

RESUME

Points Clés

L'objectif du projet "ELDERS - ELDER Employees in companies experiencing Restructuring: Stress and well-being" est de révéler les conséquences de la restructuration et de la crise économique en termes de stress et de bien-être pour les travailleurs âgés, ainsi que d'identifier les moyens pour prévenir, gérer et atténuer de telles conséquences.

A cette fin, le consortium ELDERS a mis en place un réseau international d'experts en psychologie, sociologie, formation, relations industrielles, droit du travail, ergonomie physique et médecine du travail dans l'objectif d'approfondir les multiples enjeux du phénomène à travers une triangulation entre recherches, pratiques et activités orientées dans la définition de réforme.

Les résultats de ELDERS sont les suivants:

- la mise en place d'activités de diffusion et de sensibilisation;
- l'organisation de séminaires nationaux et d'une conférence finale;
- la création d'un observatoire permanent sur les nouveaux risques et les changements organisationnels sur le site internet d' ADAPT;
- la publicisation de la recherche grâce à la liste mail internationale d'ADAPT;
- la réalisation d'un rapport de présentation des résultats de la recherche;
- la réalisation d'une liste de bonnes pratiques;
- la réalisation d'une liste de recommandations pour les législateurs et les partenaires sociaux qui vise à promouvoir un mémorandum d'accords afin de développer les services et les moyens nécessaires à l'amélioration du bien-être des travailleurs âgés touchés par un processus de restructuration et la crise économique.

La plus value et les aspects innovants du projet ELDERS sont:

- le projet développe des mesures positives avec les partenaires sociaux afin de aider à réduire les facteurs de stress pour les travailleurs âgés et améliorer les perspectives d'emploi de ces travailleurs. Le Projet innove en isolant le groupe potentiellement vulnérable pour de plus amples études et actions;
- grâce à la triangulation entre recherches, pratiques et activités orientées dans la définition de réforme, le projet ELDERS ajoute de la valeur au travail de la Commission européenne, des agences nationales et des partenaires sociaux en favorisant la réalisation de politiques fondées sur des données probantes ;
- le consortium ELDERS se caractérise par un partenariat entre une pluralité d'acteurs issus d'organisations sociales, de centres de recherches, d'institutions nationales, avec pour mission d'identifier les moyens de prévoir et de traiter les problèmes de santé des travailleurs touchés par la restructuration;
- ELDERS est riche de la multidisciplinarité de ses partenaires experts en psychologie, sociologie, formation, relations industrielles, droit du travail, ergonomie physique et médecine du travail.

Contexte du projet

L'expérience des travailleurs âgés suscite un intérêt croissant. Les indicateurs immédiats ont conduit la politique sociale européenne à augmenter la participation des travailleurs âgés sur le marché du travail; tout comme les gouvernements nationaux qui souhaitent retarder le départ à la retraite. Toutefois, les indicateurs à long termes prévoient un vieillissement de la population européenne couplé avec de bas âges de départ en retraite dans les Etats membres. De nombreux projets se sont intéressés aux facteurs "push and pull" qui tendent à un départ rapide en retraite incluant discrimination, pensions, responsabilité familiale et licenciement. Le projet ELDERS s'est concentré sur un facteur "push" en particulier: l'impact de la restructuration du lieu de travail sur les travailleurs âgés, leurs santé et bien-être. Le champ d'investigation de la recherche est le cadre international et six études de cas dans les ordres juridiques suivants: Autriche, Finlande, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni, afin de garantir une dimension transnationale originale. Le secteur économique est le secteur privée. Le groupe de recherche s'est principalement concentré sur les secteurs les plus touchés par les processus de restructuration et/ou les modifications de l'organisation du travail, ainsi que sur les détériorations des conditions de travail dans les pays objets de l'étude. L'analyse prend en compte les considérations nationales et les spécificités régionales ainsi que le fait que la restructuration au niveau sectoriel prend des formes variées.

Le groupe visé

Le premier groupe visé par le projet ELDERS est composé de travailleurs âgés (plus de 40 ans) confrontés à la restructuration à tous les niveaux de la compagnie, qu'ils soient managers ou employés avec intégration de la dimension de genre. Un second groupe est composé de compagnies qui pourraient être touchées par un processus de restructuration ou y sont déjà engagées, de partenaires sociaux et d'associations de travailleurs, qui pourraient bénéficier des résultats du projet et en particulier des bonnes pratiques collectées. Enfin, un troisième groupe représente

les "policy makers" et les "policy advisors" qui pourrait améliorer leurs consciences de programmes de prévention et traitement des problèmes de santé des travailleurs touchés par la restructuration.

Objectifs du projet

Les buts spécifiques du projet ELDERS sont:

- des recherches sur des systèmes de relations industrielles différents et sur des approches au dialogue social dans les pays étudiés;
- l'élaboration d'un cadre international et d'une bibliographie raisonnée sur l'impact de la restructuration sur les travailleurs âgés en termes de stress et de bien-être;
- l'élaboration d'un questionnaire visant à mesurer le stress et le bien-être des travailleurs âgés et à détecter les meilleures pratiques pour améliorer leurs conditions ;
- la réalisation d'enquêtes auprès des partenaires sociaux et des institutions publiques représentatives;
- l'identification de bonnes pratiques qui visent à prévenir ou traiter l'impact négatif de la restructuration sur la santé et le bien-être des travailleurs âgés;
- l'analyse des politiques internationales de formation qui visent à favoriser la transition des travailleurs âgés;
- la formulation de recommandations pour les législateurs, les partenaires sociaux et les praticiens en se concentrant en particulier sur les mesures de préparation et d'accompagnement;
- la diffusion de la mesure de la conscience des enjeux par les parties intéressés à travers la création de l'observatoire sur les nouveaux risques et sa newsletter, l'organisation de séminaire et d'une conférence internationale finale avec rapport.

Le projet ELDERS est basé sur la conviction qu'une force de travail active et engagée est fondamentale pour garantir le succès de toutes interventions en matière de santé et sécurité.

Résultats

L'analyse internationale suggère que trois raisons lient le sujet à l'employabilité des personnes âgées. Premièrement, les travailleurs âgés ont longtemps été regardés par les employeurs et les Etats comme une "réserve" de travail, inclus ou exclus du marché du travail en fonction des conditions économiques (Riach 2006, Bruginiani et al. 2001). Il sont ainsi placés dans une position de précarité par rapport à leur collègues plus jeunes en cas de réorganisation ou restructuration économique. Deuxièmement, comme Blossfeld et al (2006) le notent, la restructuration organisationnelle peut avoir un impact particulièrement dure sur les travailleurs âgés qui ont des difficultés à s'adapter aux changements technologiques. Enfin, les travailleurs âgés sont concentrés dans des industries traditionnels, et sont donc négativement touchés par le passage à l'économie (Quadagno, Hardy & Hazelrigg 2003). Le projet ELDERS propose une analyse de la doctrine sur les relations entre l'âge, l'insécurité de l'emploi, la santé au travail et le bien-être. L'analyse internationale, en conclusion, suggère que l'insécurité de l'emploi associée à une restructuration du lieu de travail a un impact négatif sur les travailleurs âgés en termes de choc de perte de travail, de déséquilibre entre l'effort et les bénéfices et de contrôle de la perte d'emploi. La doctrine constate que des risques particuliers sur la santé sont liés à l'insécurité de l'emploi: risques de santé mentale; maladies cardiovasculaires, problèmes osseux et musculaires ; lésions, habitudes de vie dégradées et fonctionnalité diminuée. De plus, il convient de souligner que l'impact de l'insécurité de l'emploi diffère selon les travailleurs, en fonction de leur âge, genre, qualification et catégorie d'emploi et statut. Il y a quatre zones sur lesquels la réglementation peut se focaliser pour réduire la précarité de l'emploi en augmentant les rétributions ou le contrôle de l'emploi: une vie saine pour diminuer l'impact de la perte d'emploi; des horaires de travail flexibles pour augmenter les salaires et la formation continue pour garantir l'adaptation.

En **Autriche**, selon ESWT 2004/05 (Establishment Survey on Working Time), 81% des compagnies emploient des plus de 50 ans (compagnies avec au moins dix employés). Par comparaison, (European Working Conditions Survey 2005), environ un tiers des employés autrichiens révèlent souffrir de problèmes de santé liés au travail, ce qui est légèrement en dessous de la moyenne des 27-UE. Les problèmes plus commun sont le mal de dos, les problèmes musculaires et le stress (pour environ un tiers des travailleurs avec problèmes de santé). L'irritabilité et les problèmes de sommeil sont aussi mentionnés par un tiers de ces employés. Environ la moitié des employés se plaint d'une intensification du processus de travail, c'est-à-dire, accélération du temps de travail et pression. Un tiers des employés souffrent d'un travail monotone et de tâches répétitives. Comparé au 15-UE, l'Autriche a un taux plus élevés d'employés qui souffrent de l'intensité du travail et un taux moins élevé en ce qui concerne la monotonie. Un employé sur dix de plus de 55 ans a personnellement subi une discrimination relative à son âge, ce qui est le quatrième taux le plus élevé au niveau européen. Il est intéressant de noter que suivant une analyse variée des problèmes de santé en Autriche, l'âge est statistiquement insignifiant. Par contre, le degré de risque physique, l'intensité du travail, le montant des heures de travail extraordinaire, la perception de l'équilibre vie privée-travail et le genre sont des facteurs influant sur la probabilité de problème de santé. En Autriche, le marché du travail pour les travailleurs âgés a des caractéristiques particulières. Depuis les années soixante-dix, l'Autriche a l'un des plus bas taux de chômage de l'UE et l'un des plus bas âge de départ à la retraite. Ces deux facteurs sont dus au fait que le départ précoce en retraite était une mesure politique acceptée pour prévenir l'absence d'emploi et une mesure économique pour réduire les coûts de personnel. Le départ précoce en retraite réduit la proportion de travailleurs de plus 55 ans au sein de la force de travail. En même temps, le

développement a favorisé la remise en cause de jugement sur l'âge et l'habileté au travail et a accompagné les entreprises pour adapter leurs structures pour obtenir les meilleurs résultats de chaque groupe d'âge de travailleurs. Le départ précoce en retraite devient un moyen standard pour mettre fin à la vie de travail. Selon l'enquête ELDERS, la restructuration d'entreprises consiste principalement dans la modification du système de management et la hiérarchie de l'entreprise ainsi que la combinaison ou séparation d'unité ou bien la division ou restructuration d'unité de production. Les conséquences pour les employés sont souvent une modification des tâches et/ou des supérieurs ou collègues. Pour la plupart des employés, la position, les revenus et les responsabilités restent inchangés. Pour 20-30% de ces employés ces éléments se sont améliorés (seulement une minorité a subi une dégradation). En moyenne, les travailleurs autrichiens ne sont pas fatigués par leur emploi.

En **Finlande**, les entreprises attendent des employés de continuer leur carrière et de maintenir leur capacité de travail le plus longtemps possible, de préférence après l'âge de départ en retraite. La Finlande a une longue tradition d'analyse de la relation entre le vieillissement et le travail. Différentes recherches ont été menées afin de découvrir le raison d'un départ précoce en retraite et les solutions pour faire travailler le plus longtemps possible. La réforme du système de retraite (2005) visait donc à favoriser les travailleurs à rester plus longtemps. En cas de changement organisationnel, de nombreuses lois protègent les droits de travailleurs. Le Ministre du travail et de l'économie a organisé des services afin de garantir que la sécurité de la situation des employés en cas de restructuration. Les parties du marché du travail ont décidé en 2005 de mettre en place un modèle "change security" en cas de restructuration. L'objectif est d'accélérer le réemploi des employés exclus. En même temps, il y a des systèmes qui favorisent le départ précoce en retraite, et notamment le "unemployment pension tube". Ce système offre aux travailleurs âgés la possibilité de partir en retraite de façon anticipée qu'ils utilisent souvent. Récemment, ce système est devenu plus strict. Cependant, l'un des défis du système est de garantir que les travailleurs âgés qui l'utilisent le font volontairement et sous la pression des employeurs. Généralement, la situation des travailleurs âgés semble bonne en Finlande. Leur taux d'emploi a augmenté et la récente crise économique ne semble pas les avoir touché de façon significative. Ils sont satisfaits par leur emploi et se sentent traités de façon égale. Les changements du lieu de travail ne semble pas avoir eu trop d'effet sur eux. En revanche, les jeunes travailleurs semblent plus vulnérables. L'expérience finlandaise démontre que la communication, l'appréciation et la coopération entre les parties à l'occasion de restructuration sont des éléments clés pour le succès de ce changement. Ces trois éléments impliquent tous les niveaux de la société: législateur, ministère, organisation (managers, superviseurs, groupe de travail, travailleur individuel), OHS et bien d'autres.

Le **Royaume-Uni** est une économie de marché libéral avec un système social libéral. Comparé avec les autres travailleurs âgés européens, les anglais ont des protections sociales limitées en cas de restructuration. Cependant, il y a aussi peu de barrière institutionnelle pour empêcher les travailleurs âgés de quitter ou rester au travail. La plus importante est le "default retirement age" (DRA), codifié dans la "Employment Equality (Age) Regulations 2006" qui permet aux employeurs de licencier un employé à l'âge de 65 ans seulement pour des raisons de retraite. Cependant, il est prévu d'abroger le DRA en 2011. Le taux d'emploi des travailleurs âgés au RU est haut par rapport au reste de l'Europe et s'est maintenu lors de la récession de 2009-2010. Les travailleurs âgés sont rendus vulnérables par plus de flexibilité au travail (spécialement après 65 ans) et l'érosion des droits de pension. Il existe peu de réglementations pour obliger les employeurs à prendre en compte les facteurs de risques liés au stress et à la sécurité de l'emploi. Une enquête révèle que l'insécurité de l'emploi a un impact sur la santé et le bien-être des travailleurs âgés. Les employeurs et les syndicats sont en train de développer des approches innovantes afin d'aider les travailleurs âgés à gérer la transition notamment par la formation, programmes de "mentoring" et flexibilité. La situation anglaise suggère qu'il faut privilégier le management et l'union des partenaires pour une meilleure adaptation, communication et flexibilité, neutralité de l'âge en termes de développement de la carrière. La restructuration conduit souvent à des changements dans l'exigence de performance et qualité ainsi qu'une plus grande densité de travail. Les conséquences d'une restructuration sans précaution sont:

- perte contreproductive de production
- effet "Creaming-off" de la plupart des parties productives de la force de travail
- perte de la capacité innovante
- faible tendance pour les travailleurs qualifiés de retrouver un emploi après un licenciement économique
- détérioration de l'image de l'entreprise pour les futurs candidats

Evidemment, la restructuration est un événement stressant tant pour les managers que pour les employés. Elle implique de l'incertitude, la perspective d'une perte d'emploi et pression pour l'obtention de résultats. Souvent après une crise, beaucoup d'employés peuvent subir les symptômes d'un désordre post-traumatique, dénommé la "maladie du survivant" avec un sentiment de culpabilité et d'incertitude continue.

En **Allemagne** les travailleurs âgés sont généralement considérés comme une réserve de travail, mais il est évident que les chercheurs d'emploi de plus de 50 ans ont peu de chance d'en trouver un, notamment après une restructuration. L'alternative -à la différence des jeunes chômeurs- est la retraite. Les chômeurs âgés ne retrouvent un emploi qu'après une moyenne de 66,9 semaines alors que les chômeurs en général, après 41,9 semaines. Ces données reflètent leurs difficultés pour réintégrer le marché du travail. Il existe trois catégories de facteurs de risques relatifs au chômage avec une plus grande exposition au risque de santé:

- une demande trop physique ou psychologique
- un environnement trop stressant d'un point de vue physique et chimique
- une mauvaise organisation, nouvelle forme de division du travail et des contrôles de performance accrus

Il a été prouvé que les travailleurs âgés ont un taux élevé de découragement et de perte de confiance en eux-mêmes avec pour cause la discrimination en fonction de l'âge: l'absence de promotion, exclusion des formations et l'existence de stéréotype. La perte de motivation augmente avec des déficiences de management notamment à cause d'un manque de culture d'entreprise "age-friendly". Une analyse de la doctrine au niveau international sur l'impact de l'insécurité de l'emploi et la restructuration sur la santé (Bohle, Quinlan et Mayhew, 2001) rapporte que 88% des 68 études analysées trouvent un effet adverse mesurable (risque accru de lésion liée à l'emploi, violence, maladie cardiovasculaire et mentale). Les résultats de l'analyse allemande (BIBB/IAB) basée sur plus de 20 000 employés hommes et femmes "indicate that a combined exposure to organisational downsizing and work related stress in terms of effort-reward imbalance is associated with an increased risk of work related symptoms that exceeds the risk produced by each exposure separately". En rapport avec le stress, les résultats de la même enquêtes démontrent que pour toutes les catégories d'âge, les employés reportent un niveau de stress et de pression plus élevé, en particulier les plus de 45 ans, 47,9% par rapport à une moyenne de 45,8%. Le cas de la Deutsche Bank illustre des bonnes pratiques. La banque offre une information sur la psychologie et comment gérer les conflits. Des réseaux de consultants sont disponibles en interne et externe, aussi pour conseiller sur la réorientation. Les travailleurs âgés proches de la retraite qui choisissent de travailler part-time reçoivent une compensation. Un job coaching est offert aux employés qui perdent leur emploi à cause d'une restructuration. Les employés qui désirent ouvrir leur propre affaire se voit offert un support professionnel par les experts de la banque.

En **Italie**, entre 45 et 54 ans le chômage suit les mêmes tendances que dans le reste du monde, croissant plus pour les hommes que pour les femmes. Mais pour cette classe d'âge, l'Italie enregistre un taux moins élevé. Le taux de chômeurs âgés entre 45-64 ans entre 1990-2009, a amplement cru, passant de 15,73% à 28,70%. En regardant l'évolution au fil du temps (Figures 13 et 14), nous pouvons voir qu'en Italie le taux relatif aux hommes a augmenté de 1,5 de 1990 à 2007, passant de 59,3 à 60,8; alors que pour la même période celui des femmes a diminué de 1,5, passant de 62,3 à 60,8. En terme de bien-être au travail, les travailleurs âgés italiens semblent être plus touchés par le stress et l'ennui que les autres européens. De plus, l'insécurité de l'emploi ne fait que croître. D'important changement normatifs ont lieu dans trois domaines cruciaux: OSH, politique de formation et système de retraite. Tout d'abord, l'approbation récente du "Consolidate Act on OSH" introduit une approche plus effective qui vise à garantir l'efficacité de la protection des travailleurs les plus vulnérables. Le gouvernement italien est aussi en train de travailler sur la mise en place de l'Accord européen sur le stress au travail, lié à l'emploi et à l'adoption de lignes directrices spéciales pour l'évaluation des risques. L'objectif des d'améliorer la condition des travailleurs en cas de changement. Des lignes directrices ont aussi été adoptées dans le cadre de la formation continue en soulignant son importance tout au long de la carrière des travailleurs. Même au sujet de retraite, l'Italie va vers l'augmentation de l'âge minimum de retraite à 65 ans, pour les hommes et les femmes. D'autres bonnes pratiques concernent le développement et l'augmentation de la participation des travailleurs, à un niveau individuel et collectif, dans les OSH, l'introduction de la problématique du stress au travail dans les programmes de formation des OSH et l'introduction d'un système de qualification et sélection des entreprises au sein du marché du travail basé sur les opportunités de formation et les méthodologies.

En **Espagne**, les travailleurs âgés sont encouragés à aller à la retraite à l'aide d'aide publique et de compensation donnée aux entreprise en cours de restructuration. Une imposition indirecte pour cessation du travail a été créée. La société espagnole perçoit les plus de 50 ans avec des stéréotypes. En matière d'emploi, l'on croit que les travailleurs âgés bénéficient d'une stabilité et d'une protection que les plus jeunes réclament: contrat à temps indéterminés, des bénéfices économiques bien définis, l'acquisition d'un niveau professionnel et de divers droits. Une autre aspect de l'image sociale des travailleurs âgés est d'être présentés comme des opportunistes et individualistes, plus préoccupés par leur futur retraite que par l'activité présente et choisissent le bon moment pour partir en retraite. Ces perceptions se reflètent dans les résultats de SHARE (The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe, 2005) entre les plus de 50 ans: l'Espagne est le premier en ce qui concerne l'âge de la retraite désirée avec ses 67% alors que la Hollande est le dernier avec 31 %, démontrant une différence importante entre le nord et le sud. En même temps, le pourcentage des entreprises qui ont développés des stratégies pour maintenir les travailleurs âgés après l'âge de départ en retraite ou à recruter des nouveaux employés âgés est le dernier en Espagne. Les changements ne résultent pas de modification de contrat ni du nombre d'heure travaillée. Les deux groupes (jeunes et travailleurs âgés) sont réticent face à la mise en place de formation professionnelle. Les jeunes travailleurs considèrent qu'il peuvent demander à leur collègues. Les deux groupes prennent en compte le fait d'être appréciés par leurs collègues, être bien informés sur les décisions qui les concernent, la présence de stéréotypes ou préjugés au sujet des travailleurs âgés. La réponse dépend aussi de s'ils ont encore des enfants à charge ou non. Moins de jeunes que de travailleurs âgés répondent qu'ils souhaitent conserver le même emploi jusqu'à la retraite, mais plus de jeunes souhaitent changer d'emploi au sein de leur organisation, apprendre de nouvelle compétence ou obtenir une promotion. Les deux groupes considèrent qu'il est facile pour eux de rester dans leur emploi actuel jusqu'à la retraite. L'enquête a démontré que les travailleurs âgés n'apprécient pas la façon dont ils sont traités dans les organisation et tendent à être préoccupés par l'avenir. Ils sont préoccupés par l'absence de reconnaissance et de mise en valeur de leur expérience et compétence, mais ils sont réticents quant à la formation professionnelle et à l'acquisition de nouvelles compétences. Ils pensent que trouver un emploi du même niveau que le leur serait difficile et exigent moins en pensant être facilement remplaçables. Les travailleurs âgés tendent à avoir un plus haut taux d'anxiété que leur collègue plus jeunes.

Implications pour les parties

L'évidence suggère que les législateurs doivent répondre à ces enjeux en produisant des lignes directrices; réformant les dispositions législatives et les codes de conduite et modifier les mesures de mise en application. La restructuration peut faire partie d'une vision à long termes du développement et de la direction de l'économie. NGOs doivent favoriser les travailleurs âgés à faire des activités. Les partenaires sociaux et les employeurs doivent préserver l'employabilité des travailleurs âgés et faciliter leur transition vers un autre emploi. Plus spécialement, les employeurs doivent protéger la santé et le bien-être de leurs travailleurs en cas de restructuration. Il y a un besoin d'identifier les bonnes pratiques et de réaliser des recherches sur le stress et le bien-être des travailleurs âgés. Grâce au support des syndicats au niveau national, local et d'entreprise, les changements organisationnels doivent être accompagnés de transparence et de campagne d'information.

Recommandations

Les recommandations suivantes concernent les partenaires sociaux, les législateurs, les praticiens et les entreprises afin d'améliorer la santé, la sécurité et l'employabilité des travailleurs âgés ainsi que les bénéfices sociaux pour les entreprises en termes de productivité:

- études des risques de santé sur le lieu de travail
- rapport et groupe de travail sur la santé
- recours à des experts sur la santé afin de conseiller les entreprises
- enquêtes auprès des employés
- éducation et participation des employés
- examens de santé réguliers
- formation des superviseurs et des responsables aux techniques de management de la santé
- lieu de travail ergonomique
- un redéploiement préventif
- arrangement du temps de travail
- formation professionnelle qui promeuvent des formes contractuelles ciblées sur les plus de 50 ans
- prévenir, gérer et/ou diminuer le stress au travail et les problèmes psycho-sociaux qui y sont liés
- repenser l'organisation du travail, la division des tâches et l'utilisation des technologies de l'information
- adapter les horaires de travail
- offrir des formations adéquates
- informer et consulter les employés avant la restructuration
- fournir un soutien individuel comme le "coaching" ou le "mentoring"
- approfondir les recherches et le conseil sur le stress
- soutenir la mise en place de l'Accord européen sur le stress au travail