs âgés en activité. La première partie concerne la prise de conscience par les entreprises des enjeux que pose le vieillissement actif à un niveau global. Les deux autres parties se concentrent quant à elles sur les pratiques en elles-mêmes, et notamment celles des aménagements des conditions de travail et des formations.

¹ L'auteur tient à remercier Brosius Jacques, Genevois Anne-Sophie, Hauret laetitia, et Zanardelli Mireille pour leur relecture attentive.

² L'enquête MTA "Maintien des Travailleurs âgés en Activité" en 2004 et l'enquête « vieillissement actif » en 2012.

I. LE VIEILLISSEMENT ACTIF ET LA PRISE DE CONSCIENCE DES ENTREPRISES

Dans le cadre du vieillissement de la population active, la promotion du vieillissement actif demande l'implication de plusieurs acteurs (salariés, entreprises, pouvoirs publics) qui doivent jouer leur rôle respectif conjointement. Pour les salariés, l'objectif est, entre autres, de faire reculer la culture de départ précoce insufflée par les systèmes de préretraite pour qu'ils veuillent et qu'ils puissent rester en emploi plus longtemps. Concernant les pouvoirs publics, les Etats membres de l'Union européenne élaborent des politiques visant à promouvoir le vieillissement actif dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Quatre types de politiques sont recensées (Leduc, 2010 ; Zanardelli et al., 2012) : des politiques « défensives » de maintien dans l'emploi dont l'objectif est de revoir les règles en matière de retraite, des politiques dites « actives » prônant la préservation des capacités des travailleurs âgés, des politiques pour le retour à l'emploi des chômeurs âgés et enfin des politiques de sensibilisation sur l'emploi des plus âgés. Quant aux entreprises, leur rôle est d'anticiper le vieillissement et, par conséquent, de mettre en

œuvre des politiques de gestion de main-d'œuvre permettant aux travailleurs âgés de se maintenir en emploi sans que l'entreprise elle-même y perde en termes de productivité et rentabilité. Mais le comportement des entreprises est un phénomène complexe à étudier. L'enquête Maintien des Travailleurs Agés en Activité (MTA), menée en 2004 par le CEPS/INSTEAD auprès des entreprises du secteur privé, avait permis d'appréhender pour la première fois au Luxembourg leurs connaissances quant au vieillissement de la population active et de ses enjeux, ainsi que les pratiques qu'elles mettaient en place pour favoriser le maintien en emploi de leurs seniors (cf. Encadré 1). En 2012, une seconde enquête « Vieillissement Actif » sur le même thème a été menée afin d'identifier si les comportements des entreprises avaient changé en termes de pratiques de gestion en faveur des travailleurs âgés. L'objectif de cette section est d'établir dans quelle mesure les entreprises ont pris conscience des enjeux du vieillissement de leur main-d'œuvre et d'identifier si cette prise de conscience a évolué dans le temps.

Encadré 1 : Les enquêtes menées par le CEPS/INSTEAD en 2004 et 2012

2004: Enquête « Maintien des Travailleurs Agés en Activité » (MTA)	2012 : Enquête sur le Vieillissement Actif
Cette enquête, menée en face à face, a été réalisée dans le cadre d'un vaste programme de recherche sur le vieillissement de la main-d'œuvre et le maintien en activité des seniors au Luxembourg lancé par le Ministère du Travail et l'Observatoire des Relations Professionnelles et de l'Emploi. Les objectifs principaux sont, d'une part, de dresser un bilan des effets du vieillissement démographique au Grand-Duché de Luxembourg et, d'autre part, de connaître la position et la préparation des entreprises face à ce phénomène. La population cible est composée de 1517 unités légales de droit privé étant en activité en mars 2003 et ayant déclaré au moins 10 salariés auprès d'une des Caisses de maladie de droit privé. Le taux de réponse est de 90%. L'enquête est composée de cinq modules : Le 1^{er} module cherche à positionner l'entreprise dans son environnement (évolution du chiffre d'affaires, les difficultés au niveau des recrutements ou du maintien en activité des salariés selon leur âge ...). Le 2^e module s'intéresse au modèle de gestion globale de la main-d'œuvre de l'entreprise (pratiques envers la main-d'œuvre intérimaire, les heures supplémentaires, les initiatives en matière de santé au travail,...). Le 3^e module aborde les pratiques de l'entreprise envers les travailleurs âgés au niveau des embauches, des départs, des aménagements (horaires, fonctions...) et des formations. Le 4^e module regroupe des questions relatives à l'anticipation ou à la gestion du vieillissement de la main-d'œuvre. Enfin, le 5^e module concerne l'objectif européen visant à promouvoir « le vieillissement actif ». Après un bref rappel de ce dernier, le but est de recueillir l'avis des décideurs à ce sujet, ainsi que les solutions proposées pour maintenir ou augmenter le taux d'activité des 50 ans et plus.	Dans le cadre de l'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations en 2012, le CEPS/INSTEAD a développé, en collaboration avec le Ministère du Travail et de l'Emploi, un programme de recherche concernant la situation des travailleurs âgés au Luxembourg. Dans ce contexte, une enquête sur les pratiques des entreprises envers les seniors et la gestion des âges a été menée par courrier au cours des mois de juin et juillet 2012. Au total, un échantillon exhaustif d'environ 1 000 entreprises implantées au Luxembourg comptant au moins 50 salariés au cours du mois de décembre 2011 a été contacté. Avec un taux de réponse de plus de 70%, l'échantillon final compte 704 entreprises. L'enquête se compose de trois grandes parties : - La première partie aborde des questions relatives à l'anticipation ou à la gestion du vieillissement de la main-d'œuvre ainsi qu'à la pratique de l'entreprise envers les seniors notamment en termes d'aménagements de conditions de travail (temps de travail, tâches) et de formation. - La deuxième partie concerne les aménagements des conditions de travail des non-seniors. - Enfin, la troisième partie regroupe une série de questions liées à l'entreprise (structure, présence de convention collective, appartenance à un groupe).
Afin de pouvoir comparer certains résultats dans les 2 enquêtes, le même champ d'entreprises a été utilisé³. Ont été retenues les entreprises de 50 salariés et plus appartenant aux secteurs suivant : Industrie ; Agriculture et Pêche ; Construction ; Commerce ; Hôtels, restaurants et cafés ; Transport et communication ; Activités financières ; Immobilier, Location et services aux entreprises ; Services collectifs sociaux et personnels (Source : nace rev1).	

³ C'est la raison pour laquelle certains résultats de cette étude diffèrent des résultats de précédentes publications relatives à l'enquête MTA de 2004.

En 2004 et 2012, trois questions ont été posées aux entreprises concernant notamment les réflexions menées sur le vieillissement et le maintien en activité des travailleurs âgés, les futurs départs en retraite et la gestion anticipée de la pyramide des âges. Ainsi, en 2004, on observe que :

- 18% des entreprises déclaraient qu'elles seraient confrontées à des problèmes de départs massifs à la retraite dans les cinq à dix années à venir (cf. *Tableau 1*) et parmi elles, plus de sept sur dix prenaient déjà des dispositions en vue de cette échéance ;
- 37% menaient une réflexion sur la question du vieillissement et du maintien en activité des travailleurs âgés ;
- 23% des entreprises effectuaient une gestion anticipée de leur pyramide des âges.

Au total, 52% des entreprises implantées au Luxembourg amorçaient une prise de conscience par rapport au vieillissement de leur propre main-d'œuvre en 2004.

En 2012, l'intérêt sur la question du vieillissement et des seniors semble toucher plus d'entreprises (64%). En effet, elles sont proportionnellement plus nombreuses qu'en 2004 à s'attendre à être confrontées à des problèmes dus aux départs massifs à la retraite (30%- cf. *Tableau 1*), et parmi elles, 8 sur 10 se préparent déjà à ces futurs départs. On recense également plus d'entreprises menant des discussions et réflexions sur la question du vieillissement et du maintien en activité des travailleurs âgés (54%). Seule la part des entreprises recourant à une gestion anticipée de leur pyramide des âges est restée constante (24%). Cette stabilité peut paraître surprenante mais être conscient d'un problème lié au vieillissement de la main-d'œuvre et agir pour l'anticiper sont deux étapes différentes et qui ne se suivent pas forcément pour les entreprises. De plus, les entreprises peuvent utiliser un autre moyen moins formel de gestion du personnel pour gérer leur main-d'œuvre.

TABLEAU 1. Eléments indiquant une évolution de la prise de conscience des entreprises concernant le vieillissement de leur main-d'œuvre entre 2004 et 2012

	2004	2012
Anticipation de la part des entreprises de problèmes dus aux départs massifs à la retraite	18%	30%
Existence de discussions et réflexions sur la question du vieillissement et du maintien en activité des travailleurs âgés	37%	54%
Existence d'une gestion anticipée de la pyramide des âges	23%	24%

Source : Enquête MTA (2004), Enquête "Vieillessement Actif" (2012), calculs du CEPS/INSTEAD.

Par ailleurs, en 2004 comme en 2012, la part des entreprises prenant en considération la problématique des travailleurs âgés augmente avec la part de seniors présents. Par exemple, en 2012, 43% des entreprises comptant moins de 20% de travailleurs âgés ont engagé des discussions sur le vieillissement contre 57% de celles comptant entre 30 et 39% de seniors et 74% de celles dont la part de travailleurs âgés excède 50% (cf. *Tableau 2*).

En plus de ces résultats, nous avons cherché à identifier s'il existait un lien entre les actions des entreprises et leur prise de conscience du phénomène du vieillissement. On constate ainsi que la part des entreprises réalisant une gestion anticipée des âges et amorçant une réflexion globale sur le vieillissement était plus importante parmi celles anticipant des départs massifs que parmi les autres. Cette part a même progressé entre 2004 et 2012. Ainsi, en 2004, 72% des entreprises anticipant des problèmes dus aux départs massifs à la retraite ont une gestion anticipée de leur pyramide des âges et/ou une réflexion plus globale sur le vieillissement et le maintien en activité des travailleurs âgés alors que celles n'anticipant pas ce type de problème sont 42% à mener au moins une de ces deux actions. En 2012, ces proportions

s'élèvent respectivement à 85% et 48%. Ces résultats montrent donc que la grande majorité de celles qui diagnostiquent un problème dû au vieillissement de leur main-d'œuvre agissent pour l'anticiper et qu'elles sont encore plus nombreuses à agir en 2012.

Les résultats précédents semblent indiquer que la mentalité des entreprises a évolué depuis quelques années, notamment par la force des choses puisqu'elles sont plus nombreuses à penser être confrontées à un problème de départs massifs à la retraite et à agir en conséquence. Toutefois, l'existence d'une gestion anticipée des âges et/ou de discussions et de réflexions sur la question du vieillissement ne suffisent pas à appréhender la mesure selon laquelle les entreprises agissent en faveur du maintien en activité des seniors. En effet, au-delà de ces mesures ostentatoires, il existe de nombreuses pratiques que peuvent adopter les entreprises et qui ont des conséquences bien plus directes et efficaces sur le maintien en activité : les aménagements d'horaires et de tâches, la formation, et l'anticipation d'une seconde carrière. Dans ce contexte, l'objectif des parties suivantes est d'examiner les pratiques concrètes mises en place par les entreprises.

TABEAU 2. En 2012, éléments indiquant une évolution de la prise de conscience des entreprises concernant le vieillissement de leur main-d'oeuvre selon la part de travailleurs âgés y travaillant

	Part des travailleurs âgés dans l'entreprise					
	Total	20% ou moins	20-29%	30-39%	40-49%	50% ou plus
Anticipation de la part des entreprises de problèmes dus aux départs massifs à la retraite	30%	8%	21%	35%	46%	59%
Existence de discussions et réflexions sur la question du vieillissement et du maintien en activité des travailleurs âgés	54%	43%	44%	57%	66%	74%
Existence d'une gestion anticipée de la pyramide des âges	24%	19%	22%	18%	35%	35%

Source : Enquête "Vieillessement Actif" (2012), calculs du CEPS/INSTEAD.

II. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ENVERS LES TRAVAILLEURS ÂGÉS : AMÉNAGEMENTS DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Maintenir en activité des travailleurs âgés peut nécessiter pour les entreprises de réaliser des aménagements des conditions de travail, étant entendu qu'il peut s'agir d'un aménagement des horaires ou des tâches effectuées au sein du poste de travail. En effet, plusieurs enquêtes, à la fois internationales et menées au Luxembourg, ont déjà montré, par exemple, que la condition principale à laquelle les individus seraient prêts à continuer à travailler est l'aménagement de leur temps de travail (Leduc, Brosius, 2005).

Lors de l'enquête « Vieillesse Actif », les entreprises ont été interrogées sur les demandes d'aménagement de conditions de travail qu'elles ont reçu de leurs salariés puis sur leur fréquence d'acceptation de ces demandes. L'objet de cette partie est alors de comparer plus précisément la fréquence à laquelle les entreprises acceptent les demandes d'aménagements de leurs seniors avec la fréquence à laquelle elles acceptent ces demandes pour leurs non seniors pour les aménagements d'horaires d'une part, et les aménagements de tâches d'autre part. Quatre groupes d'entreprises se dégagent de cette comparaison :

- Dans un premier groupe, on recense les entreprises qui acceptent pas ou peu fréquemment (dans moins de 50% des cas) les demandes de tous leurs salariés quel que soit leur âge ;
- Dans un deuxième groupe, on retrouve au contraire les entreprises qui acceptent très fréquemment (dans plus de 50% des cas) les demandes de tous leurs salariés quel que soit leur âge ;
- Dans un troisième groupe, sont concentrées les entreprises acceptant plus fréquemment les demandes de leurs non seniors que de leurs seniors ;
- Enfin, le quatrième groupe rassemblent les entreprises acceptant plus fréquemment les demandes de leurs seniors que de leurs non seniors.

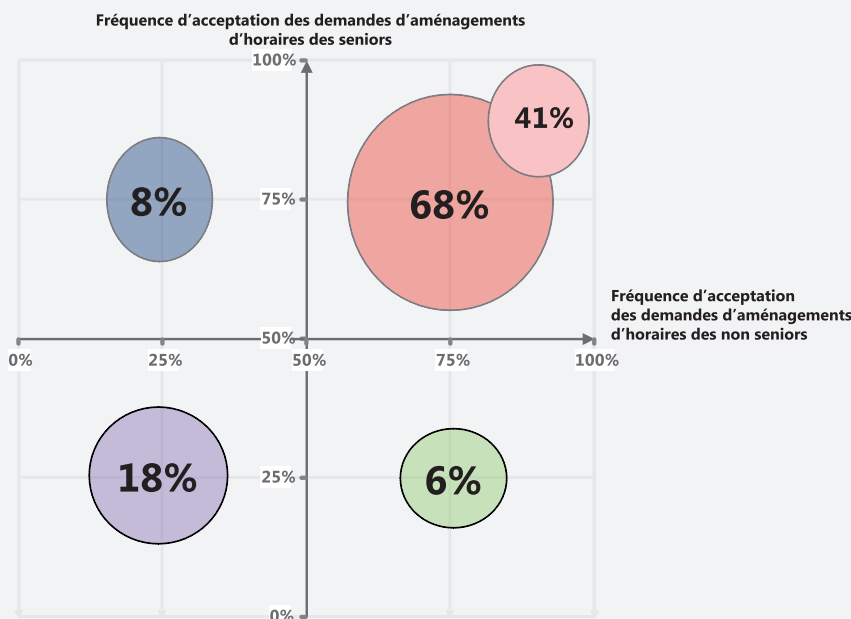
Au total, 78% des entreprises de 50 salariés et plus ont reçu des demandes d'aménagements

de conditions de travail, tous âges confondus, en 2012. Plus précisément, 73% des entreprises ont reçu des demandes d'aménagements d'horaires (passage à temps partiel, flexibilité dans les horaires, télétravail...) et 51% des demandes d'aménagements de tâches (suppression de travail posté, changement/aménagement ergonomique).

Concernant les **aménagements d'horaires**, si on garde uniquement les entreprises ayant reçu des demandes de la part de leurs salariés seniors et non seniors, on observe qu'elles ont tendance à accepter ces demandes sans faire de différences entre les salariés selon l'âge : lorsqu'elles acceptent fréquemment les demandes d'aménagements d'horaires pour les non-seniors, elles les acceptent également fréquemment pour les seniors. En tout, ce sont 68% des entreprises qui accèdent à plus de 50% des demandes d'aménagements d'horaires quel que soit l'âge des salariés⁴ (cf. Graphique 1). On constate par ailleurs que 18% des entreprises accèdent peu fréquemment à des demandes d'aménagements d'horaires (moins de 50% d'entre elles) et ce quel que soit l'âge des salariés. Enfin, concernant les différences de comportements des entreprises envers les seniors et les non-seniors, peu d'entreprises acceptent fréquemment des demandes de non seniors et peu fréquemment des demandes de seniors (6%) et 8% acceptent peu fréquemment des demandes de non seniors et fréquemment des demandes de seniors. Il semblerait aux vues de ces résultats que pour les aménagements d'horaires, les entreprises pencheraient plus en faveur d'un traitement global sans distinction de l'âge. Dans la littérature, Delteil *et al.* (2003) montrent en effet qu'il est plus efficace pour une entreprise d'envisager une approche globale sur la question des aménagements d'horaires. Leur justification est double : d'une part, l'expérience de l'entreprise dans la réorganisation des temps de travail peut jouer sur sa capacité à faire face aux souhaits des travailleurs âgés, et d'autre part le fait d'envisager le problème de façon globale permet de ne pas stigmatiser les seniors et de ne pas associer aménagements des horaires et déclassement professionnel.

⁴ Plus précisément, 41% des entreprises acceptent de façon très fréquente, soit dans plus de 75% des cas, les demandes d'aménagements d'horaires de leur salariés quel que soit leur âge. En outre, lorsque les entreprises acceptent entre 50 et 75% des demandes de leurs non seniors, 16% acceptent dans le même temps plus de 75% des demandes de seniors et 10% entre 50 et 75%.

GRAPHIQUE 1. Répartition des entreprises ayant reçu des demandes d'aménagements d'horaires de la part de leurs seniors et non seniors selon la fréquence d'acceptation de ces demandes



Source : Enquête "Vieillesse Actif", calculs du CEPS/INSTEAD.

Guide de lecture : 41% des entreprises ont accepté plus de 75% des demandes des seniors et des non seniors.

Concernant **les aménagements de tâches**, comme précédemment, les entreprises répondant favorablement aux demandes des salariés sont plus nombreuses à y accéder de façon fréquente pour tous les salariés (49% - cf. *Graphique 2*). Néanmoins, on observe deux différences par rapport aux aménagements d'horaires. D'abord, près de 30% des entreprises ont tendance à accepter moins fréquemment ces demandes pour l'ensemble de leurs salariés (contre 18% pour les aménagements d'horaires). Puis, on note un comportement un peu plus favorable envers les travailleurs âgés dans la mesure où 17% des entreprises accèdent plus fréquemment aux demandes des seniors qu'aux demandes des non seniors. Pour ce type d'aménagement, l'approche utilisée pour traiter les problèmes liés au vieillissement semble dépendre de caractéristiques spécifiques comme le secteur par exemple. On peut supposer que les secteurs offrant des emplois aux conditions pénibles et tâches spécifiques, comme dans la construction, accepteront plus facilement d'aménager les tâches des seniors que des non seniors pour des raisons, entre autres, de sécurité et/ou de santé. Au contraire, les secteurs où les conditions de travail sont plus favorables seront vraisemblablement plus enclins à réaliser des aménagements de tâches de postes de travail pour tous.

En confrontant les pratiques des entreprises concernant les aménagements des conditions de travail selon l'âge des salariés, Leduc et Zanardelli (2006a) avaient montré que les politiques managériales relatives aux aménagements des conditions de travail des seniors pouvaient relever de deux approches différentes. Ainsi, dans la première approche, la problématique des travailleurs âgés s'inscrit dans une réflexion large envisageant toutes les situations, sans critère d'âge, où un aménagement des conditions de travail pourrait s'avérer nécessaire ; dans ce cas, les entreprises ont une gestion des ressources humaines globalement orientée vers une meilleure qualité de vie au travail pour tous. Dans la deuxième approche, la problématique des travailleurs âgés relève au contraire d'un traitement spécifique du vieillissement avec des réponses qui ne sont pas transversales à l'ensemble du personnel.

En 2004, en comparant selon l'âge, la tendance principale voulait que la plupart des entreprises ne réalisaient aucun aménagement des conditions de travail quel que soit l'âge des salariés. Néanmoins, les données de 2004 ne nous permettent pas de distinguer les entreprises qui ne mettaient pas en place des aménagements parce qu'elles ne recevaient pas de demandes et celles qui

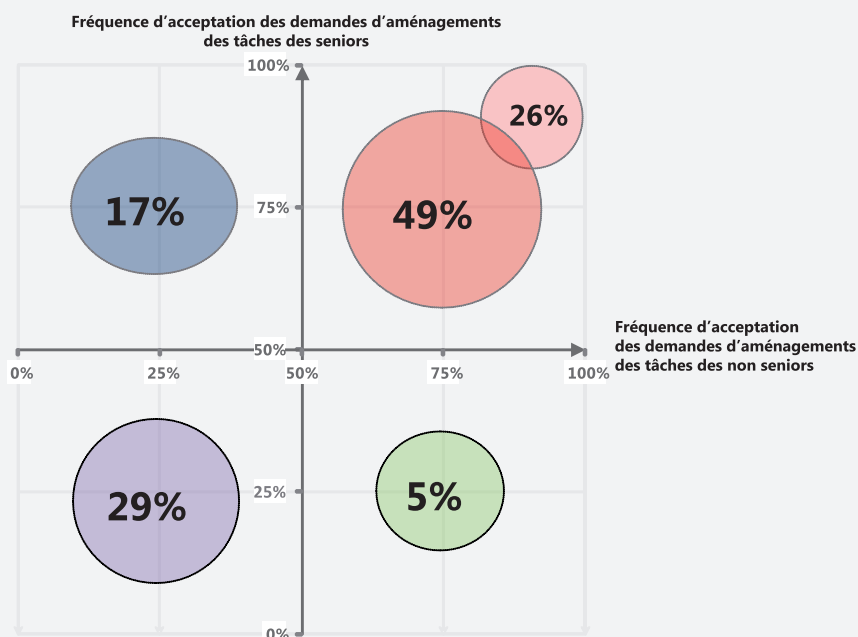
n'acceptaient pas les demandes reçues. Par ailleurs, lorsque des aménagements de conditions de travail étaient effectués, ils étaient plus fréquemment destinés aux non seniors qu'aux seniors ; tandis que la part d'entreprises mettant en place des pratiques aussi bien pour leurs seniors que pour leurs non seniors paraissait assez faible.

Les résultats pour 2012 nous montrent que lorsque les entreprises reçoivent des demandes d'aménagements de conditions de travail de la part de leurs salariés, elles ne font généralement pas de distinction selon l'âge lors de la mise en pratique. Par ailleurs, en croisant les aménagements de tâches et de temps, on peut observer que plus les entreprises accèdent favorablement aux demandes d'aménagements de temps, plus elles accèdent également positivement aux demandes d'aménagements de tâches. Ceci signifie que non seulement ces entreprises ne font globalement pas de distinction selon l'âge lorsqu'elles acceptent des demandes d'aménagements de conditions

de travail, mais en plus qu'elles sont plus enclines à réaliser ces deux types d'aménagements conjointement. Ces entreprises semblent donc adopter une démarche très globale au sein de leur gestion des ressources humaines. D'ailleurs, lorsque l'on confronte les pratiques des entreprises en termes d'aménagements en faveur des seniors avec leur réflexion sur la question du vieillissement et du maintien des travailleurs âgés en activité, on ne constate pas de lien évident, ce qui tend à prouver qu'elles ne stigmatisent pas forcément les seniors.

Si nous nous sommes concentrés dans cette partie sur les aménagements de conditions de travail, ils ne représentent pas à eux seuls la solution pour permettre aux seniors d'améliorer leur fin de carrière et par là même de se maintenir plus longtemps en activité. La formation professionnelle constitue également une voie à emprunter, et c'est l'objet de la partie suivante.

GRAPHIQUE 2. Répartition des entreprises ayant reçu des demandes d'aménagements de tâches de la part de leurs seniors et non seniors selon la fréquence d'acceptation de ces demandes



Source : Enquête "Vieillesse Actif", calculs du CEPS/INSTEAD.

Guide de lecture : 17% des entreprises ont accepté plus de 50% des demandes des seniors et moins de 50% de celles des non seniors.

III. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ENVERS LES TRAVAILLEURS ÂGÉS : FORMATIONS ET SECONDE CARRIÈRE

Parce qu'elle permet d'éviter l'obsolescence des compétences des travailleurs âgés et ainsi leur éventuel licenciement, la formation tout au long de la vie (ou Life Long Learning - LLL) constitue également un des leviers pour maintenir en emploi les seniors, qu'elle soit effectuée à l'initiative du salarié ou dispensée par l'entreprise. Au Luxembourg, deux lois favorisent d'ailleurs le développement de la LLL. En effet, la première loi (24 octobre 2007⁵) prévoit que chaque salarié a le droit au cours de sa carrière professionnelle de prendre 80 jours de congés de formation lui permettant de participer à des cours, de se préparer et de participer à des examens, sans perte de salaire (à charge de l'Etat). La deuxième loi (28 mars 2012⁶) stipule que les entreprises du secteur privé, établies au Luxembourg, peuvent obtenir une aide financière de l'Etat à la formation s'élevant à 20% du montant annuel investi ; aide qui peut passer à 35% imposables pour les frais de salaire des participants âgés de 45 ans ou plus.

Plus concrètement, concernant les **formations individuelles**, en 2012, 40% des entreprises déclarent qu'au moins un de leurs salariés, qu'il soit senior ou non, a eu recours au dispositif du congé de formation. Ce chiffre, s'il ne nous donne pas l'amplitude du phénomène puisqu'il ne tient pas compte du nombre de salariés utilisant ce dispositif, a au moins l'avantage de quantifier la part d'entreprises dont certains salariés se forment en dehors de leur enceinte.

Quant aux **formations professionnelles continues dispensées par l'entreprise**, 76% des entreprises de 50 salariés et plus implantées au Luxembourg déclaraient que certains de leurs salariés suivaient des formations entre janvier 2003 et avril 2004, et ce, quel que soit leur âge. Parmi elles, 78% affirmaient par ailleurs que les travailleurs âgés étaient autant voire plus formés que les autres classes d'âges, 17% moins que les autres et 5% déclaraient ne pas les avoir formés du tout.

Entre 2004 et 2012, la formation professionnelle continue semble avoir pris un peu plus d'importance pour les entreprises puisque 94% d'entre elles déclarent que leurs salariés, quel que soit leur âge, suivent des formations en 2012. Plus précisément, 78% des entreprises affirment que leurs seniors suivent des formations et 94% que leurs non seniors bénéficient de formations.

Si dans 22% des entreprises les travailleurs âgés ne suivent pas de formation, ce résultat global masque en réalité de fortes disparités, et la part de seniors bénéficiant de formations varie fortement selon la part de non seniors suivant des formations. Nous observons en effet que plus l'effort de formation touche une large partie des salariés de moins de 45 ans, plus les travailleurs âgés bénéficient aussi de formations ; d'ailleurs, cette relation existait déjà entre janvier 2003 et avril 2004 (cf. *Annexe 1*). Par exemple, parmi les entreprises où les moins de 45 ans ne sont pas formés, 91% ne forment pas les seniors non plus, tandis qu'elles sont seulement 7% parmi les entreprises formant plus de 50% de leur non seniors. Par ailleurs, parmi les entreprises où aucun non senior ne suit de formation, 2% forment plus de la moitié de leurs seniors alors qu'elles sont 61% parmi les entreprises où plus de 50% de non seniors suivent des formations (cf. *Graphique 3*).

Les entreprises où les seniors ne sont pas formés ont été interrogées sur les raisons de cette absence de formation. Ainsi, en 2012, 30% de ces entreprises ont jugé que les travailleurs âgés n'ont pas eu besoin de formations, tandis que pour 64%⁷ d'entre elles, les raisons de cette absence de formation viendraient des travailleurs âgés eux-mêmes : pour 55% des entreprises qui ne forment pas du tout leurs seniors, elles le justifient par le fait que les seniors n'ont pas été demandeurs, et pour 9%, par le fait que les seniors n'étaient pas intéressés par les formations proposées par l'entreprise. Nous devons être cependant prudents lorsque les entreprises déclarent que les travailleurs

⁵ Plus d'informations sur : <http://www.legilux.public.lu/leg/a/archives/2007/0241/a241.pdf#page=2>.

⁶ Loi du 28 mars 2012 modifiant la loi modifiée du 19 décembre 2008 portant réforme de la formation professionnelle et le Code du Travail (pour plus d'informations : <http://www.legilux.public.lu/leg/a/archives/2012/0067/a067.pdf#page=2>).

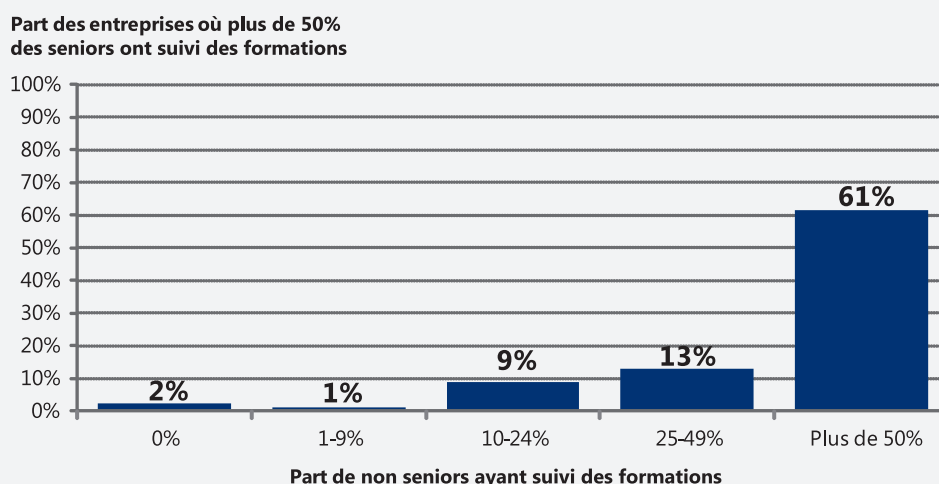
⁷ Les 6% restants déclarent ne pas former leurs travailleurs âgés pour d'autres raisons.

âgés ne sont pas intéressés par les formations proposées car ce n'est pas forcément le cas (Leduc, Zanardelli, 2006b). D'abord, si les entreprises sont moins susceptibles de payer des formations pour leurs travailleurs âgés⁸, il y a fort à parier que l'offre de formation soit faite sans tenir compte des réels besoins des seniors, seniors qui apparaissent alors moins intéressés que leurs cadets par les formations proposées dans l'entreprise. Ensuite, dans la mesure où les formations professionnelles étaient moins développées au début de la vie active des travailleurs âgés, ces derniers peuvent alors paraître moins intéressés par les formations parce qu'ils y sont moins habitués que leurs cadets. Enfin, le fait qu'en général les seniors accèdent moins aux formations que leurs cadets les inscrit dans un cercle vicieux qui les décourage encore plus à y participer.

Dans le contexte de la promotion du vieillissement actif, les formations jouent finalement un rôle central dans la mesure où elles concernent non seulement les travailleurs âgés mais également les plus jeunes travailleurs, et parmi eux ceux ayant des conditions de travail pénibles. D'ailleurs, qu'elles soient individuelles ou dispensées par l'entreprise,

les formations constituent pour les salariés une première étape leur permettant de réfléchir et de se préparer à une **seconde carrière** en fin de vie professionnelle, et ainsi d'éviter le chômage, l'inactivité ou un départ précoce à la retraite. L'enjeu de la seconde carrière pour les salariés travaillant dans des conditions pénibles est de les former à des postes moins pénibles afin de les maintenir en activité. Près de 9 entreprises interrogées sur 10 pensent que cette notion de seconde carrière est une bonne idée. Néanmoins, implémenter cette mesure en leur sein paraît complexe. En effet, 43% des entreprises pensent que permettre à leurs salariés de réaliser une seconde carrière n'est pas possible dans le cadre de leur activité. Ce résultat peut s'expliquer dans la mesure où proposer une seconde carrière demande de l'anticipation de moyen terme, aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise, et soulève également d'autres questions notamment d'ordre stratégique, organisationnel et financier (Zanardelli, Leduc, Clément, 2012). A contrario, 57%⁹ des entreprises estiment que la seconde carrière pourrait être envisagée, et parmi elles 22% l'ont déjà proposée à certains de leurs salariés.

GRAPHIQUE 3. Répartition des entreprises selon la part de salariés seniors et non seniors ayant suivi des formations en 2012



Source : Enquête "Vieillesse Actif", calculs du CEPS/INSTEAD.

Guide de lecture : Parmi les entreprises où aucun non seniors n'est formé, 2% forment plus de 50% de leurs seniors. A contrario, parmi les entreprises où plus de 50% des non seniors sont formés, 61% forment plus de 50% de leurs seniors.

⁸ Les entreprises peuvent être moins susceptibles de payer des formations pour leurs seniors parce qu'elles estiment que le retour sur investissement serait moindre, du fait du départ en retraite, que pour les moins de 45 ans.

⁹ Seulement 5% des entreprises pensent pouvoir instaurer cette possibilité de seconde carrière pour un grand nombre de postes et 52% pour quelques rares postes de leur entreprise.

CONCLUSION

Les aménagements des conditions de travail, les formations, la préparation à une seconde carrière constituent aussi bien des politiques de gestion du personnel des entreprises que des voies pour permettre aux travailleurs âgés de se maintenir en activité. En cette année européenne du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations, nous avons dressé un bilan des politiques managériales et des pratiques des entreprises destinées à promouvoir le vieillissement actif.

Depuis 2004, les entreprises semblent avoir pris un peu plus conscience des défis que posent le vieillissement démographique sur le marché du travail et également des actions à mener pour permettre aux travailleurs âgés de se maintenir en emploi.

Il n'est donc pas étonnant de constater, qu'au niveau des pratiques concrètes en termes de politiques de gestion des ressources humaines, les entreprises ont également beaucoup évolué. D'une part, elles sont beaucoup plus nombreuses en 2012 qu'en 2004 à mettre en place des aménagements de conditions de travail ou des formations. D'autre part, l'approche des entreprises concernant la gestion de leurs ressources humaines a globalement changé. En 2004, bien qu'il n'était pas possible de distinguer, faute de données, les entreprises qui n'avaient pas réalisé d'aménagements parce qu'elles n'avaient pas reçu de demandes et celles qui n'avaient pas accepté certaines demandes, la tendance générale semblait s'orienter vers la non réalisation d'aménagements des conditions de travail quel que soit l'âge des salariés. En 2012, quel que soit le type d'aménagement (horaire ou tâche), les entreprises sont plus enclines à adopter une gestion des conditions de travail globalement orientée vers une meilleure qualité de vie au travail pour toutes les classes d'âges. Pour les aménagements de tâches, une partie des

entreprises répondent plus souvent aux demandes de leurs seniors que de leurs cadets ; réponses provenant vraisemblablement de certains secteurs dont les conditions de travail sont plus pénibles que dans d'autres secteurs, et où les travailleurs âgés demandent plus d'attention (santé, etc.). Quant aux formations dispensées par les entreprises, elles étaient déjà assez répandues en 2004, mais les aides de l'Etat ont sûrement joué un rôle dans le fait qu'en 2012 les salariés puissent suivre des formations dans presque toutes les entreprises. Les seniors quant à eux ont suivi des formations dans près de 8 entreprises sur 10, et en termes d'approche on observe que plus une entreprise fait suivre des formations aux non seniors, plus les seniors sont également concernés par ces formations.

Enfin, comme nous l'avons mentionné précédemment, maintenir les travailleurs âgés en activité est un enjeu qui concerne beaucoup d'acteurs. Si les pouvoirs publics et les entreprises prennent des initiatives, reste aux salariés, qu'ils soient seniors ou non, de vouloir et pouvoir se maintenir en emploi. Les premiers signes sont encourageants, notamment avec les prémices d'un recul de la culture de départ précoce¹⁰ (Leduc, Brosius, 2005). En 2003, quatre travailleurs de 40 ans ou plus sur dix étaient prêts à envisager de continuer à exercer une activité professionnelle au-delà de leur âge légal à la retraite sous quelques conditions comme le passage à temps partiel ou l'obtention de meilleures conditions salariales. Par ailleurs, la part d'entreprises confrontées à des demandes de seniors souhaitant travailler au-delà de l'âge légal à la retraite a quasiment doublé¹¹ entre 2004 (19%) et 2012 (36%). Il serait alors intéressant de sonder plus en détail l'opinion des salariés quant aux enjeux du vieillissement actif et aux efforts qu'ils seraient prêts à consentir pour favoriser leur maintien dans l'emploi.

¹⁰ En 2003, 42% des travailleurs de 40 ans ou plus disant vouloir partir au plus tard lorsqu'ils auront droit à une pension complète étaient prêts à envisager de continuer à exercer une activité professionnelle au-delà de cet âge.

¹¹ Source : Enquête MTA (2004), Enquête "Vieillesse Actif" (2012).

ANNEXES

ANNEXE 1. Répartition des entreprises formant leurs seniors selon la part des salariés ayant suivi des formations entre janvier 2003 et avril 2004

Part des salariés, quel que soit l'âge, ayant suivi des formations						
Les travailleurs âgés sont formés...	Ensemble	moins 5%	5 - 9%	10 - 24%	25 - 49%	50% et plus
...plus et autant que les autres	78%	63%	73%	63%	80%	92%
...moins que les autres	17%	20%	22%	28%	16%	7%
...pas du tout	5%	17%	5%	9%	4%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête MTA (2004), calculs du CEPS/INSTEAD

RÉFÉRENCES

BROSIUS Jacques, LEDUC Kristell. *Réussir le pari du «vieillissement actif». Moins une question d'incitants financiers que de qualité de vie*. CEPS/INSTEAD, 2005, coll. Vivre au Luxembourg n°11.

LEDUC Kristell. *Le Luxembourg face au vieillissement de sa population active : des politiques publiques aux politiques d'entreprises*. CEPS/INSTEAD, 2010, coll. Les Cahiers du CEPS/INSTEAD n°2010-07, 20 p.

LEDUC Kristell, ZANARDELLI Mireille. *Favoriser le vieillissement actif : les pratiques des entreprises en matière d'aménagement des conditions de travail en fin de carrière*. CEPS/INSTEAD, 2006a, coll. Population & Emploi n°14.

LEDUC Kristell, ZANARDELLI Mireille. *Favoriser le vieillissement actif : les pratiques des entreprises en matière de formation continue pour les travailleurs âgés*. CEPS/INSTEAD, 2006b, coll. Population & Emploi n°15.

ZANARDELLI Mireille, LEDUC Kristell, CLEMENT Franz. *Vieillissement actif au Luxembourg : bilan et enjeux*. CEPS/INSTEAD, 2012, coll. Les Cahiers du CEPS/INSTEAD n°2012-02, 20 p.

CAHIERS DU CEPS/INSTEAD PARUS EN 2012

■ N°06	Population & Emploi	Les politiques de vieillissement actif : les mesures adoptées au Luxembourg et dans les pays voisins Franz CLEMENT
■ N°05	Population & Emploi	Pratiques culturelles et genre. Stéphanie CASSILDE
■ N°04	Entreprises & Organisation industrielle	Flexibilité du temps de travail et dérogations compensatoires à la durée du travail : aspects légaux et conventionnels Fanny ETIENNE-ROBERT
■ N°03	Population & Emploi	La pratique de la presse payante papier au Luxembourg. Une fin programmable au temps numérique et métropolitain ? Christian LAMOUR, Nathalie LORENTZ
■ N°02	Population & Emploi	Vieillesse active au Luxembourg : bilan et enjeux Mireille ZANARDELLI, Kristell LEDUC, Franz CLEMENT
■ N°01	Population & Emploi	La Presse Quotidienne Gratuite au Luxembourg. Vers un renouveau générationnel et populaire de la presse ? Christian LAMOUR, Jean LANGERS

CAHIERS DU CEPS/INSTEAD PARUS EN 2011

■ N°17	Population & Emploi	Les valeurs politiques : déclin ou continuité ? Pierre HAUSMAN
■ N°16	Population & Emploi	Les pratiques culturelles et médiatiques au Luxembourg. Eléments de synthèse de l'enquête Culture 2009 Julia BARDES, Monique BORSENBARGER
■ N°15	Géographie & Développement	Utiliser les transports en commun et la marche à pied pour aller au travail ? Etude pour les résidents au Luxembourg Sylvain KLEIN, Frédéric SCHMITZ
■ N°14	Entreprises & Organisation industrielle	Les pratiques en matière d'e-commerce transfrontalier par les individus de l'Union Européenne Ludvine MARTIN, Sybil PAGNY
■ N°13	Géographie & Développement	L'aménagement du territoire dans les espaces urbains frontaliers est-il une réalité ? Le cas des aires métropolitaines transfrontalières du Luxembourg et Lille Frédéric DURAND
■ N°12	Population & Emploi	Liberté ou égalité ? Ce qu'en pensent les résidents du Luxembourg Charles FLEURY, Paul DICKES
■ N°11	Entreprises & Organisation industrielle	L'équilibre hommes / femmes dans la Recherche luxembourgeoise : l'incidence du système national de recherche Vincent DAUTEL
■ N°10	Population & Emploi	L'absentéisme au travail : un phénomène multidimensionnel ? Mireille ZANARDELLI, Anne-Sophie GENEVOIS, Thierry MAZOYER
■ N°09	Population & Emploi	L'absentéisme pour maladie dans les entreprises privées implantées au Luxembourg Mireille ZANARDELLI, Anne-Sophie GENEVOIS, Thierry MAZOYER
■ N°08	Population & Emploi	L'impact de la crise économique sur l'emploi au Luxembourg Jacques BROSIUS
■ N°07	Population & Emploi	Les recrutements et le genre Kristell LEDUC
■ N°06	Population & Emploi	Négociation salariale à l'embauche : Nouvelle piste d'explication du différentiel de salaire entre résidents et frontaliers Laetitia HAURET
■ N°05	Population & Emploi	Difficultés de recrutement dans les entreprises implantées au Grand-Duché Anne-Sophie GENEVOIS
■ N°04	Population & Emploi	Manifesto for Happiness. Shifting society from money to well-being. Stefano BARTOLINI
■ N°03	Population & Emploi	Perception of marriage in Luxembourg Marie VALENTOVA
■ N°02	Population & Emploi	Religion au Luxembourg. Quelle évolution entre 1999 et 2008 ? Monique BORSENBARGER, Paul DICKES
■ N°01	Population & Emploi	Spécificités et performances des canaux de recrutements Anne-Sophie GENEVOIS



ISSN: 2077-3048

CEPS
I N S T E A D

3, avenue de la Fonte
L-4364 Esch-sur-Alzette
Tél.: +352 58.58.55-801
www.ceps.lu