

LE SYSTÈME DE L'EMPLOI AU DÉFI

L'emploi des seniors est une nécessité qui a des conséquences profondes dans les entreprises, en terme notamment de conditions de travail et de formation. Beaucoup reste à faire.

POUR UNE GESTION DYNAMIQUE DES ÂGES

Prenant en compte le vieillissement de la population en général et de la population active en particulier, les États européens se sont mis d'accord sur une politique volontariste visant à faire remonter à 50 % le taux d'emploi des seniors. C'est la décision du sommet de Stockholm de 2001. Quelques mois plus tard, ils ont décidé de faire remonter de cinq ans l'âge moyen de la cessation d'activité en fin de carrière. Pour ce qui concerne la France, le décret d'août 1993 pour le secteur privé et la loi d'août 2003 sur les retraites du public et du privé, ainsi que la très forte restriction des préretraites aidées constituent le socle réglementaire traduisant ces engagements européens. Pour que ces évolutions ne soient pas un marché de dupes, des changements doivent intervenir dans les entreprises et dans la gestion de l'emploi.

Pénibilité et développement des compétences

L'allongement des carrières doit devenir possible. Pour cela, il est nécessaire de distinguer la situation des salariés les plus âgés, les seniors, de ceux qui sont appelés à devenir des seniors. Pour ce qui est des seniors, la situation de ceux qui sont le plus marqués par le travail est encore prise en charge par les dernières mesures de départ anticipé. Dans un cas, il s'agit de la possibilité, pour ceux qui ont commencé à travailler tôt et qui cumulent leurs quarante années de cotisation, de pouvoir partir avant soixante ans. De l'autre, les CATS-CASA (1), les derniers systèmes de préretraites aidées permettent aux salariés qui ont connu les situations de travail particulièrement pénibles (2) de bénéficier de ce que le rapport Struillou (3) qualifie de mesure d'équité si on considère l'espérance de vie après soixante ans. On notera que la fin programmée de ce dispositif suscite de vifs débats dans les entreprises auprès des seniors trop jeunes qui voient la perspective d'un départ anticipé s'éloigner. Les entreprises conscientes de l'usure de ces salariés ne sont pas insensibles au point, comme l'a fait Arcelor, de financer par elles-mêmes des

(1) Cessation d'Activité de certains Travailleurs Salariés ; Cessation d'Activité des Salariés Âgés.

(2) Travail à la chaîne, travail posté, travail de nuit, handicap.

(3) « Pénibilité et travail » remis au Conseil d'orientation des retraites, en avril 2003.

préretraites. La loi d'août 2003 sur les retraites appelle les partenaires sociaux à négocier un accord prenant en charge la pénibilité. Les intentions des partenaires sociaux (4) portent sur la compensation en départ anticipé des pénibilités et sur l'amélioration des conditions de travail pour éviter l'usure.

Cette deuxième intervention sur la pénibilité, l'amélioration des conditions de travail, est de nature à permettre l'allongement des carrières. Elle doit prévenir les risques de dégradation des capacités fonctionnelles des salariés. Cette dégradation ne survient pas qu'en fin de carrière. Certains salariés la subissent au bout de quelques années de gestes répétitifs, ou à la suite d'un accident du travail. Les phénomènes de *burn out* dans certaines activités sont une autre forme d'épuisement mettant en danger l'équilibre psychique de ceux qui n'arrivent pas à séparer vie professionnelle et vie personnelle. Il est utile de rappeler que la perte naturelle de certaines capacités fonctionnelles chez les individus intervient la plupart du temps après 65 ans (5). La Finlande, qui a engagé un programme ambitieux pour allonger les carrières, a développé des activités d'entretien des aptitudes physiques et psychiques des salariés.

Le maintien et le développement des compétences sont un autre champ sur lequel se joue l'allongement des carrières. Le phénomène de « roue libre », dans lequel se retrouve une partie des salariés en deuxième partie de carrière, peut leur être largement préjudiciable. L'entreprise n'investit plus sur ces salariés, préférant miser sur des jeunes offrant une plus longue perspective d'utilisation de l'investissement formation (6). La formalisation de rendez-vous annuels, tels que les évaluations annuelles ou dans un cadre plus exceptionnel lors de « points carrière (7) » comme à Air France, sont l'occasion d'interroger les carrières et de réorienter les parcours professionnels. On peut aussi citer la Fonction Publique d'État qui a lancé une étude sur les deuxièmes carrières possibles en son sein. Dans ce cas, il s'agit d'ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles à des agents pour qui l'allongement des carrières ne peut signifier exercer, quelques années de plus, une activité qui a un peu perdu de son sens. Le travail sur la motivation est essentiel.

Recrutement et coopérations intergénérationnelles

Le recrutement et l'insertion sont un troisième domaine d'intervention qui concourt à la gestion des âges. Les difficultés d'accès à l'emploi des plus de 50 ans sont patentées. La gestion de l'emploi par l'âge, en vigueur depuis le début des années 1980, a consisté à écarter les plus âgés des entreprises. Cette pratique s'est enracinée dans la culture sociale au point de faire naître des souhaits de difficultés économiques pour sortir de l'entreprise, synonyme d'in-

(5) Mémoire, vue, audition, souplesse des articulations...

(6) Les seniors européens participent deux fois moins que les autres salariés à des formations (Rapport Emploi 2003, Commission Européenne).

(7) Exemple de l'« accord pour progresser ensemble » d'Air France en 2002 ; les salariés de 45 ans ont droit à un point approfondi pour une gestion dynamique de leur carrière.



sécurité. Le concept de discrimination à l'égard des seniors en provenance des pays anglo-saxons (8) commence à apparaître en France. Il montera en puissance dès lors que les revenus de remplacements ne seraient plus attribués aussi facilement, dès lors que la dispense de recherche d'emploi disparaîtrait pour les chômeurs âgés. Il est impératif que les politiques d'embauche et les critères de recrutement évoluent. À l'instar de la chaîne de supermarché Netto au Danemark, certaines entreprises commencent à placer des seniors dans les fonctions commerciales visant les seniors. Elles se sont aperçues d'une meilleure efficacité liée à une meilleure compréhension des besoins de cette tranche d'âge.

La question des coopérations intergénérationnelles est un sujet récurrent dans la gestion des âges. Il n'y a pas une intervention en entreprise portant sur les liens entre âges, travail et emploi, qui ne pointe cette préoccupation. Elle est portée par la représentation des différentes générations au travail. Dans un cas, c'est la concentration d'une tranche d'âge dans un atelier, le travail de force ou sur certaines technologies étant réservé aux plus jeunes. Dans un autre cas, un service à compétences critiques est occupé uniquement par des seniors. Il peut s'agir également d'entreprises qui, après des années de baisse d'emploi, finissent par recruter en nombre lorsque les générations du baby boom partent en CATS. Dans tous ces cas, les entreprises font face à des relations entre des générations qui n'ont pas le même sentiment d'appartenance à l'entreprise, les mêmes références techniques, les mêmes ambitions professionnelles ou tout simplement n'écoutent pas la même musique. Autant d'obstacles à une coopération quotidienne ou à la transmission de compétences.

Même si rien n'est jamais complètement écrit, la gestion des âges est le sujet « Travail et Emploi » des années qui viennent. L'allongement des carrières pour pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein, conjugué avec l'arrivée à la retraite des générations du baby boom et le chômage massif persistant des jeunes, constituent un vrai défi pour les entreprises et les territoires. C'est la raison pour laquelle les partenaires sociaux et l'État ont convenu d'orienter massivement l'activité de l'ANACT et des ARACT vers la Gestion des Âges. Cela se traduit par la mise en place d'un centre de ressources visant à aider les différents acteurs. Une grande enquête-action visant 10 000 entreprises est en cours de déploiement dans les régions. Elle permet de mieux appréhender la gestion des âges dans les entreprises et les problématiques qui la sous-tendent. Son caractère massif vise à la prise de conscience et à développer la prise en charge. Ses modalités d'utilisation alimentent le débat régional et génèrent des diagnostics dans les entreprises.

Jean Paul Peulet

*Responsable du Centre de Ressource Âges
Travail et Emploi de l'ANACT*

8) Dans ces pays, la discrimination porte sur la perte de revenu immédiat du fait du chômage, mais aussi futur, avec des niveaux de pension de retraite moindres, du fait d'une capitalisation moindre.