



4.2. LES DÉFIS LIÉS AU VIEILLISSEMENT DES TRAVAILLEUR·SE·S DANS LES SECTEURS APEF

Si le vieillissement des travailleur·se·s est en grande partie le reflet du vieillissement démographique plus large, il pose des défis majeurs et plus particulièrement dans les secteurs APEF dans lesquels le phénomène de vieillissement est légèrement plus prononcé que la moyenne.

LE REMPLACEMENT DES GÉNÉRATIONS ET LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES BESOINS EN EMPLOI

La faible entrée des jeunes, associée à la sortie progressive d'un fort contingent de travailleur·se·s en fin de carrière dans les 10 années à venir pose la question des difficultés de remplacement des travailleur·se·s parti·e·s à la retraite. Les organisations doivent anticiper ces difficultés qui s'intensifient actuellement avec le départ des « baby-boomers ». Les pistes d'action vont globalement dans deux directions: le maintien à l'emploi des travailleur·e·s plus âgé·e·s et le soutien à l'engagement des jeunes travailleur·se·s. Le défi n'est toutefois pas simple à relever. En effet, ces pistes contredisent en partie les aspirations des individus les plus âgés souhaitant de plus en plus souvent une retraite anticipée et celles des plus jeunes souhaitant une formation initiale plus poussée.

LA TRANSMISSION DU SAVOIR PROFESSIONNEL

Les acteur·rice·s craignent également qu'avec ces nombreux départs, il y ait une perte de mémoire professionnelle importante, ce que le STICS (Service pour la Transformation, l'Innovation et le Changement Social) avait appelé l' « Alzheimer institutionnel » lors d'une journée d'étude en 2014. Dès lors, au-delà du défi du remplacement progressif des travailleur·se·s parti·e·s à la retraite par l'engagement de jeunes travailleur·se·s, c'est aussi la question de la transmission du savoir professionnel qui se pose. En effet, un remplacement des générations sans dispositif de transmission ne permettra pas de résoudre le risque de perte de la mémoire professionnelle et des compétences professionnelles et organisationnelles.

Cela suppose, selon un certain nombre de chercheur·se·s en sociologie et en gestion, de mettre en place « *un management intergénérationnel* » (Ndoye, 2015), une gestion des âges intégrée « qui implique cependant une remise en question profonde des valeurs, des normes et de la culture d'entreprise » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2012 : 3). En effet, la gestion quantitative du défi doit s'associer à des changements dans les représentations qui tendent encore souvent à générer des pratiques discriminatoires entre senior·e·s qui seraient moins performant·e·s et plus jeunes qui seraient trop peu expérimenté·e·s.

Cependant, il ne faut pas résumer la question de la transmission à une question d'âge. La nécessité de la transmission se révèle de plus en plus dans un contexte de mobilité professionnelle et de turn over important qui implique de mettre en place une culture de la transmission indépendamment de l'âge des travailleur·se·s qui quittent ou qui intègrent l'institution (Boumedian & Laloy, 2016).