

Travail et âge

Bases pour faire face au défi démographique dans les entreprises

- 1 Contexte et nécessité d'agir
- 2 Explication des concepts centraux
- 3 La situation en Suisse
- 4 Actions possibles et mesures pour une gestion de l'âge réussie dans l'entreprise
- 5 Bilan
- 6 Répertoire des sources et liens utiles

L'évolution démographique entraîne un vieillissement rapide du personnel et une pénurie sensible au niveau de la relève des effectifs. Ce phénomène touche également la Suisse. Nous résumerons dans les rubriques ci-dessous les principales connaissances dont nous disposons aujourd'hui pour sensibiliser à ce défi important, l'analyser et y faire face. Cette présentation se focalise sur le groupe des travailleurs âgés (état: avril 2008).¹

1 Contexte et nécessité d'agir

Dans la plupart des pays européens, l'évolution démographique va, d'ici 2050, entraîner un vieillissement inéluctable et rapide de la société et de la population active. Le vieillissement est le résultat de la baisse du taux de natalité et de l'augmentation de l'espérance de vie. Ce phénomène ira en s'accroissant ces vingt prochaines années en raison des vagues de départs à la retraite des générations dites du baby-boom (personnes nées entre 1945 et 1965). Cette évolution entraînera très probablement, en Suisse aussi, une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, ce qui constituera un grand défi pour la politique, l'économie et la société dans les décennies à venir. Il s'agit donc, pour le bien de la société, de prolonger la durée de l'activité professionnelle et de mieux épouser le potentiel des personnes actives. Continuer à travailler après 60 ans est devenu un important objectif sur le plan mondial. Atteindre un tel objectif présuppose toutefois à court terme que les travailleurs âgés aient la volonté et soient encore en état de poursuivre leur activité professionnelle. En raison du taux de participation relativement faible des forces de travail âgées, ce sont surtout sur celles-ci que se focalisent actuellement les mesures mises en œuvre. On notait ainsi en Suisse, au

cours de l'année 2007, que 75% des personnes âgées de 60 ans étaient encore actives; les personnes de 63 ans n'étaient plus que 46% à l'être, et celles de 64 ans moins d'un tiers. Les fréquents départs à la retraite anticipée s'expliquent pour l'essentiel par les conditions cadres institutionnelles (incitations financières des assurances sociales); cela étant, il convient de relever que 20% des personnes concernées font valoir des raisons de santé. A long terme, le défi démographique signifie qu'il faudra organiser la vie active, et ce pendant toutes les étapes de la vie, de telle sorte que les travailleurs n'abandonnent pas précocement leurs activités, mais que la capacité de travail et la motivation de ces derniers se maintiennent au moins jusqu'à l'âge officiel de la retraite.

Il est donc nécessaire de mener une politique globale de la vieillesse et une gestion durable de l'âge dans les entreprises; mais il s'agit aussi d'inciter les travailleurs à faire preuve d'une plus grande responsabilité personnelle en vue de se maintenir sur le marché du travail.² En raison de l'imminence des vagues de départs à la retraite des décennies à forte natalité et du manque concomitant de relève jeune et qualifiée, le vieillissement constitue un problème qu'il s'agit de traiter de toute urgence.

Impressum

Auteur

Ralph M. Steinmann, Dr phil. MAS

Editeur

Promotion Santé Suisse
Avenue de la Gare 52
CH-1003 Lausanne
Tél. +41 (0)21 345 15 15
Fax +41 (0)21 345 15 45
office@promotionsante.ch
www.promotionsante.ch

Gesundheitsförderung Schweiz
Dufourstrasse 30
Postfach 311
CH-3000 Bern 6
Tel. +41 (0)31 350 04 04
Fax +41 (0)31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch

© 2008 Promotion Santé Suisse, Lausanne et Berne

Tous droits réservés, reproduction avec l'autorisation de Promotion Santé Suisse.

¹ L'auteur tient à remercier Joseph A. Weiss, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, pour l'examen minutieux du manuscrit et ses précieuses remarques et indications supplémentaires.

² Autres pistes (partielles) concernant les solutions de réforme des retraites, l'accroissement du travail à temps partiel des femmes, la migration et l'intégration de la main-d'œuvre étrangère, la délocalisation des processus de production dans les pays non européens, ainsi que le renouvellement démographique (mesures de politique familiale et mesures visant à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale: pour une check-list à ce sujet, voir: www.promotionsante.ch: Liste Life Domain Balance, exemples de pratiques réussies).

2 Explication des concepts centraux

Age, travailleurs âgés

Des changements au niveau de l'état de santé et des fonctions apparaissent en règle générale entre 40 et 50 ans. C'est la raison pour laquelle de nombreuses statistiques comptent les personnes de plus de 45 ans parmi les travailleurs âgés. L'OCDE définit d'ailleurs les travailleurs de 50 ans et plus de «travailleurs âgés».

L'âge a de nombreux visages: il convient en effet de distinguer ici l'âge chronologique ou du calendrier, l'âge biologique (évaluation médico-physiologique), l'âge social (évaluation sociale), l'âge psychologique ou éprouvé (évaluation individuelle), ainsi que l'âge au sein de l'entreprise (nombre d'années de fonction).

Le vieillissement est un processus individuel et unique. C'est pourquoi on exige dans la vie professionnelle toujours plus d'individualité et de solutions individuelles: les solutions globales pour organiser le travail des travailleurs vieillissants ont un effet très limité.

Les potentiels de performance changent avec l'âge. Des expériences et processus d'apprentissage dans tous les domaines de la vie conduisent, dans des conditions de vie favorables à la santé, à un accroissement des compétences. Tandis que la capacité physique diminue, certaines compétences personnelles, sociales et cognitives augmentent avec l'âge (voir ci-dessous Discrimination des personnes âgées).

Les conditions de vie et de travail ainsi que les modes de vie influencent le processus de vieillissement plus fortement que les facteurs génétiques.

Gestion de l'âge dans l'entreprise

La gestion de l'âge dans l'entreprise comprend la gestion systématique, adaptée à l'âge, de la capacité de travail du personnel et du succès de l'entreprise. Il concerne la gestion quotidienne et l'organisation du travail du point de vue du curriculum vitae et des ressources des travailleurs (...). (Ilmarinen 2005: 233)

Les capacités, potentialités et besoins des travailleurs âgés diffèrent de ceux des jeunes collaborateurs. Les besoins, par exemple, d'un jeune de 19 ans qui débute (orientation), d'une femme reprenant son activité après un congé maternité (place dans une crèche), d'un père de famille avec une grande charge professionnelle (Life Domain Balance) ou de personnes élevant seules leurs enfants (working poor) en ce qui concerne le travail et

l'environnement de travail sont tout autres que ceux d'un père de famille de 55 ans menacé de devoir prendre une retraite et qui a encore charge d'enfants, ou de ceux d'une collaboratrice âgée chargée d'apporter des soins à ses parents, ou encore d'un collaborateur de 65 ans en bonne santé, qui voudrait poursuivre son activité professionnelle à un taux réduit.

Les besoins en matière de santé et les éventuels problèmes des employés se distinguent selon le domaine d'activité et la tâche à accomplir. Dans les domaines de travail nécessitant un important engagement physique ou des tâches répétitives et/ou un travail en équipe, il faut s'attendre à d'autres problèmes de santé que dans les domaines d'activités qui exigent quant à eux de hautes compétences cognitives et psychiques (problèmes de qualification, de motivation).

Une gestion efficace de l'âge fait partie de la stratégie de conduite du personnel et prend en compte les risques et les chances liés à l'âge de tous les groupes d'âge. Il suppose des aptitudes particulières et des compétences spécifiques en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise et de minimiser les risques.

Une tâche importante de la gestion de l'âge réside dans la solution du problème fondamental suivant: les changements des potentiels de performance avec l'âge ne coïncident souvent pas avec l'évolution des exigences du travail. En effet, la plupart du temps, les exigences du travail augmentent, alors que les potentiels de performances physiques – comme nous le montrent les expériences – ont plutôt tendance à diminuer et que les compétences sociales et personnelles ont quant à elles plutôt tendance à augmenter (voir ci-dessous la discrimination des personnes âgées). Parmi les solutions envisageables dans ce contexte, on mentionnera le maintien de la capacité fonctionnelle physique et psychique, ainsi que la diminution des exigences.

Les exigences relatives à une gestion de l'âge se chevauchent avec les défis liés au triple changement de génération dans les entreprises: le personnel ne devient pas seulement plus âgé, mais aussi la clientèle, qui préfère plutôt être conseillée par des collaborateurs plus âgés. Ces deux facteurs nécessitent non seulement de créer de nouvelles formes de travail adaptées à l'âge, mais aussi de proposer davantage de produits adaptés à l'âge. C'est la raison pour laquelle un mix équilibré des

générations constitue un très grand avantage au niveau de la composition du personnel: entre les plus jeunes et les plus âgés, entre les nouveaux et les plus anciens dans l'entreprise, et entre les deux sexes et de différentes cultures (management Diversity).

Capacité de travail

La capacité de travail est, aussi bien pour les entreprises que pour les employés, le capital le plus important dans la vie professionnelle. Elle suppose un équilibre à long terme entre les ressources personnelles et les exigences du travail. Employeur et employé se partagent la responsabilité de réaliser cet équilibre.

On trouve dans de petites entreprises finlandaises un «retour sur investissement» des mesures prises pour préserver la capacité de travail des collaborateurs qui se situe entre 1:3 et 1:20 (Ilmarinen 2005).

Un bon travail de la part des supérieurs est le facteur le plus important pour l'amélioration de la capacité de travail des collaborateurs âgés.

Une formation continue adaptée à l'âge et la promotion des collaborateurs (par exemple job rotation, job enrichment) est fondamentale pour le maintien de la capacité de travail. Une activité professionnelle relativement longue renforce la nécessité d'apprendre tout au long de sa vie. Le maintien de la capacité de travail pendant toutes les étapes de la vie ne garantit pas seulement la qualité du travail et la productivité, mais aussi la qualité de vie et un «troisième âge» réussi.

Pour l'évaluation de la capacité de travail des salariés, Juhani Ilmarinen (2003, 2005) a développé, dans les années 80, comme instrument de mesure de la médecine du travail, le pertinent Workability Index (Indice de capacité de travail = WAI) de l'Institut finlandais de médecine du travail.

Mise à la retraite, date et période de la mise à la retraite

Les différences individuelles, par exemple au niveau des capacités fonctionnelles, sont considérables et rendent difficile la définition d'un moment optimal et équitable pour le départ à la retraite.

Prendre comme unique critère l'âge chronologique (ou du calendrier) est la solution la plus inadaptée en matière de mise à la retraite, car les êtres humains entrent dans la vie active à des âges différents, viennent d'horizons différents et disposent de formations différentes, et parce qu'ils ont une charge de travail globale différentes et des espérances de vie elles aussi différentes. Une retraite plus flexible sur une durée de 10 ans répondrait donc mieux aux besoins.

Les effets du travail sur la santé constituent le principal obstacle à la poursuite du travail dans la même activité professionnelle. Dans l'Union européenne, la probabilité pour des personnes de 60 ans de continuer à travailler est la plus grande dans le secteur administratif; elle est en revanche nettement plus faible dans les services et le secteur commercial, alors qu'elle est quasiment inexistante chez les travailleurs non qualifiés et les travailleurs sur machines.

Discrimination des personnes âgées

La discrimination, directe et surtout indirecte, des personnes âgées est largement répandue et profondément enracinée. Elle repose d'une part sur des perceptions négatives et profondément ancrées de la vieillesse et, d'autre part, sur de nombreuses fausses représentations et des préjugés.

De nombreuses études ont cependant bien montré qu'en ce qui concerne les résultats obtenus par les travailleurs âgés, il n'y a aucune différence notable entre les performances professionnelles de ces travailleurs et celles de leurs collègues plus jeunes.

Les facultés cognitives ne commencent à diminuer de manière significative qu'à partir de 65 ans.

La détérioration conditionnée par l'âge des qualités physiques peut être compensée par de nombreuses capacités et forces, que seul l'âge peut développer, comme par exemple la prise de conscience de la qualité, la combinatoire, l'expérience professionnelle, le savoir spécifique à l'entreprise, la fidélité, l'autonomie, le sens des responsabilités, les capacités de négociation, les compétences sociales et de gestion, de formation et de coaching.

Absentéisme: Les travailleurs âgés sont plus rarement absents au travail que les plus jeunes. Les 55 à 64 ans manquent en effet en moyenne un seul jour par an de plus que les 15 à 34 ans (OFS/Obsan 2006). Il est frappant de voir que l'absentéisme des hommes n'ayant terminé que leur scolarité obligatoire augmente fortement avec l'âge.

La capacité d'apprentissage n'augmente pas avec l'âge, mais elle suppose des exigences constantes en matière de formation et une modification des besoins et des processus d'apprentissage. La formation continue n'est donc pas une question d'âge. On notera ici que les travailleurs âgés de plus de 40 ans au sein de l'UE sont déjà défavorisés par rapport aux plus jeunes.

Afin d'éviter toute discrimination, les entreprises devraient prendre des mesures pour le maintien de la capacité de travail non seulement pour les travailleurs âgés, mais aussi pour les employés plus jeunes et d'âge moyen.

3 La situation en Suisse

En 2007, une personne sur 7 âgée de 65 à 74 ans exerçait encore une activité professionnelle; les trois quarts de ces personnes travaillaient à temps partiel et souvent dans une exploitation familiale ou comme indépendants.³

Toujours en 2007, presque un quart des personnes de plus de 50 ans n'exerçaient aucune activité professionnelle. Les causes les plus fréquentes sont des départs pour des raisons de santé (jusqu'à 20% des personnes concernées), diverses formes de licenciements et de départs volontaires à la retraite, mais aussi – pas très souvent, mais de manière toujours plus marquée – des départs dus à la démotivation ou à de mauvaises conditions de travail.

Un tiers des personnes qui ont quitté leur profession pour des raisons de santé ou à la suite de la perte de leur emploi, seraient prêtes à reprendre une activité professionnelle si une offre intéressante leur était proposée.

Les personnes actives satisfaites de leur environnement professionnel (reconnaissance de leurs prestations, rémunération adéquate, possibilités de promotion) ont nettement moins souvent l'intention de prendre une retraite anticipée.

Les hommes (surtout les cadres et employés du secteur des services) prennent nettement plus souvent volontairement une retraite anticipée que les femmes, ce qui explique les grandes différences de revenus dans les classes d'âges plus élevées.

Les personnes actives sont nettement moins concernées, avant l'âge de l'AVS, par des problèmes physiques et psychiques que les personnes ne travaillant pas. Les liens de cause à effet ne sont toutefois pas évidents et l'on ne dispose encore de pratiquement aucune donnée précise sur la santé physique et mentale à cet âge de la vie.

Du côté des responsables des ressources humaines, la discrimination des personnes âgées est peu systématique.

- Ainsi, les travailleurs âgés ne sont pas discriminés en ce qui concerne la formation continue; ils ne profitent toutefois pas de la même manière des offres qui leur sont proposées.
- L'investissement dans la formation continue des travailleurs âgés vaut la peine dans le cadre d'un aménagement de carrière ainsi qu'en raison de la plus grande loyauté et de la plus longue appartenance à l'entreprise de ces travailleurs âgés. Au cours de ces 10 dernières années, le fossé éducatif entre les générations plus jeunes et plus âgées a continué de se creuser en faveur des premières.
- En Suisse, les plus jeunes se sentent plutôt discriminés en raison de leur âge.
- Les travailleurs âgés sont cependant plus fréquemment licenciés ou forcés à prendre la retraite, tandis que, en tant que chômeurs, ils ont souvent nettement de moins bonnes chances de trouver un nouvel emploi (voir aussi les limites d'âge assez fréquemment mentionnées dans les offres d'emplois).

Les principales stratégies des ressources humaines en faveur de la promotion de l'emploi des seniors sont une meilleure prise en compte de l'expérience et une plus grande flexibilité de la dernière phase de la vie professionnelle. Le travail (à temps partiel) des personnes âgées se présente comme suit:

- Les rentiers AVS, comme «travailleurs de réserve» pour des projets à durée limitée et des travaux auxiliaires,
- Les retraités anticipés, pour des tâches qualifiées de conseil (Senior Consultants).

On peut observer auprès d'un groupe d'actifs plus jeunes un comportement malsain dans tous les domaines de la vie, qui dépend d'un système de valeurs différent et qui menace le maintien durable de la capacité de travail.

³ Sources principales: Bütler & Engler 2008; Moser, Egger & Thom 2008; Höpflinger 2006. Selon le «Demografische Fitness Index Schweiz» d'Adecco (avril 2007), la Suisse occupe en 2007, en comparaison avec 7 autres pays d'Europe, l'avant-dernière place en ce qui concerne la capacité des entreprises à maîtriser leur future démographie. L'indice examine les domaines suivants: gestion de carrière, formation continue, gestion de la santé et du savoir en entreprise, ainsi que l'emploi de travailleurs de différentes générations (Age Diversity Management). Base de données, méthode d'évaluation et l'estimation des erreurs de l'indice sont toutefois inconnues: adecco.institute.com/Swiss-DFX-White Paper-FR.pdf.

4 Actions possibles et mesures pour une gestion de l'âge réussie dans l'entreprise

La Commission européenne a émis une proposition de «lignes directrices de bonnes pratiques en entreprise» pour la gestion de l'âge, qui se chevauchent avec les possibilités d'action décrites ci-dessous.⁴ Il n'y a pas de «one best way», mais beaucoup de bons moyens pour adapter le travail à l'âge et promouvoir la mise sur le marché du travail et les capacités de travail des personnes âgées. Déterminer quelles sont les «bonnes» actions possibles et les mesures pour les entreprises et pour les travailleurs âgés dépend des conditions initiales individuelles, ainsi que de celles de l'entreprise; cela dépend aussi des marges de manœuvre dont on dispose.⁵

Actions possibles

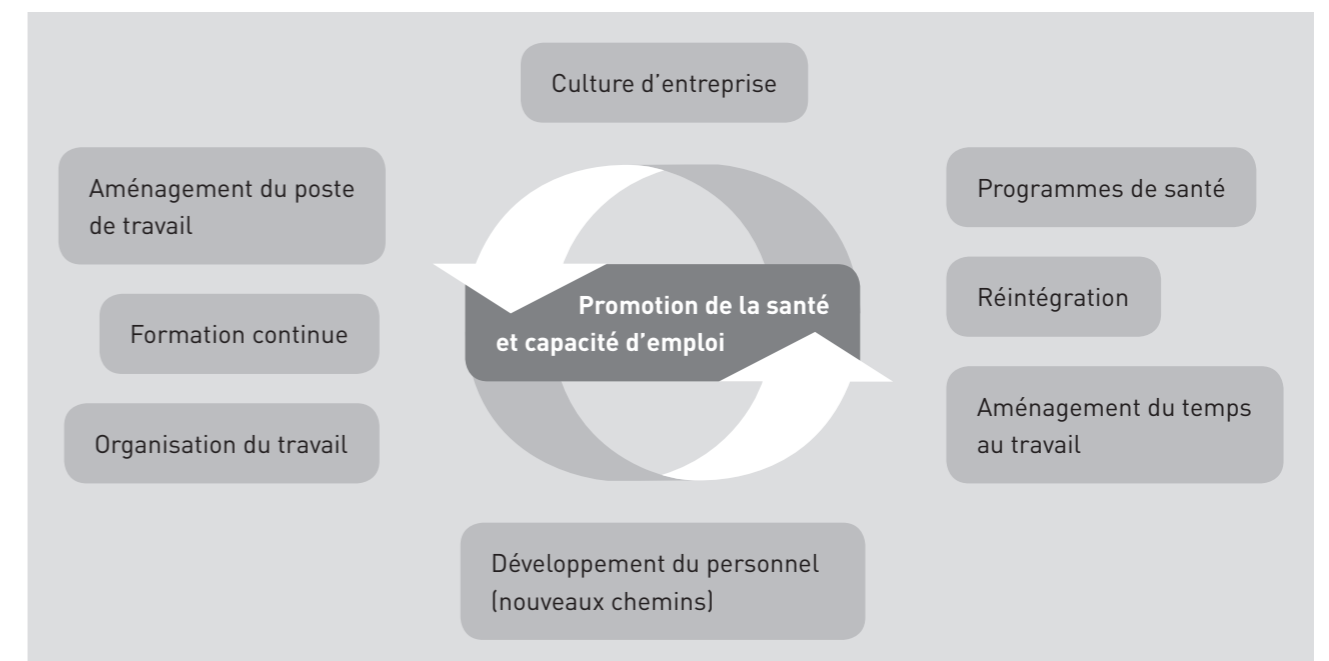
La gamme d'actions possibles comprend (voir figure):

- des programmes classiques de santé orientés vers le comportement, tels que des contrôles sanitaires, des formations sur le mode de vie et des stratégies de coping et «offres de bien-être» (wellness),
- des approches structurelles, comme l'ergonomie du poste de travail et de l'environnement de travail,

- une organisation du travail encourageant l'apprentissage (changement au niveau des exigences, de la charge de travail et de l'activité),
- l'aménagement du temps de travail (pause, diminution, flexibilité),
- le développement du personnel (formation professionnelle continue et planification de carrière à l'aide de divers types d'emplois⁶, tandems, modèles de parrainage et de mentorat) et formation continue ciblée en cours d'emploi (qualification en vue de la conservation d'un poste, d'une mise à niveau ou d'un plan de carrière),
- réintégration de salariés avec des prestations allégées ainsi qu'une
- culture d'entreprise adaptée à l'âge (estime, comportement de la direction, culture de dialogue et de feedback, politique du travail et des ressources humaines).

Sur la base d'une stratégie globale intégrée, il est possible d'obtenir les meilleurs résultats par l'intégration des différentes approches.

Figure: Actions possibles pour une politique du travail et des ressources humaines adaptée à l'âge (Morschhäuser & Sochert 2007: 38)



⁴ Cf. L'initiative «Neue Qualität der Arbeit» (INQA) & Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitsmedizin (BAuA) (édit.) 2004: 59–63.

⁵ Conformément à la présentation claire, orientée vers la pratique, d'instruments éprouvés avec succès et de pistes par Morschhäuser & Sochert 2007, avec de nombreux «exemples de bonne pratique», des conseils, des suggestions, une bibliographie et des liens. Pour compléter et approfondir cette approche on recommandera par exemple Ilmarinen (2005 Age Management as Everyday Practice).

⁶ Par exemple, la classification en «places d'entrée», «de passage», «d'arrêt» et «abandon» des emplois: Geissler-Gruber, Brigitta et al. (2005).

Mesures

On décrira ci-dessous quatre instruments éprouvés avec succès pour l'analyse de la situation de départ et pour l'identification de la nécessité d'agir en entreprise; ces instruments sont accessibles gratuitement sur Internet.⁷

a) Analyse de la structure des âges

Elle montre la structure actuelle des âges du personnel et permet, en lien avec les principaux facteurs d'influence (p.ex.: effectifs, recrutement, rotation, retraite), de prévoir l'évolution future et les futurs besoins en compétences. Elle peut offrir une bonne base pour pouvoir, au sens d'un système de détection précoce, reconnaître et discuter à temps les problèmes de politique du personnel dans l'entreprise liés à un changement de la structure des âges, avant que les conséquences de l'âge ne deviennent des réels problèmes dans l'entreprise.

b) Check-list pour détecter les besoins d'action liés à la structure des âges

Cet instrument se concentre sur les conditions de travail et d'emploi dans l'entreprise. On vérifie à l'aide de la check-list si la politique du travail et du personnel actuellement pratiquée tient compte de l'augmentation de la proportion de travailleurs âgés et quels risques se cachent sous un tel vieillissement du personnel. On considérera alors les champs d'action en matière de politique du personnel, comme le recrutement des collaborateurs, la qualification et l'organisation du travail, la planification de l'évolution du personnel, la promotion de la santé en entreprise et l'intégration, le transfert de savoir-faire, l'aménagement du temps de travail ainsi que la culture d'entreprise. La check-list est un instrument d'autoévaluation pour les responsables des ressources humaines; elle peut également être utile dans le cadre d'un atelier consacré à l'analyse des points forts et des points faibles. Elle offre une première vue d'ensemble de la nécessité d'agir et des possibilités d'actions pour faire face au changement de la structure des âges.⁸

c) Work Ability Index (WAI) / Indice de capacité de travail

Cet instrument de mesure testé avec succès dans de nombreux pays, et utilisé en médecine du travail, vise à détecter à temps les mises en danger de la santé des employés et les risques d'une mise à la retraite anticipée liée à la santé; il vise aussi à lutter contre ces dangers. Cet indice a été développé en vue de déterminer le moment le meilleur et le plus équitable du départ à la retraite. Un spécialiste de la médecine du travail examine, sur la base des autoévaluations des collaborateurs de l'entreprise, si des restrictions vont menacer leur capacité de travail et quelle est la nécessité d'agir pour préserver la santé des personnes interrogées sur leur parcours professionnel. Ces questions portent sur la capacité de travail actuelle et future, les maladies et le nombre de jours d'incapacité de travail de l'année précédente, l'évaluation de maladie liée à la prestation de travail, ainsi que sur des réserves psychiques de performance. Sur la base des résultats, on peut réfléchir ensemble à ce que le travailleur lui-même peut faire et à ce que l'entreprise peut faire pour maintenir et entretenir la capacité de travail. Pour les différentes catégories professionnelles et classes d'âge, on a aujourd'hui des valeurs moyennes que l'on tient pour justes et qui permettent une comparaison interentreprises.

d) Concept atelier «qualité de l'emploi – à la retraite en bonne santé»

Cet instrument repose sur la sensibilisation et l'échange d'expériences dans le cadre de discussions en groupes, systématiquement mises en œuvre et évaluées, avec des spécialistes, des cadres et des travailleurs âgés. On y aborde entre autres les raisons qui expliquent les difficultés d'accomplir un «travail à un certain âge» dans l'entreprise et à l'aide de quelles mesures on peut les contrer. On trouve sous www.inqa.de: Banque de données pour une bonne pratique, un guide pour la mise en œuvre du concept éprouvé par un modérateur compétent dans la branche.

5 Bilan

Il faut réviser les représentations négatives de l'âge et les remplacer par des modèles de compétences: les personnes âgées représentent en effet pour la société et l'entreprise un grand potentiel qu'il convient d'exploiter. Sans les travailleurs âgés, la productivité, la croissance économique et les institutions sociales sont menacées. La modification de la structure des âges représente déjà un phénomène global auquel presque toute entreprise est confrontée.

La modification de la structure des âges affecte les entreprises de manière très différenciée: pour certaines, aux domaines d'activités hautement qualifiées, c'est plutôt une chance et un gain; pour d'autres, avec de lourdes charges physiques et/ou psychiques, une hausse de l'état maladif est prévisible, dans la mesure où aucune contre-mesure n'est mise en œuvre.

Une gestion de l'âge ciblée et systématique constitue un nouveau défi pour les entreprises en Suisse.

On peut promouvoir activement l'emploi de personnes âgées en utilisant des instruments éprouvés. Il faut un changement de paradigme – loin de l'ancienne «culture de la jeunesse» – vers une politique trans-générationnelle, intégrative et préventive du travail et des ressources humaines.

Les investissements dans la promotion et le maintien de la santé et de la capacité de travail génèrent à long terme des avantages concurrentiels, ainsi que des économies considérables au niveau des coûts et des gains de productivité.

⁷ Morschhäuser & Sochert 2007: www.move-europe.de/index.php?id=27 (Brochures). Le Workability Index (WAI) est cependant accessible seulement sans algorithme d'évaluation: www.arbeitsfaehigkeit.net/46.htm. Voir aussi la littérature et liste de liens.

⁸ Les analyses rapides sur l'état des lieux dans le changement démographique sont disponibles, à titre gratuit, sur le site www.arbeitundalter.at et: www.inqa-t-demographiecheck.de (avec une aide à l'interprétation).

6 Répertoire des sources et liens utiles

Aeberhardt, Werner (2008) Massnahmen zugunsten älterer Arbeitnehmender – Stand der Umsetzung. In: Die Volkswirtschaft, 1/2–2008, SECO, S. 58–60: www.dievolkswirtschaft.ch

Office fédéral de la statistique OFS (2006) «Evolution de la population résidante, de 2005 à 2050», Neuchâtel: www.bfs.admin.ch

Office fédéral de la statistique OFS /Obsan (2006), Indicateur 2.8.1.1 «Incapacité de travail liée à la santé au sein de la population active occupée»: www.obsandaten.ch/indikatoren/d

Office fédéral de la statistique OFS (2008) Erwerbstätigkeit der Personen ab 50 Jahren. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung und der Lohnstrukturerhebung, Neuchâtel: www.statistik.admin.ch

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2007): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis, Dortmund-Dorstfeld: www.baua.de/nn_5846/de/Publikationen/Broschueren/A51,xv=vt.pdf

Büttler, Monika & Engler, Monika (2008), Welche Rolle spielt der Faktor Gesundheit beim Erwerbsrücktritt? In: Die Volkswirtschaft, 1/2–2008, SECO, S. 62–65. Zusammenfassung: www.dievolkswirtschaft.ch; Original: www.seco.admin.ch

Geissler-Gruber, Brigitta et al. (2005) Altersgerechte Arbeitskarrieren. Ein betriebliches Modell zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Beratungshandbuch, Wien: www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/beratungshandbuch_alternsgerechte_arbeitskarrieren.pdf

Höpflinger, François et al. (2006), Travail et carrière: Perspectives après 50 ans. Enquête réalisée auprès des responsables du personnel de 804 entreprises suisses. Avenir Suisse: www.avenir-suisse.ch. Versions disponibles en allemand et en français.

Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen (2003) Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2002, Berlin, 85–99

Ilmarinen, Juhani (2005), Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki: www.stm.fi/Resource.phx/eng/publc/special/worklife.htx.i122.pdf

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) & Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2004) Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Dortmund, BAuA: www.baua.de/nn_21604/de/Publikationen/Broschueren/A15,xv=vt.pdf

Kopp Viglino, Yolanda (2005) Expérimentés et en bonne santé – les ressources des travailleurs d'âge mûr. Rapport sur le congrès: 40 plus – Santé et expérience comme potentiel de l'entreprise: www.promotionsante.ch (Promotion de la santé en entreprise – Congrès)

Morschhäuser, Martina & Sochert, Reinhold (2007) Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. BKK Bundesverband, Essen: www.move-europe.de/index.php?id=27 (Brochures). Les informations élaborées et les études (partielles), les instruments et les concepts peuvent être téléchargés sous: www.lago-projekt.de/index.html ou: www.arbeitsfaehigkeit.net (WAI).

Moser, R., Egger, M. und Thom, N. (2008), Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz – Datenlage und Implikationen. In: Die Volkswirtschaft, 1/2–2008, SECO, 67–70. Résumé: www.dievolkswirtschaft.ch; Original: www.seco.admin.ch

Münz, Rainer & Wanner, Philippe (2006) Demographie: Was uns morgen erwartet. Globale Entwicklungen, europäische Trends und die Alterung in der Schweiz: www.avenir-suisse.ch

Naegele, Gerhard & Walker, Alan (2007) Ein Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement. Dublin: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/de/1/ef05137de.pdf

Riphahn, Regina T. & Sheldon, George (2006) Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz, Zürich: Zürcher Kantonalbank: http://www.zkb.ch/etc/ml/repository/prospekte_und_broschueren/corporate/wirtschaft_gesellschaft/20_2006_alternde_gesellschaft_pdf.File.pdf

Schweizerischer Arbeitgeberverband (2006): Stratégie pour l'emploi des seniors: <http://www.arbeitgeber.ch/f/content.cfm?upid=639307DA-1185-C196-EF2FC59D81D3306F&type=pdf&filetype=pdf>

Tuomi, K. et al. (2006) Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index, édité en Suisse par le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO via la Société Suisse de Médecine du Travail SSMT: www.sgarm.ch

Von Cranach, Mario et al. (2004) Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern

Walker, Alan (2000) Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften. Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze. Hrsg. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin

Wanner, Philippe, Stuckelberger, Astrid und Gabadinho, Alexis (2003) Facteurs individuels motivant le calendrier du départ à la retraite des hommes âgés de plus de 50 ans en Suisse. Berne: OFAS: www.bbl.admin.ch/bundespublikationen

www.arbeitsfaehigkeit.net: Plate-forme du Réseau Work Ability Index (WAI) pour la promotion de l'application et l'échange d'expériences et la mise en place d'une base de données WAI avec des valeurs de référence sur les branches et les âges en Allemagne. Le logiciel WAI est mis gratuitement à disposition des membres du réseau.

www.arbeitundalter.at: L'association *Verbund Arbeit und Alter*, union de l'association des industriels, de la Chambre économique de Vienne en Autriche, de l'association des syndicats autrichiens et de la Chambre économique d'Autriche, est une entreprise virtuelle de conseil. Une banque de données contient plus de 50 exemples pratiques pour la «réorganisation des processus de travail adéquate aux âges de la vie», tirés de différents pays européens avec la mention des personnes de contact dans les entreprises.

www.baua.de: Site Web de l'Agence fédérale pour la protection du travail et la médecine du travail, avec, entre autres, de nombreuses informations sur la capacité de travail, y compris l'indice sur l'utilisation des résultats et de séminaires; en outre, un test gratuit en ligne «Diversity Management».

www.promotionsante.ch: Site Web de la fondation Promotion Santé Suisse avec, entre autres, exposés et résultats des ateliers des congrès suisses sur la promotion de la santé en entreprise, ainsi qu'une check-list et des exemples de bonne pratique dans le domaine Life Domain Balance.

www.demotrans.de: L'initiative *Demografie* du BMBF / *Demografie-Netzwerk Demotrans*: offre les résultats de 15 projets de recherche et de réalisation relatifs au changement démographique, avec de nombreux guides pratiques, films et articles; sélection d'approches pratiques qui ont fait leurs preuves, de procédures et d'instruments sous: www.demowerkzeuge.de

www.eurofound.europa.eu: La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail donne sous le titre «Ageing workforce initiatives» de nombreux exemples de «bonnes pratiques» dans différents pays européens.

www.gemeinschaft-der-generationen.bmas.de/sites/generator/23644/Startseite.html: L'initiative 50plus du Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales

www.inqa.de: L'initiative *Nouvelle qualité du travail* propose, parmi d'autres thèmes d'avenir du monde du travail, une première approche du thème de l'évolution démographique.

www.lago-projekt.de: Site Web du projet scientifique «LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen», sur lequel les concepts et les mesures sont développés, testés et publiés, en commun par des entreprises du monde de l'industrie, du commerce et du service public.

www.m-e-z.de/mez/index.html: Site Web du projet «Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern» (2005–2007) de l'Institut de recherche Formation en entreprise (f-bb) gGmbH, à Nuremberg, avec des exemples d'entreprises, guides et modules d'e-learning gratuits.

www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/index.html?lang=de: Le portail du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO sur le thème «travailleurs âgés», avec diverses études.

www.50plussante.ch: Site Web du programme «50+ santé» (2004–2008) de la Conférence Latine des Affaires Sanitaires et Sociales (CLASS), avec le soutien de Promotion Santé Suisse.

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 (0)31 350 04 04, Fax +41 (0)31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 (0)21 345 15 15, Fax +41 (0)21 345 15 45
office@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch