



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION  
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE  
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL  
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

## Bonnes pratiques en sécurité sociale

Bonne pratique implémentée depuis: 2008

---

### **Gestion des générations dans le milieu de travail (GeniAL) – Extension de l’offre de conseil des centres d’information et de conseil de l’assurance pension allemande**

Une pratique de l’Assurance pension allemande

**Assurance pension allemande**  
Allemagne

## Résumé

*A l'heure où la population active européenne vieillit et où l'Europe s'est fixé pour objectif d'accroître le taux d'emploi de la population âgée, la question de l'anticipation de l'évolution (régionale) de la courbe du vieillissement et des taux d'activité revêt une importance capitale. Dans ce contexte, il est essentiel de concevoir de nouvelles visions théoriques et de proposer de nouvelles solutions concrètes pour les PME, mais aussi pour les acteurs régionaux. En Allemagne, l'assurance pension légale est, du fait qu'elle a une couverture régionale et qu'elle dispose d'une structure de conseil, particulièrement adaptée pour remplir une mission de conseil et de sensibilisation des entreprises à la question de la gestion de l'âge. À cet égard, la proximité conceptuelle et pratique de cette question avec la prévention, la réadaptation ainsi que la gestion de la santé et de l'intégration dans l'entreprise est évidente.*

*Le projet pilote intitulé «Generationenmanagement im Arbeitsleben – GeniAL» (gestion des générations dans le milieu de travail) porte sur des problématiques ciblées liées au changement démographique dans les petites et moyennes entreprises (PME), ces dernières ne disposant pas des moyens de gestion des ressources humaines nécessaires ou suffisants. Entre 2008 et 2011, l'expérimentation menée par l'Assurance pension allemande – Agence fédérale (Deutsche Rentenversicherung Bund, DRV) dans les 21 centres d'information et de conseil répartis sur le territoire national, permettra d'examiner quelles sont les possibilités d'utilisation des outils de conseil de l'assurance pension pour promouvoir une organisation des entreprises de nature à adapter le travail à l'âge et lesquelles de ces possibilités sont les plus prometteuses, dans l'optique, au terme de la phase pilote, de faire bénéficier tous les retraités de cette initiative.*

## CRITÈRE 1:

### **Quel(le) était le problème/la question/le défi que la bonne pratique a permis de résoudre/relever?**

L'expérimentation GeniAL porte sur des problématiques ciblées liées au changement démographique dans les petites et moyennes entreprises (PME), ces dernières ne disposant pas des moyens de gestion des ressources humaines nécessaires ou suffisants. L'impact sensibilisateur attendu devrait créer les conditions propices à la mise en œuvre de mesures (préventives) spécifiques concernant l'organisation des entreprises, par exemple d'une organisation du travail adaptée à l'âge ou de conditions de travail susceptibles de promouvoir la santé.

A cet égard, l'initiative complémentaire de DRV dans le domaine du changement démographique s'appuie sur les réflexions suivantes:

- Quelles approches visant à faire face au processus de changement démographique pourraient être utiles à la fonction de conseil de l'assurance pension?
- De quelles compétences analytiques et méthodologiques eu égard à la question de l'adaptation de l'emploi à l'âge le personnel recruté à cet effet doit-il disposer?

- Comment les contacts dont la l'assurance pension dispose déjà au sein des entreprises peuvent-ils être exploités pour favoriser une sensibilisation à ces thématiques?
- Quelle contribution globale l'assurance pension peut-elle ainsi apporter à la recherche de solutions pour faire face au changement démographique?

## **CRITÈRE 2:**

### **Quels étaient les principaux objectifs et les résultats attendus?**

L'objectif global de GeniAL est formulé comme suit: comment associer à la fonction de conseil de l'assurance pension allemande, qui repose habituellement sur le conseil individuel, une mission de conseil visant à sensibiliser les entreprises aux questions démographiques, dans le but de renforcer la motivation des PME à mettre en place des mesures d'adaptation de l'emploi à l'âge (transfert de méthodes).

Concrètement, cet objectif global se décline en trois objectifs intermédiaires:

1. examiner les possibilités et limites de la fonction de conseil sur les questions de démographie et de marché du travail (sur le plan régional),
2. déterminer comment instaurer un service qui aurait un rôle précurseur sur le plan régional et poserait des jalons pour la mise en place, dans les entreprises, de solutions destinées à faire face au changement démographique (synergies et ciblage, constitution d'un réseau, modération), et
3. examiner comment organiser au quotidien l'acquisition de capacités d'action dans l'enchaînement des processus de la mission de sensibilisation des entreprises au changement démographique de l'assurance pension allemande (mise en œuvre, fonctionnement).

## **CRITÈRE 3:**

### **Quelle a été l'approche ou la stratégie innovante suivie pour atteindre les objectifs?**

L'approche et, par conséquent, l'aspect novateur du projet GeniAL, consiste à associer une utilisation optimale des structures de conseil existantes et un transfert de méthodes, effectif et scientifique, à la question de l'adaptation de l'emploi à l'âge.

La possibilité d'accéder réellement aux entreprises à travers des prestations de conseil doit être analysée comme le moyen d'atteindre l'objectif global, qui est de permettre la mise en place effective, au sein des entreprises, d'une politique efficace dans les domaines de l'âge et de la santé. En outre, on sait que ces questions se posent avec une acuité particulière dans les petites et très petites entreprises, qui déploient moins d'efforts pour promouvoir la santé et la capacité de travail des travailleurs âgés (ou sont moins conscientes de leur nécessité). La mise en place d'une offre de conseil sous l'égide de l'assurance pension allemande devrait, sur la base de l'utilisation des ressources existantes en matière de conseil, permettre de garantir une couverture géographique complète et une réorientation efficace vers des organismes spécialisés.

## **CRITÈRE 4:**

### **Les ressources et moyens ont-ils été utilisés de façon optimale pour mettre en œuvre la pratique en question?**

Les quelque 1 000 centres d'information et de conseil des organismes d'assurance pension sont à la disposition de plus de 34 millions d'assurés et retraités et de 3,3 millions d'employeurs, auxquels ils donnent des informations spécialisées et individualisées. Proposer dans ces centres une offre supplémentaire portant sur des thèmes liés à la démographie afin de sensibiliser les responsables d'entreprises pourrait directement contribuer à la mise en place de stratégies régionales destinées à faire face au changement démographique et améliorer l'image de l'assurance pension allemande en tant que prestataire de services. En outre, la réputation de l'assurance pension permettra peut-être de toucher des entreprises qui refusent jusqu'à présent ce type d'initiatives. Si une communication ciblée concernant l'éventail des services proposés par l'assurance pension est effectuée précocement, le rôle précurseur qu'elle entend jouer pourrait impulser des projets régionaux ou d'autres offres, émanant par exemple des caisses d'assurance accident ou maladie ou encore des agences pour l'emploi, ce qui irait dans le sens de l'idée de réseau.

## **CRITÈRE 5:**

### **Quels sont les impacts/résultats obtenus jusqu'à présent?**

Du fait de sa grande efficacité et de sa pérennité, le projet GeniAL contient, dès le départ, plusieurs éléments qui en font une stratégie de long terme:

- Constitution de capacités régionales de conseil en matière d'adaptation de l'emploi à l'âge et de changement démographique régional afin de donner des conseils préliminaires aux entreprises établies dans la région.
- Intensification de la constitution de réseaux entre des acteurs disposant de compétences et offrant des prestations concernant l'organisation à adopter par les entreprises pour relever le défi démographique dans la région
- Soutien lors de l'instauration d'une prestation de service destinée aux employeurs à la tête de PME (et à leur personnel).
- Adoption d'une démarche globale et ciblée, afin que GeniAL puisse constituer le lien entre diverses offres de prestations de conseil et de sensibilisation, la constitution de réseaux régionaux et les structures durablement en place.

La première phase de GeniAL a également montré de façon évidente que la grande force de l'approche réside dans le fait que les centres d'information et de conseil de l'assurance pension disposent déjà de nombreuses informations sur les entreprises de la région, qu'ils recueillent essentiellement dans le cadre des prestations de conseil sur la réglementation en matière de retraite destinées au personnel de ces entreprises, en d'autres termes à travers des prestations de conseil en matière de retraite ou de réadaptation. La plupart du temps, on trouve également, dans ces entreprises, des interlocuteurs qui connaissent les activités de l'assurance pension et coopèrent déjà avec ses conseillers ou conseillères. Il s'ensuit que comparativement à l'approche adoptée pour d'autres projets, celle sur laquelle repose GeniAL présente un avantage stratégique énorme, dans la mesure où les conseillers et conseillères de l'assurance pension ont déjà des clients auxquels ils offrent des prestations de

conseil. Il ne reste donc plus qu'à faire « le pas suivant » vers le « conseil préliminaire en démographie ». Il est inutile de créer des services de toute pièce, démarche lourde et coûteuse, souvent indispensable dans beaucoup de projets similaires. Cet aspect est d'ailleurs largement confirmé par les résultats de l'évaluation de la phase d'essai et par le succès rapide et important rencontré par le projet en termes de nombre d'entreprises participantes.

## **CRITÈRE 6:**

### **Quels sont les enseignements qui ont été tirés de l'application de la bonne pratique?**

L'une des conclusions évidentes qui ressort de la première phase du projet (janvier à décembre 2008) est que, pour intégrer les prestations de conseil proposées dans le cadre de GeniAL aux prestations courantes, il faut, non seulement que les conseillers et conseillères disposent de compétences spécialisées, mais aussi qu'existe un réseau régional autour de la thématique « travail, retraite, pension, santé et économie » dont les conseillers fassent partie. Pour que l'assurance pension puisse jouer un rôle précurseur sur le plan régional eu égard aux stratégies à mettre en place au sein des entreprises pour relever le défi démographique, il faut s'attacher à constituer collectivement des réseaux qui regroupent les acteurs concernés et à concevoir une offre de mesures de soutien externes qui soit adaptée à la région et aux besoins. Le lien entre conseil préliminaire et mesures effectivement mises en œuvre par les entreprises doit donc apparaître renforcé dans le réseau.

Les enseignements tirés des prestations de conseil dispensées aux entreprises à ce jour sont les suivants:

- les contacts déjà établis par les centres d'information et de conseil de l'assurance pension allemande garantissent des résultats satisfaisants en termes de prises de rendez-vous pour obtenir des conseils,
- l'information régionale sur les effets du changement démographique sur le marché du travail a un fort impact sensibilisateur,
- l'aide individualisée apportée dans les entreprises par les conseillers et conseillères de l'assurance pension peut encore être améliorée (délais),
- les journées d'intervention dans les entreprises suscitent un grand intérêt,
- à fin de la consultation, des outils pratiques sont demandés (Coaching destiné à renforcer l'aptitude au travail/ test «Impuls-Test» destiné à analyser les conditions de travail/évaluation).

Les actions suivantes ont été identifiées comme nécessaires en particulier pour la deuxième phase de GeniAL:

- le réseau régional doit être encore davantage orienté vers l'offre,
- les capacités de conseil devront être organisées de manière autonome, sur la base des consultations accompagnées déjà effectuées dans les entreprises,
- des échanges d'expérience avec modérateur, comportant des modules de formation continue, sont encore nécessaires,
- les objectifs (consultations destinées aux entreprises/contacts au sein du réseau/produits) doivent être définis à l'échelon régional,
- il faut mettre au point d'autres mesures d'accompagnement des conseillers et

conseillères de l'assurance pension pour faciliter la transition entre le conseil individuel sur la retraite et les consultations de sensibilisation des entreprises au changement démographique (conseil exploratoire).

## **CRITÈRE 7:**

### **Dans quelle mesure votre bonne pratique se prête-t-elle à une reproduction par d'autres institutions de sécurité sociale?**

L'approche sur laquelle repose le projet GeniAL est facilement transposable s'il est possible d'utiliser efficacement des structures existantes et des contacts déjà établis au sein des entreprises pour informer que des actions concernant le changement démographique peuvent être menées au sein des entreprises pour sensibiliser le personnel et les employeurs sur les interventions préventives envisageables. En Allemagne, la moitié des travailleurs relevant de l'assurance sociale obligatoire travaille dans des entreprises de moins de 50 salariés. Les PME ont davantage besoin d'un conseil et d'une aide professionnels, parce qu'elles prennent peu de mesures en matière de démographie. Dans ce secteur, les conseils dispensés avec impartialité et compétence par les institutions d'assurance sociale peuvent avoir un impact important, la majorité des Allemands étant employée dans les petites entreprises.