



Conférence n°3  
Pluslonguelavie.net

# «**Emploi et activités des seniors à l'heure de la longévité et du numérique**»

Éléments bibliographiques

8 octobre 2008

## 1 - Impacts du vieillissement de la population sur le marché du travail

Pour A.-M. Guillemard (Guillemard, 2007), le principal défi posé par le vieillissement des populations et la longévité n'est pas celui des retraites, il est d'abord celui de l'emploi des salariés qui avancent en âge. Le vieillissement de la main d'œuvre représente un immense défi pour les sociétés développées.

Il faut rappeler que le phénomène du vieillissement résulte d'un double mouvement : d'une part de l'avance en âge des cohortes nombreuses du baby-boom, d'autre part il correspond à l'entrée sur le marché du travail de cohortes jeunes beaucoup plus réduites nées à partir de 1975 durant une période de baisse de la fécondité.

Quelques chiffres :

- dans l'ancienne Europe des Quinze, en 2015, les 45-64 ans représenteront 43% de la population d'âge actif (ils représentaient 35% en 1995).
- En même temps la classe d'âge des 50-64 ans connaîtra une augmentation de 26%
- A l'inverse la classe d'âge des 15-29 ans va connaître une diminution de 16% sur la même période.

Au défi du vieillissement de la population active va s'ajouter, à moyen terme, un effet de contraction : sorties massives vers la retraite des cohortes nombreuses du baby-boom. Le début de ce processus de contraction sera concentré pour l'Europe entre 2006 et 2011.

En Europe, au-delà du recul de l'activité des plus de 55 ans, on observe plus largement une fragilisation de toute la seconde moitié de carrière : les 45-54 ans sont étiquetés comme des « demi-vieux » au plan professionnel. En effet si avoir atteint l'âge de 55 ans autorise, selon des dispositifs variables, à être « dispensé de recherche d'emploi », alors les 50-55 ans sont perçus par les employeurs comme « en partance », et « regardant vers la sortie ».

### De fortes disparités en matière d'insertion des seniors dans l'emploi

L'insertion professionnelle des plus de 50 ans représente un enjeu majeur pour l'avenir des pays développés. Mais si l'on observe les différents pays concernés, on observe que les réponses apportées ont été très différentes selon « les cultures du vieillissement » des pays. Les pays scandinaves (Suède, Danemark), et le Japon ont résisté à ce mouvement de recul de l'activité des plus de 55 ans. Ils sont su préserver un avenir au travail pour les salariés âgés. Dans ces pays, le maintien dans l'emploi avec l'avance en âge est encouragé et accompagné, grâce à une gamme étendue d'instruments d'intégration ou de réinsertion dans l'emploi et à l'extension des services sociaux de l'emploi en direction des actifs âgés, dès lors qu'ils deviennent vulnérables.

### Qu'est-ce qu'un salarié âgé ?

La barre des 50 ans constitue habituellement le seuil utilisé dans les études actuelles sur les travailleurs âgés. Définir un salarié comme « âgé », c'est considérer qu'il a des attributs ou des comportements distincts par rapport aux autres salariés, ou encore qu'il peut bénéficier de mesures institutionnelles (comme le droit « à la retraite »).

Frédéric Lainé de la DARES a analysé les caractéristiques de la mobilité professionnelle selon les âges, en se basant sur les déclarations annuelles de données sociales, afin de mieux comprendre justement ce qui peut qualifier les salariés âgés.

Les salariés âgés sont marqués par le risque fort de sortir du salariat principalement pour cause de passage en retraite ou pré-retraite. Les femmes en emploi restent davantage dans le

salariat dans les tranches d'âges 55-59 ans, et 60 ans et plus. Ayant des carrières souvent plus heurtées et dans des emplois moins rémunérés, il est possible également que les femmes soient conduites à prolonger leur activité face à des perspectives de faibles rémunérations en cas de retraite.

On observe chez les plus de 55 ans une montée du temps partiel en fin de carrière, tandis que la transition inverse (passage du temps partiel à un temps complet) est un événement rare et en forte décroissance pour les plus de 55 ans. La cessation complète d'activité se double donc d'une cession progressive, encouragée par les mesures publiques en faveur de la pré-retraite progressive.

La structure socio-professionnelle des salariés âgés est marquée en premier lieu par une baisse de la part des ouvriers (départ plus précoce en retraite ou pré-retraite). A l'inverse les chefs d'entreprise salariés et cadres partent en retraite plus tardivement. Les professions intermédiaires sont moins nombreuses à partir de 60 ans, tandis que les employés voient au contraire leur part augmenter en raison de la progression relative des employés de services aux particuliers.

La mobilité externe des salariés baisse avec l'âge (emploi moins précaire en fin de carrière, moindre volonté de changement, etc.). Parmi les salariés âgés, les catégories changeant le plus fréquemment d'entreprises sont les agents de surveillance (23,6%), les professions de l'information, des arts et des spectacles (24%), les ouvriers non qualifiés de type artisanal (22%), les chauffeurs (20%), et les employés de commerce (20%).

La rareté des changements de qualification est aussi une caractéristique des salariés âgés.

### **La formation des salariés en milieu de vie professionnelle**

La question de la formation est pour Paul Santelmann (Santelmann, 2003), responsable du service prospective de l'AFPA, indissociable de celle du rapport au travail. « *Identité et compétence sont les deux éléments d'un même processus. L'identité fournit une motivation, une orientation et une signification au développement et au renforcement de la compétence. Les activités de formation prennent un sens dans la mesure où elles s'inscrivent dans un parcours sociobiographique, une identité* » explique Danielle Riverin-Simard<sup>1</sup>.

Comment alors valoriser la formation professionnelle si les compétences liées à l'expérience, c'est-à-dire à l'accumulation des savoir-faire, y compris sociaux (relationnels), sont dépréciés ?

Le besoin de formation continue vers les salariés de plus de 40 ans est fort, et nécessite autant, sinon plus, d'inventivité que les programmes destinés aux jeunes.

La jeunesse favorise certains éléments de l'apprentissage. Un jeune apprend par principe avec plus de facilité et de rapidité, mais d'une manière générale, tout le monde n'apprend pas de la même façon, l'âge n'étant qu'un élément parmi d'autres. Les parcours de vie génèrent des postures différentes face aux savoirs.

Ainsi seule l'analyse des savoirs professionnels en acte est la clé des démarches de formation

La dissociation mutation du travail / transmission des savoir-faire est un facteur de marginalisation des quadragénaires présentés comme conservateurs, alors que les nouvelles générations (ayant bénéficié d'une scolarisation plus longue) seraient par essence porteuses de l'innovation, de la créativité ou de l'inventivité. L'expérience serait donc conservatrice par

<sup>1</sup> Citée par Paul Santelmann, Danielle Riverin-Simard, « Transitions professionnelles », 1993, Presses de l'Université de Laval – Québec.

nature, ce qui est infirmée, à l'évidence dans de nombreux métiers où l'expérience est incontournable.

## **Le renouvellement des générations en entreprise**

François Cochet, consultant au sein du groupe Alpha, spécialiste des questions de l'emploi des seniors, et de la gestion des ressources humaines en entreprise (Cochet, 2003) remarque que de très nombreuses directions d'entreprises, trop occupées par les difficultés économiques du court terme, n'ont pas encore vu que la structure par âge de leur effectif pouvait constituer un piège.

Deux phénomènes se cumulent et expliquent cela :

- d'une part la raréfaction des embauches durant les dernières années (gel des embauches, recours à l'automatisation des process, externalisation des tâches les moins qualifiées) ;
- d'autre part l'utilisation massive des pré-retraites et de la mise sur la touche des salariés les plus anciens (les politiques publiques ont permis d'en supporter facilement le poids financier)

Cela a aujourd'hui pour impact une sur-représentation des catégories 45 - 55 ans (ces 10 classes d'âges peuvent représenter jusqu'à 60, 70% de l'effectif total) dans les effectifs de nombre d'entreprises. Si l'on examine la situation particulière de certains métiers, c'est parfois le quart ou la moitié des salariés qui peuvent quitter l'entreprise en quelques mois et la laisser complètement démunie (Chez Renault, en 2003, c'était un salarié sur deux âgé de plus de 55 ans qui était alors considéré comme inapte au travail à la chaîne. Dans le secteur bancaire, en 1998, près de la moitié des salariés avaient plus de 45 ans : soit près de la moitié des 210 000 salariés doit partir à la retraite entre 2003 et 2012). Mais les salariés âgés sont aussi concentrés dans les administrations et dans les secteurs industriels de l'ancienne économie, précisément les lieux où se sont structurées les relations sociales que nous connaissons aujourd'hui.

Se pose alors désormais le problème d'un véritable remplacement des générations avec, en filigrane, la nécessité de maîtriser la perpétuation des savoir-faire et d'assurer une bonne coexistence entre les générations. Cela passe par un travail de concertation sur la politique de l'emploi et sur les modes d'organisation du travail. Les partenaires sociaux doivent innover, proposer, et négocier chacune des dimensions du nouveau système de relations sociales qu'il faut construire.

## **2 - La place du travail dans la vie : représentations des différentes générations**

Le numéro 53 - 2008 de la Lettre Emerit de la Fondation Travail-Université de Namur revient sur la place du travail dans la vie, et les représentations du travail porté par les différentes générations.

Si certains analystes identifient une distance plus grande des individus dans leur rapport au travail, aujourd'hui par rapport à hier (au profit d'une mise en avant de la famille, des loisirs, de la vie sociale), un grand nombre considère que le travail reste central dans la construction identitaire et l'équilibre existentiel pour toutes les générations.

L'élévation du niveau d'instruction tend à donner un regard à la fois plus distancié sur le travail mais aussi davantage de confiance en soi par rapport au marché du travail. Des études européennes soutiennent l'idée d'une « dévalorisation du travail » chez les jeunes, mais cela doit être entendu non pas comme la négation de l'importance du travail, mais le rejet des normes sociales qui s'y rapportent. Le travail comme valeur en soi a perdu de son aura, mais reste un domaine qui peut favoriser des nouvelles valeurs telles que l'expression de soi, l'autonomie, la réalisation personnelle, la créativité.

## La perception mutuelle des générations au travail

Comment chaque génération voit-elle les autres groupes d'âge ?

Ceux qui parlent le plus longuement des autres générations (en bien ou en mal) sont les travailleurs de plus de 50 ans. Ce sont les 30 – 50 ans qui ont les avis les plus critiques. Mais c'est la jeune génération qui suscite le plus de commentaires.

Les travailleurs âgés citent l'opposition entre solidarité et individualisme. Le monde du travail est perçu comme de plus en plus individualiste et la solidarité semble s'effacer. Cette opinion reflète une conception de l'entreprise liée à une génération. La plupart des trajectoires des travailleurs âgés se sont construites dans des entreprises communautaires tandis que les jeunes travailleurs arrivent sur le marché du travail avec une conception de l'organisation ouverte, un modèle promu à l'école, dans les médias, au niveau politique.

Dans le quotidien du travail, les travailleurs âgés sont décrits comme étant plus structurés, plus logiques, plus organisés, plus sereins. Ils apportent leur sagesse dans le travail quotidien. A l'inverse les jeunes travailleurs sont décrits par les plus vieux, mais les jeunes également, comme étant excités, bavards, impulsifs et bouillonnants. En matière d'efficacité, les travailleurs âgés ne sont pas considérés comme étant moins performants. L'efficacité est le produit du temps et de l'expérience.

Le capital et le transfert de connaissances sont des thèmes clés. Lors des entretiens menés, certains jeunes déclarent qu'ils doivent prendre l'initiative et interpelle le travailleur plus âgé, sinon la démarche ne se fera pas spontanément. Pour d'autres, l'échange de connaissances est naturel, il vient spontanément à travers la coopération.

Certains remarquent que la transmission de connaissances n'est pas seulement une affaire d'âge, et n'est pas unidirectionnel. Soit par exemple que le nouvel arrivant ne soit pas un « jeune », soit que les méthodes de travail diffèrent et que les vieux peuvent apprendre des jeunes.

D'une manière générale, l'approche des générations est très souvent envisagée de manière fragmentée, à travers des politiques qui s'adressent à l'un ou l'autre groupe d'âge sans considérer l'articulation ou la dynamique entre les générations. Néanmoins on remarque que la problématique des relations intergénérationnelles au travail et en dehors, était une préoccupation croissante en Europe, pour les politiques publiques et les partenaires sociaux. (Cf. programme de la Fondation Roi Baudouin sur le thème « vieillissement de la population et relations intergénérationnelles » lancé en 2006).

## Les aptitudes et attitudes en matière de TIC

Celles-ci sont souvent le premier élément qui apparaît dans les commentaires à propos des générations. Il y a un certain accord concernant les capacités respectives des jeunes et des plus âgés en matière de TIC : les jeunes sont perçus par les travailleurs plus âgés, et se perçoivent comme étant plus compétents, tandis que les travailleurs âgés sont perçus et se perçoivent comme étant moins compétents et réticents.

Les TIC sont pour la génération plus âgée le symbole de tous les changements majeurs qui ont eu lieu dans le monde du travail durant ces vingt dernières années : changement dans les modèles organisationnels, émergence des entreprises réseaux, externalisation, développement des services, automatisation des tâches informelles, codification des tâches, polyvalence, flexibilité ...

### 3 – Repenser les solidarités générationnelles

#### Nouveaux risque, nouveaux besoins de sécurité pour les travailleurs

Au-delà des technologies, la société de l'information est parfois mise en avant pour expliquer l'obsolescence rapide des connaissances et des savoirs, et la destabilisation des marchés internes du travail. Pour Anne-Marie Guillemard (Guillemard, 2007), nous assistons en tout cas à un changement radical des profils de risque sur le parcours des âges. L'activité devient plus discontinuée. Elle est associée à des périodes d'inactivité qui touchent tous les âges.

En effet le modèle du « rapport salarial industriel » (fondé sur la subordination du salarié en contrepartie d'une sécurité de l'emploi et d'une protection extensive contre les risques) ne semble plus en phase avec les besoins actuels des entreprises et leurs nouvelles modalités de gestion des ressources humaines, valorisant désormais l'autonomie et la responsabilité de leurs employés. Cette nouvelle gouvernance des hommes se fait par objectifs et projets, et moins dans la dépendance.

Le problème n'est donc plus seulement aujourd'hui de prémunir les travailleurs contre les risques prévisibles de l'existence, mais de lui assurer les moyens concrets d'assumer sa liberté et ses responsabilités nouvelles.

A.-M. Guillemard insiste plus spécifiquement sur ces changements là, que sur le soi-disant déterminisme démographique : l'allongement de la vie et le vieillissement des populations ne conduisent pas inexorablement à une augmentation incompressible des coûts et des charges ! mais oblige en revanche à repenser le mode de solidarité entre les âgés.

#### Sécuriser les trajectoires individuelles

Il apparaît nécessaires aujourd'hui pour nombres d'observateurs et analystes de sécuriser les trajectoires, maintenant individualisées et incertaines, en leur conférant une continuité et en fournissant des appuis à la mobilité. Mais comment garantir le développement du capital humain et les droits d'accès à l'éducation et à la qualification tout au long de la vie ? Plusieurs types de réponses sont formulés. AM Guillemard en présente les principales :

- par exemple la sécurisation par la dotation des individus en patrimoine (« asset-based Welfare ») : cette voie appuie l'indépendance, l'autonomie, les choix de vie des individus en leur permettant de modeler leur propre avenir et de devenir des entrepreneurs de leur carrière et de leur vie (« empowerment »). L'inconvénient étant que l'individu est complètement livré à lui-même dans ses choix et ses plans de vie.

- les marchés du travail transitionnels : cette voie, conçue en Allemagne, donne l'avantage aux droits sociaux des actifs et aux régulations qui permettent de structurer et d'accompagner leurs mobilités entre les multiples états d'activité et d'inactivité qui jalonnent désormais leur vie professionnelle. Le principe est donc de rémunérer ces transitions, et non plus seulement le travail.

#### La retraite : un contrat entre les générations à repenser

Le vieillissement actif ne se décrète pas : il dépend des capacités que les individus avançant en âge auront été encouragés et aidés à préserver et à développer pour demeurer actifs et productifs dans la société (facteurs qui ne peuvent être dé-corrélés de la santé au travail, et donc d'une attention particulière à l'organisation et aux conditions de travail). Cela implique que l'on distribue autrement les temps de travail et les transferts sociaux tout au long du cycle de vie, et que l'on déspecialise le temps de la retraite. Le nouveau modèle social doit s'orienter vers des formules plus choisies, plus souples et plus libres d'accès à l'inactivité indemnisée.



Celles-ci pourraient être mobilisées à tout moment au cours de la vie, en fonction des besoins et des choix individuels.

### Références citées

- « Gestion des âges » : résultats de l'étude nationale de l'association DRH (ANDRH)
- « Seconde partie de carrière et « cause quinquas », ou l'espace des possibles professionnels des cadres seniors français », Marielle Poussou-Plesse
- « Les générations face au travail », La Lettre Emerit, trimestriel d'information sur l'évaluation des choix technologiques, édité par la Fondation Travail-Université, n°53, 2008
- « La coopération intergénérationnelle dans le monde du travail : une réponse aux défis démographique ? » Compte-rendu de séminaire, Fondation Roi Baudouin
- « La place du travail dans la vie », la lettre Emerit, trimestriel d'information sur l'évaluation des choix technologiques – édité par la Fondation Travail-Université, n°53, 2008
- « L'engagement en formation des salariés en deuxième partie de carrière », Paul Santelmann, Age et emploi, Colloque DARES du 5 mars 2003, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité
- « Souplesse et sécurité de l'emploi : négocier le renouvellement des générations », François Cochet, Groupe Alpha
- « La mobilité professionnelle et salariale des salariés âgés analysés à travers les DADS (déclaration annuelles de données sociales), par Frédéric Lainé, Document d'étude, n°66, mars 2003
- « La place des seniors dans l'emploi » chapitre 8 Anne-Marie Guillemard, Etude de la Documentation française, *La Vieille Europe. Aspects biographiques, économiques et sociaux*, sous la direction de Thomas Barnay et Catherine Seunet, 2007
- « Recomposition des temps de vie et reconfiguration de la protection sociale. Vers un nouveau contrat social entre les générations », partie 3, Anne-Marie Guillemard, ACI TTTT (travail, temps, trajectoires, transitions), responsable L. Chauvel, J. Gautié, AM Guillemard
- « Une nouvelle solidarité entre les âges et les générations dans une société de longévité », in *Repenser la solidarité. L'apport des services sociaux*, sous la direction de Serge Paugam, PUF, 2007.