



Bureau
international
du Travail
Genève

Rapport
du Symposium de l'OIT sur

les actions menées par les entreprises pour relever le défi démographique

Genève, $\frac{28}{29}$ avril 2009



Rapport
du Symposium de l'OIT sur

**les actions menées par
les entreprises pour relever
le défi démographique**



Genève, $\frac{28}{29}$ avril 2009

Copyright © Organisation internationale du Travail 2009

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-222655-9 (print)

ISBN 978-92-2-222656-6 (web pdf)

Première édition 2009

Egalement disponible en anglais: Report of the ILO Symposium on the Business Responses to the Demographic Challenge [978-92-2-122655-0 (print) 978-92-2-122656-7 (web pdf)], Genève, 2009, et en espagnol: Informe del Simposio Internacional de la OIT sobre respuestas del sector empresarial al reto demográfico [978-92-2-322655-8 (print) 978-92-2-322656-5 (web pdf)], Genève, 2009

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

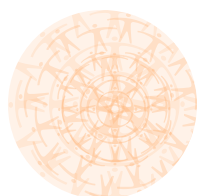
La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.



TABLE DES MATIÈRES

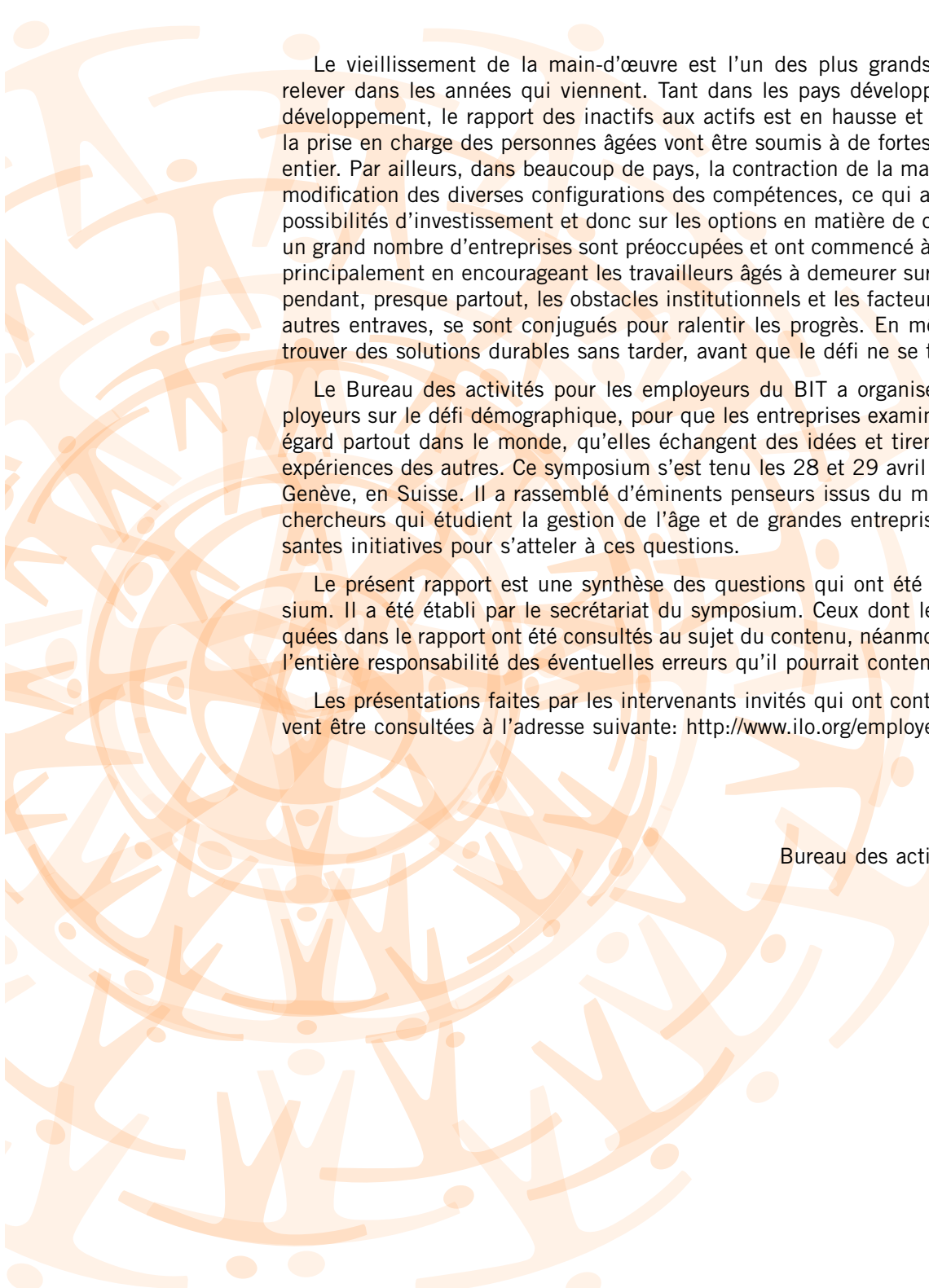
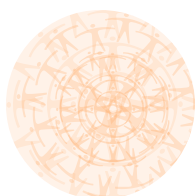


Avant-propos	5
Session 1 Le défi démographique	7
Session 2 Questions de politique publique: ce que nous avons appris jusqu'ici	11
Session 3 Gérer une main-d'œuvre âgée	15
Session 4 Changer les attitudes	17
Session 5 Initiatives sur les lieux de travail	19
Atelier sur les questions intergénérationnelles	23
Vers un programme pour les entreprises	27
Liste des participants	31
Programme	35





AVANT-PROPOS



Le vieillissement de la main-d'œuvre est l'un des plus grands défis que nous ayons à relever dans les années qui viennent. Tant dans les pays développés que dans les pays en développement, le rapport des inactifs aux actifs est en hausse et les systèmes établis pour la prise en charge des personnes âgées vont être soumis à de fortes pressions dans le monde entier. Par ailleurs, dans beaucoup de pays, la contraction de la main-d'œuvre entraînera une modification des diverses configurations des compétences, ce qui aura une incidence sur les possibilités d'investissement et donc sur les options en matière de création de richesse. Déjà, un grand nombre d'entreprises sont préoccupées et ont commencé à rechercher des solutions, principalement en encourageant les travailleurs âgés à demeurer sur le marché du travail. Cependant, presque partout, les obstacles institutionnels et les facteurs liés aux attitudes, entre autres entraves, se sont conjugués pour ralentir les progrès. En même temps, il importe de trouver des solutions durables sans tarder, avant que le défi ne se transforme en crise.

Le Bureau des activités pour les employeurs du BIT a organisé un symposium des employeurs sur le défi démographique, pour que les entreprises examinent ce qui se passe à cet égard partout dans le monde, qu'elles échangent des idées et tirent des enseignements des expériences des autres. Ce symposium s'est tenu les 28 et 29 avril 2009 au siège de l'OIT à Genève, en Suisse. Il a rassemblé d'éminents penseurs issus du monde des entreprises, des chercheurs qui étudient la gestion de l'âge et de grandes entreprises qui ont pris d'intéressantes initiatives pour s'atteler à ces questions.

Le présent rapport est une synthèse des questions qui ont été soulevées lors du symposium. Il a été établi par le secrétariat du symposium. Ceux dont les contributions sont évoquées dans le rapport ont été consultés au sujet du contenu, néanmoins, le secrétariat assume l'entière responsabilité des éventuelles erreurs qu'il pourrait contenir.

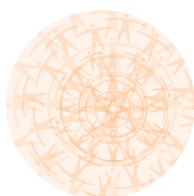
Les présentations faites par les intervenants invités qui ont contribué au symposium peuvent être consultées à l'adresse suivante: <http://www.ilo.org/employers>.

Jean-François Retournard
Directeur,
Bureau des activités pour les employeurs



SESSION 1

LE DÉFI DÉMOGRAPHIQUE



Modérateur

M. Raymond Torres, directeur, Institut d'études sociales de l'OIT

Groupe d'experts

M^{me} Azita Berar-Awad, BIT

M^{me} Nicola Hülskamp, Institut der deutschen Wirtschaft

M^{me} Esther Busser, Confédération syndicale internationale

M. Jean-Pierre Richard, conseiller de l'Institut Manpower pour l'Emploi

Points essentiels

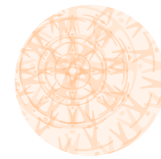
Le nouveau contexte démographique

M^{me} Azita Berar-Awad, directrice du Département des politiques de l'emploi au BIT, a expliqué qu'une combinaison de facteurs comme l'allongement de l'espérance de vie et la baisse des taux de natalité et de mortalité avait entraîné un vieillissement de la population mondiale. M^{me} Berar-Awad a indiqué que la population croissait et que, au fur et à mesure qu'elle croissait, elle vieillissait; par ailleurs, si les effets de ce processus ne sont peut-être pas ressentis en même temps dans chaque pays, les éléments d'information montrent clairement que la population vieillit dans toutes les régions du monde à des rythmes différents, et selon des échéances différentes. Ces tendances, a-t-elle confirmé, auront d'énormes conséquences à l'avenir sur la main-d'œuvre, la performance économique, la configuration des migrations et les régimes de sécurité sociale et de retraite dans le monde entier.

M^{me} Berar-Awad a présenté les prévisions des Nations Unies relatives à la population mondiale, selon lesquelles, d'ici à 2050, celle-ci aura augmenté de plus de deux milliards d'individus, ce qui représente une croissance de plus d'un tiers de la population actuelle. Cette croissance de la population mondiale

sera plus concentrée dans les régions moins développées du monde, lesquelles connaissent actuellement des niveaux élevés de sous-emploi, de faibles niveaux de revenu et une baisse de la protection sociale. Sur les quarante prochaines années, selon les prévisions de l'OIT, la population active dans ces pays augmentera de 30 pour cent et la population des individus âgés de plus de 65 ans triplera. Parallèlement, M^{me} Berar-Awad a indiqué que la population active dans les pays développés diminuerait rapidement. Ces changements seront ressentis d'ici à l'année 2020 quand presque les deux tiers de la main-d'œuvre mondiale actuelle se trouvera en Asie, tandis que l'Europe et l'Amérique du Nord ne représenteront à elles deux qu'environ 15 pour cent de la main-d'œuvre en comparaison. Cette évolution aura des conséquences certaines pour les entreprises ainsi que pour la société en général.

L'un des principaux problèmes auxquels seront confrontées les entreprises est le décalage entre ce dont elles auront besoin et ce que la main-d'œuvre pourra leur offrir à l'avenir. M^{me} Berar-Awad a souligné que cela créerait une pénurie de compétences dans certains domaines essentiels, qui pourrait se traduire par une intensification de la concurrence entre les entreprises ainsi qu'entre les pays pour attirer les travailleurs les mieux



qualifiés. Cette pénurie de talents sera en partie comblée par l'immigration, mais l'accroissement de la diversité de la main-d'œuvre, l'amélioration de la qualité de certains emplois actuels et, surtout, l'adoption d'une approche plus générale de l'emploi et de l'aptitude à l'emploi, axée sur le cycle de vie, joueront également un rôle important.

Pour surmonter ces nouvelles difficultés, il faut d'abord comprendre leur nature et les domaines dans lesquels les entreprises peuvent être le plus utiles. L'évolution des pratiques actuelles des entreprises est importante, mais les changements doivent aussi s'accompagner d'un développement social, d'un renforcement des technologies et de l'élaboration d'un programme intégré pour la politique publique. Le véritable défi pour la politique publique, a dit M^{me} Berar-Awad, sera de trouver comment générer suffisamment d'emplois et de revenus et comment financer les transferts sociaux d'une manière qui favorise le travail décent et une vie décente pour tous les groupes d'âge.

Un défi positif

M^{me} Esther Busser, de la Confédération syndicale internationale, a invité la conférence à ne pas oublier que le défi démographique était en soi un défi positif et qu'il fallait le considérer comme une chance à saisir. Ce défi est dû au fait que les individus vivent plus longtemps, en meilleure santé, a-t-elle dit, et, collectivement, nous devrions en être fiers. Notre tâche est donc de trouver le meilleur moyen de surmonter ces difficultés d'une manière à la fois équitable et réalisable tant pour les pays développés que pour les pays en développement.

Les pays développés comme les pays en développement seront confrontés à des problèmes liés à l'évolution démographique, mais M^{me} Busser a souligné que ces problèmes différeront selon les pays. Dans les pays développés, il y aura des pénuries de main-d'œuvre, un accroissement de la migration, et des problèmes touchant les régimes de sécurité sociale et de retraite. Les pays qui connaissent ces types de difficultés devront trouver le moyen de maintenir les niveaux de développement économique et social en dépit du vieillissement rapide de la population.

Dans les pays en développement, le vieillissement se produira dans le contexte d'une pauvreté largement répandue, ce qui le rendra plus difficile à gérer. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'offrir une forme quelconque de régime de sécurité sociale ou de soins de santé à une population qui croît, mais qui vieillit en même temps. Pour les pays en développement, la difficulté sera d'octroyer des prestations de base à tous les ressortissants tout en faisant face aux problèmes qui seront provoqués par l'augmentation de l'émigration. Tous ces facteurs auront des conséquences importantes pour les entreprises en termes d'implantation des usines, d'envergure de la main-d'œuvre qualifiée, de fidélisation des employés et d'aptitude à l'emploi des travailleurs âgés.

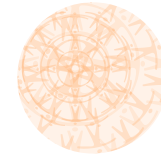
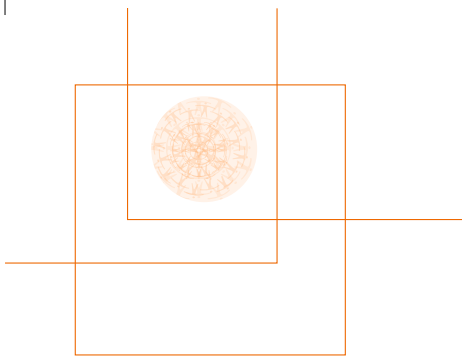
Le défi pour les entreprises

M^{me} Nicola Hülskamp a dit que le vieillissement de la population aurait des conséquences directes pour les entreprises. Du côté de l'offre, l'évolution démographique aura un impact plus faible en raison des effets qu'a eus la mondialisation sur les chaînes d'approvisionnement mais, du côté de la demande, l'impact serait substantiel, a-t-elle dit. Les changements les plus importants, a dit M^{me} Hülskamp, concerneront la main-d'œuvre, qui deviendra bien plus diversifiée, ce qui obligera les entreprises à mettre en place une approche des ressources humaines axée sur un cycle de vie intergénérationnel.

En raison de l'évolution démographique, les entreprises connaîtront probablement une tendance à l'augmentation des services, qui, selon ce qu'a soutenu M^{me} Hülskamp, entraînera une individualisation bien plus forte de la main-d'œuvre, ce qui nécessitera des travailleurs mieux formés et plus qualifiés.

Place réservée aux femmes

M^{me} Hülskamp a évoqué la nécessité de prévoir une participation plus active des femmes au marché du travail et, à l'instar de M^{me} Berar-Awad, elle a inclus la question de l'égalité des chances par rapport aux questions relatives à l'âge dans sa présentation. Il faut que la participation à l'emploi productif des personnes actuellement hors du marché du travail, comme les femmes, les jeunes et les personnes handicapées, devienne un im-



pératif de la politique publique car il n'est plus possible de négliger la capacité de millions d'individus.

M. Jean-Pierre Richard, de l'Institut Manpower pour l'Emploi, a souligné combien il importait de faire participer les travailleurs potentiels qui avaient auparavant été négligés comme membres de la population active, et il a dit que cela pourrait considérablement atténuer l'impact de l'évolution démographique jusqu'au point où elle ne représenterait plus un défi important. Tous les membres du groupe d'experts sont convenus qu'il y avait encore une marge de manœuvre importante pour relever l'âge effectif de la retraite afin de respecter l'âge légal ou officiel en la matière et que si l'on portait l'âge effectif de la retraite à 67 ans et que l'on augmentait sensiblement la participation des femmes à la population active, le défi démographique serait fortement atténué.

M^{me} Hülskamp a donné un exemple montrant comment on pouvait inclure un plus grand nombre d'individus dans la population active: un grand nombre d'entreprises ont réintroduit avec succès des mères dans la vie active. Dans bien des cas, ces dernières ont acquis un niveau d'éducation avancé et une expérience professionnelle considérable avant de quitter le marché du travail pour s'occuper de leurs enfants; comme le rôle de la mère et celui du père commencent à mieux s'équilibrer dans ce domaine, il devient plus important que jamais d'intégrer effectivement les mères à la population active. On peut y arriver avec des solutions comme la flexibilité des horaires de travail, le télétravail et l'amélioration de la qualité et de la disponibilité des crèches.

Apprentissage tout au long de la vie

Avec la réduction de la main-d'œuvre à l'avenir, il deviendra essentiel d'augmenter le niveau de la productivité, et c'est pourquoi il faudra mettre en place des programmes d'apprentissage tout au long de la vie. M^{me} Esther Busser a évoqué en particulier la recommandation n° 195 de l'OIT sur la mise en valeur des ressources humaines, qui insiste sur l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie et dispose que les gouvernements doivent mettre en place et financer de tels programmes, que les employeurs ont l'obligation de former leurs tra-

vailleurs et que ces derniers ont l'obligation de participer à cette formation lorsqu'elle leur est proposée. M^{me} Busser a aussi souligné que, si l'on voulait que ces programmes aient un impact véritable sur la culture des lieux de travail, il fallait qu'ils incluent les travailleurs à tous les niveaux d'éducation, et non pas seulement ceux qui ont déjà atteint un niveau d'éducation élevé.

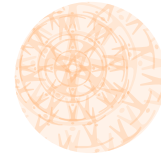
L'âge de la retraite

En ce qui concerne le relèvement de l'âge de la retraite, M^{me} Busser a souligné qu'il importait de comprendre que les emplois ne sont pas tous semblables et qu'il fallait donc peut-être établir des âges officiels différents pour la retraite. Elle a indiqué que certains emplois étaient beaucoup plus exigeants que d'autres au plan physique et psychologique. Par exemple, les travailleurs du secteur de la construction, ou bien ceux qui travaillent sur des chaînes de montage à fort rendement, commencent souvent leur carrière à un âge relativement jeune et sont souvent physiquement épuisés quand ils atteignent l'âge auquel ils sont légalement autorisés à prendre leur retraite. En comparaison, les directeurs d'entreprise, les avocats ou les fonctionnaires commencent à travailler bien plus tard, plus près de 30 ans, et comme leur travail a un caractère bien moins physique, ils peuvent être moins disposés à cesser de travailler lorsqu'ils atteignent l'âge légal de la retraite.

Outre ces éléments, M. Richard a souligné que c'étaient souvent les travailleurs plus éduqués qui étaient plus à même de tirer réellement parti des dispositifs de retraite anticipée car ils avaient souvent les moyens financiers de partir plus tôt à la retraite, auquel cas ils pouvaient jouir d'une longue et agréable retraite. Tandis que les travailleurs plus axés sur le travail manuel doivent souvent travailler bien plus longtemps pour subvenir à leurs propres besoins financiers et, en moyenne, ils ne vivent pas aussi vieux, ce qui veut dire qu'ils jouissent généralement de retraites relativement plus courtes.

Pauvreté des personnes âgées

Tous les membres du groupe d'experts sont convenus que l'un des aspects les plus importants du débat sur le défi démographi-



que concernait la manière de s'opposer à la pauvreté des personnes âgées, tout en garantissant un régime de protection sociale et de retraite qui soit abordable. En effet, selon une interprétation commune des statistiques démographiques, le ratio entre les individus qui cotisent à la protection sociale et les personnes à charge se dégradera, ce qui mettra en danger le caractère abordable des régimes de retraite car il faudra faire payer des prestations plus nombreuses à une population active plus réduite.

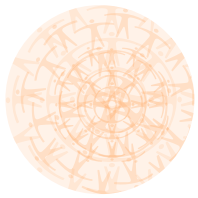
Ce scénario est certes possible, mais il n'est pas probable. En réalité, la situation sera bien moins dramatique car le taux de dépendance économique des jeunes baissera en conséquence, ce qui réduira le rapport global entre inactifs et actifs.

Protection des personnes âgées

Si les pensions de retraite et l'âge de la retraite sont des sujets de préoccupation très importants dans les pays développés, nom-

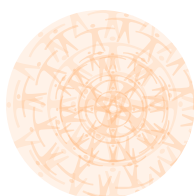
breux sont les pays en développement dans le monde dont la population vieillit et qui ne disposent pas de tels régimes. Le groupe d'experts a mis l'accent sur le fait que les pays en développement connaissent souvent un processus d'urbanisation qui réduit fortement le système de soutien rural des familles élargies, ce qui rend réellement nécessaire l'établissement d'un régime de retraite de base universel qui puisse permettre de lutter contre la pauvreté des personnes âgées dans ces pays. Le niveau de pauvreté est particulièrement élevé chez les jeunes et les personnes âgées dans les pays en développement qui n'ont pas de régime en place pour offrir une protection au titre de la sécurité sociale.

Cependant, le taux des actifs par rapport aux inactifs est relativement faible dans les pays en développement à l'heure actuelle, ce qui offre l'occasion de bâtir un système de sécurité sociale qui remédie à la pauvreté des personnes âgées et offre une protection à un coût raisonnable.



SESSION 2

QUESTIONS DE POLITIQUE PUBLIQUE: CE QUE NOUS AVONS APPRIS JUSQU'ICI



Modérateur

Roy Chacko, Bureau des activités pour les employeurs du BIT

Groupe d'experts

M^{me} Susan Reinhard, AARP

M. Naj Ghosheh, BIT

M. Guillermo Arthur, Asociación AFP

M. Michael Cichon, BIT

Points essentiels

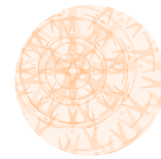
Il existe un étrange paradoxe dans le monde moderne, à savoir que quelque chose de nouveau est, sans que l'on sache pourquoi, toujours considéré comme mieux que l'ancien. Apparemment, tout le monde veut toujours la nouvelle version qui brille, car ce qui est «nouveau» peut signifier un nombre incalculable de possibilités inconnues qui peuvent être plus excitantes que les caractéristiques connues de ce qui a déjà été expérimenté, mais qu'en est-il quand les choses sont de la plus haute importance? Qui préférerait un jeune chirurgien cardio-vasculaire à un chirurgien cardio-vasculaire expérimenté, ou un jeune avocat tout juste diplômé à un professionnel expérimenté? Si la société dépend de ceux qui ont acquis de l'expérience pour les questions les plus importantes, pourquoi, sur le lieu de travail, les personnes âgées sont-elles souvent considérées comme «vieilles» et «coûteuses»?

Tendances de la main-d'œuvre

Les travailleurs âgés aujourd'hui sont bien plus susceptibles de continuer de travailler jusqu'à un âge plus avancé que dans le cas des générations antérieures, a dit M^{me} Susan Reinhard, vice-présidente de l'AARP et directrice de l'Institut de politique

publique. M^{me} Reinhard a présenté des études qui montraient que les travailleurs âgés faisaient preuve d'une très grande motivation et possédaient plus de connaissances des institutions et le savoir-faire qui va de pair pour accomplir leur travail. La vérité, a dit M^{me} Reinhard, c'est que les travailleurs âgés de nos jours sont différents de ceux d'hier et que la politique publique doit s'adapter et être actualisée pour en tenir compte. Les obstacles de politique qui freinent des initiatives comme le départ progressif à la retraite doivent être modifiés et il faut créer des programmes qui améliorent l'éducation financière des travailleurs âgés et permettent une meilleure protection contre la discrimination fondée sur l'âge.

La discrimination fondée sur l'âge peut constituer un sujet épineux sur le lieu de travail. En général, les gens savent de quoi il s'agit quand ils en sont les témoins, mais elle peut être difficile à comprendre tant qu'elle ne vous touche pas directement sur le lieu de travail, a dit M. Naj Ghosheh du BIT. Il est donc nécessaire que les employeurs, les travailleurs et la société en général comprennent mieux ce qui constitue le «jeunisme» (et ses conséquences au travail, la discrimination fondée sur l'âge) sur le lieu de travail et ce qui peut être fait pour lutter contre ce phénomène.



M. Ghosheh a expliqué qu'une façon de lancer ce processus consistait à mieux définir ceux qui peuvent être inclus dans la catégorie des «travailleurs âgés». Si les travailleurs qui sont aux stades avancés de l'emploi, peu avant le départ à la retraite, sont considérés comme des «travailleurs âgés», le fait est que la discrimination fondée sur l'âge sur le marché du travail et dans l'emploi peut commencer bien plus tôt. Les éléments d'information issus des travaux de recherche, selon M. Ghosheh, donnent à penser qu'en réalité les travailleurs âgés de 45 ans et plus font en général l'expérience de la discrimination fondée sur l'âge.

En ce qui concerne la législation, il existe des mécanismes légaux au niveau national et international. Outre une quarantaine de pays dotés d'une législation spécifique visant la discrimination fondée sur l'âge dans l'emploi, il existe des normes internationales comme la recommandation de l'OIT (n° 162) sur les travailleurs âgés, 1980. Du fait qu'il s'agit d'une recommandation et non d'une convention, elle ne crée pas d'obligations légales pour les Etats Membres de l'OIT, mais elle peut servir d'outil très utile pour lutter contre la discrimination fondée sur l'âge sur les marchés du travail et les lieux de travail, a fait observer M. Ghosheh.

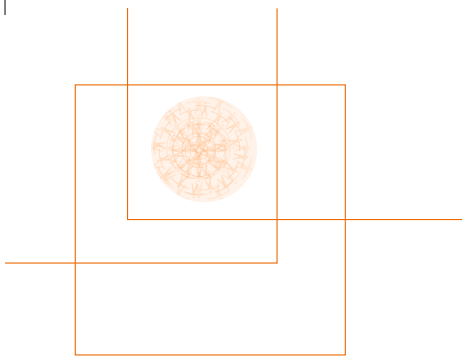
Confrontés à la rapide évolution démographique de leur population, beaucoup de pays prennent des mesures pour encourager les travailleurs à demeurer dans l'emploi. Au Japon, où le nombre de personnes âgées est proportionnellement le plus élevé au monde, le gouvernement a proposé aux entreprises des mesures incitatives sous la forme de réductions d'impôt et d'autres avantages pour qu'elles embauchent et conservent des travailleurs âgés. Selon M^{me} Reinhard, il est intéressant de noter que, s'agissant de la flexibilité des dispositifs de travail, y compris le temps de travail, le partage des tâches, les réductions progressives et le télétravail, l'Europe est bien plus en avance que le reste du monde. Tant M^{me} Reinhard que M. Ghosheh ont souligné que ce type de flexibilité était d'une importance capitale pour mettre en place des plans efficaces destinés à relever le défi démographique auquel seront confrontés un grand nombre de pays dans un proche avenir. Si le débat sur les questions classiques relatives aux travailleurs âgés est

souvent uniquement axé sur les coûts de ces travailleurs pour les entreprises, il faudra aussi que les organisations n'oublient pas que ces travailleurs peuvent apporter beaucoup d'avantages impossibles à trouver dans d'autres catégories de travailleurs, dont les deux principaux sont l'expérience et les connaissances des organisations/institutions. Les nouvelles formes d'organisation du travail suggérées par M^{me} Reinhard et M. Ghosheh y contribueront incontestablement, mais d'autres, par exemple le fait d'utiliser des travailleurs âgés comme tuteurs de jeunes travailleurs, peuvent avoir des effets positifs sur les organisations.

Il importe de donner leur chance aux travailleurs âgés et, dans bien des cas, le résultat sera positif. Par exemple, le groupe d'experts a présenté des études qui montraient que les jeunes travailleurs avaient tendance à quitter le navire pour grimper les échelons de l'ordre social et professionnel, tandis que les travailleurs âgés avaient tendance à être plus loyaux et à demeurer dans l'entreprise qui les avait embauchés, surtout si une formation leur était proposée. Par ailleurs, il faut encourager les employeurs du secteur public et du secteur privé à offrir des options de travail plus flexibles.

Régimes de sécurité sociale et de retraite

S'agissant des programmes de protection des personnes âgées, la situation en Europe n'est peut-être pas catastrophique car les augmentations de coûts résultant de l'évolution démographique ne seront pas si fortes qu'elles en deviennent difficiles à gérer avant l'année 2050 environ. La situation est très différente en Asie et en Afrique où il n'existe pas de régimes de sécurité sociale pour la majorité des travailleurs et leurs familles. La crise économique et financière actuelle exerce d'énormes pressions sur les caisses de retraite dont les pertes actuelles approchent les 6 billions de dollars EU, et elle peut avoir des effets à long terme plus graves. Après la crise, il sera capital d'avoir une main-d'œuvre équilibrée du point de vue de l'âge, et c'est maintenant qu'il faut réduire la dépendance des caisses de retraite à l'égard de la performance des marchés en garantissant à tous les individus des prestations minimums conformes à la convention n° 102 de l'OIT.

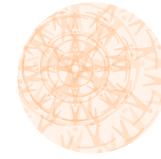


Les coûts de ces mesures sont moins élevés qu'on pourrait le penser (moins de 1 pour cent du PIB dans la plupart des cas). Les initiatives de politique publique qui permettent de mettre en place des programmes de départ à la retraite plus progressif pourraient encourager les employés à travailler au-delà de la période à laquelle ils prendraient normalement leur retraite et contribueraient à préserver l'adéquation des prestations de retraite des employés.

Le débat relatif à la question des régimes à cotisations définies par opposition aux régimes à prestations définies

La crise économique actuelle a porté atteinte aux régimes de sécurité sociale et de retraite partout dans le monde, quel qu'ait été le type de régime en place. Outre la crise économique, il y a le fait que les gens aujourd'hui sont en meilleure santé, vivent plus vieux et partent plus tôt à la retraite, ce qui fausse les ratios des actifs par rapport aux inactifs et exerce des pressions sur les jeunes générations. Comme la pyramide des âges s'inverse, il faudra soit que les primes soient augmentées, soit que les gens partent bien plus tard à la retraite que jusqu'à présent. Pour résoudre ces problèmes, il faut améliorer, outre la planification financière, l'éducation et la compréhension des questions financières chez l'individu moyen.

Il y a actuellement un débat sur le régime de pensions le plus à même de répondre aux besoins du plus grand nombre d'individus. D'un côté, il y a les régimes privés ou à cotisations définies et, de l'autre, les régimes plus classiques par capitalisation ou à prestations définies. Dans les régimes privés, chaque membre verse l'équivalent d'un pourcentage de son salaire brut sur un compte individuel et, lorsqu'il prend sa retraite, il a accès aux ressources accumulées, plus les intérêts générés par le rendement des placements sous la forme d'une pension. Tandis que dans un régime classique à prestations définies, la prestation est déterminée par un ensemble de formules, au lieu de dépendre du rendement des placements. Une forme classique de régime à prestations définies est le régime fondé sur le dernier salaire, dans lequel la pension versée est égale au nombre d'années travaillées, multiplié par le



salaire du membre au moment du départ à la retraite, multiplié par un facteur dénommé taux d'accumulation.

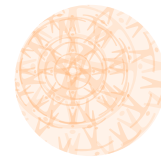
L'argumentation en faveur des cotisations définies

M. Guillermo Arthur de la Fédération internationale des administrateurs des fonds de pension (FIAP) a exposé l'argumentation en faveur des régimes de retraite à cotisations définies. La difficulté pour tous les régimes de retraite est qu'il est impossible de prévoir l'avenir, ce qui fait que les tenants de l'un ou l'autre régime ont du mal à faire la preuve complète de tous leurs arguments; néanmoins, l'argumentation en faveur des régimes à cotisations définies est la suivante:

Selon M. Arthur, il y a eu deux façons de lutter contre les effets du vieillissement sur les caisses de retraite. La première a consisté à mettre en place des réformes des paramètres des régimes de retraite par répartition, y compris des augmentations du taux de cotisation, un relèvement de l'âge de la retraite imposé par la loi, et des ajustements d'autres paramètres de la formule des prestations, et la deuxième a consisté à remplacer partiellement ou totalement le régime public de retraite par répartition par un programme individuel privé de retraite par capitalisation.

Pendant, les réformes des paramètres n'offrent que des options limitées sur le long terme. Selon M. Arthur, cela est dû à plusieurs causes:

- Le relèvement du taux de cotisation produit un effet négatif sur le marché du travail en raison de l'accroissement du fardeau fiscal pesant sur le travail, ce qui débouche sur une baisse de l'emploi global. Par ailleurs, cette politique encourage l'évasion fiscale et est généralement impopulaire.
- En dépit des modifications des paramètres appliquées, les engagements non provisionnés (ceux qui ne sont pas couverts par les cotisations des actifs) ont continué d'augmenter.
- Le coût du régime de retraite par répartition doit être supporté par les jeunes générations, ce qui veut dire qu'il y a une inégalité entre les générations.



A la base des régimes de retraite par capitalisation, ou régimes à cotisations définies, il y a notamment l'idée que le lien entre l'effort consenti et la prestation permet éventuellement d'améliorer la couverture, a fait valoir M. Arthur. Il a aussi laissé entendre que les régimes par capitalisation n'étaient pas tellement affectés par une baisse du taux de natalité, et qu'ils offraient une incitation à élargir la couverture car le travailleur a des droits de propriété sur ses fonds.

En outre, M. Arthur s'est dit convaincu que le taux de cotisation nécessaire pour financer un niveau de pension donné était plus bas dans le régime à cotisations définies que dans le régime à prestations définies et que le premier pouvait être plus favorable au plan économique (effets positifs sur le marché du travail et le marché des capitaux), en renforçant la croissance économique et en améliorant la capacité de verser des pensions valables.

M. Arthur a expliqué que, souvent, ces types de régimes de retraite faisaient partie intégrante d'un système à plusieurs piliers, à plusieurs étages, le premier pilier étant destiné à payer la retraite des membres pauvres de la société; les comptes individuels obligatoires sont appelés deuxième pilier; et le dernier étage est optionnel et offre des prestations supplémentaires à ceux qui en ont les moyens (troisième pilier). Dans le cadre du deuxième pilier, dans certains régimes, les individus peuvent choisir différents portefeuilles en fonction de l'âge et du niveau de risque qu'ils sont disposés à assumer. Aussi certains de ces fonds sont-ils plus agressifs (proportion d'actions plus élevée), et d'autres sont plus prudents (proportion plus élevée d'instruments générant un revenu fixe).

L'argumentation en faveur des prestations définies

M. Michael Cichon, directeur du Département de la sécurité sociale du BIT, a fait valoir que les régimes de retraite définissaient les droits de leurs membres à une part de la consommation actuelle et future de biens et de services d'une société donnée, et qu'il n'était pas possible de demander aux marchés de garantir directement les revenus d'individus qui ne peuvent pas ou plus exercer d'activités sur le marché.

Il a dit que dans l'économie mondialisée, tous les pays avaient les moyens de financer un Etat-providence doté d'un filet de sécurité sociale élémentaire, mais que certains pays en développement ne pouvaient probablement pas investir dans une sécurité sociale à large couverture.

M. Cichon a ajouté que les partisans des régimes à cotisations définies (DC) sont convaincus que les régimes de retraite à prestations définies (DB) ne peuvent être stabilisés que par des réformes conceptuelles.

A son avis, il s'agit d'un mythe car les régimes à prestations définies (DB) peuvent être aisément réformés par des réformes de paramètres, et l'ont été.

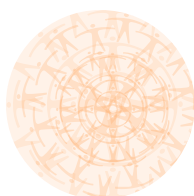
Ceux qui préfèrent les régimes à prestations définies (DB) peuvent judicieusement faire valoir qu'ils répondent mieux au droit humain à la sécurité sociale et qu'ils sont bien plus transparents au plan de la conception et de la fourniture immédiate d'une couverture universelle de sécurité du revenu et de soins de santé essentiels, qu'ils offrent un financement sain, permettent de faire en sorte que les prestations et la protection contre la pauvreté soient un droit au moyen de droits à des prestations plus prévisibles, tout en pouvant offrir une équivalence actuarielle des niveaux des cotisations versées et des prestations reçues.

Le facteur essentiel dans le cas des régimes à prestations définies (DB) ou en cas de garantie d'une prestation minimale dans les régimes DC, a dit M. Cichon, est que seules les sociétés peuvent demeurer les garantes en dernier ressort des droits en matière de sécurité sociale et des niveaux des prestations.

Quel que soit le régime que l'on préfère, ce qui demeure inchangé, ce sont les conséquences économiques et les besoins de transferts engendrés par le vieillissement des sociétés. Le fait est que – quel que soit le régime de sécurité sociale que l'on préfère – quelqu'un devra payer pour le régime choisi en prélevant sur un revenu régulier par l'achat d'actifs auprès de ceux qui auront épargné pour leurs prestations ou par transfert direct de revenu pour les bénéficiaires des prestations.

SESSION 3

GÉRER UNE MAIN-D'ŒUVRE ÂGÉE



Modérateur

Roy Chacko, Bureau des activités pour les employeurs du BIT

Groupe d'experts

M. Jean-Pierre Richard, Institut Manpower pour l'Emploi

M. Matthew Flynn, Middlesex University

Points essentiels

M. Jean-Pierre Richard, de l'Institut Manpower pour l'Emploi, a dit qu'une grande partie du problème actuellement était que la seule approche de l'évolution démographique adoptée était une approche curative. Tout a été axé, a-t-il dit, uniquement sur le fait de mettre un terme aux retraites anticipées, plutôt que sur une approche préventive prenant en considération l'ensemble du cycle de vie. Cela signifie qu'au lieu que les employés âgés reçoivent une formation et un appui, ils font souvent l'objet d'une discrimination et, dans certains cas, ils sont même harcelés.

Une raison qui pourrait expliquer que cela a été le cas jusqu'ici est que les entreprises ont du mal à investir dans des employés dont elles pensent qu'ils vont bientôt partir. Cependant, M. Richard a présenté des travaux de recherche qui montrent que, lorsque les travailleurs âgés se voient offrir une formation, ils restent souvent plus longtemps dans l'entreprise que les jeunes travailleurs qui reçoivent la même formation.

M. Richard a dit qu'il y avait beaucoup d'autres pratiques efficaces pour gérer la fin de la carrière d'un employé. Il s'agit notamment de la création de postes de tuteurs, de parrains, de la formation à l'orientation professionnelle et d'autres formes de travail en collaboration qui permettent d'établir des ho-

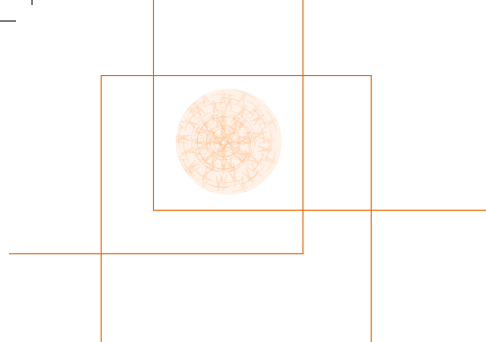
naires de travail plus flexibles et génèrent un transfert des connaissances plus efficace.

Pour accomplir le type de progrès nécessaires pour faire face à l'évolution démographique, il faut que les employeurs cessent de classer les travailleurs du même âge dans la même catégorie. Chaque travailleur, qu'il soit jeune ou vieux, est différent et a des visées, des aspirations et des motivations différentes ainsi que des expériences et des palettes de compétences différentes, a expliqué M. Richard. Pour gérer efficacement cette évolution démographique, chaque travailleur doit être traité comme un cas individuel.


Les entreprises en France, et dans certains autres pays développés, ne font pas preuve d'une vision stratégique de la gestion de l'âge. La vérité est que, selon M. Richard, s'agissant de la gestion de l'âge, les pays comme la France sont à la traîne. Dans ces pays, les entreprises évitent la question car elles ont le sentiment que les coûts sont trop élevés, ou que d'autres questions passent avant dans la hiérarchie des priorités. Dans le cas de la plupart des petites et moyennes entreprises, les compétences nécessaires pour traiter cette situation ne sont tout simplement pas disponibles.

Le contexte national

En France, la situation est assez difficile car il y a actuellement beaucoup de chôma-

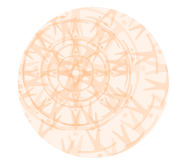


ge, avec 19,4 pour cent des moins de 25 ans actuellement sans travail. Par ailleurs, l'âge de la retraite est bas, l'âge officiel étant seulement de 60 ans, et l'âge effectif plus proche de 58 ans. Seules 38 pour cent des personnes âgées sont employées. Il faut que cela change pour au moins se rapprocher de l'objectif de la Stratégie de Lisbonne consistant à relever le taux d'emploi des personnes âgées à 50 pour cent.



L'importance du contexte national ne saurait être sous-évaluée lorsqu'on traite la question de l'évolution démographique. M. Matthew Flynn a souligné que le contexte national était capital lorsqu'on traite les questions relatives à la gestion de l'âge. Par exemple, en Allemagne, les dirigeants ont montré qu'ils étaient bien plus à l'aise que leurs homologues britanniques lorsqu'il s'agissait d'analyser et d'examiner les différentes stratégies de gestion liées à l'âge avec leurs employés, tandis que les employeurs britanniques sont plus enclins à identifier et éliminer les obstacles au travail auxquels sont confrontés les individus à des âges différents. En comprenant ce qui fait que des pays différents réagissent différemment, on pourra mieux créer les stratégies de gestion de l'évolution démographique dans nos propres pays.

Souvent, les bonnes pratiques sont identifiées dans un pays et testées dans un autre. Il se peut que les normes culturelles et les structures institutionnelles s'opposent aux approches innovantes de la gestion de l'âge. Le pire scénario, a dit M. Flynn, serait que les entreprises et les dirigeants baissent les bras et déclarent qu'aucun changement ne donnera de résultats. Ce qu'il faut, c'est que les individus s'adaptent. Ces adaptations peuvent être gratifiantes tant pour les employeurs que pour les employés. M. Flynn a cité en exemple le programme danois relatif à la capacité de travailler qui a été utilisé par des employeurs dans toute l'Europe pour identifier et résoudre les problèmes de santé des travailleurs qui pouvaient conduire à une retraite anticipée. Dans une entreprise britannique sur laquelle il a enquêté, les dirigeants avaient du mal à mettre en œuvre un dispositif dans ce domaine car les employés considéraient les interventions de leurs diri-



geants comme des intrusions excédant les limites des relations normales entre la direction et les employés et comme une « menace » pour leurs emplois. Un partenariat avec les représentants syndicaux du lieu de travail aurait pu constituer un moyen de répondre aux préoccupations des travailleurs.

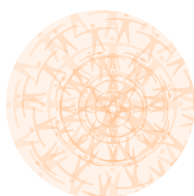
C'est la pensée créative qui débouche sur les types de stratégies qui permettent à chacun d'obtenir ce dont il a besoin; pour les entreprises, cela veut dire obtenir l'expérience et les résultats nécessaires, et, pour les travailleurs âgés, obtenir souvent un revenu nécessaire et un sentiment d'épanouissement avec une plus grande flexibilité au plan du temps de travail et souvent une diminution des heures de travail. Des sociétés comme IBM montrent la voie avec des dispositifs innovants en matière de partage des postes et des horaires flexibles qui permettent aux employés âgés de trouver la flexibilité dont ils ont besoin pour demeurer dans la main-d'œuvre tandis qu'IBM conserve leurs connaissances et leur expérience. La police métropolitaine de Londres a attribué à l'essai aux agents de police âgés un rôle de tuteur afin d'utiliser leur expérience et leurs connaissances pour gérer les nouvelles recrues. M. Flynn a fait valoir qu'il s'agissait des types de compromis et de solutions nécessaires pour relever le défi.

Embauche

L'embauche est une question importante en ce qui concerne les travailleurs âgés, plus que leur maintien en place, car ils peuvent avoir de grandes difficultés pour trouver un nouvel emploi. Au Royaume-Uni, l'entreprise de vente au détail Tesco a travaillé en partenariat avec des organisations locales dans les domaines de la rénovation pour perfectionner les compétences d'individus au chômage de longue durée et les embaucher. Des exemples comme celui-ci prouvent qu'il peut être très stimulant de traiter les questions relatives à l'évolution démographique, qu'il y a beaucoup de réponses différentes possibles qui contribuent à resserrer le fossé démographique et à offrir à tous les intéressés des solutions qui répondent à leurs besoins particuliers.

SESSION 4

CHANGER LES ATTITUDES



Modérateur

Roy Chacko, Bureau des activités pour les employeurs du BIT

Groupe d'experts

M^{me} Maja Šoba Tovšak, ZDS

M^{me} Inéz Labucay, Martin-Luther Universität

M^{me} Kathleen Riach, Essex University

M^{me} Susan Reinhard, AARP

Points essentiels

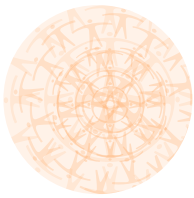
M^{me} Maja Šoba Tovšak a présenté les résultats d'une enquête portant sur six entreprises affiliées à la Fédération de l'industrie et des employeurs d'Europe centrale et orientale, qui a révélé qu'une majorité d'entreprises dans ces pays, au moins les deux tiers, ne considéraient pas favorablement l'emploi de travailleurs âgés de plus de 55 ans en raison de leur manque de flexibilité et de mobilité, de leur peu d'empressement à l'égard des nouvelles formes d'organisation du travail (travail en équipe), du fait qu'ils n'ont pas les qualifications et l'attitude qui conviennent, ainsi qu'en raison du niveau élevé de leur protection légale et de leurs privilèges. C'est une attitude qui doit changer et il faut que les entreprises soient plus disposées à employer des travailleurs âgés et qu'elles éliminent les obstacles tels que les mesures d'incitation en faveur de la retraite anticipée. Cependant, il se peut que les entreprises aient besoin d'un soutien financier quelconque pour la formation et l'éducation ainsi que d'autres activités d'apprentissage tout au long de la vie à l'intention des travailleurs âgés. La promotion des travailleurs âgés n'est pas seulement importante pour les entreprises, a fait valoir l'intervenante, c'est une question qui touche la société dans son ensemble.

Le manque de connaissances sur les compétences professionnelles des différents groupes d'âge est un problème réel, a expliqué M^{me} Inéz Labucay. Parmi les facteurs examinés dans le cadre de son projet de recherche à la Martin-Luther Universität, il y avait des éléments aussi divers que l'expérience, la capacité d'apprentissage, l'adaptation au stress, les schémas motivationnels, la gestion des situations de conflit liées au travail ou à la vie privée, la capacité de résoudre les problèmes et la créativité. Les résultats du projet ont souligné que les jeunes participants avaient moins de difficultés en ce qui concerne la résolution des problèmes et étaient généralement plus créatifs, tant au niveau individuel qu'en groupe. Étonnamment, on a constaté très peu de différence entre jeunes travailleurs et travailleurs âgés s'agissant de la flexibilité et de la motivation pour obtenir des résultats, et on a découvert que les employés âgés étaient moins enclins à éviter la confrontation aux conflits et pouvaient exercer une influence modératrice sur le lieu de travail.

Gardant à l'esprit les points forts de ces différents groupes d'âge, M^{me} Labucay a argumenté en faveur de la création d'équipes de travail composées d'un mélange de travailleurs âgés et de jeunes travailleurs. Cela permettrait, a-t-elle fait valoir, à chaque



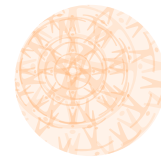
groupe d'âge de connaître les points forts de l'autre groupe et d'en tirer parti. Cela étant, il faudra éviter toutes les sortes de clichés. Cela veut dire qu'il faudra juger les questions relatives à la composition du groupe uniquement en fonction des éléments et des exigences de l'emploi. Elle a aussi souligné que la notion d'âge biologique devrait être complétée par la notion d'«âge propre à l'emploi» afin de fonder la composition du groupe sur l'expérience plutôt que sur l'âge.



Discrimination fondée sur l'âge

M^{me} Kathleen Riach a expliqué que l'un des aspects les plus épineux de la discrimination fondée sur l'âge dans la plupart des cas était qu'elle prenait une forme non explicite, cachée, et qu'elle était souvent le résultat inconscient de notre conditionnement social. M^{me} Riach a dit que, souvent, il n'y avait pas de discrimination patente à l'égard des travailleurs âgés sous la forme de politiques officielles de l'entreprise, mais qu'il existait un préjugé inconscient. Les travaux de recherche qu'elle a menés ont montré qu'il y avait apparemment dans un grand nombre de départements des ressources humaines la conviction sous-jacente et constante qu'il était «acceptable» de conserver les travailleurs âgés, mais qu'il était plus important de «procéder à un apport de sang neuf», comme si uniquement les jeunes travailleurs, nouveaux dans l'entreprise, pouvaient fournir les idées qui contribueraient à faire avancer cette dernière. Pour aider à éliminer ces types de «discrimination cachée», il faut que les départements des ressources humaines commencent à considérer l'ensemble du processus du vieillissement comme faisant partie intégrante du cycle de vie d'un employé au lieu de penser la gestion de l'âge uniquement en termes de travailleurs âgés.

Si l'on veut accomplir les progrès nécessaires pour relever les défis de l'évolution démographique, il faut corriger certains



clichés, y compris l'idée que les travailleurs âgés ne sont pas très impliqués dans leur travail. En réalité, des études ont montré que dans beaucoup d'entreprises les travailleurs de plus de 55 ans étaient généralement ceux qui étaient parmi les plus impliqués. Un grand nombre d'autres idées préconçues au sujet des travailleurs âgés ne sont en fait que des idées fausses qui se révèlent n'être guère plus que des mythes lorsqu'on les examine de près.

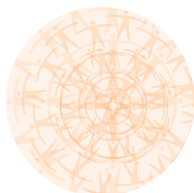
Changer les attitudes

M^{me} Reinhard a mis à mal la conviction largement partagée que les travailleurs âgés coûtent bien plus cher que les jeunes, en faisant valoir qu'en réalité le coût des travailleurs âgés n'est en général que légèrement plus élevé et que les coûts engendrés par le fait qu'ils ont plus de congés et par les pensions sont souvent compensés par le fait qu'ils constituent des effectifs stables dans l'entreprise, tandis que la rotation élevée des effectifs de jeunes travailleurs entraîne des frais de recrutement et de formation.

Le groupe d'experts a préconisé un changement d'attitudes en ce qui concerne la façon dont nous considérons les travailleurs âgés. L'attitude consistant à dire que les travailleurs âgés ne pensent qu'à prendre leur retraite et à quitter l'entreprise ne correspond plus à ce qu'ils sont réellement aujourd'hui. Une étude récente de l'AARP a permis de constater que plus de 80 pour cent de ceux qui font partie de la génération du baby-boom s'attendent à demeurer dans la vie active ou le veulent. Le pourcentage des travailleurs âgés augmente et le pourcentage de ceux qui veulent continuer de travailler augmente aussi. Les travailleurs âgés typiques sont en train de changer et il faut que nos attitudes à leur égard changent aussi pour que nous puissions faire face au défi de l'évolution démographique.

SESSION 5

INITIATIVES SUR LES LIEUX DE TRAVAIL



Modérateur

Roy Chacko, Bureau des activités pour les employeurs du BIT

Groupe d'experts

M. Jean Cassingena, Areva

M. Jan Wijnands, Xerox

M. Rouben Halajian, Metro AG

Points essentiels

Les représentants d'Areva, de Xerox et de Metro AG ont chacun fait une présentation sur les pratiques de leur entreprise en matière de gestion de l'âge qui donnent de bons résultats, et chaque société avait en commun de considérer qu'il importait de comprendre que les individus ont une conception très individualiste de leur carrière. Il s'agit d'une notion facile à comprendre, mais ce point de vue est souvent négligé lorsqu'on élabore des stratégies pour l'avenir. Ces sociétés ont obtenu d'excellents résultats en termes de gestion de l'évolution démographique dans leur propre organisation et ce succès est en partie dû au fait qu'elles ont toujours placé leurs politiques relatives aux ressources humaines dans cette perspective.

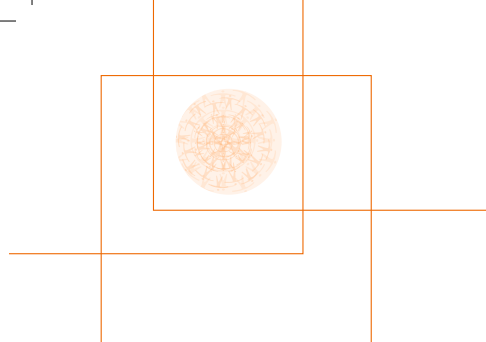
Areva

Une chose que M. Jean Cassingena d'Areva avait remarquée lorsqu'il aidait à élaborer des stratégies efficaces pour faire face au vieillissement des effectifs était la nécessité de réaliser qu'il peut y avoir de nouveaux rôles pour les travailleurs âgés qui n'ont pas été pris en considération auparavant, comme la création de postes de consultants extérieurs pour les travailleurs à la retraite et les employés approchant de la retraite. Selon lui, cela permet aux travailleurs âgés de remplir

d'autres fonctions par lesquelles ils continuent de travailler pour l'entreprise après leur départ à la retraite dans des postes leur offrant la flexibilité dont ils ont besoin, tout en étant encore en mesure de transmettre leurs compétences et leurs connaissances à la jeune génération. Le transfert efficace des connaissances dans les industries à qualifications élevées peut prendre des mois, des années, et dans certains cas même des décennies, et l'évolution des programmes de tutorat contribue à faciliter ce processus en tirant parti des bonnes relations établies entre les générations.

Xerox

Dans le cadre de l'expérience qu'il a vécue à Xerox, M. Jan Wijnands a constaté que la gestion des travailleurs âgés dépendait beaucoup de la façon dont les gens considéraient leur propre carrière et qu'un dialogue entamé à un stade précoce s'était révélé constituer la clé d'une plus longue participation à la main-d'œuvre. D'après l'expérience de Xerox, dans bien des cas, les cadres ont réellement pu tirer parti d'une formation à la gestion des transitions de carrière. L'intervenant a dit qu'un grand nombre de problèmes avaient été résolus simplement en améliorant considérablement le niveau de communication interne sur les questions liées au départ à la retraite. Par exemple,



les travailleurs étaient bien plus disposés à endosser des rôles différents dans la société à mesure qu'ils prenaient de l'âge lorsqu'ils avaient le sentiment qu'ils étaient associés à la discussion et aux décisions qui auraient une incidence sur leur carrière. L'expérience a montré que ces types de transition étaient bien plus efficaces lorsque la discussion commençait tôt et non pas à un stade tardif. Les employés assumaient leurs responsabilités pour contrôler leur propre avenir.

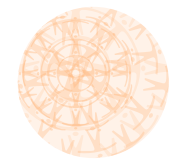


Metro AG

Le représentant de Metro AG, M. Ruben Halajian, cautionnait les pratiques des autres entreprises et bien des idées développées par les présentateurs précédents dans le cadre du symposium, en réaffirmant l'importance des programmes d'apprentissage tout au long de la vie. Il a dit que le fait de donner une formation permanente tout au long de la carrière d'un employé et de maintenir les employés associés aux décisions qui les affectent s'était révélé constituer une stratégie efficace pour développer leur motivation et leur loyauté et l'une des clés pour garantir l'aptitude à l'emploi des travailleurs d'une part, et la compétitivité des entreprises d'autre part. De la sorte, les concepts de l'apprentissage tout au long de la vie sont des facteurs essentiels pour faire face au défi démographique.

Le changement est nécessaire

Les trois sociétés étaient toutes favorables à l'idée qu'il fallait changer la façon dont les individus déroulent leur carrière et la façon dont ils quittent l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ce processus doit être géré plus efficacement et doit commencer plus tôt dans la carrière d'un employé que cela n'a été le cas dans le passé. Une meilleure planification à cet égard permettrait d'accroître le niveau de flexibilité et ouvrirait la voie à de nouvelles possibilités tant pour l'employeur que pour l'employé. En améliorant la discussion sur le moment et la manière de transférer les compétences d'une génération de travailleurs à la suivante, on ferait en sorte que les lacunes dans les connaissances soient comblées plus efficacement et que les effectifs en voie de réduction atteignent des niveaux de productivité plus élevés.

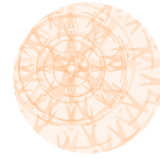
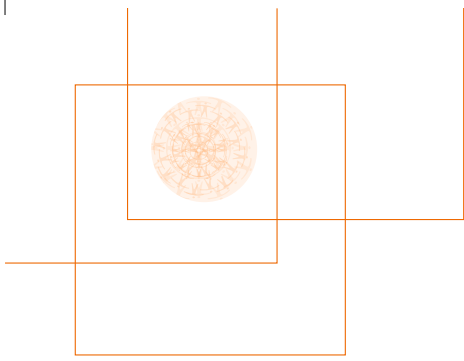


Les emplois à qualifications élevées dans le domaine des services nécessitent un transfert de connaissances plus important et la collaboration est la clé pour y parvenir. Par exemple, dans le domaine de l'énergie nucléaire, il faut des réseaux solides de personnes qui comprennent ce secteur et qui ont l'expérience de travailler avec des produits nucléaires afin de guider la jeune génération de travailleurs. Une solution innovante à laquelle a eu recours Areva a été de créer un club d'anciens employés et de les aider à établir leur propre société avec laquelle Areva puisse ensuite conclure des contrats de sous-traitance. Il est important que ce type de relation fasse l'objet de discussions et soit établie bien avant que l'employé ne prenne sa retraite de sorte que chaque intéressé ait le sentiment de faire partie d'une stratégie d'entreprise globale.

Ces types d'activités peuvent jouer un rôle essentiel dans le recrutement de nouveaux employés car cela permet à l'entreprise de montrer aux jeunes travailleurs comment elle traite les travailleurs âgés, et comment elle prend soin de son personnel.

Il est clairement ressorti de ces présentations que, pour s'adapter avec succès à l'évolution de l'environnement de travail, il fallait changer la façon de considérer un grand nombre de choses sur le lieu de travail. Par exemple, les membres du groupe d'experts sont tous convenus qu'il fallait que les entreprises réalisent que la formation ne concernait plus seulement le développement de la carrière et que, dans bien des cas, les employés avaient besoin d'une formation tout simplement pour suivre l'évolution de la technologie et conserver leur poste actuel. Il faut aussi accorder une plus grande attention aux possibilités de carrière horizontales en plus des options verticales.

Il faut aussi que des programmes efficaces de soins de santé et la préservation d'un équilibre approprié entre la vie professionnelle et la vie privée commencent à jouer un plus grand rôle tout au long du cycle de travail/vie. Améliorer ces programmes de façon qu'ils couvrent l'ensemble du cycle de travail/vie des employés, et non pas seulement les dernières années de leur carrière, constitue un ajustement capital qui peut avoir pour résultat que les employés choi-



siront de travailler plus longtemps et, dans bien des cas, plus efficacement.

Les représentants de chaque entreprise ont été d'accord pour dire que le fait d'inciter les employés à prendre une retraite anticipée était «pure folie», surtout dans les industries où la majorité des individus qui atteignent l'âge officiel de la retraite étaient encore des membres du personnel en bonne santé et actifs.

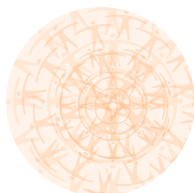
La dernière question importante à examiner est celle de la migration. L'un des grands problèmes du défi démographique est l'augmentation des niveaux de migration. Il faut que les entreprises comme les pays agissent préventivement pour faire face aux problèmes posés par l'accroissement des migrations. Il est capital de faire en sorte que les conditions de travail soient attrayantes et que les obstacles à l'entrée sur le marché du travail soient peu élevés, surtout pour les individus très qualifiés.







ATELIER SUR LES QUESTIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES



Modérateur

M. Jean-François Rougès, Groupe Forest

L'un des thèmes récurrents du Symposium international sur les actions menées par les entreprises était l'idée que les entreprises pouvaient bénéficier d'une plus grande diversité de la main-d'œuvre. Les présentateurs ont été nombreux à dire que l'un des meilleurs moyens de faire face aux difficultés liées à l'évolution démographique était de créer des équipes de travail composées d'employés jeunes et d'employés âgés, l'idéal étant que les différentes générations puissent additionner leurs points forts respectifs de telle façon que les employeurs puissent tirer le meilleur parti des compétences des jeunes travailleurs et des travailleurs âgés en même temps. Par exemple, les jeunes travailleurs apporteraient des idées neuves à la discussion tout en améliorant le niveau de créativité et la rapidité de réaction, et les travailleurs âgés renforceraient l'équipe en apportant leur expérience et leur autorité tout en enseignant des techniques efficaces concernant la manière de s'adapter au stress et de gérer les conflits.

Cela semble être une très bonne idée en théorie mais, dans la réalité, les travailleurs âgés et les jeunes travailleurs sont trop différents pour travailler ensemble, n'est-ce pas? Les travailleurs âgés ne sont-ils pas trop lents et trop ancrés dans leurs habitudes pour être des membres efficaces d'équipes jeunes? Les jeunes travailleurs ne sont-ils pas des tire-au-flanc qui manquent bien trop souvent de respect pour apporter une contribution positive dans des équipes composées entre autres d'employés âgés? Tels sont certains des vieux clichés qui influent souvent sur notre manière de voir les choses en ce qui concerne les équi-

pes plurigénérationnelles sur le lieu de travail. Ce manque de compréhension mutuelle perçu entre jeunes travailleurs et travailleurs âgés est dénommé «conflit des générations» et l'atelier sur les questions intergénérationnelles avait précisément pour objectif d'apprendre à surmonter ce conflit afin de tirer le meilleur parti de ce que chaque génération a à offrir.

Le débat sur les générations renvoie à la notion de génération culturelle, qui désigne un groupe d'individus qui ont en commun d'avoir connu durant leurs années de formation un ensemble donné d'événements historiques et de tendances sociales. Séparer les individus en groupes de ce type n'a pas pour objet de jeter le discrédit sur une certaine génération, ni de réunir en bloc tous les travailleurs d'un groupe d'âge dans la même catégorie, mais on peut observer des similitudes précises dans les attentes et les comportements. En fait, chaque génération a ses propres expériences et des structures psychologiques différentes.

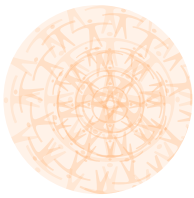
Vétérans

Tel est le nom qui a été donné, pour simplifier, à toutes les générations qui composent le segment de la population des plus de 65 ans. Comme la plupart des individus de ce groupe ont déjà quitté la main-d'œuvre, ou sont sur le point de la quitter, très peu de temps a été consacré à ce groupe et, à la place, on a beaucoup plus insisté sur la génération suivante qui est en puissance la génération la plus importante lorsqu'on évoque le conflit des générations au travail et le défi démographique lui-même: les enfants du baby-boom.



Les enfants du baby-boom

Par génération du baby-boom, on entend habituellement tous ceux qui sont nés durant la forte poussée démographique survenue dans les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Les individus de cette génération ont actuellement entre 46 et 63 ans et, à ce titre, ils représentent la portion la plus importante de la main-d'œuvre générale. C'est leur départ en masse de la main-d'œuvre qui créera un grand nombre des difficultés liées à l'évolution démographique.

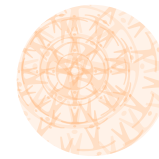


Cette génération a tendance à se considérer elle-même comme une génération spéciale, très différente de la génération qui l'a précédée. Dans les années 1990, un nombre relativement important de jeunes individus sont passés à l'âge adulte à peu près au même moment et, de ce fait, ils ont pu façonner un discours particulier au sujet de leur cohorte et des changements qu'ils apporteraient. Ce discours a eu un impact considérable sur les façons dont les enfants du baby-boom se voyaient eux-mêmes. Ce sont eux également qui ont développé la tendance à définir le monde en termes de générations.

Dans les pays développés, cette génération est généralement considérée comme privilégiée, car un grand nombre des individus qui la composent ont grandi durant une période d'abondance. En tant que groupe, ils constituaient la génération qui connaissait un niveau de santé et de richesse jamais atteint jusque-là et, globalement, ils escomptaient que le monde irait en s'améliorant constamment avec le temps. Cette génération a aussi été la première à connaître la télévision. Les événements mémorables qui l'ont marquée sont notamment l'assassinat de Kennedy, les premiers pas sur la lune, la guerre du Viet Nam, la liberté sexuelle, le mouvement contestataire en faveur des droits civiques, le mouvement écologiste, et le mouvement féministe. Tous ces événements témoignent d'un optimisme propre à cette génération.

Génération X

La génération X était censée être une génération perdue composée d'enfants livrés à eux-mêmes, cyniques et aliénés, condamnés à vivre dans l'ombre des baby-boomers. Ils



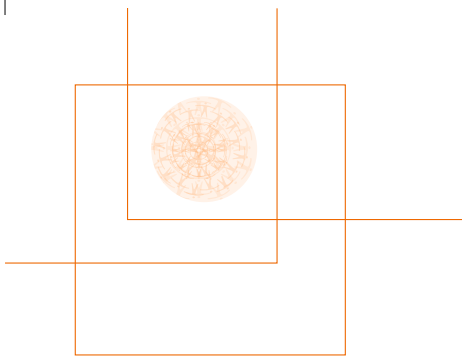
sont nés dans les années autour de 1963 et de 1978, ce qui fait qu'ils ont actuellement entre 31 et 46 ans. Les enfants de cette génération ont été les premiers à connaître le divorce des parents qui les élevaient et à se trouver livrés à eux-mêmes, rentrant chez eux dans une maison vide, la clé sous le paillason, pendant que leurs parents poursuivaient leur carrière. Les membres de cette génération ont souvent eu le sentiment d'être élevés dans une génération de consommateurs vivant au-dessus de leurs moyens et, de ce fait, ils ont eu du mal en général à entrer dans la vie active.

Cette génération a souvent été considérée par la génération précédente comme sous-employée, très éduquée, très secrète et imprévisible. Parmi les autres traits souvent attribués à la génération X, on trouve le cynisme, l'aliénation, le pessimisme, la défiance à l'égard des institutions et l'athéisme. C'est en partie dû aux expériences qu'a connues cette génération: foyers éclatés, menace de la guerre froide, sida et incertitude de la carrière professionnelle. Il s'avère que cette génération s'est épanouie tardivement car, le temps passant, ce groupe n'a pas été aussi mauvais qu'on a bien voulu le dire.

Génération Y

Cette génération est composée principalement des enfants des baby-boomers. Ils ont vu leurs parents travailler de longues heures à la recherche du succès et de l'argent et c'est pourquoi ils ont développé un ensemble de priorités différent. En règle générale, ils se soucient moins du salaire et davantage de la flexibilité du temps de travail, du temps de transport et de l'équilibre entre la vie privée et le travail.

Les membres de cette génération sont nés aux alentours de 1978 jusqu'aux alentours de 1990 et ils sont les premiers à avoir grandi avec la télévision et l'Internet. C'est aussi la première génération à avoir adopté l'interaction numérique. Ils sont habitués à entendre qu'ils constituent la génération du futur et qu'ils ont la responsabilité de transmettre leurs technologies et leurs connaissances à la génération plus âgée. C'est pourquoi ils ont en général une grande confiance en eux. A la différence de la génération X, la génération Y a foi dans le collectif, mais par l'inter-



médiaire de nouvelles technologies comme Facebook et Twitter.

Perpétuation de la culture et des valeurs

Reconnaître les différentes caractéristiques de chaque groupe d'âge constitue une étape importante vers l'adoption de politiques qui donneront les meilleurs résultats à partir d'une main-d'œuvre plurigénérationnelle. Les membres de chaque groupe d'âge ont leur propre ensemble d'attentes du point de vue de leur carrière et de ce qu'ils jugent être un comportement approprié sur le lieu de travail. Les membres de chaque génération perpétuent souvent la culture et les valeurs au milieu desquelles ils ont grandi, de sorte que ce qui pourrait paraître irrespectueux aux yeux d'une génération pourrait sembler tout à fait acceptable aux yeux d'une autre. La seule façon de surmonter ces simples différences est d'établir une communication ouverte.

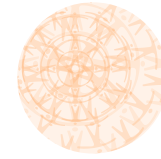
Gestion d'équipes plurigénérationnelles

Un aspect intéressant et révélateur de l'atelier a fait intervenir un sondage informel parmi les participants, effectué pour déterminer les problèmes qu'ils avaient au travail avec les individus d'autres générations et ce qui les surprenait chez ces individus avec lesquels ils avaient des relations mutuelles.

Les membres de la génération plus âgée n'appréciaient pas que ceux de la jeune génération tirent des conclusions trop hâtives et trouvaient qu'ils répétaient souvent les mêmes erreurs. Ils avaient aussi le sentiment que les jeunes employés ne semblaient pas totalement impliqués dans leur carrière et qu'ils se montraient très au fait de leurs droits, au point d'en être souvent déplorables.

En revanche, ceux de la jeune génération n'appréciaient pas que leurs aînés soient trop attachés aux procédures plus qu'aux résultats et qu'ils aient une attitude de supériorité à leur égard.

S'agissant de ce qui les surprenait chez les membres des autres générations, les aînés étaient impressionnés par la façon dont les jeunes abordaient un problème en faisant preuve de créativité et par leur capacité d'ac-



complir plusieurs tâches à la fois. Les jeunes avaient le sentiment que les travailleurs âgés savaient mieux comment gérer le stress et qu'ils étaient loyaux et dotés d'une meilleure vision des objectifs de l'organisation.

Ces jugements ne sont pas très loin de la vérité du point de vue du fonctionnement psychologique de chaque génération. L'essentiel, pour gérer ces différences liées à l'âge, c'est d'ouvrir des voies de communication de sorte que les membres de chaque génération puissent voir d'où viennent les autres et ce qu'on attend d'eux.

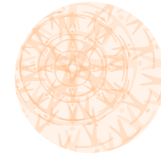
Recrutement

Le recrutement est une autre question relative à la gestion de l'âge qui a fait l'objet de débats dans le cadre de l'atelier. Par exemple, beaucoup d'entreprises ont constaté qu'au lieu de mettre l'accent sur les salaires élevés, comme dans le passé, elles avaient obtenu de meilleurs résultats dans l'embauche de jeunes travailleurs lorsqu'elles avaient mis en avant la possibilité de bénéficier d'horaires flexibles, de travailler à domicile et de prendre des congés pour raisons familiales, ainsi que la promesse de congés sabbatiques réguliers.

La fidélisation des employés a aussi été un sujet de préoccupation, certaines entreprises s'étant montrées peu disposées à former les jeunes travailleurs lorsqu'elles avaient le sentiment qu'ils ne resteraient pas longtemps. Ces préoccupations sont-elles valables dans ces circonstances ou bien sont-elles tout simplement influencées par les idées toutes faites? Là encore, seules une communication plus efficace et une meilleure gestion des attentes permettront aux entreprises de se développer dans le contexte de l'évolution démographique.

Transfert des connaissances

Le transfert efficace des connaissances est peut-être la question la plus importante du point de vue des équipes intergénérationnelles et de la gestion de l'âge. Ce n'est pas la question la plus facile à traiter car elle peut faire intervenir différentes méthodes en fonction des générations considérées. Les modes de transmission des connaissances varient d'une génération à



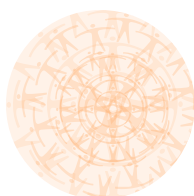
l'autre en raison des différences entre les stratégies d'assimilation et de communication entre les générations. La seule façon de faire face à ce problème est d'y consacrer de l'énergie et de savoir que chaque géné-

ration veut travailler avec des gens compétents qui partagent ses objectifs. Dans bien des cas, il s'agit tout simplement de trouver le meilleur moyen d'établir la communication entre les individus.





VERS UN PROGRAMME POUR LES ENTREPRISES



Modérateur

M. Brent Wilton, OIE

M. Brent Wilton de l'Organisation internationale des employeurs a prononcé l'allocution de clôture du symposium. Il a remercié les différents orateurs pour leurs présentations et ACT/EMP pour avoir organisé le symposium, puis il a récapitulé les événements des deux journées écoulées sous la forme d'un programme que les participants pourraient utiliser pour aller de l'avant et relever les défis que pose l'évolution démographique.

Tout d'abord, le contexte et la culture nationaux dans lesquels se présente le défi démographique ont leur importance. Il n'existe pas de panacée et il n'y a pas de réponse unique magique à toutes les questions auxquelles seront confrontées les entreprises. Celles-ci doivent faire en sorte de lancer avec leurs travailleurs un débat sur la retraite, la sécurité sociale et les pensions ainsi que d'autres questions liées à la démographie, telles que la possibilité pour les employés d'avoir un meilleur accès à des caisses privées. Il faut renforcer la constitution de réseaux interentreprises sur les sujets liés à l'âge et il convient d'élaborer et de mettre en lumière les pratiques optimales.

Les individus vivent plus longtemps que jamais, mais ils sont aussi en meilleure santé et ont la capacité, et dans bien des cas le désir, de travailler plus longtemps. Les travailleurs âgés actuels ne se sentent pas au bout du rouleau à 65 ans, surtout ceux qui ont un emploi peu exigeant au plan physique. Bien entendu, les travailleurs qui exercent une activité physiquement éprouvante, comme les travailleurs du secteur de la construction qui sont entrés dans la vie active très jeunes, peuvent être tout à fait prêts à prendre leur

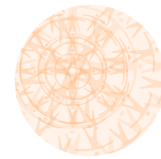
retraite, et il faut en tenir compte. Il n'y a pas de panacée et les différents emplois doivent être jugés au cas par cas lorsqu'il s'agit de déterminer s'il convient ou non de relever l'âge officiel de la retraite.

Par ailleurs, bien des façons dont nous percevons les travailleurs âgés sont apparemment dues à la manière dont nous voyons nos parents et nos grands-parents. Ces schémas peuvent être commodes mais, bien souvent, ils ne sont pas forcément corrects. Par exemple, les aînés qui utilisent fréquemment l'Internet, ceux qu'on appelle les «surfers aux cheveux blancs», représentent l'un des segments des utilisateurs de la technologie qui croissent le plus rapidement. Voilà qui ne correspond peut-être pas à certaines manières de voir les personnes âgées, essentiellement parce qu'il s'agit de clichés qui ne reflètent pas la réalité de la situation.

S'agissant de la manière dont les entreprises forment et perfectionnent leurs employés, l'apprentissage tout au long de la vie est également quelque chose qui doit se développer. Cela correspond à la nécessité de créer des stratégies de formation qui commencent quand les employés sont jeunes et les accompagnent plus tard au cours de leur carrière. Ce qui importe ici, c'est de traiter les questions du point de vue du cycle de vie et non pas en prenant simplement en considération les quelques années qui précèdent le départ à la retraite.

Les questions des pensions et de la retraite

Il faut préserver les régimes de sécurité sociale nationaux, mais il faut que les tra-



vaillieurs puissent accéder plus facilement à des régimes privés lorsqu'ils en ont la possibilité et que de telles ressources existent. Il faut aussi faciliter le transfert des droits acquis. La question du régime fiscal applicable aux pensions fait aussi partie de celles qu'il convient de réexaminer. Il faut souligner que le débat sur les caisses de retraite concerne non seulement l'Etat, mais aussi les entreprises et les employés. Si les entreprises ne participent pas au débat, leurs intérêts ne seront assurément pas pris en considération dans le cadre de tel ou tel changement de politique qui s'ensuivra.



Les travailleurs âgés sur le marché du travail

Lorsqu'il s'agit d'intégrer les travailleurs âgés au marché du travail, la clé sera d'élaborer des options qui permettent à chacun de trouver son avantage. Il faut mettre au point des possibilités de travail flexible pour permettre aux entreprises de tirer parti d'employés expérimentés et connaissant bien leur sujet tout en offrant aux travailleurs âgés la flexibilité nécessaire pour qu'ils passent à une nouvelle étape de leur vie professionnelle. Il peut s'agir de travailler moins d'heures, ou d'avoir des horaires moins rigides permettant aux employés de préserver un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée. En mettant en œuvre de telles idées, on contribuera à faire évoluer les politiques relatives aux ressources humaines dans un sens qui sera attrayant pour les individus qui auraient pu normalement être exclus du marché du travail, comme les travailleurs âgés, les étudiants et les mères qui veulent retourner à la vie active. En pareils cas, il faut privilégier une approche individuelle.

A l'avenir, le travail incorporera des idées comme le partage de l'emploi, la réduction progressive et le redéploiement des effectifs. Il s'agit dans tous les cas de stratégies nouvelles qui ont été appliquées efficacement d'une manière ou d'une autre par des entreprises dans le monde entier. Elles créent des solutions qui non seulement incorporent l'évolution démographique, mais se sont aussi avérées efficaces à bien des égards pour atténuer certains des problèmes résultant de la crise économique actuelle car elles permettent à un plus grand nombre d'individus de participer à la vie active.

L'amélioration de l'équilibre entre le travail et la vie privée est un autre facteur qu'il faut incorporer dans les plans de travail, maintenant que nous abandonnons les idées traditionnelles au sujet du travail, que les tâches liées aux soins donnés aux enfants sont mieux partagées entre les hommes et les femmes et qu'un plus grand nombre d'individus doivent s'occuper de parents âgés.

L'ancienneté sur le lieu de travail

La question de l'ancienneté n'est pas secondaire. C'est une véritable question de gestion qui ne touche pas simplement les travailleurs âgés. Il faudra que les entreprises adoptent une attitude plus volontariste lorsqu'elles s'attelleront à la question de l'âge et qu'elles demeurent conscientes de l'impact que l'évolution démographique aura sur le lieu de travail, qu'elles soient ou non effectivement confrontées au problème. Il sera impératif de savoir préserver une vision à long terme.

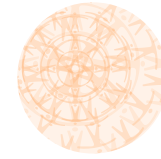
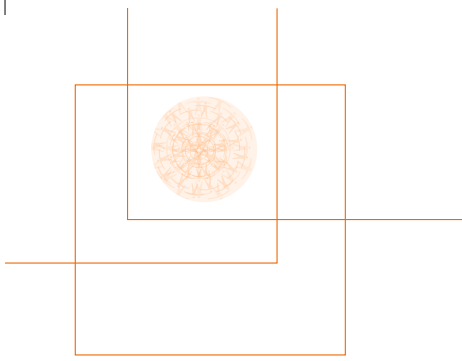
Il importe de reconnaître que l'expérience et l'âge ne veulent pas toujours dire la même chose sur le lieu de travail et que, à mesure que nous allons de l'avant, il faut notamment s'atteler à la question des promotions fondées sur le mérite et non pas sur l'ancienneté.

A mesure que nous allons de l'avant, il ne faut pas perdre de vue non plus les études qui ont démontré les avantages de la création d'équipes composées de jeunes travailleurs et de travailleurs âgés. Les équipes de travail plurigénérationnelles offrent ce qu'il y a de mieux dans les deux camps et créent les conditions permettant d'améliorer la créativité, de proposer des idées fortes et de transférer les connaissances avec plus d'efficacité. L'idée que les employés âgés et les jeunes employés ne peuvent pas travailler ensemble efficacement est dépassée et doit être revue.

Que faire?

Alors, que peut-on faire? Les organisations d'employeurs et leurs membres peuvent relever le défi démographique de diverses manières.

En proposant des dossiers d'information aux employeurs ainsi qu'au grand public,



les organisations peuvent aider les parties prenantes à mieux comprendre la question de l'évolution démographique. En faisant en sorte que tous les intéressés travaillent ensemble, on peut contribuer à élaborer une réponse valable. Le dialogue entre les employeurs et les syndicats en Allemagne est un bon exemple à cet égard, cependant, il existe encore des obstacles qui séparent les deux côtés de l'industrie et il faut trouver un moyen de les éliminer.

Il y a aussi d'importantes lacunes dans les travaux de recherche sur l'évolution démographique, surtout en ce qui concerne les pays moins développés. Il faut que les employeurs prennent des dispositions pour développer des relations plus fortes avec des organismes de recherche crédibles et responsables afin de fournir l'information capitale nécessaire pour prendre des décisions efficaces, en mettant l'accent en particulier sur l'information et les travaux de recherche liés à la situation dans les pays en développement.

Il est nécessaire que les employeurs commencent à penser d'une manière créative en ce qui concerne les services et les outils qu'ils peuvent offrir à leurs employés. Les entreprises qui ont fait des présentations le deuxième jour de la conférence ont très bien montré qu'il y avait différentes manières de résoudre les problèmes créés par l'évolution démographique. Il faut aussi que les employeurs commencent à considérer tout l'avantage qu'il y a à utiliser les organisations d'employeurs comme réseau. Ce réseau peut être utilisé pour offrir des cours de formation et promouvoir les meilleures pratiques en mettant en évidence et en analysant les stratégies efficaces en matière de ressources humaines.

Il importe de souligner que l'évolution démographique ne concerne pas simplement les travailleurs âgés, mais aussi les questions liées aux migrations et aux taux de natalité. Il n'est pas possible de faire face à ce problème en se préoccupant uniquement de l'emploi des travailleurs âgés car ce n'est pas la question la plus importante qui se pose aux entreprises. Certains pays doivent s'atteler à des questions comme la migration permanente, tandis que d'autres sont confrontés à l'immigration permanente. Tous ces facteurs doivent être pris en compte. Le problème est très complexe et les solutions doivent être élaborées d'un point de vue national si l'on veut qu'elles produisent le résultat souhaité.

Nous devons recueillir le plus d'informations possible, élaborer ce qui peut être utile, puis en faire des outils utilisables pour les entreprises. Il nous faut trouver un moyen d'aider les entreprises, surtout les petites et moyennes entreprises, à prendre du recul pour mieux regarder vers l'avenir car l'année 2020 n'est plus si lointaine.

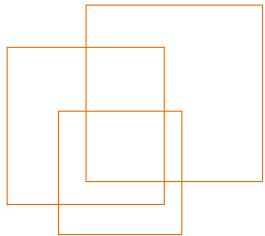
Il nous faut tous faire en sorte que ce qui a été discuté lors de ce Symposium international sur les actions menées par les entreprises pour relever le défi démographique dépasse le cadre de cette réunion. Il faut que nous rapportions les informations reçues, que nous les communiquions aux autres et les analysions, et que nous les débattions avec nos partenaires commerciaux. Ces informations doivent être utilisées, les connections doivent être utilisées, et les réseaux aussi.

La clé, c'est la mobilisation.

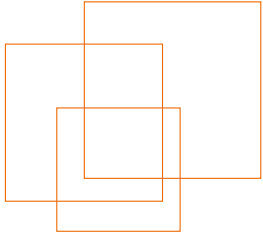


LISTE DES PARTICIPANTS

- 1. M^{me} Antje GERSTEIN**
Allemagne Deputy Director European
German Employers' Associations
Breite Strasse 29
10178 BERLIN
Tél.: +49 30 2033 1902
Fax: +49 30 2033 1905
e-mail: a.gerstein@arbeitgeber.de
- 2. M. Akhtar AHMED**
Bangladesh Managing Director & CEO
Reliance Insurance Ltd.
BSB Building (11th floor),
8 Rajuk Avenue
DHAKA 1000
Tél.: +880 2 956 3161,
+880 2 956 0106
e-mail: ceo@reliance.com.bd
- 3. Sir Rodrigo Emmanuel AGREDA GOMEZ**
Bolivie Gerente General
Av. Mcal. Santa Cruz #1392
Edificio Cámara Nacional de Comercio,
piso 14
LA PAZ
Tél.: +591 2 237 4477
Fax: +591 2 236 2766
e-mail: ragreda@bolivia-industry.com
- 4. M^{me} Krista Renée McINTOSH**
Canada Manager, Workforce Planning
and Business Intelligence
Canadian Pacific
401 9th Avenue SW
CALGARY
Alberta T2P 4Z4
Tél.: +1 403 319 3255
e-mail: Krista_mcintosh@cpr.ca
- 5. M^{me} Han Song LIU**
Chine Deputy Director of International
Department
China Enterprise Confederation
17, Zizhuyuan Nanlu
BEIJING 100044
Tél.: +86 10 684 10 665
Fax: +86 10 687 01 197
e-mail: pennyhslu@yahoo.com.cn
- 6. M. Georgios PSARAS**
Chypre Managing Actuary (Social Insurance and
Pensions)
Muhanna & co
6 Nikou Georgiou Street, Block C,
4th floor
PO Box 24949
1355 NICOSIA
Tél.: +357 2 245 6045
Fax: +357 2 245 6046
e-mail: george.psaras@muhanna.com
- 7. Sir José Alberto MUÑOZ VALDÉS**
Colombie Subdirector de Estudios Económicos
ANDI
Carrera 43 A 1-50 piso,
torre II San Fernando Plaza
MEDELLÍN
Tél.: +57 4 326 5100
ext. 1124 ou 1141
e-mail: jmunoz@andi.com.co
- 8. M. Bernard JAKELIC**
Croatie Deputy Director General
Croatian Employers' Association (CEA)
Pavla Hatza 12
10000 ZAGREB
Tél.: +385 1 4897 555
Fax: +385 1 4897 556
e-mail: bernard.jakelic@hup.hr
- 9. M. Benjamin HOLST**
Danemark Senior Adviser
Confederation of Danish Employers
Avenue de Cortenbergh 168
1000 BRUSSELS
Belgique
Tél.: +322 285 0546
e-mail: beh@da.dk
- 10. M. Adam GREENE**
Etats-Unis Vice President, Labor Affairs & Corporate
Responsibility
1212 Avenue of the Americas
Suite 2100
NEW YORK - NY 10036
Tél.: +1 212 703 5056
Mobile: +1 917 318 1795
Fax: +1 212 575 0327
Email: agreene@uscib.org



- 11. M. Simo Arthur PINOMAA**
Finlande Senior Economist
Confederation of Finnish Industries EK
Eteläranta 10
00130 HELSINKI
Tél.: +35 842 020
Fax: +35 842 022 299
e-mail: simo.pinomaa@ek.fi
- 12. M. Régis LOUSSOU KIKI**
Gabon Secrétaire général adjoint
Confédération patronale gabonaise
B.P. 410
LIBREVILLE
Tél.: +241 760 243
Fax: +241 748 652
e-mail: infocpg@confederation-patronale-gabonaise.org
- 13. M^{me} Terézia BOROSNE BARTHA**
Hongrie International Director
Confederation of Hungarian Employers
and Industrialists
1055 BUDAPEST
Kossuth L tér 6-8
Tél.: +361 474 2046
Fax: +361 474 2065
e-mail: boros@mgyosz.hu
- 14. M. Rabah Abdelrahman AL-RABAH**
Koweït Deputy Director General
Kuwait Chamber of Commerce &
Industry
P.O. Box 775
SAFAT (code: 13008)
Tél.: +965 180 55 80
Fax: +965 224 04110
e-mail: rabah@kcci.org.kw
- 15. M. Fouad GUENNOUNI**
Maroc Directeur général adjoint
Confédération générale des entreprises
du Maroc (CGEM)
M^{lle} Najwa Mounir
23, bd Mohamed Abdou
CASABLANCA
Tél.: +212 2 242 47 02
e-mail: guennouni@cimr.ma
- 16. M. Narmandakh DAMDINJAV**
Mongolie Head of Industrial Relations
Mongolian Employers' Federation
Baga Toiruu 44 A
ULAANBAATAR 48
Tél.: +976 11 314 579
Fax: +976 11 325 635
e-mail: narmandakh@monef.mn
- 17. M^{me} Titilola Tawakalitu BAKARE**
Nigéria Head HR
Vitafoam Nigeria Plc
Oba-Akran Avenue
IKEJA LAGOS
Tél.: +234 1 280 5280,
+234 1 497 2570-5
e-mail: humanresources@vitafoamng.com
- 18. M. Fasihul Karim Siddiqi FASIH**
Pakistan Member Managing Committee
Employers' Federation of Pakistan
State Life Bldg. 2
Wallace Road, Off. I.I. Chundrigar Road
KARACHI
Tél.: +92 21 256 1041
Fax: +92 21 243 9347
e-mail: efpak@cyber.net.pk
- 19. M. Andrew MOORE**
Royaume-Uni Confederation of British Industry (CBI)
Centre Point
103, New Oxford Street
LONDON WC1A 1DU
e-mail: Andrew.Moore@cbi.org.uk
- 20. M. Alioune BA**
Sénégal Charge de Programmes
Conseil national du patronat du Sénégal
(CNP)
Rue Jean-Mermoz 7
B.P. 3537
DAKAR
Tél.: +221 33 889 6565,
+221 33 889 6569
Fax: +221 33 822 2842
e-mail: Aliouneba76@yahoo.fr



21. M. Deepal Samarawickrama Wellappili
Sri Lanka WIJAYARATNE

*Assistant Director General
The Employers' Federation of Ceylon
385 J 3, Old Kotte Road
RAJAGIRIYA
Tél.: +941 11 286 7966,
+941 11 286 3857
Fax: +941 11 286 7942,
+941 11 286 7946
e-mail: deepalw@empfed.lk*

22. M. Karel PETRZELKA
République tchèque
*Senior Expert of the Employers'
Relationship
Confederation of Industry of the Czech
Republic
Jankovcova 1569/2C
170 04 PRAHA 7
Tél.: +420 234 379 471
Fax: +420 234 379 463
e-mail: kpetrzelka@spcr.cz*

21. M. Earl Timothy BOODOO
Trinité-et-Tobago
*Assistant Manager, research Dept.
The Central bank of Trinidad and To-
bago
Eric Williams Plaza,
Independence Square
P.O. Box 1250
PORT OF SPAIN
Tél.: +868 625 2601
Fax: +868 627 4696
e-mail: eboodoo@central-bank.org.tt*

24. Sir Pelayo Guzmán SCREMINI FABBIANI
Uruguay
*Secretario, Comisiones Asesoras del
Consejo Directivo
Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)
Avenida Italia 6101
MONTEVIDEO
Tél.: +598 2 604 0464
Fax: +598 2 604 0498
e-mail: pelayo@ciu.com.uy*



INTERVENANTS INVITÉS

D^r Nicola Hülskamp

*Zukunft der Arbeit
Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88
50968 Köln
e-mail: huelskamp@iwkoeln.de*

M. Jean Cassingena

*Directeur des Etudes stratégiques et politiques
Ressources humaines
AREVA
17, rue des Petits Bois, 92370 Chaville
e-mail: jean.cassingena@areva.com*

M. Rouben Halajian

*Head of International HR Policies
Metro AG
Schlüterstrasse 1
40235 Düsseldorf
e-mail: Halajian@metro.de*

M. Jean-Pierre Richard

*Consultant, JPR Conseils
18, rue des Mathurins
91570 Bièvres
e-mail: jprconseils@yahoo.fr*

M. Jean-Claude Javillier

*63, rue de Rennes
75006 Paris
e-mail: professor.javillier@gmail.com*

M. Jean-François Rougès

*Consultant,
Groupe Forest, Québec City
e-mail: jfrouges@gmail.com*

M^{me} Inéz Labucay

*Martin-Luther Universität
Grosse Steinstrasse 73
06108 Halle (Saale)
e-mail: inez.labucay@wiwi.uni.halle.de*

M^{me} Maja Šoba Tovšak

*Permanent delegate to Businesseurope for ZDS
Association of Slovenian Employers – ZDS
Dimiceva 9
1000 Ljubljana
e-mail: maja.soba@zds.si*

D^r Susan Reinhard

*Sr. Vice President for Public Policy AARP
601 E Street, NW
Washington, DC 20049
e-mail: sreinhart@aarp.org*

M^{me} Kathleen Riach

*Essex Business School
University of Essex
Wivenhoe Park
Colchester CO4 3SQ
e-mail: kriach@essex.ac.uk*

M. Jan Wijnands

*Manager Compensation
Benefits and Industrial Relations
Xerox Manufacturing (Nederland) BV
P.B. 43
5800 MA Venray
e-mail: janwijnands@hetnet.nl*

M. Brent Wilton

*Deputy Secretary-General
International Employers' Organisation
26, chemin de Joinville
PO Box 68, 1216 Cointrin
e-mail: wilton@ioe-emp.org*

M. Matthew Flynn

*Senior Lecturer
Middlesex University
Business School
The Burroughs
Hendon, London NW4 4BT
e-mail: matthew@matthewflynn.org*

M. Guillermo Arthur

*President
Federacion Internacional de Administradoras
de Fondos de Pensiones (FIAP)
Av. 11 de Septiembre 2155, Torres C,
Piso 9, Oficina 901, Providencia, Santiago,
Chile
e-mail: garthur@fiap.cl*



PROGRAMME

Jour 1 – mardi 28 avril 2009

12h00 – 13h30 **Inscription**

13h30 – 13h50 **Allocution de bienvenue et présentation**

- **Jean-François Retournard**, directeur, Bureau des activités pour les employeurs, BIT

14h00 – 15h30 **Le défi démographique**

- **Azita Berar-Awad**, BIT
- **Nicola Hülskamp**, Institut der deutschen Wirtschaft
- **Esther Busser**, CIS
- **Jean-Pierre Richard**, Institut Manpower pour l'Emploi

15h30 – 16h00 **Pause**

16h00 – 17h30 **Questions de politique publique: ce que nous avons appris jusqu'ici**

- **Susan Reinhard**, AARP
- **Guillermo Arthur**, Asociación AFP
- **Michael Cichon**, BIT
- **Naj Ghosheh**, BIT

18h30 – 20h00 **Réception**



PROGRAMME

Jour 2 – mercredi 29 avril 2009

09h00 – 09h45 **Gérer une main-d'œuvre âgée**

- Jean-Pierre Richard, Institut Manpower pour l'Emploi
- Matthew Flynn, Middlesex University

09h45 – 11h15 **Qui dit évolution démographique dit changement des attitudes!**

- Inéz Labucay, Martin-Luther Universität
- Kathleen Riach, Essex University
- Maja Šoba Tovšak, ZDS
- Susan Reinhard, AARP

11h15 – 11h30 **Pause**

11h30 – 13h00 **Initiatives sur les lieux de travail**

- Jean Cassingena, Areva
- Jan Wijnands, Xerox
- Rouben Halajian, Metro AG

13h00 – 14h00 **Déjeuner**

14h00 – 15h30 **Atelier sur les questions intergénérationnelles**

- Jean-François Rougès, Groupe Forest

15h30 – 16h00 **Pause**

16h30 – 17h30 **Vers un programme pour les entreprises**

- Brent Wilton, OIE

Bureau des activités pour les employeurs
www.ilo.org/employers
actemp@ilo.org
Téléphone: (+41) 22 799 77 48
Fax: (+41) 22 799 89 48



ISBN 978-92-2-222655-9



9 789222 226559