

## Diversité des âges sur le lieu de travail: Une étude comparative de l'influence des institutions nationales sur les pratiques des employeurs en matière de gestion de l'âge en Allemagne, au Japon et dans le Royaume-Uni

Michael Muller-Camen, Matt Flynn, et Heike Schroeder

Middlesex University Business School London,  
Royaume-Uni

Matt Flynn, Masa Higo, Heike Schroeder et Atsuhiro  
Yamada

Middlesex University, Boston College et Keio University



## Dans quel but sommes-nous ici?

- Gestion de l'âge?
  - Élaborer les outils pour gérer une main-d'œuvre vieillissante
- Égalité des âges?
  - Démanteler les obstacles au travail auxquels sont confrontés différents groupes d'âge
- Gestion des travailleurs âgés?
  - Négocier les transitions du travail vers la retraite
- Diversité des âges
  - Bénéficier d'équipes de travail composées d'individus d'âges différents



## Message essentiel

- Le contexte national revêt une grande importance pour ce qui est de:
  - Travailler dans le cadre de la législation et de la politique sociale
  - Gérer les attitudes des travailleurs à l'égard du travail et ce qu'ils en attendent
  - Mobiliser les syndicats et les autres parties prenantes
  - Diffuser les politiques auprès des gestionnaires locaux



## Facteurs contextuels

- Marché du travail intérieur et marché du travail extérieur
  - Régimes de retraite
  - Systèmes de relations professionnelles et participation des syndicats
  - Conceptions de la discrimination fondée sur l'âge en fonction du contexte culturel
  - Législation sur l'emploi
  - Pratiques en matière de ressources humaines relatives à la formation, la rémunération, l'avancement professionnel, la flexibilité et aux conditions de vie saines



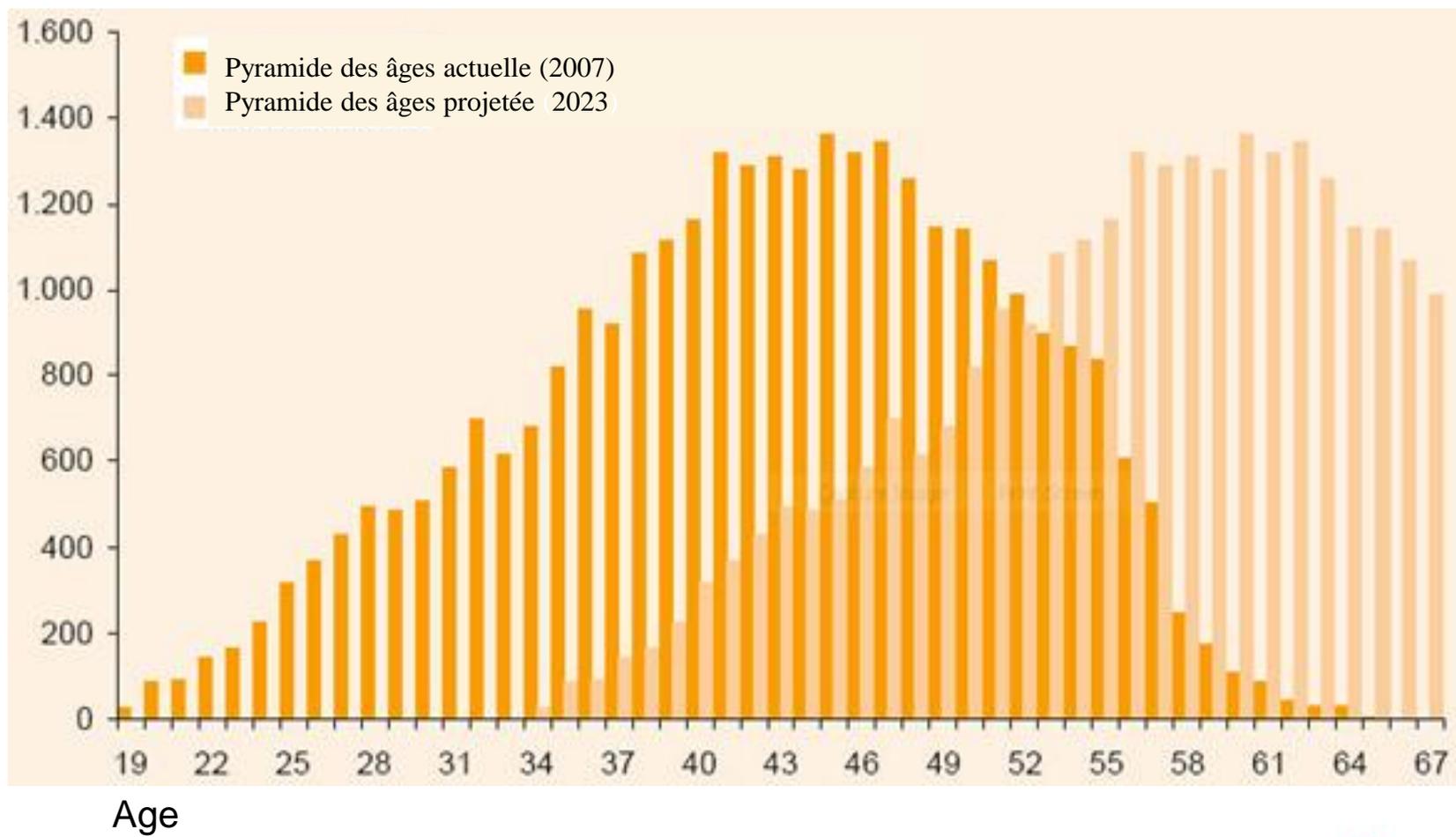
## Présentation des deux projets

- Entretiens avec les parties prenantes nationales (gouvernement, syndicats, groupes d'employeurs, militants de la question de l'âge)
- Entretiens avec des travailleurs âgés
- Douze études de cas complètes:
  - Secteur de la chimie (ingénieurs et scientifiques)
  - Secteur de l'acier (ouvriers de la sidérurgie)
  - Secteur de l'éducation (enseignants du secondaire)
  - Secteur du commerce de détail (employés ordinaires)

## Contexte politique

	Royaume-Uni	Allemagne	Japon
Ratio de l'emploi 55-64 (hommes)			
Marché du travail	Extérieur	Intérieur	Mixte
Age légal de la retraite	65 (droit de demander)	65 (fixé par des accords nationaux)	60 (possibilités dans le contexte de l'emploi à vie)
Discrimination fondée sur l'âge	Objectifs des entreprises	Accords nationaux	Politiques en matière de ressources humaines et politiques publiques
Retraite	Caisse professionnelle + caisse publique	Caisse publique	Caisse professionnelle + caisse publique
Inactivité	Nouvel accord pour les personnes âgées de 50 ans et +, crédits d'impôt	Retraite anticipée en cas de chômage de longue durée, Hartz	SHRC

# Pyramide des âges dans le secteur de la chimie en Allemagne



## Secteur de la chimie

- Allemagne
  - Partenariat social
  - Marché du travail intérieur
  - Fermeture des possibilités de retraite anticipée
  - Empêcher le vieillissement de la population
  - Accord national incluant une politique positive des ressources humaines à l'égard des travailleurs âgés, examen de la pyramide des âges, "fonds démographique"
- Royaume-Uni
  - Non syndical
  - Culture de la "croissance de l'intérieur"
  - Retraite anticipée au moyen d'une caisse de retraite professionnelle
  - Marché du travail mondial
  - Autonomie des cadres



## • Allemagne

- Syndicats et comités d'entreprise forts
- Réduction des effectifs
- Travail physiquement intensif
- Travail par équipes
- Accord de 2005 - offensive générationnelle: santé, formation, ergonomie, organisation du travail

## • Royaume-Uni

- Syndicats locaux forts
- Réduction des effectifs
- Travail physiquement intensif
- Travail par équipes
- Possibilités de progression
- Projet concernant des conditions de vie saines
- Maintien de la possibilité d'une retraite anticipée au moyen d'une caisse de retraite professionnelle



- Allemagne

- En train de confier certaines responsabilités aux chefs d'établissement
- Pénuries d'enseignants
- Planification à long terme et mise en valeur de la main-d'oeuvre
- Éducation permanente
- Gestion du stress
- Pas de gestion de la performance après l'âge de 55 ans

- Royaume-Uni

- A confié certaines responsabilités aux chefs d'établissement
  - Pénuries d'enseignants
  - Recrutement de jeunes enseignants et développement de leurs compétences
  - Relèvement de l'âge de la retraite au niveau des conseils
  - Plus de possibilités d'une retraite anticipée au moyen d'une caisse de retraite professionnelle, mais nouveau dispositif de retraite partielle au niveau national
- 

## Secteur du commerce de détail

- Allemagne

- Forte rotation des effectifs
- Politique de recrutement modèle
- Horaires flexibles/24-7
- "Congé Benidorm"
- Formation à la diversité des âges
- Approche de l'innovation partant de la base

- Royaume-Uni

- Faible rotation des effectifs
- Horaires flexibles moins courants
- Gestion de la santé
- Formation aux bonnes pratiques du sommet vers la base



- Comment des stratégies mondiales concernant l'"âge" peuvent-elles être mises en œuvre d'une manière efficace au niveau national?
- Le message touche-t-il les personnes voulues?
  - Directeurs des ressources humaines et cadres
  - Syndicats et militants de la question de l'âge
  - Travailleurs
- Comment peut-on mettre en commun les bonnes pratiques au niveau international?
  - Abandon des politiques qui ne "cadrent" pas avec les contextes nationaux?
  - Utilisation du contexte comme moyen d'innover et d'améliorer?



## Génération de talent

- Projet global
- Attentes, attitudes et expériences des travailleurs dans les différents groupes d'âge dans des contextes nationaux différents
- Comment les employeurs dans des contextes nationaux différents répondent à ces attentes
- Principales études de cas d'employeurs au niveau mondial
  - De trois à dix lieux de travail dans le monde entier
- Travaux de recherche nouveaux

