

Adecco

Groupe
France



Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Analyses et perspectives

Table des matières

Note de synthèse	2
Préface	4
1. La problématique des âges en Europe: Etat des lieux	6
1.1 L'évolution démographique: vieillissement de la population et allongement de l'espérance de vie	6
1.2 Les politiques de cessation anticipée d'activité jusqu'aux années 2000	6
2. La rupture avec les politiques d'emploi passées: quels leviers pour une politique du vieillissement actif?	8
2.1 La stratégie de l'UE dès 2000 et sa mise en œuvre dans les Etats membres: l'allongement de la vie professionnelle	8
– Les mesures liées aux retraites	9
– Les politiques incitatives: promouvoir le vieillissement actif et inciter les seniors à travailler plus longtemps	10
2.2 La lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité	11
– L'âge, la première des discriminations	12
– L'engagement de l'Europe et des Etats membres en faveur de la lutte contre les discriminations	12
2.3 Quel bilan de cette nouvelle politique d'emploi en 2010?	16
– Bilan chiffré	16
– Le renforcement des politiques publiques pour améliorer encore le taux d'emploi des seniors	18
3. Mettre en place une politique en faveur de la diversité des âges dans l'entreprise	20
3.1 Les enjeux	20
3.2 Les démarches essentielles	21
– Réaliser une cartographie des effectifs et évaluer sa politique de gestion des âges	21
– Mettre en place une politique de lutte contre les discriminations	22
– Des processus RH exempts de pratiques discriminatoires à toutes les étapes de la vie professionnelles	23
4. Conclusion: des perspectives bien actives	27
4.1 La politique Européenne 2010–2020	27
4.2 2012: Année Européenne du vieillissement actif	27
Postface	29
Bibliographie	31
Position du Groupe Adecco sur le vieillissement actif	33
Crédits	34
A propos du Groupe Adecco	35

Note de synthèse

Dans sa communication de mars 2010, la Commission Européenne a défini 5 objectifs mesurables pour 2020. En ce qui concerne l'emploi, l'objectif fixé est de passer, pour la population âgée de 20 à 64 ans, d'un taux d'emploi actuellement de 69 % à un taux d'emploi de 75 %, notamment par une plus grande participation des travailleurs âgés. Pour atteindre cet objectif, les Etats membres devront renforcer leurs politiques en faveur de l'allongement de la vie professionnelle et mettre en place d'ici 2020 des stratégies pour développer les nouvelles compétences et de nouveaux emplois, afin de moderniser les marchés du travail en permettant aux personnes de maintenir leur employabilité tout au long de leur vie.

Pour porter un regard différencié sur la valorisation de la diversité des âges dans l'emploi, ce livre blanc offre en première partie un état des lieux de la problématique des âges en Europe. Elle doit faire face à une double problématique avec d'une part un vieillissement de la population et d'autre part un risque de pénurie de main d'œuvre du fait des départs à la retraite de la génération du baby boom et de l'entrée plus tardive des jeunes sur le marché du travail. A cela s'ajoutent des politiques d'emploi jusqu'à la fin des années 90 qui, en privilégiant les sorties précoces du marché du travail, ont accru les déséquilibres entre actifs et inactifs, mettant en danger les politiques sociales.

La deuxième partie montre que dès le début des années 2000, l'Europe et les Etats membres, conscients de l'urgence qu'il y avait à résoudre ces problèmes, ont dû opérer une véritable révolution dans leurs politiques d'emploi: passer d'une politique de sortie anticipée du marché du travail à celle d'un allongement de la vie professionnelle. Pour réaliser les objectifs de taux d'emploi de la Stratégie de Lisbonne (50 % de taux d'emploi des 55-64 ans), stratégie européenne de l'emploi, les différents Etats membres ont dès lors procédé à des réformes des retraites et/ou des réformes de leurs politiques d'emploi pour favoriser l'allongement de la vie professionnelle et augmenter le taux d'emploi des seniors.

Ainsi ont été développées de multiples mesures, allant du relèvement de l'âge de départ à la retraite et de la fin des systèmes de sortie anticipée à des politiques incitatives promouvant le vieillissement actif et incitant les seniors à travailler plus longtemps.

Le bilan en 2010 reste cependant décevant malgré quelques avancées: les différentes mesures prises par les Etats membres n'ont pas permis d'atteindre l'objectif de Lisbonne.

Si les Etats membres doivent poursuivre leurs efforts pour développer l'emploi des seniors, c'est aussi un défi pour les entreprises dont le rôle est primordial. Les difficultés d'emploi des seniors résultent aussi de pratiques discriminatoires des entreprises.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

La troisième partie révèle l'engagement de l'Europe et des Etats membres traduit par l'interdiction faite aux entreprises de discriminer notamment sur un critère d'âge (à rappeler que la définition de classes d'âge dans l'emploi diffère selon les pays) et donne quelques clefs pour mettre en place une politique active de lutte contre les discriminations, de promotion de la diversité et de gestion de tous les âges. Au-delà des incitations et des contraintes prévues par la loi, les entreprises doivent prendre conscience que s'engager dans une gestion des Ressources Humaines fondée sur l'égalité de traitement et la promotion de la diversité, est un atout économique (maintien de la compétitivité), social (travail intergénérationnel et climat social) et stratégique (éviter les pertes de savoir-faire).

Pour promouvoir la diversité des âges, les entreprises doivent mettre en place une politique de Ressources Humaines qui passe par la mise en place d'une politique de lutte contre les discriminations pour s'assurer de pratiques non-discriminatoires à toutes les étapes de la vie professionnelle – tant dans le recrutement que dans la gestion du parcours professionnel des collaborateurs. Pour garantir l'employabilité de sa main d'œuvre âgée, les entreprises doivent s'engager dans une politique de gestion de tous les âges qui valorise le savoir-faire de ses salariés, développe leurs compétences quel que soit leur âge, favorise la coopération entre les générations et travaille à l'amélioration des conditions de travail.

L'Année Européenne du vieillissement actif en 2012 permet de valoriser les initiatives et les bonnes pratiques tirées de l'expérience des Etats membres, de promouvoir leurs échanges, et aussi de les soutenir et de faciliter la sensibilisation du public au vieillissement actif.

Les tendances actuelles le font entrevoir: les formules hier méconnues comme le cumul emploi retraite, le portage salarial, la création entrepreneuriale, l'intérim ou de nouvelles formes d'emploi comme le management de transition, attirent à la fois plus d'actifs âgés et d'entreprises recherchant compétences et expérience. L'âge est un thème universel qui touche chacun dans sa temporalité, que ce soit par référence à la classe d'âge propre ou à celle de l'environnement immédiat. Il est temps de valoriser la diversité de l'âge dans l'emploi.

Préface

Le grand mérite de ce Livre Blanc sur « La diversité des âges dans l'emploi » est de mettre l'accent sur les instruments politiques qui permettront à l'Europe de relever les défis du vieillissement des populations. Il met en lumière que les principaux leviers politiques pour faire du vieillissement une opportunité et non un désavantage relèvent principalement d'un renouvellement des politiques de l'emploi et de gestion des âges et non pas seulement des réformes des systèmes de retraite.

En effet, les implications du vieillissement démographique sont encore trop souvent abordées sous le seul prisme des retraites et des réformes qu'il convient d'engager pour assurer leur pérennité. Cette vision est très réductrice et largement insuffisante. Car l'allongement de la vie remet en cause tout notre modèle culturel d'organisation des âges et des temps sociaux et nos manières de répartir les temps de travail et d'inactivité entre les générations successives. Il implique donc de repenser le mode de gestion des âges. En ce sens, le véritable défi posé par le vieillissement des populations et la longévité accrue n'est pas seulement celui des retraites. Il est surtout celui de la promotion d'une nouvelle gestion des âges en emploi, ainsi que nous l'avons établi dans nos travaux de comparaisons internationales¹.

C'est bien la perspective ouverte par ce Livre Blanc, qui souligne l'impérieuse nécessité de passer d'une gestion par l'âge à une gestion de la diversité et de la synergie des âges. Il propose donc une rupture radicale à l'encontre des pratiques passées. Avec l'usage massif des préretraites, ces dernières ont fait de l'âge la variable principale d'ajustement aux fluctuations du marché du travail. Opérer un changement radical de cap suppose la mobilisation de deux instruments majeurs: d'une part la lutte contre la discrimination à l'encontre de l'âge dans l'emploi, d'autre part, la promotion d'une gestion préventive du capital humain à tous les âges.

Dans la troisième partie du Livre Blanc sont détaillés les outils essentiels que les entreprises pourraient mettre en œuvre afin d'engager la nécessaire mutation de leur mode de gestion des âges. L'objectif nouveau est d'adopter une stratégie préventive globale de maintien de la capacité de travail des salariés à tous les âges.

Elle seule permet d'agir tant sur l'offre de travail senior que sur la demande de travail senior de la part des entreprises. En effet, la prolongation de la vie active ne peut être effective que si d'une part, elle est rendue attractive pour les seniors, en leur offrant des perspectives dynamiques et soutenables de fin de carrière et si d'autre part les seniors sont rendus attractifs pour les entreprises, parce qu'ils ont été en mesure d'entretenir leurs capacités et compétences.

¹ « Les défis du vieillissement, Age, Emploi, Retraite, Perspectives internationales »
Armand Colin, Paris, 2010

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Dans cette perspective nouvelle, le maître mot de la gestion des âges devient le parcours et non plus l'âge. Les cas finlandais et néerlandais témoignent de l'efficacité de cette stratégie puisque, l'ayant mise en œuvre, ils se retrouvent les meilleurs élèves de l'Europe en matière de progression de l'allongement de la vie active.

Ainsi, ce Livre Blanc fait œuvre utile en ce qu'il propose quelques clés pour faire du vieillissement des populations une opportunité à saisir pour bâtir une société pour tous les âges plus solidaire et plus attentive à la diversité, en même temps qu'il esquisse une voie pour refonder le pacte social entre les générations pour la retraite et l'emploi.

Anne-Marie Guillemard

Professeur des Universités en sociologie à l'Université Paris Descartes Sorbonne, membre de l'Institut Universitaire de France et de l'Académie Européenne des Sciences (Academia Europaea), chercheur au Groupe d'étude pour l'Europe de la culture et de la solidarité et au Centre d'Etude des Mouvements Sociaux et auteur de « Les défis du vieillissement. Age, Emploi, Retraite. Perspectives internationales », Armand Colin, 2010.

Il est temps de valoriser la diversité
des âges dans l'emploi

1. La problématique des âges en Europe: Etat des lieux

1.1 L'évolution démographique: vieillissement de la population et allongement de l'espérance de vie.

L'Europe va devoir faire face à des changements démographiques majeurs qui s'intensifieront dans les prochaines années et constitueront un véritable défi pour maintenir sa croissance économique. L'Europe est confrontée au vieillissement de sa population: l'espérance de vie a progressé de plus de 10 ans depuis la fin des années 1960 et le taux de natalité est en baisse. La population des plus de 60 ans devrait croître de 2 millions de personnes chaque année dans les 25 prochaines années.

Or, à partir de 2013 / 2014, en raison du départ à la retraite de la génération du baby-boom, la population active de l'Union Européenne commencera à diminuer. Aujourd'hui, on compte 40 retraités pour 100 actifs alors qu'en 2020 les prévisions portent à 50 le nombre de retraités pour 100 actifs et en 2050 à 70 pour 100 actifs.

Tous ces facteurs entraînent un déséquilibre entre actifs et inactifs qui augmentera encore dans les années à venir, risquant d'impacter fortement les systèmes de protection sociale européens. Les dépenses liées à l'âge vont croître alors que le nombre d'actifs en mesure de les financer diminuera.

L'Europe doit donc faire face à une double problématique: d'une part un vieillissement de la population et d'autre part, un risque de pénurie de main d'œuvre du fait des départs à la retraite de la génération du baby boom et de l'entrée plus tardive des jeunes sur le marché du travail.

Un autre facteur vient compliquer la tâche des pays Européens: les politiques d'emploi mises en place jusqu'à la fin des années 90 ont privilégié les sorties anticipées du marché du travail, venant ainsi alourdir le nombre d'inactifs.

1.2 Les politiques de cessation anticipée d'activité jusqu'aux années 2000

Dans les années 70 en Europe, la crise a provoqué une montée du chômage et notamment du chômage des jeunes. Pour résoudre ce problème, les politiques d'emploi de la plupart des Etats membres ont consisté à mettre en place des mesures d'éviction du marché du travail des salariés âgés pour privilégier l'emploi des jeunes dans une logique de partage de l'emploi et pour faciliter les restructurations des entreprises devant faire face à la crise.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

La plupart des Etats de l'Union Européenne ont donc mis en place des systèmes de préretraites pour encourager les seniors à partir plus tôt à la retraite. La France a ainsi mis en place ce système de préretraites et ajouté une autre mesure, la dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs à partir de 58 ans.

Or, en dehors du fait d'avoir permis aux entreprises d'ajuster plus facilement leurs effectifs, cette politique n'a pas eu les effets escomptés dans la mesure où le chômage des jeunes n'a pas baissé pour autant. La logique du partage du travail est une illusion, on ne peut remplacer mathématiquement un senior par un jeune: d'une part ce serait oublier l'expertise et le savoir-faire des seniors que ne peuvent avoir d'emblée les jeunes à leur entrée sur le marché du travail et d'autre part, les besoins de l'entreprise en termes de compétences du fait de l'évolution de son activité peuvent avoir changé.

La gestion des salariés par l'âge et les politiques d'éviction des plus âgés du marché du travail s'avèrent en fait une erreur d'autant plus urgente à réparer à partir des années 90 que, comme nous l'avons vu précédemment, on assiste à un vieillissement de la population et à un moindre renouvellement des générations qui conduira inévitablement, si rien ne change, à la mise en danger des politiques sociales et à une pénurie de main-d'œuvre.

Il est temps de valoriser la diversité
des âges dans l'emploi

2. La rupture avec les politiques d'emploi passées: quels leviers pour une politique du vieillessement actif ?

2.1 La stratégie de l'UE dès 2000 et sa mise en œuvre dans les Etats membres: l'allongement de la vie professionnelle.

Dès la fin des années 90, face aux conséquences du vieillissement de la population, la réponse apportée par l'Europe passe par le développement de l'emploi des seniors. Il devient impératif de mettre en place des politiques pour allonger la durée de la vie professionnelle et augmenter le taux d'emploi des seniors.

Les Etats membres doivent opérer une véritable révolution dans leurs politiques d'emploi: passer d'une politique de sortie anticipée du marché du travail à celle d'un allongement de la vie professionnelle.

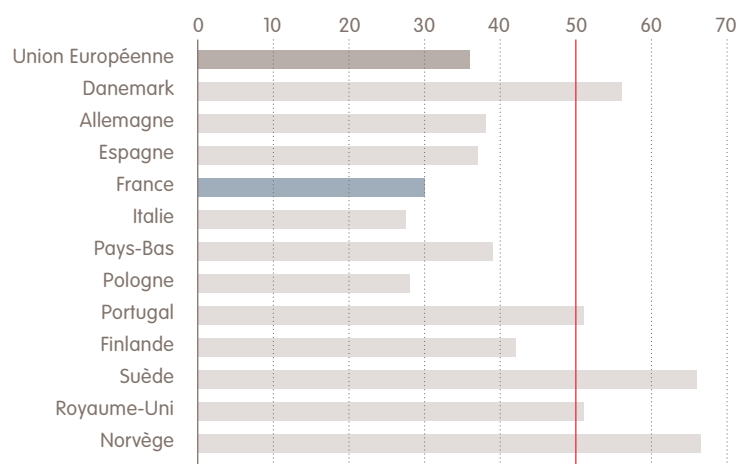
C'est lors du Conseil européen de mars 2000 à Lisbonne que l'Union Européenne a défini un nouvel objectif stratégique dans le but de renforcer l'emploi, la réforme économique et la cohésion sociale. Cette stratégie, dite de Lisbonne, prévoit de « faire de l'Union Européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Elle promeut l'augmentation d'emplois de meilleure qualité et a pour objectif un taux d'emploi global de 70 % de la main-d'œuvre disponible. Pour atteindre un niveau aussi ambitieux, le taux d'emploi des travailleurs appartenant à la tranche d'âge des 55-64 ans doit aussi augmenter de manière significative.

Autres moments forts de l'agenda Européen en faveur de l'emploi des seniors: les Conseils Européens de Stockholm en 2001 et de Barcelone en 2002 érigent dans le prolongement de la stratégie de Lisbonne, la question des salariés vieillissants comme un élément majeur de l'agenda politique. Le groupe d'âge des 50-54 ans est identifié comme le réservoir principal de main d'œuvre dans l'avenir, l'objectif fixé est de porter à 50 % le taux d'emploi moyen de la tranche d'âge des 55-64 ans à l'horizon 2010.

En 2000, comme l'illustre le graphique ci-dessous, certains pays comme les pays du Nord ont déjà dépassé l'objectif de 50 % de taux d'emploi des seniors, mais pour la plupart des pays, cet objectif représente un vrai défi.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Taux d'emploi des travailleurs âgés par sexe (2000, en %)



Source: Eurostat

— Objectif de Lisbonne

Cette stratégie européenne pour l'emploi s'est traduite dans les différents Etats membres par des réformes des retraites et des réformes de leurs politiques d'emploi.

Les mesures liées aux retraites:

La première solution envisagée a été de réduire les prestations des régimes de retraite par des relèvements de l'âge de départ à la retraite et la fin des systèmes de sortie anticipée (c'est le cas de l'Allemagne, de la France, du Royaume-Uni, du Danemark, de la Finlande, de la Belgique).

En France, c'est la Loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites qui instaure ces mesures d'allongement de la durée de cotisation nécessaire pour l'obtention de la retraite à taux plein ainsi que des restrictions pour les préretraites à financement public.

Les mesures facilitant les départs anticipés comme en France, par exemple, la dispense de recherche d'emploi seront progressivement abandonnées (en 2012 pour les dispenses de recherche d'emploi) ou rendues plus difficiles (préretraites).

D'autres pays ont fait le choix de modifier le calcul de la retraite: c'est le cas du Portugal, de l'Autriche et de la Suède.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Les politiques incitatives: promouvoir le vieillissement actif et inciter les seniors à travailler plus longtemps

Des incitations financières: Les Etats membres ont pris des mesures pour offrir aux salariés qui acceptent de travailler plus longtemps une prime de départ différé comme c'est le cas en Italie, ou une amélioration de leur pension de retraite comme en France. La France propose aux seniors qui décident de continuer à travailler alors qu'ils remplissent les conditions pour partir à la retraite, une « surcote » qui leur permet d'augmenter leur pension de retraite de 5 % par année travaillée supplémentaire (dans la limite de 4 années supplémentaires). C'est aussi l'option choisie par le Royaume-Uni qui prévoit une surcote de 10 % de la pension de retraite de base, pour chaque année travaillée au-delà de l'âge légal actuel de 65 ans pour les hommes et de 60 ans pour les femmes.

En Italie, les salariés qui auraient droit à une pension de retraite complète mais qui continuent à travailler sont totalement exonérés des cotisations pour la pension de base.

En France toujours, pour ceux qui sont déjà à la retraite, il est possible de reprendre une activité salariée grâce au « cumul emploi retraite », mesure qui permet de cumuler un revenu avec sa pension de retraite dans la limite d'un certain plafond. Ce plafond sera d'ailleurs supprimé à partir de 2009 pour rendre ce dispositif encore plus attractif pour les retraités. En Suède, le même dispositif existe depuis la réforme des retraites de 1999 et offre aux salariés la possibilité de partir à la retraite tout en cumulant avec un maintien partiel d'activité.

Un aménagement des fins de carrières Pour aménager les fins de carrières et faciliter la transition entre l'activité et la retraite, d'autres pays – comme l'Autriche, l'Espagne, la France ou encore la Norvège – ont mis en place une « retraite progressive » pour inciter les seniors à rester en activité. Elle permet aux seniors d'aménager une période de transition entre l'emploi et la retraite en réduisant leur nombre d'heures de travail tout en percevant une prestation compensatrice.

Des avantages pour les entreprises Des subventions sont accordées aux entreprises comme en Suède où les employeurs qui embauchent des chômeurs seniors de longue durée bénéficient d'une subvention qui couvre 75 % du salaire. En Autriche, les employeurs sont exonérés des cotisations de l'assurance chômage en cas d'embauche d'une personne de plus de 50 ans.

En France, existait jusqu'en 2009, une aide dégressive accordée aux employeurs pour l'embauche d'un salarié âgé de 50 ans plus. En 2011, une nouvelle aide est accordée aux entreprises pour l'embauche d'un senior en contrat de professionnalisation, contrat comportant des périodes de formation.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Les réformes des retraites et l'abandon des mesures pour faciliter les départs anticipés ne suffisent pas pour améliorer l'emploi des seniors. Il est nécessaire aussi de lutter contre les discriminations faites aux seniors et de promouvoir leurs atouts et les atouts de la diversité des âges.

2.2 La lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité

La lutte contre la discrimination par l'âge s'inscrit dans le cadre général de la politique européenne en faveur du vieillissement actif.

Trop vieux, trop coûteux, pas assez qualifiés, peu motivés, pas mobiles... les stéréotypes sur les seniors sont nombreux. Les seniors eux-mêmes ont intériorisé l'idée que l'âge est une donnée défavorable à l'embauche. C'est d'ailleurs la raison avancée par les personnes de plus de 55 ans ayant renoncé à rechercher un emploi.

Anne-Marie Guillemard, sociologue, professeur à Paris V – Sorbonne et partenaire du projet Alliances², a montré dans son ouvrage « Les défis du vieillissement » que la discrimination par l'âge au travail s'est construite par des préjugés culturels et s'est renforcée du fait des politiques publiques. Elle précise que « les politiques de l'Etat ont conduit à une hiérarchisation et une standardisation des événements de la vie. Les trois étapes successives (formation, travail, retraite) de la vie ont été fixées, ainsi que les repères chronologiques qui en marquent le seuil. La division par l'âge est devenue le mode prévalant d'organisation des réponses publiques aux problèmes sociaux. Il en est ainsi lorsque les lois sociales fixent l'âge de travailler, avec la scolarité obligatoire, ou l'âge de cesser le travail avec la retraite ». La construction sociale et politique du vieillissement a contribué à stigmatiser le vieillissement dans des stéréotypes négatifs. Le mot vieillissement est assimilé presque toujours à un individu qui est sur le déclin et on attribue à la personne vieillissante tous les déficits de performance humaine ou mécanique.

Avec les politiques de cessation d'activité anticipée, l'âge est donc considéré comme une variable d'ajustement: la possibilité offerte aux plus âgés de quitter le marché du travail et de « laisser la place aux jeunes » renforce l'idée que « l'avenir appartient à la jeunesse » et que seuls les jeunes ont le dynamisme et la motivation dont les entreprises ont besoin. Anne-Marie Guillemard souligne qu'« une des conséquences de cette politique de sortie anticipée a été d'enclencher un processus de dépréciation des salariés avec l'âge, lequel de proche en proche va d'ailleurs affecter les générations plus jeunes. Si les salariés après 55 ans sont réputés non reclassables et promis à la relégation, alors leurs cadets immédiats, les jeunes quinquagénaires, sont étiquetés brusquement comme des « demi-vieux » et fragilisés sur le marché du travail. On oublie trop souvent qu'en abaissant l'âge

2 Programme Equal cofinancé par le Fonds Social Européen sur la gestion des âges mené par Adecco France en partenariat avec ACMS, Agirc ARRCO, CEMS, MCC Mobilités et STEF TFE et dans son volet transnational, le projet Italien Pro 45

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

effectif de sortie du marché du travail, on élève simultanément l'âge social de la génération cadette. Au fur et à mesure, ce mouvement de dépréciation touche également les quadragénaires. Ainsi, le développement de la culture de la sortie précoce a engendré un processus en spirale de fragilisation de toute la seconde partie de carrière». Dès lors, l'interdiction faite aux entreprises de discriminer sur un critère d'âge traduit un important changement d'approche. Un candidat ne peut pas être recruté ou écarté d'un recrutement en raison de son âge, seule l'adéquation de ses compétences avec le poste proposé doit être prise en compte.

L'âge, la première des discriminations

L'âge fait partie des thèmes de la diversité, mais n'en est pas moins singulier de par son universalité. Il touche chacun dans sa temporalité, que ce soit directement en se référant à sa classe d'âge propre ou indirectement en se référant à celle de l'environnement immédiat (famille, amis, collègues, etc.). Se pose également la question de la définition de classes d'âge dans l'emploi: ainsi, le terme senior prend des acceptions très fluctuantes, démarrant à 45 ans pour certains et s'étendant jusqu'à 70 ans pour d'autres, avec de nombreux seuils intermédiaires (50, 55, 58, 60, 62, 65, 67). A toutes les étapes de la seconde partie de carrière, il est alors nécessaire de prévenir les stéréotypes liés à l'âge, qui peuvent conduire à des discriminations bien réelles.

En France, l'Observatoire des Discriminations de l'Université Paris 1 Sorbonne a dès 2006 mis en évidence que l'âge est même le premier critère de discrimination dans son baromètre, ou indice des discriminations à l'embauche³. Un ouvrier de 48-50 ans a deux fois moins de chances d'avoir une réponse positive qu'un candidat de 30 ans et un cadre senior, sept fois moins. Quant aux employés et aux professions intermédiaires, les candidats ont quatre à cinq fois moins de réponses positives.

Depuis la fin des années 90, la lutte contre les discriminations, et notamment celles liées à l'âge, a pris peu à peu de l'ampleur tant au niveau législatif que dans les politiques publiques pour devenir un sujet incontournable.

L'engagement de l'Europe et des Etats membres en faveur de la lutte contre les discriminations.

Le cadre législatif: Dès 1997, en application de l'article 13 du traité d'Amsterdam, des mesures ont été adoptées à l'unanimité. Elles posent le principe d'égalité de traitement et l'absence de discrimination en raison de la race, de l'origine ethnique, de la religion ou des convictions, d'un handicap, de l'âge ou de l'orientation sexuelle, en proposant des outils en vue de leur mise en œuvre concrète.

3 L'étude, commandée par Adia (Groupe Adecco) au professeur Jean-François Amadieu, a consisté à envoyer plus de 6000 CV en une année en réponse à 1340 offres d'emploi et à comparer les résultats (convocations à un entretien d'embauche) du candidat de référence (homme de 28-30 ans, « français de souche » par son nom et son prénom, sans photo) et des candidats susceptibles d'être discriminés en raison de leur âge (homme de 48-50 ans), du genre et du nombre d'enfants (une femme avec trois enfants), de l'origine (nom et prénom du candidat à consonance maghrébine), du handicap, de l'apparence physique (visage disgracieux).

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Le 29 juin 2000, l'Europe adopte la directive communautaire 2000/43/CE (directive RACE) relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement « envers toutes personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique ». Elle définit la notion de discrimination et pénalise la discrimination indirecte.

La législation européenne relative à la non-discrimination a été mise en place pour garantir des niveaux minimums d'égalité de traitement et de protection pour tous ceux qui vivent et travaillent en Europe, dans de nombreux aspects de la vie quotidienne, sur le lieu de travail, mais aussi dans différents secteurs tels que l'éducation, la santé ou l'accès aux biens et aux services.

Le 27 novembre 2000, la Directive 2000/78/CE portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail introduit le principe d'égalité de traitement dans l'emploi et la formation indépendamment de la religion ou des convictions, d'un handicap, de l'orientation sexuelle et de l'âge. Elle applique des définitions identiques à celles de la directive sur l'égalité raciale concernant la discrimination, les droits aux voies de recours et le partage de la charge de la preuve. Elle autorise, dans des cas restreints, des différences de traitement en vue d'assurer la protection des jeunes et des salariés âgés, en permettant des mesures spéciales destinées à promouvoir l'intégration des travailleurs plus âgés ou plus jeunes sur le marché du travail.

Les directives européennes ont été transposées en France dans la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations. Cette loi liste les critères prohibés: l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation de famille, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme et, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail, l'état de santé ou le handicap. Ces critères ont été complétés en 2006 par l'état de grossesse et les caractéristiques génétiques. Les champs d'application couvrent l'ensemble de la vie professionnelle: recrutement, contrat de travail, qualification, rémunération, accès à la formation et licenciement.

En 2008, le Parlement français, pour pallier les manquements relevés par la Commission Européenne, adopte une nouvelle loi le 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations: Elle prévoit désormais les définitions de discrimination directe et indirecte, l'assimilation du harcèlement à une forme de discrimination et l'allongement de la liste des comportements interdits...

Ainsi le texte spécifique aux différences de traitement fondées sur l'âge est réécrit pour préciser le motif sur lequel elles peuvent s'appuyer.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Il prévoit désormais qu'elles ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des travailleurs, de favoriser l'insertion professionnelle, d'assurer leur emploi, leur reclassement ou leur indemnisation en cas de perte d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser ce but sont nécessaires et appropriés.

L'âge figure donc parmi les critères de discrimination interdits: Il ne peut être ni un critère de sélection lors d'un recrutement, ni être mentionné dans une offre d'emploi, un questionnaire d'embauche, ou un motif de rejet de candidature. Toute discrimination fondée sur l'âge est interdite dans le règlement intérieur ou comme motif de licenciement. Une disposition discriminatoire ouvre droit, pour la victime, à des dommages-intérêts sur le plan civil. L'auteur de la discrimination peut être également sanctionné pénalement. L'Europe a apporté le renversement de la charge de la preuve. Au civil, la preuve ne pèse plus sur le salarié. Ainsi, le salarié concerné ou le candidat à un recrutement, à un stage ou à une formation doit présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination, directe ou indirecte et c'est à l'entreprise de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. L'acte discriminatoire est bien un risque pour l'entreprise; il peut se révéler économiquement et socialement contre-productif. Une plainte pour discrimination révélée au grand public est un risque pour la réputation de l'entreprise vis-à-vis de nombreuses parties prenantes: salariés, actionnaires, clients, société civile, fournisseurs, candidats potentiels. Ne pas discriminer est non seulement une obligation pour l'entreprise mais aussi par les actions qu'elle doit mettre en œuvre pour les prévenir, une opportunité d'optimiser sa gestion des ressources humaines en anticipant la pénurie de main d'œuvre, en privilégiant la compétence à l'âge, en développant la fierté d'appartenance et en entretenant la motivation des salariés.

La transposition de la directive RACE de 2000 a entraîné la constitution d'autorités indépendantes dans chaque Etat membre pour traiter la question des discriminations et de l'égalité de traitement tel le Défenseur des Droits en France (anciennement HALDE, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité). A la fois ressources régulatrices, médiatrices et leviers pédagogiques, ces autorités indépendantes nationales, pour certaines préexistant à la directive européenne, se sont fédérées en réseau européen avec la création d'Equinet en 2007.

Les plans d'actions et les campagnes de sensibilisation dans les Etats Membres: Pour opérer les transformations nécessaires dans les entreprises et lutter contre les préjugés liés à l'âge, les campagnes d'information ou de sensibilisation au niveau européen et des pays de l'Union Européenne se sont multipliées avec pour cible à la fois les

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

entreprises pour les inciter à recruter des seniors et à les maintenir en emploi, et les seniors eux-mêmes pour les inciter à travailler plus longtemps.

En 1998, la Finlande a lancé une campagne destinée à favoriser l'emploi des seniors avec pour slogan, « l'expérience est une richesse nationale ». Au Royaume-Uni, un « code of practice on Age Diversity in Employment » a été publié pour faire prendre conscience aux employeurs des avantages que présentent les seniors.

En 2006, la France a lancé un plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, inspiré de la campagne finlandaise. Ce plan a pour ambition de favoriser le maintien et le retour à l'emploi des plus de 50 ans pour atteindre un taux d'emploi de 50 % pour les 55-64 ans à l'horizon 2010 conformément aux objectifs de l'Union Européenne. Inscrit sur la période 2006-2010, il se structure autour de quatre axes d'intervention complémentaires: favoriser le maintien dans l'emploi des seniors, faire évoluer les représentations socioculturelles, favoriser le retour à l'emploi des seniors, et aménager les fins de carrière. Ses objectifs sont, entre autres, d'informer un large public sur les atouts des seniors, de sensibiliser les entreprises à la gestion des âges, de généraliser la pratique des entretiens de deuxième partie de carrière et du bilan de compétences et de développer de nouvelles formes d'emploi.

L'appui du FSE aux politiques des Etats membres. Pour accompagner les Etats membres dans la mise en œuvre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi, le Fonds social européen (FSE), au travers de programmes comme le programme Equal, soutient des initiatives partenariales de lutte contre les discriminations et contre les inégalités dans le monde du travail. Ces projets initiés dans les pays doivent comporter un volet transnational pour permettre aux partenaires de partager des bonnes pratiques et de réfléchir ensemble à des solutions innovantes.

Exemple Groupe Adecco France

Le Groupe Adecco France a pu bénéficier de l'appui de l'Europe pour mettre en place sa politique de lutte contre les discriminations de 2002 à 2006 avec le projet Equal Latitude qui a permis, entre autres, de mettre en place des modules de formation à la lutte contre les discriminations.

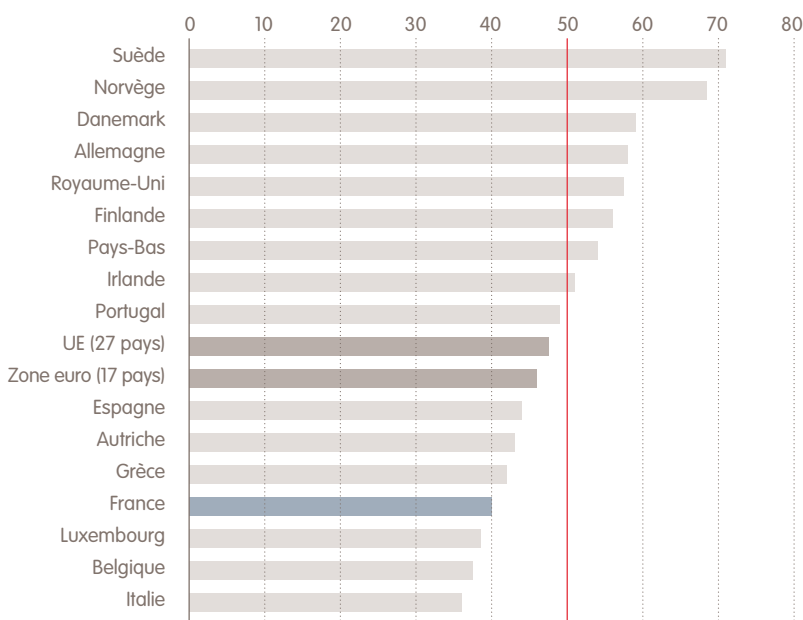
De 2005 à 2007, le groupe a mené un autre projet – Alliages – orienté plus spécifiquement sur la lutte contre la discrimination liée à l'âge et la valorisation des parcours professionnels à tous les âges.

2.3 Quel bilan de cette nouvelle politique d'emploi en 2010 ?

Bilan chiffré

L'évolution du taux d'emploi des seniors En 2010, malgré les différentes mesures prises par les Etats membres, l'objectif de 50 % de taux d'emploi des 55-64 ans n'a pas été atteint. Le taux d'emploi des seniors en Europe est passé de 38 % en 2000 à 46,3 % en 2010 avec des résultats contrastés selon les pays, comme le montre le schéma ci-dessous. Les taux d'emploi des plus de 50 ans à travers l'Union européenne varient considérablement, en fonction de la pyramide des âges et des politiques sociales propres à chaque pays.

Taux d'emploi des 55-64 ans en Europe (3^{ième} trimestre 2010, en %)



Source: Eurostat

— Objectif de Lisbonne

Les comparaisons entre les pays de l'Union Européenne restent tout de même à nuancer car l'âge légal de départ à la retraite ne fait toujours pas l'objet d'une harmonisation entre les pays. La France, malgré les réformes des retraites engagées a toujours un âge légal de départ à la retraite moins élevé que dans la plupart des autres pays. Elle est parvenue néanmoins à augmenter de plus de 10 points le taux d'emploi des seniors en passant d'un taux d'emploi de 29,4 % en 2000 à un taux d'emploi de 39,7 % en 2010, mais encore loin de l'objectif de Lisbonne.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

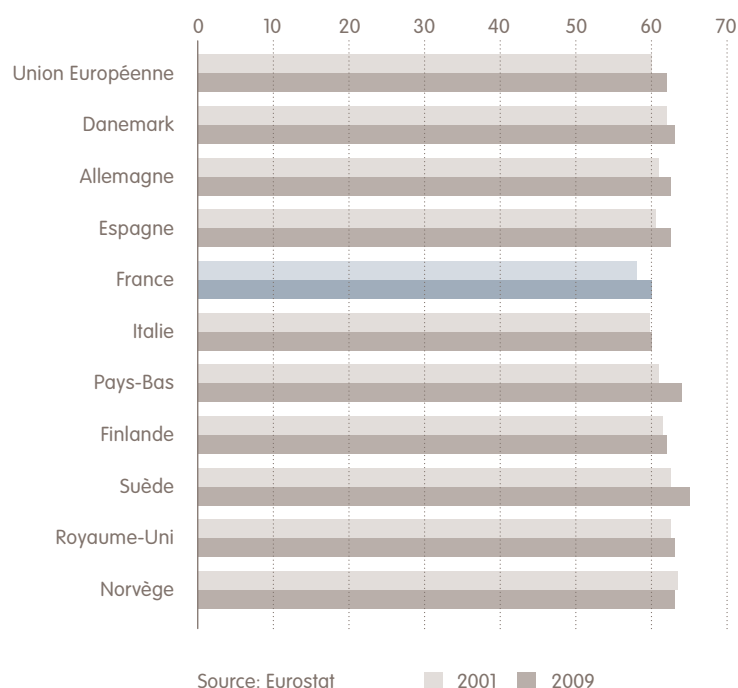
Comparé aux Etats-Unis et au Japon, dont le taux d'emploi des seniors atteint 62 %, le taux d'emploi en Europe reste assez bas. Il en est de même pour le nombre d'heures de travail aux Etats-Unis et au Japon plus élevé d'environ 10 % par rapport à l'Europe.

L'âge de cessation d'activité: L'âge légal de départ à la retraite varie entre les pays de l'Union Européenne. Il se situait (en 2008) entre 58 ans pour les femmes roumaines et bulgares à 67 ans pour les hommes et les femmes au Danemark. L'Allemagne a adopté en septembre 2006 un plan pour l'emploi des seniors prévoyant une hausse progressive de l'âge légal du départ en retraite de 65 à 67 à partir de 2012.

L'âge réel de départ à la retraite diffère de l'âge légal et est encore plus précoce. En 2005, par exemple il était de 58,8 ans en France et de 59,7 en Italie.

Cependant, le schéma ci-dessous montre que les politiques d'emploi commencent à porter leurs fruits et que la durée de la vie professionnelle s'allonge dans la plupart des pays européens.

Âge réel de départ à la retraite



Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Le renforcement des politiques publiques pour améliorer encore le taux d'emploi des seniors:

Les résultats en termes de taux d'emploi n'étant pas encore satisfaisants, les Etats membres prennent de nouvelles mesures pour renforcer leur politique en faveur de l'emploi des seniors: la France a fait le choix en 2009, de légiférer pour inciter les entreprises à améliorer l'emploi des seniors et à favoriser un allongement de la vie professionnelle dans des conditions satisfaisantes. La loi de financement de la sécurité sociale de 2009 prévoit qu'à partir du 1^{er} janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés, seront soumises à une pénalité, si elles ne sont pas couvertes par un accord ou, à défaut, par un plan d'action, en faveur de l'emploi des salariés âgés. Cette dernière, versée à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, correspondra à 1% des rémunérations ou des gains versés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte.

L'accord ou le plan d'action, conclu pour trois ans maximum, devra comporter un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés, des actions en faveur des salariés âgés portant sur au moins trois domaines fixés par décret à choisir parmi 6 domaines, ainsi que des objectifs chiffrés et des indicateurs de suivi.

Les 6 domaines d'actions proposés par le législateur couvrent tous les aspects de la gestion de carrière: le recrutement, le développement des compétences et l'accès à la formation, l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité, l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite et enfin, le transfert des savoir-faire et le développement du tutorat.

D'autres mesures ont été prises comme le recul de l'âge de la mise à la retraite d'office: depuis 2009, un employeur ne peut plus mettre à la retraite d'office un collaborateur ayant atteint 65 ans. L'âge a été reculé à 70 ans et entre 65 et 70 ans, le salarié doit informer chaque année son employeur de sa volonté ou non de continuer son activité.

Une nouvelle réforme des retraites a été votée en novembre 2010 qui, outre l'allongement de la durée de cotisation, prévoit un recul progressif de l'âge légal de départ à la retraite de 60 ans à 62 ans en 2018 ainsi que de l'âge requis pour obtenir une pension de retraite à taux plein qui passera de 65 à 67 ans.

D'autres Etats membres prévoient aussi de reculer progressivement l'âge légal de départ à la retraite: c'est le cas du Royaume-Uni qui prévoit de passer de 65 ans à 66 ans en 2020 et de 66 ans à 68 ans en 2046. Et, depuis octobre 2011, un salarié qui atteint 65 ans ne pourra pas non plus être mis à la retraite d'office s'il souhaite continuer

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

à travailler au-delà de cet âge. En Allemagne, l'âge légal de départ à la retraite passera de 65 ans à 67 ans entre 2012 et 2029. Les aménagements pour départs anticipés n'impliquant pas de diminution de pension ne seront possibles que pour certaines catégories de personnes comme les chômeurs de longue durée âgés de plus de 58,5 ans, les femmes, les personnes avec un handicap lourd ou invalides.

Pour améliorer le taux d'emploi des seniors et lutter contre les discriminations, l'Europe et les Etats membres ont légiféré et mis en œuvre des mesures et des actions de sensibilisation pour inciter tous les acteurs à se mobiliser en faveur d'un allongement de la vie professionnelle. Le rôle de l'entreprise est essentiel pour mettre en œuvre cette politique d'emploi et de gestion de tous les âges. Comment concrètement peut-elle mettre en place une telle politique de promotion de la diversité des âges et de gestion de tous les âges ?

3. Mettre en place une politique en faveur de la diversité des âges dans l'entreprise

3.1 Les enjeux

Les difficultés d'emploi des seniors résultent en partie de pratiques discriminatoires des entreprises. Or, la lutte contre la discrimination est un levier essentiel pour permettre l'augmentation du taux d'emploi des seniors et les Etats membres se sont mobilisés pour mettre en place une législation qui répare les discriminations et les limite par la crainte de sanctions.

Au-delà des incitations et des contraintes prévues par la loi, les entreprises doivent prendre conscience que s'engager dans une gestion des Ressources Humaines fondée sur l'égalité de traitement et la promotion de la diversité, c'est d'abord un atout économique, social et stratégique. Les actions en direction des seniors sont une opportunité d'améliorer la qualité du travail et le fonctionnement du marché du travail pour l'ensemble des actifs.

La diversité des profils au sein des entreprises associée à un bon management de cette diversité se révèle en effet être un facteur de performance pour l'entreprise.

Le défi des entreprises dans leur gestion des Ressources Humaines consiste à passer d'une gestion par l'âge à une gestion des âges où toutes les générations travaillent ensemble et s'enrichissent les unes des autres. L'entreprise doit être attractive pour les seniors afin qu'ils considèrent cet allongement inéluctable de la vie professionnelle comme une opportunité d'épanouissement et de valorisation de leurs compétences. Si l'entreprise est capable de proposer un parcours professionnel valorisant à ses collaborateurs quel que soit leur âge, si elle est capable d'investir dans leur formation et le développement de leurs compétences quel que soit leur âge jusqu'au terme de leur carrière, les salariés trouveront la motivation pour s'investir plus longtemps dans leur travail.

Une telle politique de Ressources Humaines qui favorise la diversité des âges et une gestion des parcours professionnels valorisante pour tous à tous les âges influe en effet sur le climat de l'entreprise. La notion de climat social peut sembler immatérielle mais elle recouvre des phénomènes complexes et cumulatifs: motivation des salariés, conflit interne, sentiment d'appartenance... Un mauvais climat social a un coût concret et immédiat: arrêts de travail, turn-over... qui influe sur la rentabilité de l'entreprise. Si les salariés se sentent négligés, à partir d'un certain âge, et qu'ils savent que l'entreprise ne mise plus sur eux pour développer de nouveaux projets... ils peuvent être atteints

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

d'un sentiment de « fin de vie professionnelle ». Ce sentiment se traduit, entre autres, par un désengagement au travail et un recentrage sur soi. Le poids de la hiérarchie, les petites phrases hostiles (« Vu son âge », « il fallait mieux qu'il reste où il était », « A cinq ans de la retraite... ») qui se focalisent sur la vieillesse et l'inutilité amplifient ce sentiment. La démotivation, les arrêts ou les départs précoces qui en découlent, sont en fait pour l'entreprise une perte importante de savoir-faire et d'expérience.

Même si la discrimination en raison de l'âge est bien réelle et même si des progrès en matière de gestion de tous les âges restent à faire, les entreprises reconnaissent néanmoins des atouts spécifiques aux seniors: l'expérience, le sérieux, une opérationnalité immédiate, un savoir-faire et un savoir-être, une plus grande fidélité à l'entreprise... Les entreprises sont aussi de plus en plus conscientes des risques de perte de compétences et de savoir-faire lorsque les seniors partent à la retraite. Une étude de la Dares⁴ a mis en évidence que « 17 % des employeurs estimaient qu'ils seraient confrontés à la disparition de certaines compétences dans les 5 années à venir ». Le maintien dans l'emploi des seniors représente un atout pour les entreprises et une nécessité dans certains secteurs pour éviter les pertes de savoir-faire et donc une perte de compétitivité.

3.2 Les démarches essentielles

Réaliser une cartographie des effectifs et évaluer sa politique de gestion des âges

La première étape est d'étudier avec l'aide, entre autres, du bilan social, la structure démographique de l'entreprise: connaître la proportion de seniors par rapport aux jeunes, leur ancienneté, leur évolution dans l'entreprise, leur accès à la formation, leur temps de travail... pour déceler déjà d'éventuelles différences de traitement entre les salariés en fonction de leur âge. Il faut en effet être attentif par exemple au nombre d'heures de formation des seniors car souvent les entreprises investissent moins en formation pour leurs salariés à partir d'un certain âge par peur d'un moindre retour sur investissement.

Cette première étape permet de voir si l'entreprise recrute toujours des profils semblables et quel est le degré de diversité dans ses effectifs. Toutes les générations sont-elles représentées ? Y a-t-il un turnover important ou bien les salariés sont-ils fidèles à l'entreprise ?

Cette première étape va permettre aussi à l'entreprise d'anticiper les départs à la retraite de ses salariés par une gestion individuelle des ressources humaines et d'organiser la transmission des savoirs et savoir-faire vers les jeunes générations.

⁴ Analyse de la DARES, Institut Français de recherche du Ministère de l'Emploi, Septembre 2010: Emploi des seniors, pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Dans le cadre du programme européen Alliages, Anne-Marie Guillemard a mis au point un outil diagnostic permettant d'évaluer la politique de gestion des âges des entreprises. Présenté sous forme de questions multiples, cet outil sert de batterie d'indicateurs pour les directions de Ressources humaines. La première série de questions cerne le contexte général de l'entreprise, la seconde porte sur les problématiques de ressources humaines. « A travers un guide d'entretien visant managers et personnels [...], il s'agissait d'appréhender les changements à la fois dans les mentalités et dans les modes d'action.

Les résultats permettent à chaque partenaire de se situer par une sorte d'effet miroir mais également de se positionner par rapport à un idéal de pratiques de la gestion des âges. »

Mettre en place une politique de lutte contre les discriminations.

« L'ennemi de la discrimination, c'est l'objectivité. Et ce qui assure l'objectivité, ce sont des processus transparents », a déclaré en septembre 2007 Louis Schweitzer⁵, encourageant la mise en place d'« une gestion efficace des ressources humaines dont l'effet mécanique est de passer du subjectif à l'objectif, donc de réduire les discriminations ». La stratégie de changement s'articule autour de trois axes principaux: la sensibilisation de la direction puis des salariés, la formation de l'encadrement puis des salariés et la communication interne.

Des formations et des actions de sensibilisation permettent une prise de conscience de la nature et des enjeux de la discrimination dans l'accès à l'emploi.

Ces actions de sensibilisation doivent débiter par un cadrage conceptuel et juridique puis aborder l'identification des phénomènes discriminatoires et la mobilisation de ressources internes et externes. Il est préférable que la méthode soit interactive et permette d'intervenir sur des situations réelles auxquelles les managers et les spécialistes en ressources humaines peuvent être confrontés afin qu'ils trouvent le bon discours et les arguments efficaces pour y faire face.

Concernant les stéréotypes liés à l'âge, quels sont les arguments à mettre en avant pour les contrer ?

« Les seniors sont moins motivés »: être motivé dans son travail n'est pas une question liée à l'âge mais à l'intérêt du travail et à une bonne gestion de son parcours professionnel: Lorsqu'on a la possibilité d'évoluer dans son travail, de se former régulièrement et de diversifier les expériences professionnelles, la motivation ne baisse pas avec l'âge.

5 Président de la Halde – Haute autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (devenue Défenseur des Droits) – de 2005 à 2010

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

« Les salariés âgés de 50 ans ou plus sont plus souvent en arrêt maladie que leurs collègues plus jeunes ». D'après l'étude de la Drees⁶, en France, entre 2002 et 2003, les actifs de 50 ans et plus sont au contraire un peu moins nombreux que leurs cadets (9 % contre 11 %) à avoir eu au moins un arrêt maladie.

« Les seniors sont moins productifs »: L'expérience et le savoir-faire permettent au senior d'avoir dans son travail des gestes efficaces et précis. Aussi comme le montre l'étude Goodwill Management⁷ « le senior montre, sur de très nombreuses tâches, que sa capacité d'adaptation et son expérience lui permettent de compenser totalement les effets de son âge ». La coopération entre les salariés est aussi très importante; une bonne répartition des tâches au sein d'une équipe concourt à la performance globale de l'entreprise.

Autre élément essentiel de la productivité d'un salarié: l'aménagement des postes de travail et l'amélioration des conditions de travail. Améliorer le poste de travail d'un senior pour lui permettre de travailler dans de bonnes conditions est profitable pour les jeunes aussi qui verront leurs performances améliorées également.

Et enfin, la productivité est fonction de la motivation, de la conscience professionnelle, du sérieux... qui ne sont pas liés à l'âge.

« Les seniors coûtent cher »: Selon « Emploi et travail des seniors: des connaissances à l'action » (juin 2007) de la Dares, la réalité de cette affirmation est difficile à apprécier. L'augmentation de la rémunération des salariés âgés de plus de 50 ans ne profite qu'aux très qualifiés. Les autres catégories voient en revanche leurs salaires stagner voire diminuer.

« Les seniors ne sont pas mobiles »: L'âge en soi n'est pas déterminant dans la capacité et l'envie d'une mobilité. Ce qui est déterminant, c'est la durée de maintien dans le poste actuel ainsi que le degré de routine professionnelle. Ainsi, les personnes qui sont restées longtemps dans le même poste ont beaucoup moins de capacité, d'aptitude au changement et à la mobilité professionnelle que ceux qui ont vécu plusieurs changements dans leur vie professionnelle.

« Les seniors s'adaptent moins bien »: L'adaptabilité à un environnement professionnel ou à l'évolution des métiers est liée au parcours professionnel: si la personne a eu diverses expériences, a pu se former régulièrement et développer ses compétences, elle a aussi développé la capacité à s'adapter à divers environnements.

⁶ Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques: « Les arrêts de travail des seniors en emploi » (2007)

⁷ Diversité du capital humain et performance économique – 2007 & 2010

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

Des processus RH exempts de pratiques discriminatoires à toutes les étapes de la vie professionnelle

Le recrutement: Il est essentiel de garantir une égalité de traitement pour tous les candidats et d'assurer la traçabilité des informations recueillies à toutes les étapes d'un recrutement.

Les risques de discrimination se retrouvent dès la publication des annonces: la façon de rédiger les annonces peut induire l'éviction de classes d'âges lorsqu'elles précisent par exemple que le poste est un poste junior ou senior, qu'elles font mention d'une tranche d'âge souhaitée, d'un maximum d'expérience souhaitée, ou de diplômes exigés sans prendre en compte l'expérience acquise tout au long du parcours professionnel du candidat et qui pourrait s'y substituer. Actionnés en amont, tous ces critères conduisent à écarter a priori de l'emploi les demandeurs d'emploi les plus âgés, les « trop » expérimentés, les moins diplômés ou encore dont le profil hors norme se résume difficilement dans un CV.

La notion de discrimination peut prendre divers aspects: soit une discrimination directe, comme par exemple des offres d'emploi qui précisent un âge minimal ou maximal pour le recrutement; soit une discrimination indirecte plus subtile et plus difficile à détecter, comme par exemple une procédure de recrutement qui écarte systématiquement tout candidat « trop expérimenté », et écarte de fait des candidats âgés même s'ils possédaient les compétences requises pour le poste.

L'offre d'emploi doit définir exclusivement les tâches à effectuer, le métier et le niveau de qualification, les compétences indispensables, le profil du candidat en éliminant tous les critères non-professionnels. Au moment de la définition du poste, deux questions doivent être posées: quel est le rapport entre le critère défini et les compétences requises pour le poste? Sur quels indicateurs mesurer la compétence?

Puis vient la phase de l'entretien de recrutement qui est l'une des plus exposées à l'inégalité de traitement. Les entretiens de recrutement doivent faire l'objet d'un protocole qui assure une égalité effective entre les candidats. Ce protocole et la grille qui l'accompagne doivent prévoir la durée prévisible de l'entretien, une grille de questions ou de situations professionnelles soumises au candidat et les principes méthodologiques de l'entretien.

A la lecture d'un CV, la dimension subjective peut prendre le pas sur les critères objectifs. Pour ne pas se laisser influencer par des critères sans rapport avec le poste, comme l'âge du candidat, le tableau d'analyse du CV s'avère être un outil simple et efficace. Grâce à un tableau à double entrée (compétences, pré-requis et CV reçu), la personne en charge du recrutement positionne les candidat(e)s

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

en fonction de leurs compétences et des pré-requis du poste. Une cotation peut faciliter le classement des candidats et simplifier la prise de décision. Cet exercice est aussi l'occasion de s'interroger sur ses représentations. Aurions-nous spontanément choisi ce candidat ? Si non, pour quelles raisons ?

Savoir argumenter pour défendre un candidat auprès d'un manager ou d'une entreprise cliente (dans le cas d'un intermédiaire sur le marché du travail) est très important pour faire reculer les discriminations et lutter contre les stéréotypes. Outre les contre-arguments exposés précédemment, une des méthodes pour lutter contre les stéréotypes liés à l'âge consiste à anticiper leur expression par son interlocuteur en présentant les qualités du candidat qui sont l'inverse de ces stéréotypes: sa motivation, sa conscience professionnelle, son savoir-faire, sa forte adaptabilité liée à ses diverses expériences professionnelles qui lui permettent aussi de s'intégrer facilement dans une équipe...

Exemples Groupe Adecco

En Allemagne, DIS AG, filiale du Groupe Adecco, a lancé un programme de qualification pour les responsables d'agence, qui familiarise les participants aux grandes tendances de l'emploi des seniors et à leurs impacts sur le marché du travail. Ils intègrent les éléments à partager avec leurs interlocuteurs, notamment leurs clients, afin de les rendre progressivement plus réceptifs aux enjeux des salariés âgés, de l'individualisation des trajectoires professionnelles, des équilibres de vie...

En Pologne, en 2009 et 2010, dans le cadre d'un projet de soutien et de formation pour les plus de 50 ans sans emploi, Adecco Pologne a proposé des formations gratuites à l'entretien de recrutement, des ateliers CV et du conseil en recherche d'emploi et en orientation sur le marché du travail.

En France, Adia a mené un projet nommé 4A, co-financé par le FSE et en partenariat avec les services publics de l'emploi et l'AFPA, organisme de formation pour remettre dans l'emploi durable des demandeurs d'emploi de plus de 45 ans. Les candidats sélectionnés par les services publics de l'emploi et évalués par Adia en fonction des besoins des entreprises, pouvaient en fonction de leurs besoins réaliser un bilan à mi-carrière (AFPA) pour valider leur projet professionnel, puis suivre une formation avant de retrouver un emploi.

La gestion du parcours professionnel des collaborateurs: Une fois le candidat recruté, il faut veiller à sa bonne intégration dans l'entreprise. Un bon management qui prend en compte la diversité des âges dans les équipes, un « management intergénérationnel » permettra à tous les salariés de s'épanouir, de développer leurs compétences et

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

de concourir à la performance de l'entreprise. En effet, le management des collaborateurs, de même que les objectifs à atteindre, doivent être fonction de l'expérience des collaborateurs, de leurs besoins... et permettre à tous de s'enrichir mutuellement. Un salarié moins expérimenté peut développer plus rapidement ses compétences si l'équipe est organisée de telle sorte que les plus expérimentés lui transmettent leur savoir-faire. Inversement, les salariés fraîchement diplômés apporteront d'autres informations qui pourront intéresser les plus anciens...

Pour maintenir l'employabilité de tous les collaborateurs à tous les âges, l'entreprise a à sa disposition différents outils. En France, les salariés âgés de 45 ans et plus ont droit à un « entretien de 2^{ème} partie de carrière » dont l'objectif est d' « éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière [et de] permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle, et [...] d'examiner les perspectives de déroulement de carrière du salarié en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise » (Accord National interprofessionnel de 2005 relatif à l'emploi des seniors). Développer les compétences des salariés, anticiper les évolutions techniques, les accompagner dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet professionnel garantit à l'entreprise des salariés compétents et motivés quel que soit leur âge.

Si, pour réussir ce changement des mentalités et lutter contre les préjugés, il faut donc changer de vision sur l'âge et mettre en avant les atouts des seniors, il faut aussi donner aux seniors eux-mêmes l'envie de travailler plus longtemps. En effet, les salariés, habitués à voir partir leurs aînés avant 60 ans, n'ont pas forcément envie de travailler plus longtemps. C'est bien par une gestion des parcours professionnels qui valorise l'expérience, prend en compte les aspirations et la santé au travail, travaille à améliorer les conditions de travail et favorise la coopération entre les générations, que l'entreprise sera attractive pour les salariés seniors.

Exemple Groupe Adecco

En France en 2009, les sociétés du Groupe Adecco ont signé des accords ou élaboré des plans d'action en faveur des salariés âgés: leurs engagements - qui concernent à la fois les collaborateurs permanents et non-permanents - ont porté essentiellement sur le recrutement, le développement des compétences et l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et le développement du tutorat. L'enjeu de ces engagements pour le Groupe Adecco est d'accompagner les collaborateurs permanents et non-permanents dans la réussite de leur deuxième partie de carrière.

4. Conclusion: des perspectives bien actives

4.1 La politique Européenne 2010 – 2020

Les pays de l'Union Européenne doivent poursuivre leurs efforts en termes de politiques d'emploi pour offrir à toutes les générations des emplois de qualité qui permettent à tous de travailler dans de bonnes conditions et de développer ses compétences. Ces efforts sont nécessaires non seulement pour garantir les systèmes de protection sociale et prendre en compte le vieillissement de la population mais aussi pour sortir de la crise économique et financière dans laquelle l'Europe se trouve. Dès 2010, l'Europe s'est donc fixée de nouveaux objectifs avec la stratégie « Europe 2020 » dont l'objectif est: « davantage d'emplois et une meilleure qualité de vie » selon José Manuel Barroso⁸.

La Commission Européenne dans sa communication de mars 2010 a défini 5 objectifs mesurables pour 2020, qui devront se décliner en objectifs nationaux dans les Etats membres, dans les domaines de l'emploi, de la recherche et de l'innovation, du changement climatique et de l'énergie, de l'éducation et en enfin de la lutte contre la pauvreté.

En ce qui concerne l'emploi, l'objectif fixé par la Commission Européenne est de passer d'un taux d'emploi de 69 % actuellement à 75 % pour la population âgée de 20 à 64 ans notamment par une plus grande participation des femmes, des travailleurs âgés et une meilleure intégration des migrants dans la main d'œuvre.

Pour atteindre cet objectif, les Etats membres devront mettre en place d'ici 2020, des stratégies pour développer les nouvelles compétences et de nouveaux emplois, afin de moderniser les marchés du travail en permettant aux personnes de maintenir leur employabilité tout au long de leur vie.

C'est seulement ainsi et tout en luttant contre la discrimination que l'allongement de la vie professionnelle et l'augmentation du taux d'emploi des 24–64 ans, et même au-delà, pourront progresser et contribuer à la croissance de l'Europe.

4.2 2012: Année Européenne du vieillissement actif

Lors du Conseil Européen de 2011, il a été proposé de consacrer l'année 2012, Année Européenne du Vieillessement Actif et de la Solidarité Intergénérationnelle, pour accompagner les Etats membres dans leurs politiques sur cette thématique cruciale.

Cette année européenne permettra de valoriser les initiatives et les bonnes pratiques tirées de l'expérience des Etats membres et de

⁸ Extrait de l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

pro mouvoir leurs échanges. L'objectif est aussi de les soutenir et de faciliter la sensibilisation du public au vieillissement actif.

Cette année européenne de 2012 n'aura pas uniquement vocation à promouvoir le vieillissement actif au travail, mais également au sein de la société en luttant notamment contre l'exclusion sociale par le bénévolat.

L'emploi de tous les âges de la vie professionnelle est un enjeu considérable pour le maintien de la solidarité intergénérationnelle et des équilibres socio-économiques à l'échelle européenne, comme à l'échelle mondiale. La mise en œuvre de ces stratégies peut revêtir de nombreuses formes contractuelles, en fonction des législations en vigueur, et sortir des cadres de référence précédemment établis. Dès lors, des formules hier méconnues comme le cumul emploi retraite, le portage salarial, la création entrepreneuriale, l'intérim lui-même ou dans de nouvelles formes comme le management de transition, attirent à la fois plus d'actifs âgés et d'entreprises recherchant compétences et expérience. Il faut à l'avenir soutenir le développement de nouvelles offres pour satisfaire les besoins de part et d'autre, la fluidité du marché de l'emploi s'avérant consommatrice de ressources et de formules toujours plus performantes.

Postface

Pour un marché de l'emploi «jeunes et seniors admis»

Dans les années qui viennent, les départs massifs des cohortes nées peu après la deuxième guerre mondiale vont aggraver le manque de main d'œuvre qualifiée. Aujourd'hui en effet, malgré un taux de chômage élevé, les employeurs peinent à trouver le personnel expérimenté dont ils ont besoin pour garder leur compétitivité. Et pourtant leur réticence à embaucher des seniors reste forte et les clichés envers les travailleurs matures ont la peau dure.

Même si l'attrait des préretraites reste fort pour une partie importante des seniors, ils sont aussi de plus en plus nombreux à souhaiter rester au travail quelques années de plus, soit parce qu'ils tiennent à leur job ou parce que financièrement ils ne s'en sortent pas. Or les employeurs continuent de se débarrasser de leurs seniors bien avant l'âge légal de la retraite et rejettent systématiquement les candidatures de travailleurs de plus de 50 ans. Comment changer la perception qu'ont les employeurs des travailleurs âgés et revaloriser leurs compétences, leur expérience et leur loyauté envers leur employeur, comment éliminer toutes les barrières qui rendent les seniors moins attractifs pour les employeurs sans pour autant sacrifier les acquis sociaux qui ont fait leurs preuves dans cette crise grave que traverse l'Europe ? On sait aujourd'hui que les pays qui ont adopté des politiques de l'emploi qui valorisent la contribution et l'expérience des seniors et leur permettent une fin de carrière mieux adaptée à leurs besoins (familiaux, de santé, de développement personnel, etc.), sont parvenus à maintenir, voire à améliorer leur taux d'emploi des 50+. Ce sont aussi ces pays qui préparent le mieux leurs seniors à une retraite active et autonome et qui offrent les meilleures perspectives d'avenir aux jeunes.

La législation européenne interdit depuis quelques années déjà toute forme de discrimination sur base de l'âge dans l'emploi et la formation professionnelle, mais les mentalités ne changent pas du jour au lendemain. Les pratiques ne changeront que lorsque les employeurs auront compris l'importance d'une bonne diversité des âges pour leur entreprise et qu'ils auront redécouvert la valeur ajoutée que peuvent apporter les seniors. Une nouvelle approche de l'emploi des seniors est nécessaire pour leur permettre de se maintenir dans l'emploi, voire de se remettre en selle avec des conditions de travail mieux adaptées à leurs besoins. Les initiatives, comme celle du Groupe Adecco qui vise à encourager une nouvelle vision et à valoriser la diversité des âges, sont les bienvenues.

Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi

L'Année européenne 2012 du Vieillissement actif et de la Solidarité entre les Générations est une occasion unique de réfléchir ensemble comment permettre aux seniors de participer activement au marché du travail jusqu'à l'âge légal de la retraite – voire au-delà pour ceux qui le souhaitent – dans des emplois de qualité qui utilisent au mieux leurs capacités et expériences. L'Europe ne peut plus se permettre de gaspiller son capital humain comme on l'a fait depuis les années 80.

Anne-Sophie Parent

Secrétaire Générale d'AGE Platform Europe. AGE Platform Europe est un réseau européen qui regroupe près de 150 organisations de personnes âgées de 50 ans et plus, qui a pour vocation de faire connaître et de promouvoir les intérêts des 150 millions de personnes âgées que compte l'Union européenne et de les sensibiliser aux questions qui les préoccupent le plus.

Bibliographie

Valoriser la diversité des âges,
Guide du Projet Equal Alliances – 2007

Guillemard Anne-Marie:
Les défis du vieillissement, Age, Emploi, Retraite, Perspectives internationales – Armand Colin, 2010

Guillemard Anne-Marie:
« De l'emploi des seniors à la gestion des âges » – La documentation Française, 2006, 111p

Guillemard Anne-Marie:
Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? – Retraite et Société n°51 juin 2007 pp 12-27

Bastiani Guthleber Emilie:
PassAge, Un abécédaire de la gestion des âges, Guide AFMD – 2010
http://www.afmd.fr/documents/AFMD-GUIDE-GESTION-AGES-web_compressé-en-ligne.pdf

Amadiou Jean-François:
Baromètre ADIA, Observatoire des discriminations – 2006
<http://www.observatoiredesdiscriminations.fr/images/stories/barometre2006resultats.pdf?phpMyAdmin=6e32dcee8760039a64c94b6379294e26>

Analyse de la DARES:
Emploi des seniors, pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques – 2010
<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/2010-054.pdf>

Analyse de la DARES:
L'opinion des employeurs sur les seniors: les craintes liées au vieillissement s'atténuent – 2010
http://www.emploi.gouv.fr/_pdf/dares2010_055.pdf

Etude de la DREES:
Les arrêts de travail des seniors en emploi – 2007
<http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/article200702.pdf>

Guide A compétences Egales:
Cadres seniors, recruter sans discriminer – 2009
<http://www.acompetenceegale.com/netkali/netkali.aspx?ItemId=115&IdDoc=84&IdLangue=1>

Etude Goodwill Management:

Diversité du capital humain et performance économique – 2007–2010
<http://www.goodwill-management.com/images/stories/pdf/mission-diversite-et-performance-ims-goodwill-management-11-2010.pdf>

Communication de la Commission Européenne:

« Europe 2020: une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive », http://ec.europa.eu/france/news/evenements/europe-2020/index_fr.htm

Pour en savoir plus

<http://ec.europa.eu/social/ey2012.jsp>

Site de l'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle 2012.

<http://www.age-platform.eu/fr>

AGE Platform Europe est un réseau européen qui regroupe près de 150 organisations de personnes âgées de 50 ans et plus, qui a pour vocation de faire connaître et de promouvoir les intérêts des 150 millions de personnes âgées que compte l'Union européenne et de les sensibiliser aux questions qui les préoccupent le plus.

<http://www.equineteurope.org>

EQUINET, le réseau européen des autorités indépendantes pour l'égalité et la lutte contre les discriminations, rassemble 33 organisations de 28 pays européens.

<http://www.socialplatform.org>

La plateforme des ONG Européennes sur le Social est l'alliance de fédérations européennes représentatives et de réseaux d'organisations non gouvernementales actives dans le secteur social.

http://ec.europa.eu/europe2020/index_fr.htm

Site de la Commission Européenne pour « Europe 2020 ».

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>

Accès à la statistique européenne.

<http://www.vectorat.com>

Observatoire âges, diversité et travail: s'informer, comprendre et agir. Le site vectorat.com est une activité du projet Equal-Alliages (2005–2008) soutenu par le Fonds Social Européen.

La position du Groupe Adecco sur le vieillissement actif

Le vieillissement actif peut résulter en une véritable situation gagnant-gagnant pour l'Europe.

En 2050, près d'un citoyen européen sur trois sera âgé de 65 ans ou plus. Au cours des décennies à venir, le vieillissement de la population et le risque de pénurie de main d'œuvre seront parmi les défis majeurs affectant la structure de l'économie de l'UE, tant par leur impact sur les marchés de l'emploi et sur les systèmes de retraite que sur les finances publiques.

C'est pourquoi le Groupe Adecco salue et soutient pleinement la décision de l'UE de faire de 2012 l'Année Européenne du Vieillissement Actif et de la Solidarité Intergénérationnelle.

Alors que nous planifions une action positive et concertée relative au vieillissement actif en 2012 et pour les années à venir, le Groupe Adecco tient à souligner que:

1. Le vieillissement actif peut être l'une des réponses pour remédier à la pénurie de main d'œuvre qualifiée en Europe – nous devons nous assurer que les besoins du marché de l'emploi soient couverts, que la main-d'œuvre senior soit en adéquation avec les compétences recherchées et que le marché du travail soit suffisamment attractif pour répondre à ses attentes.

“Promouvoir le vieillissement actif, c'est créer de meilleures opportunités pour que les femmes et les hommes âgés puissent jouer leur rôle sur le marché de l'emploi...”¹

2. Le vieillissement actif exige des solutions de travail et des politiques de marché de l'emploi flexibles – nous devons mieux mobiliser ce vivier de compétences et davantage encourager des solutions de travail flexibles, accessibles et inclusives.

3. Le vieillissement actif est le corollaire à une vie de travail légalement plus longue – afin d'assurer que les personnes âgées soient encouragées à travailler plus longtemps, nous devons valoriser leur expérience, les accompagner dans leurs projets professionnels et développer leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle.

4. Les entreprises de travail temporaire participent à la facilitation et à la mise en œuvre du vieillissement actif sur le marché de l'emploi de l'UE – des politiques sont nécessaires aux plans européen et étatiques pour soutenir la contribution que nous pouvons apporter au vieillissement actif et au défi démographique dans son ensemble.

Année européenne 2012 – les objectifs du vieillissement actif de l'UE:

- ✓ Sensibiliser l'opinion publique
- ✓ Stimuler le débat, échanger des informations et des bonnes pratiques entre Etats membres
- ✓ Proposer un cadre d'engagements et d'actions concrètes
- ✓ Supprimer les obstacles – en particulier en matière d'emploi

Le Groupe Adecco invite:

- 1** Les institutions de l'UE, les Etats membres, les partenaires sociaux et les entreprises à coopérer pendant cette Année Européenne 2012 du Vieillissement Actif et de la Solidarité Intergénérationnelle et à montrer l'exemple pour changer l'attitude à l'égard du vieillissement actif.
- 2** La Commission Européenne à mettre en œuvre et à réaliser les objectifs de cette Année Européenne 2012. En particulier, il serait souhaitable que la Commission Européenne:
 - Reconnaisse et intègre l'importance de solutions de travail flexibles et accessibles au sein d'un cadre d'action pour le vieillissement actif.
 - S'engage en faveur d'actions concrètes pour des structures et approches flexibles et accessibles sur le marché de l'emploi qui motivent les personnes âgées et leur permettent de continuer à travailler aussi longtemps qu'elles le souhaitent.
 - Propose des objectifs d'emploi concrets pour les travailleurs âgés et appuie le développement d'initiatives visant à soutenir le vieillissement actif par les partenaires sociaux européens et les entreprises.
- 3** Les Etats membres de l'UE à reconnaître et à intégrer à leurs politiques d'emploi la contribution des intermédiaires privés de l'emploi pour relever le défi de l'allongement de la vie professionnelle. En particulier, il serait souhaitable que les Etats membres de l'UE:
 - Adoptent des réformes du marché de l'emploi en fonction du défi démographique et assurent la flexibilité et l'accessibilité en autorisant une diversité des contrats-cadres tout en assurant la sécurité appropriée.
 - Soutiennent des systèmes qui permettent la transition de l'emploi à la retraite via des options de retraite progressive, de travail à temps partiel et d'horaires flexibles.
 - Renforcent la coopération entre les services d'emploi publics et privés afin d'augmenter la fluidité de la main-d'œuvre et afin d'intégrer et de maintenir davantage de personnes sur le marché de l'emploi.
 - Adaptent la réglementation sur les retraites et le droit du travail afin de soutenir ceux qui souhaitent travailler plus longtemps.
 - Investissent dans des initiatives sociales permettant d'améliorer l'employabilité des chômeurs âgés.
 - Adoptent des mesures qui facilitent la coopération entre les générations et la transmission des savoir-faire, quel que soit le type de contrat de travail.

1. Décision du Parlement Européen et du Conseil relative à l'Année Européenne du Vieillissement Actif et de la Solidarité Intergénérationnelle (2012). Bruxelles, 8 juillet 2011.

Il est temps de valoriser la diversité
des âges dans l'emploi

Crédits

Auteur

Florence Descamps, chargée de mission Gestion des Âges, Groupe Adecco France.

Contributeurs

Bettina Schaller, Directrice des Affaires Publiques, Groupe Adecco, & Bruce Roch, Directeur de la Responsabilité Sociale et Environnementale, Groupe Adecco France.

Merci à Anne-Marie Guillemard, sociologue, professeur à Paris V – Sorbonne et partenaire du projet Alliances, et Anne-Sophie Parent, Secrétaire Générale de AGE Platform Europe, pour leurs précieuses contributions.

Merci à Cécile Alhinc-Camy et Béatrice Mathieu du Pôle de Lutte Contre les Discriminations du Groupe Adecco France, à Lilian Furrer de la Direction de la Communication du Groupe Adecco ainsi qu'aux collègues responsables de Public Affairs, de la Responsabilité sociale et des Ressources Humaines du Groupe Adecco en Europe.

Et nos remerciements au Fonds Social Européen pour son soutien lors du Programme Equal Alliances, dont Adecco France était pilote de 2005 à 2008, qui a permis d'inspirer le présent ouvrage, ainsi qu'à sa coordinatrice, Mounia Chbani, directrice de MCC Mobilités.



The European Older People's Platform
La Plate-forme européenne des Personnes âgées



Contact

Bruce Roch
Directeur de la Responsabilité Sociale et Environnementale
Adecco Groupe France
59, boulevard Malesherbes, BP 70243
75364 Paris Cedex 08 – France
Tel. +33 1 77 69 10 24
Fax +33 1 77 69 10 21
bruce.roch@adecco-groupe.fr

Il est temps de valoriser la diversité
des âges dans l'emploi

A propos du Groupe Adecco dans le Monde

Situé à Zurich (Suisse), le Groupe Adecco est le leader mondial des services en Ressources Humaines. Avec plus de 32 000 collaborateurs et plus de 5 500 agences réparties dans plus de 60 pays à l'échelle mondiale, le Groupe Adecco offre une vaste gamme de services et fait le lien entre plus de 700 000 candidats et 100 000 clients chaque jour. Les services proposés s'inscrivent dans un vaste cadre de catégories différentes telles que le travail temporaire, le placement permanent, l'externalisation, le consulting et la réinsertion. Groupe Adecco figure dans la liste des 500 plus grandes entreprises du monde (classement Forbes).

A propos du Groupe Adecco en France

En France, le Groupe Adecco couvre tous les champs de l'emploi. Le placement de candidats intérimaires, cœur du métier, s'est enrichi de compétences spécifiques: conseil en recrutement et organisation, intérim spécialisé, recrutement de cadres, formation, gestion du capital humain, externalisation de services, en s'appuyant sur un ensemble de marques expertes dans leur domaine: Adecco, Adecco Medical, Adecco Parcours et Emploi, Adecco à domicile, Adecco Formation, Adia, Adjust HR, Ajilon, Alexandre Tic, Altedia, Badenoch & Clark, Datavance, Experts et Réseau Adecco Insertion. Pour réaliser l'adéquation parfaite entre les ambitions des candidats et les besoins des entreprises, Adecco a adopté une organisation par lignes d'expertise: Industrie, Office, Vente Marketing et Événementiel, Technologies de l'Information, Médical et Science, Ingénierie, Finance et Juridique, Conseil stratégique et opérationnel en RH et communication.

En 2010, grâce à ses réseaux répartis sur toute la France, le Groupe Adecco a fait travailler par semaine 140 000 intérimaires dans 28 000 entreprises et a placé, sur l'année en CDD ou CDI plus de 9 000 personnes.

Des informations complémentaires sont consultables sur
www.groupe-adecco-france.fr

Mentions légales

Éditeur: Adecco Groupe France
www.groupe-adecco-france.fr

Novembre 2011

Ce livre blanc est aussi disponible en anglais sous le titre
«It's time to manage age», édité par Adecco Group.



Année européenne du **vieillessement actif**
et de la **solidarité intergénérationnelle 2012**

