

Les seniors un nouveau paradigme contesté

N Raoult¹

Depuis le début des années 2000 la question de l'allongement des carrières et du maintien au travail des salariés dits « seniors » est devenue récurrente dans les débats sur l'emploi. Venant après plusieurs décennies où le retrait anticipé des salariés les plus âgés a fait l'objet d'un large consensus social, ce renversement a de quoi surprendre. Un compromis en faveur des plus âgés désignés comme « seniors » est actuellement recherché dont les tenants et aboutissants doivent être éclairés tant du point de vue des personnes que de l'intérêt collectif afin de détecter les enjeux pour l'action même en temps de crise. Le gouvernement a posé, via le décret du 20 mai 2009, un nouveau jalon dans la question du travail des salariés âgés ; une nouvelle obligation a été imposée pour les entreprises de conclure des accords ou d'élaborer des plans d'actions en faveur de l'emploi des seniors, sous peine de sanctions financières. Toute l'Europe est également mobilisée depuis plus d'une décennie sur l'**égalité des chances** dont le maintien en activité des plus âgés et leur retour à l'emploi salarié. Le taux d'emploi en est le clignotant comparant les performances des politiques publiques. Un objectif de 50% des plus de 55 ans devait être inclus dans les populations actives en 2010, la moyenne européenne est encore de 45%.

1 Le taux d'emploi des 55-64 ans comme baromètre européen

Au 1er janvier 2009², la population de la France métropolitaine et des départements d'outre-mer est estimée à 64,3 millions d'habitants. Avec 801 000 naissances, la France métropolitaine retrouve un niveau qu'elle n'avait plus atteint depuis 1981. La fécondité dépasse les deux enfants par femme en âge de procréer. Les naissances sont de plus en plus tardives : l'âge moyen à la maternité approche les 30 ans, soit deux années de plus qu'à la fin des années quatre-vingt. L'espérance de vie reste stable en 2008. Les personnes âgées sont de plus en plus nombreuses : 5,6 millions de personnes de 75 ans et plus vivent en France, soit un tiers de plus qu'il y a dix ans.

Le thème du vieillissement des sociétés ne renvoie pas seulement à l'augmentation de l'âge moyen mais à un double mouvement au sommet et à la base de la pyramide des âges. Au sommet, la part des plus âgés dans la population totale, ou dans la population d'âge actif³, augmente. À l'autre extrémité de la pyramide des âges, la baisse tendancielle de la natalité contribue à construire le second terme du rapport « part des plus âgés sur population totale ». Ainsi, alors qu'en 1970, les moins de 20 ans représentaient 32,8% de la population métropolitaine, ils ne sont plus que 24,5% en 2008. Dans le même temps, la part des plus de

¹ **Nicole Raoult**, Consultant/chercheur en Ressources humaines, s'est spécialisée sur la problématique de la gestion des âges et du vieillissement en entreprise. Auteur de plusieurs ouvrages : **Nicole Raoult Guillaume Huyez-Levrat** ; Les seniors dans l'entreprise : manager ou négocier ? Comprendre pour agir LIAISONS 2009 ; Vers la Diversité des âges regards croisés d'experts liaisons 2005 Les changements au risque de l'âge, Liaisons 2001 (ouvrage collectif), la gestion prévisionnelle à l'hôpital, L'Harmattan 1992, Changements et expérience.

² INSEE ; **Bilan démographique 2008 Plus d'enfants, de plus en plus tard** Anne Pla, division Enquêtes et études démographiques, Insee

³ La population active regroupe la population active occupée (appelée aussi « population active ayant un emploi ») et les chômeurs. La mesure de la population active diffère selon l'observation statistique qui en est faite. On peut actuellement distinguer trois approches principales : au sens du BIT, au sens du recensement de la population, au sens de la Comptabilité nationale <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/population-active.htm>

Selon les résultats de l'enquête Emploi réalisée par l'Insee, en 2007, 25,6 millions de personnes occupent un emploi et 2,2 millions sont au chômage au sens du BIT ; 90 % des personnes qui travaillent sont salariées. Au sein des entreprises, 12 % des personnes occupent un poste depuis moins d'un an. Parmi les personnes au chômage depuis plus de deux ans, 38 % ont plus de 50 ans.

65 ans est passée de 12,1 à 16,7%⁴.

Si nous sommes interpellés par la question du financement des retraites et donc de prolongement de l'activité pour les salariés quinquagénaires, c'est aussi que la condition de retraité devient, avec le papy boom, un phénomène de « ras de marée » (500 000 départs en retraite chaque année, 700 000 prévus à partir de 2010). Avec cette génération, ils seront de plus en plus nombreux à vivre en dehors de la sphère productive (30-40 ans) - bientôt plus longtemps qu'en tant qu'actifs. La conséquence de ces évolutions démographiques est le risque de réduction de la population active. C'est ce point qui est spécifiquement analysé comme un problème majeur pour les sociétés « *vieillissantes* » du fait de l'impact négatif de la diminution de la population active sur la croissance économique. Face à un tel postulat, les politiques de maintien en emploi adressées aux seniors visent alors d'abord à diminuer le « ratio de dépendance », c'est-à-dire le rapport entre les actifs et les inactifs afin de soulager ces derniers d'une charge trop lourde. En second lieu, l'enjeu affiché est de mobiliser la main d'œuvre disponible pour faire face aux besoins productifs de l'économie dans la mesure où les investissements sont bien réalisés sur le territoire. Les seniors sont alors particulièrement visés parce que c'est au sein de cette population (dont le nombre s'accroît) que sont supposés se trouver les gisements de sous-emploi les plus importants, et ce, dans la mesure où l'hypothèse d'un recours à une immigration économique serait encadrée. Dans certains secteurs d'activités et pour certaines fonctions, cette population de seniors est également décrite comme disposant de **certaines compétences clé jugées critiques** qu'il est difficile de renouveler dans un contexte marqué par une pénurie de main d'œuvre, et en particulier de main d'œuvre qualifiée et expérimentée.

Partant du principe que les entreprises doivent **investir cet enjeu de manière positive** et ne pas se contenter de subir des thèmes d'actions imposés par les pouvoirs publics, la mise en oeuvre de ces actions passe par une transformation du travail et peut constituer une occasion de repenser certaines pratiques RH, dont les bénéfices se feront sentir pour l'ensemble de la force de travail et pour la compétitivité des organisations⁵. Y aurait-il un risque de concurrence avec les autres générations dont les jeunes dans l'accès à l'emploi (qui leur reste difficile) et le maintien en activité prolongée ? Quelle est la justification qui prévaut dans le contexte économique, politique ou démocratique ; en effet certains voient la question du retrait imposé comme inacceptable et préféreraient une décision relevant de chacun mais à la carte...Au lieu d'avoir de vieux chômeurs, la France préférerait avoir des jeunes préretraités actifs par ailleurs.

2 La génération du baby-boom va-t-elle relever le défi du papy-boom ?

L'emploi des seniors est vu sous différents angles tels que le vieillissement démographique puis la proportion plus âgée de la population d'âge actif au regard de l'emploi ; mais pour répondre à cette nouvelle donne, il est souvent préconisé de privilégier une approche en terme de cycle de vie en contre point afin d'agir de façon anticipée et plus préventive au lieu de se focaliser sur la dernière étape du parcours professionnel.

Définir des séquences de vie est chose difficile.

Le parcours classique de la vie en trois périodes (la jeunesse correspondant à la formation/éducation, l'âge adulte correspondant au travail et la vieillesse à la période de la retraite) est désormais fortement modifié. A cette distribution verticale, chronologique, des activités d'une personne tout au long de sa vie, se substitue de plus en plus une répartition en quelque sorte plus horizontale, ou plus intégrée, des activités : formation, travail et vie

⁴ Gilles Pison, « France 2008 : pourquoi le nombre de naissances continue-t-il d'augmenter ? », *Population et sociétés*, n°454, mars 2009.

⁵ **Nicole Raoult Guillaume Huyez-Levrat** ; Les seniors dans l'entreprise : manager ou négociateur ? Comprendre pour agir LIAISONS 2009

sociale se répartissent désormais tout au long de la vie. Les frontières entre les périodes traditionnelles sont devenues floues et varient d'un individu à l'autre. Des principes se sont répandus tels que la formation tout au long de la vie qui est prônée en particulier pour faire face aux évolutions du travail qui induisent des adaptations régulières de compétences. Des interruptions de carrière en raison du chômage ou d'une nouvelle orientation liée à une mobilité professionnelle plus grande ne sont plus rares (TNS/SOFRES, COE 2009). Les retraités sont plus actifs dans le bénévolat ou la famille. **C'est donc le cycle de vie dans son entier qui change.**

A quel âge devient-on vieux?⁶

Les enquêtes d'opinion apportent une réponse claire, mais trompeuse à cette question: c'est à 75 ans, disent les Français, que l'on entre en vieillesse ". Mais ce chiffre est immédiatement pondéré par des remarques plus qualitatives : « *on a l'âge de son cœur; non de ses artères* », etc. Les statistiques échouent à saisir ces nuances que révèlent, par contre, nos euphémismes : plutôt « senior » que vieux! Plutôt « *quatrième âge* » que vieillard! Etre vieux est donc très relatif. C'est relatif à l'individu, certes, mais aussi au sexe, puisque le vieillissement de la femme est à la fois plus précoce et plus durable que celui des hommes. C'est relatif à la situation concernée, selon que l'on parle de la sexualité, du travail, du sport, du mariage, de la parentalité ou de grand-parentalité : on peut, par exemple, être « *vieille fille* » ou « *vieux garçon* », très tôt, et le rester très tard.

La véritable question qui reste posée est celle de la qualité de vie pendant les années supplémentaires que nous offre l'augmentation de la longévité. Pour obtenir des éléments de réponse, il est nécessaire de définir de nouveaux indicateurs significatifs du **bien être** comme une résultante face à la performance et à la capacité d'adaptation des personnes dans une situation donnée.

Dans ce contexte, la notion de vieillesse associée à la retraite, c'est-à-dire la fin du travail, s'estompe progressivement. La représentation de la vieillesse liée à une approche démographique reste cependant encore très prégnante, notamment dans les perceptions des chefs d'entreprise et les DRH. Différents sondages réalisés auprès des chefs d'entreprise confirment qu'ils considèrent leurs salariés comme âgés dès les cinq à dix dernières années de leur vie professionnelle, soit bien avant l'âge de la retraite. Le seuil du vieillissement est franchi entre 50 et 55 ans. Pour la majorité (65%) des établissements interrogés lors de l'enquête ESSA/DARES (2002), les salariés sont âgés à partir de 50 ans. Si les employeurs de beaucoup de pays, même dans les pays d'Europe du Nord, restent réticents à maintenir en emploi des salariés quinquagénaires et même sexagénaires et encore plus à les recruter, alors dans quelle mesure est-il possible pour des individus de « *prendre de l'âge au travail* » ou, pour le dire autrement, de continuer à travailler à des âges avancés, alors que l'âge moyen de cessation d'activité est aujourd'hui inférieur à 60 ans et que la majorité des salariés souhaitent quitter l'emploi au moins à 60 ans. Ainsi, c'est dans les entreprises touchées par des difficultés d'adaptation qui ont justifié le déploiement de mesures d'accompagnement social (plans de sauvegarde de l'emploi) que l'on trouve la plus grande part de seniors sortis de l'emploi avant l'âge et bénéficiant d'un consensus pour « empocher » les indemnités conventionnelles valorisées par leur longue ancienneté dans le même entreprise. Souvent résignés ceux-ci se retirent sur la pointe des pieds. Les accompagnements pour faciliter la remobilisation sont souvent très lourds et nécessitent des « coachings » de longue durée afin de rendre la confiance qui s'est délitée au cours des dernières années d'insécurité. Les pratiques répandues dans les pays d'Europe du Nord

⁶ Eric Deschavanne Pierre Henri Tavoillot Extrait de la philosophie des âges de la vie Grasset 2007

nous confirment la nécessité d'un long accompagnement plus ou moins fécond selon les situations de départ et les mises en condition qui semblent nécessaires pour se conformer aux attendus du marché du travail.

Atouts ou déclin ?

La plasticité du développement est en cause, l'avancée en âge s'accompagnerait également de transformations positives en fonction des environnements plus ou moins capacitants. Elles peuvent être liées aussi bien à l'expérience et la maturité acquise dans la vie et dans le travail qu'aux processus d'adaptation ou de compensation mobilisée pour pallier les déclin de certaines fonctions. Beaucoup d'actions, dont la formation, reposent sur l'idée que les personnes ont des réserves d'adaptabilité : les conditions du développement, l'inscription dans l'histoire individuelle, professionnelle, le contexte culturel et social. Le processus de vieillissement et la densité des événements peuvent entraîner des différences de motivation face aux incertitudes que comporte tout changement annoncé. Ces changements s'inscrivent sur le plan psycho-cognitif, mettant en exergue la nécessité de l'entraînement de certaines fonctions intellectuelles et psychiques, autrement dit le recours à la plasticité contre la rigidité. Le changement provoque ainsi des manifestations contradictoires : dépassement, acceptation -y compris de ces limitations- mais aussi résignation ou régression, comportement défensif assorti de manque de confiance en soi.

Cycles de vie ou seuils d'âges ?

Des rythmes biologiques et sociaux se transforment : c'est ainsi que l'idée du « *brouillage des âges* » est avancé, mettant en cause les schémas pré établis de linéarité du processus, de norme d'âge, de séquences de déroulement de la phase adulte. Les seuils sont revus et restent encore confus. Sont souvent proposées des étapes et des tranches de vie qui confirment l'hypothèse de séquences de construction et de déclin progressifs laissant un palier très long à l'âge adulte. Cette conception peut faire obstacle aux approches tournées vers la coexistence de gains et de pertes sur des registres différents.

Le constat d'abord d'une répétition incessante des âges de la vie, et ensuite d'un autre côté, la succession irréversible des générations s'imposant, « *la première camoufle l'incessante nouveauté, sous la parure du même, la seconde noie le similaire dans l'inexorable avènement de l'autre* » (Tavoillot 2003). Le philosophe nous interpelle sur le processus qui nous occupe : « *Grandir c'est passer par toutes ces étapes, vieillir c'est ne s'arrêter à aucune* ». L'idée de faire ou de ne pas faire son âge n'est pas seulement dépendante d'une situation matérielle ou biologique, mais relève aussi pour partie du choix de l'individu. « Dès lors que les transitions claires de notre vie font défaut, dès lors que des rites de passage échouent à scander significativement nos existences, ne sommes-nous pas livrés au chaos et à la fragmentation d'un perpétuel bricolage ? » (Ibidem)7

3 Un objectif contesté de maintien en activité des seniors

La définition de la stratégie européenne pour l'emploi fixe comme objectif de promouvoir le « *vieillessement actif* », d'augmenter la participation des 55/64 ans à l'emploi, et de relever l'âge moyen de sortie d'activité. Il s'agit d'une stratégie cohérente visant à « *bien vieillir* », qui se traduit par « *l'éducation et la formation tout au long de la vie, le prolongement de la vie active, un départ en retraite plus tardif et plus progressif, le fait pour les personnes âgées d'être actives pendant leur retraite et d'entreprendre des activités renforçant leurs capacités et préservant leur santé* ». Dans cette définition normative, l'enjeu n'est pas simplement que les personnes âgées aient des « activités » mais bien de maintenir les travailleurs en emploi plus longtemps, voire de faire revenir en emploi des personnes jusque-là en inactivité (chômeurs de longue durée dispensés de recherche d'emploi,

préretirés et, pourquoi pas, retraités). Les Conseils européens de Lisbonne, de Stockholm et de Barcelone ont, entre 2000 et 2002, fixé le cap de ces politiques et identifiés les principaux leviers d'actions : en particulier la formation et la lutte contre les stéréotypes âgistes. Le parti pris était celui du plein emploi, depuis la nouvelle crise a ébranlé ces orientations sans les déstabiliser totalement.

En conclusion, La liberté de choix comme exigence démocratique

Le passage d'une justification de l'objectif de maintien en emploi des seniors en terme d'exigence démocratique plutôt que de nécessité économique se traduit par le développement d'un discours portant sur « l'activation » des populations jusqu'à présent maintenues aux franges ou hors de l'emploi. Parmi celles-ci les personnes handicapées, les personnes atteintes de pathologies lourdes ou chroniques et, évidemment les travailleurs « vieillissants », font l'objet d'attentions particulières. Cette approche en terme d'activation implique une réorientation des efforts des politiques publiques dans une logique qui ne vise plus à indemniser mais à insérer, à responsabiliser et à impliquer l'ayant droit au sein de la société. Elle s'appuie sur une perception de l'individu comme un citoyen actif devant être doté de ressources et non plus comme un assuré confronté à un risque particulier et encore moins comme un assisté à secourir. Dans une telle conception, les phénomènes de relégation touchant les travailleurs plus âgés vont être interprétés comme relevant de pratiques discriminatoires qu'il convient de combattre.

Dans la confrontation actuelle des logiques d'action des DRH, et avec la question de l'employabilité et de la gestion de carrières plus longues se pose la problématique de la responsabilité de l'employeur. Jusqu'à maintenant l'emploi était souvent considéré à vie. Le salarié avait à s'adapter aux mutations de l'entreprise que l'organisation devait favoriser. Il semblerait que le salarié/collaborateur soit devenu seul acteur de sa trajectoire ou encore de son employabilité. Cela supposerait que chacun pourrait devenir « *acteur de son développement* ». Désormais la notion de formation tout au long de la vie a fait son chemin elle comporte des éléments de réponse à ces questions de dynamisation de la qualification au travers de la formation. Des mesures telles que Bilan, entretien, DIF, VAE peuvent concourir à l'avenir à déplacer nos points de repère globaux. Ils restent en émergence dans les pratiques Ressources Humaines des entreprises, faute de recul.

Si nous avons tendance à penser la stabilité légitime des situations pour les salariés en place, la tendance à des trajectoires mouvementées tend à se démontrer à travers des événements plus contraints des restructurations entre autre. La mobilité reste une résultante d'un parcours volontaire ou plutôt subi Il est devenu courant d'affirmer que toute vie professionnelle suppose des changements d'activité, d'emploi, voire de métier, en cours de vie active. Mais on sait en réalité peu de choses sur les évolutions effectives de la mobilité professionnelle. Le risque de déstabilisation dans l'emploi, bien qu'il tende à se généraliser, reste très inégalement distribué entre les catégories sociales mais aussi selon l'âge et le genre. Les mobilités induisent en outre une diversification croissante des trajectoires professionnelles comportant des paliers et des phases critiques.

Le vieillissement pourrait aussi devenir un atout pour faire face.

En effet il est aussi une source du développement de l'expérience et de maturation des personnes face à la diversité des situations qu'elles doivent appréhender. Le vieillissement est alors considéré comme une série d'étapes de transitions dans le cycle de vie d'une personne. La sécurisation des trajectoires professionnelles est un objectif partagé qui a vocation à sortir de la réflexion théorique pour s'inscrire dans une démarche à visée opérationnelle, au travers des outils d'accompagnement proposés.

Mais comment forger une identité positive tout au long du parcours :

L'identité en fin de carrière est liée à la qualité et à la dynamique du parcours professionnel de la première partie de carrière. Le maintien au travail des plus de 50 ans

passer par la reconstitution d'une identité au travail, au sein de laquelle la reconnaissance de l'utilité sociale du travail accompli et la transmission inter-générationnelle des compétences prennent une place essentielle. Il convient à cette fin de favoriser un déplacement des points de vue, vis-à-vis du vieillissement mais aussi vis-à-vis de la notion même d'efficacité des systèmes de production. Car l'efficacité ne se mesure pas seulement en termes d'adaptation aux exigences de normes, de flexibilité, de responsabilité..., mais aussi en termes de régulation sociale du système. Une transformation de l'identité professionnelle des seniors -salariés ou entrepreneurs- peut ainsi également faciliter la transmission des connaissances et des expériences.