

La diversité des âges : regards croisés

Bernard Quintreau est actuellement membre du Conseil Economique et Social, au titre de la CFDT et Président de la section du Cadre de vie. Par ailleurs il est l'auteur le rapport « Ages et travail à l'horizon 2010 » (octobre 2001), rapport qui a contribué à la sensibilisation sur une nécessaire gestion des âges. Une mission auprès de la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité (janvier-avril 2002) lui a permis de préciser les grandes lignes d'un plan d'action national.

Il est également vice-président du Conseil Economique et Social Régional du Poitou-Charentes et, à ce titre, est l'auteur de plusieurs rapports sur l'emploi et la formation.

Ses responsabilités au sein de la CFDT l'ont amené à s'investir, aux plans régional, national et européen sur les questions de développement local, de dialogue social, d'insertion et de formation.

Nicole Raoult Consultant/chercheur en Ressources humaines s'est spécialisée sur la problématique de la gestion des âges et du vieillissement en entreprise. Cette préoccupation répond à des questions de dénombrement, de renouvellement puis de transmission et de relations intergénérationnelles. Plusieurs missions s'y rapportent : - Pilotage et coordination du projet Européen EQUALLITE sur le double objectif de lutte contre les discriminations d'âge et de genre. (Voir site www.equallite.com) - ainsi que l'Appui de Directions d'entreprises dans la conduite de projets GRH et GPEC en relation avec le retournement démographique. Précédemment Responsable de l'Observatoire des emplois et compétences de la Sécurité sociale Réalisation d'un programme IMPACT dans le cadre de l'objectif 4 FSE

Auparavant Responsable de projets à Développement et Emploi (appui aux équipes RH pour des actions de gestion prévisionnelle) et Responsable RH à Cogema (Montage de plans pluriannuels de formation, initiation gestion prévisionnelle dans un établissement industriel, gestion des salariés du siège...)

Auteur de plusieurs ouvrages : Les changements au risque de l'âge, Liaisons 2001 (ouvrage collectif), la gestion prévisionnelle à l'hôpital, L'Harmattan 1992, Changements et expérience expérience des changements (à paraître L'Harmattan 2004)

Avant propos : La gestion des âges une nouvelle préoccupation *C Barbaroux DGEFP (OK)*

Préface Une contribution d'experts pour éclairer le point de vue des dirigeants et DRH *Denis Boissard Liaisons*

Vers un retournement démographique¹

Un rendez vous avant la fin de la décennie

¹ : "Concernant ce retournement démographique, l'échéance de 2010, qui apparaît emblématique de par les objectifs européens fixés à Lisbonne sur le taux d'emploi, est évidemment plus proche pour un certain nombre de régions, de branches et d'entreprises. 2005 est d'ores et déjà une échéance importante pour plusieurs d'entre elles"

La diversité des âges

Introduction ; pourquoi se préoccuper d'une gestion de tous les âges ?	4
Le vieillissement et son impact sur les stratégies RH	6
1 Un vieillissement avéré	6
2 Des impacts sur les stratégies de gestion de Ressources Humaines dans les entreprises	11
3 D'une gestion par l'âge à une gestion de tous les âges	14

Introduction ; pourquoi se préoccuper d'une gestion de tous les âges ?

Aujourd'hui, un cinquième de la population a plus de 60 ans. Et le Baby-Boom de l'après-guerre annonce le Papy-Boom des années 2005–2010. Bien que la littérature témoigne du développement de la réflexion sur la conception actualisée du vieillissement individuel et le report du seuil de l'âge d'accès à la vieillesse, ce phénomène demeure sous-estimé d'autant qu'il est observé avec beaucoup de scepticisme sous le prisme du « jeunisme » ambiant. Un rendez vous avec 2010 se confirme afin d'éclairer les risques à ne pas préparer cette mutation profonde de notre société. Plusieurs préoccupations ont été retenues et seront l'objet de contributions d'experts tout au long de ce chapitre introductif : le vieillissement et son impact sur les stratégies RH (Nicole Raoult) est souligné afin de détecter les caractéristiques de ce processus continu au travail et d'en repérer les conséquences pour les politiques RH. Le retournement démographique est-il manifeste et offrir t-il des opportunités aux entreprises ? (Bernard Quintreau) Celles-ci sont elles-même mises en valeur afin de prendre à rebours les opinions rétives ? Bernard Quintreau est le chantre de cette thèse de l'allongement de la vie professionnelle et du rendez vous que chaque société devra avoir avec ses Ressources en main-d'œuvre. Puis une opportunité est mise en avant pour observer le rôle de l'Europe et les atouts qu'elle apporte dans la capitalisation et dissémination de bonnes pratiques : « le programme Equal comme facilitant la gestion des âges (Fernanda Mora Canzani).

Mais comment vieillir au travail ? Une préoccupation plus souterraine se développe, elle correspond aux opinions négatives sur la main-d'œuvre plus âgée. C'est pourquoi afin d'éclairer les conditions à réunir pour vieillir au travail, avons-nous opté pour introduire le propos par l'appréciation du terme « senior ». Qu'est ce qu'un senior ? (Pascale Levet) Peut-on le définir ? Serait-il différent des autres catégories d'âge en particulier des précédentes : les quadras ?

Si l'on considère que vieillir dans l'entreprise est une chance ou une difficulté, alors la conception des actions à entreprendre en dépend, « Vieillir au travail : un atout ou une préoccupation ? » (Serge Volkoff). Sachant que l'accès à l'emploi lorsque l'on est au chômage est quasi impossible, comment expliquer cette discrimination ? : « une discrimination persistante : Discrimination par l'âge et responsabilité sociétale des entreprises » (Eric Saint Alary). Peut-on considérer que la responsabilité des entreprises est engagée vis-à-vis de la société dans l'acceptation de l'exclusion rapide et continue des quinquas ?.

Une échéance plausible

2010 apparaît comme une échéance importante pour les sociétés européennes. Même si démographes et sociologues ont annoncé le vieillissement de la population depuis près d'une décennie, la prise de conscience n'est pas acquise car les approches sont diverses et les points de vue ambivalents : « *le vieillissement au travail peut être considéré en tant que phénomène social, organisationnel, et*

individuel (notamment physiologique) dans une société donnée. Chacun de ces aspects met en lumière une vision différente du vieillissement, de ses déterminants et de ses conséquences. L'intégration des points de vue caractérisant ces approches n'est pas évidente ni facile » (Kuorinka 1995²). Si le vieillissement peut être considéré sous différents points de vue, ceci est renforcé par l'annonce du papy boom. En effet les connaissances sont encore à rassembler afin de discerner la tendance d'évolution et les intérêts peuvent apparaître contradictoires du point de vue économique ou d'équilibre sociétal. « Les points de vue peuvent être même diamétralement opposés : ainsi le vieillissement et l'expérience au travail peuvent être considérés comme une ressource importante pour l'entreprise et pour la société ; ils ont été aussi perçus comme une limitation qui empêche le plein emploi des capacités au travail » (Ibidem).

Les pouvoirs publics tardent à définir des orientations d'actions dans le sens d'un vieillissement actif. Beaucoup de questions taraudent les DRH concernant la possibilité d'avancer sur ce sujet du prolongement des carrières des plus âgés. Ce sont ces préoccupations auxquelles nous faisons écho : Quelles sont les méthodes identifiées et éprouvées qui puissent se disséminer dans les entreprises ? Qu'en est-il de la prospective démographique et des politiques d'emploi ? L'application de la nouvelle loi sur la retraite est l'occasion de mettre en exergue les difficultés à basculer dans d'autres choix de gestion. Ceux qui ont enclenché le traitement de la fin de carrière s'interrogent sur cette gestion exclusive par l'âge et préfèrent orienter la réflexion sur une gestion de tous les âges, faisant valoir une impossibilité à définir utilement des seuils d'âge. Peut-on ainsi envisager de redynamiser l'évolution des trajectoires professionnelles dans une perspective de seconde partie de carrière ? Les diagnostics démographiques sont-ils une phase préliminaire qui détermine l'orientation des plans d'action ultérieurs ? Par ailleurs, les transformations du travail, qui sont une composante importante du paysage de la vie des entreprises, sont-elles source d'exclusion renouvelée ou constituent-elles des opportunités pour renforcer l'expérience des plus anciens ? Y aurait-il une méthode à préserver et des savoir-faire à valoriser pour y arriver ?

² Introduction du travail au fil de l'âge S. Volkoff et coll. 1995

Le vieillissement et son impact sur les stratégies RH

Nicole Raoult

1 *Un vieillissement avéré*

A la fin de la dernière guerre mondiale débute en France, comme dans la plupart des pays européens la vague du « *Baby-Boom* ». Ce mouvement est à l'origine de notre préoccupation parce qu'il va submerger la lente évolution démographique considérée comme « multiséculaire ».

Si la France, avec un taux d'emploi de 62 %, se situe dans la moyenne européenne, elle se caractérise surtout par des entrées tardives et des sorties précoces du marché du travail. L'âge moyen de sortie est de 58,5 ans pour les hommes et 56,5 ans pour les femmes (respectivement 60 et 56 ans en moyenne européenne). Le taux d'emploi après 55 ans est relativement faible, caractéristique des politiques d'emplois en France qui accélèrent les départs pour cette tranche d'âge des plus de 55 ans

Les effets du Baby-Boom

Les quinquagénaires se trouvent désormais être plus nombreux (22 % des emplois du tertiaire en 2001) dans les secteurs à faible mobilité, mais ceci est fortement dépendant de leur niveau d'études et des catégories socioprofessionnelles dont ils relèvent. Les quinquagénaires ont plutôt des emplois stables, c'est ce qui ressort d'une analyse récente de la DARES (2002). Cette catégorie d'âge, dite des seniors, qui pourrait être concernée par des pratiques de départ anticipé, représente désormais près de 12 % des effectifs en France (2002), et près de 30 % des cadres (APEC 2002), avec des variations assez grandes d'un contexte à l'autre. Leur pourcentage reste stable depuis 1998 du fait de l'arrivée plus nombreuse des jeunes depuis les 35 heures. Il demeure que dans 23 % des cas, un quart des personnes a plus de 50 ans. Il se confirme que les forts déséquilibres sont plutôt localisés dans les contextes de gestion d'une main-d'œuvre peu flexible, c'est-à-dire une grande stabilité des effectifs et un recours limité aux contrats précaires. L'élévation du taux d'emploi, et notamment celui des plus de 55 ans, est une priorité de l'Union européenne, qui concourt à faire pression sur la France afin de remédier à cet état de fait. Cette élévation conditionne la nécessaire politique qui consiste à donner un contenu concret au droit à l'emploi. Or, c'est la qualité de l'emploi qui apparaît déterminante à cet égard.

« L'évolution démographique favorise actuellement la concentration de la population active vers le milieu de la pyramide des âges, puis son vieillissement progressif avec l'avancée en âge de la génération du baby boom » (Molinié 1995). Pour l'avenir, l'effet de la vague du Baby-Boom se caractérise en effet par une augmentation de 40 % des actifs de plus de cinquante-cinq ans entre 2000 et 2010. Puis, la population

active diminuerait tendanciellement à horizon 2020, ce qui annoncerait un retournement démographique (Nauze-Fichet, Lerais 2002³). Alors que le consensus social face au risque de la perte d'activité a été de favoriser les départs anticipés des catégories les plus âgées et souvent les plus anciennes de l'entreprise, l'hypothèse d'une inflexion de ce principe est envisagée. Néanmoins, les comportements des plus âgés et des jeunes vis-à-vis de l'attrait de l'activité restent indéterminés. Ils constituent une source d'incertitude, selon les auteurs, et une amélioration durable des conditions du marché du travail est aussi hypothétique.

Il est à noter que le mouvement des départs en retraite s'accélérait à partir de 2005. Selon ces scénarios, les Ressources Humaines se raréfieraient mais ce constat est largement conditionné par la conjoncture économique et les politiques publiques. *« Les comportements des plus âgés et des plus jeunes sont aussi source d'incertitude. Pour les personnes de 55 ans et plus, la France se distingue par un niveau d'activité faible, une situation qui a pu constituer une forme de consensus social face aux difficultés du chômage de masse. Une amélioration durable des conditions sur le marché du travail pourrait changer les choses. Néanmoins, la période très favorable des années 1997 à 2001 ne s'est pas traduite par un changement marqué de tendance(...) »* (Nauze-Fichet, Lerais 2002).

Trois tendances importantes caractérisent les perspectives démographiques annoncées :

- une inversion de tendance (l'augmentation importante des plus de 55 ans puis une diminution de moins de 25 ans),
- une augmentation de la population en âge de travailler jusqu'en 2010 puis le début de la décrue.
- une accélération des départs en retraite qui s'élèverait d'une moyenne annuelle de 533 000 entre 2000 à 2005 à 720 000 entre 2006 et 2010 (Topiol 2001).

La cause du maintien dans l'emploi des plus âgés est donc encore loin d'être partagée par les experts eux-mêmes. Ce renversement de tendance doit être préparé mais il ne s'imposera qu'aux générations futures.

La perspective du retournement

Selon les perspectives du retournement démographique envisagé à la fin de la décennie, ce sont bien les salariés âgés actuellement de 45 à 50 ans qui seront concernés par l'allongement de la carrière. Ces salariés approcheront l'âge de la retraite actuelle aux environs de 2010. La question du maintien dans l'emploi est désormais posée pour les quinquagénaires, ainsi que celle de leur progression dans la structure des entreprises.

³ Plusieurs scénarios tendanciels ont été préparés dans le cadre des travaux du Conseil d'orientation des Retraites.

L'évolution tendancielle se caractérise par la hausse de la qualification des emplois, corrélativement au nombre de jeunes diplômés, et par un vieillissement progressif, particulièrement de certains métiers. La réduction des mesures d'âge, et le recul de l'âge d'entrée dans la vie active sont les facteurs clé de la structure d'emplois des entreprises. Par ailleurs, le taux d'activité féminine⁴ est aussi en augmentation. L'activité féminine s'est dans le même temps, accrue depuis plus de trente ans, les femmes représentent environ 45,3 % de la population active. La répartition par âge des femmes diffère peu de la pyramide globale et par ailleurs, elles se situent dans des secteurs plutôt tertiaires qui n'ont pas eu à pratiquer des politiques d'éviction aussi massives que dans l'industrie.

C'est ainsi que les mêmes scénarios tendanciels⁵ incitent les experts à proposer des scénarii alternatifs induisant l'idée de maintien en activité de toutes les catégories d'âge selon des processus différenciés. Ce constat du déséquilibre des flux de main-d'œuvre et de la perspective du maintien dans l'activité des plus âgés déclenche une recherche, considérée par les experts comme urgente, de solutions et de préconisations pour les entreprises. C'est en lien avec la structure démographique des différents secteurs d'activité que cette problématique est effectivement élaborée. En effet, les tensions actuelles et prévisibles peuvent correspondre à des situations complexes et entraînent une interrogation sur les modes de gestion antérieurs et sur les possibilités de redynamiser les évolutions pour les populations concernées. Par ailleurs, elles se caractérisent par une relative stabilité d'emploi dans des secteurs réputés « fidélisant » leur personnel. Ces mêmes secteurs ont connu cependant des périodes de « stop and go », liées à la conjoncture et à des réductions budgétaires drastiques. Ces entreprises vont connaître rapidement des départs massifs, suite à des embauches importantes vers 1970. C'est ainsi que le débat s'est ouvert entre les partenaires sociaux, et au sein même des entreprises, sans que des solutions probantes aient été encore entrevues en dehors de la poursuite des politiques antérieures de cessation anticipée d'activités. « *L'intérêt porté aux dispositifs de préretraite est pourtant peu compatible avec le vieillissement démographique actuel* », remarque Laurent Nowik (1998). Même en supposant la poursuite des préretraites et en envisageant des licenciements intensifs à partir d'un certain âge, aucune politique ne serait en mesure de limiter la puissance grandissante des générations nombreuses, atteignant et dépassant actuellement la cinquantaine. On peut affirmer en conséquence que malgré la tendance à la réduction des effectifs, le système économique doit inévitablement réapprendre à produire avec ces salariés que l'on appelle « âgés », d'autant qu'ils sont incités à cotiser plus longtemps pour accéder à une retraite « à taux plein ». Les orientations proposées par la Commission européenne accélèrent les processus de décision et influencent ainsi les politiques publiques du point de vue de l'augmentation du taux d'activité des quinquagénaires. La gestion des transitions s'imposera cependant, afin de préparer cette nouvelle ère, rompant avec la pratique d'un retrait anticipé. La France est fortement influencée, par la Communauté européenne, pour se lancer dans un plan visant le vieillissement

⁴ C'est ainsi que les scénarios tendanciels⁴ vont jusqu'à prévoir des progressions annuelles du nombre des femmes dans l'activité économique de l'ordre de 20 000 en 2020 et même 50 000 vers 2050 ce qui aurait pour conséquence une augmentation de la population active

⁵ « Scénarii et stratégie pour une France plus active » rapport remis au CES (2004) étude présentée par Dominique Taddéi, Bernard Quintreau et alii.

actif et ainsi repousser la pression du nombre grandissant d'inactifs.

L'influence de l'Europe

La France, qui se situe au 12^{ème} rang européen quant au taux d'emploi des plus de 55 ans, est bien évidemment très directement concernée par les orientations de l'Union européenne (UE) dans ce domaine, voire par ses sollicitations pressantes et répétées. Les sommets européens de Lisbonne (2000) puis de Stockholm (2001) proposent un objectif de taux d'emploi d'ici à 2010 de 50% pour les plus de 55ans et de 60% pour les femmes, en insistant sur « *des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour l'Europe* ». Une recommandation⁶ est consacrée en particulier à la question des salariés âgés :

Publiée en 2001, la Ligne Directrice 3 pour l'emploi de l'UE relative à la mise au point d'une politique visant à prolonger la vie active est consacrée à la question des salariés âgés. « *Les Etats membres, le cas échéant avec les partenaires sociaux, développeront les politiques destinées à prolonger la vie active dans le but d'améliorer la capacité des travailleurs âgés et les mesures d'incitation à leur intention afin qu'ils restent le plus longtemps possibles, dans la population active, notamment*

- *en adoptant des mesures positives pour maintenir la capacité et les qualifications des travailleurs âgés, surtout sur un marché du travail fondé sur la connaissance*
- *en particulier par un accès suffisant à l'éducation et à la formation,*
- *pour introduire des formules de travail souples, dont, par exemple, le travail à temps partiel volontaire,*
- *et pour sensibiliser les employeurs au potentiel des travailleurs âgés,*
- *et en révisant les systèmes d'imposition et d'allocation afin d'atténuer les effets dissuasifs et, de faire en sorte qu'il soit plus attrayant pour les travailleurs âgés afin de continuer à participer au marché du travail»¹.*

Après avoir énuméré les moyens permettant d'augmenter le taux de participation à l'emploi, le document cible plusieurs priorités, « *correspondant à de graves lacunes constatées dans de nombreux Etats membres* ». Les deux premières priorités concernent les salariés âgés: « *Une initiative conjointe gouvernement/ partenaires sociaux pour maintenir plus longtemps les travailleurs en activité* ». Cette initiative se concentrerait en particulier sur l'accès à la formation en entreprise. Les employeurs devraient assumer une plus grande responsabilité et augmenter les investissements en capital humain.

Ces orientations évoquées interrogent le bien fondé des actions d'éviction favorisant systématiquement le recours aux départs anticipés, sachant que ces politiques récurrentes ont tendance à faire peser l'interrogation sur la qualité des personnes relevant de ces tranches d'âge. Peu d'arguments s'avèrent recevables sur les causes de cette disqualification collective et encore moins sur les perspectives de

6

Annexe à la décision du Conseil du 14 janvier 2001 sur les lignes directrices pour les politiques de l'emploi des Etats membres ; JO : L 022 du 24 janvier 2001

retournement, tant la question est complexe et ses répercussions importantes. L'abondance de main-d'œuvre, que notre tissu économique n'a pas été en capacité d'intégrer et surtout, de développer dans la période précédente, a permis une gestion quantitative du marché de l'emploi, marquée à la fois par une entrée tardive des jeunes en situation précaire, un afflux des femmes sur le marché du travail et des sorties anticipées des plus anciens, alors que, simultanément, perdurait un taux de chômage élevé. Cette situation persistante et l'absence de nouvelles perspectives ne feraient pas débat si elles s'accompagnaient de pratiques de gestion de tous les âges valorisant des Ressources humaines plus stimulantes, tournées vers la valorisation du potentiel collectif. Mais en fait la gestion consensuelle par l'âge, depuis plus de trente ans, est devenue une des principales variables d'ajustement de la gestion des entreprises.

Un mythe : rajeunir la pyramide des âges ?

Si des décisions sont prises en tenant compte de la pyramide des âges ou avec l'intention de la rééquilibrer, cela se traduit toujours par une incitation aux départs pour les plus âgés. L'arrivée de jeunes ne peut en aucun cas rétablir une situation due aux interruptions de recrutement pendant de longues périodes de recherche de productivité. Cependant dans beaucoup de cas, les décideurs n'ont pas encore pris conscience de la question démographique, et ceci dans un établissement sur deux. *« Mettre en place des politiques de rétention efficaces, c'est-à-dire que les seniors acceptent de prolonger leur vie professionnelle tout en restant motivés et performants, suppose de la part des organisations, une connaissance des leviers motivationnels de cette population particulière »* (Marbot, Peretti 2001). C'est seulement dans très peu de contextes que l'entreprise déclare avoir une idée de la situation à venir. *« Cette absence de vision prospective sur la situation démographique de l'entreprise tient à l'absence de diagnostic de la structure des âges des entreprises. Seul un établissement sur cinq déclare gérer la pyramide des âges de façon anticipée. Toutefois si l'on s'en tient aux résultats de la précédente enquête cette part aurait doublé en dix ans »* (DARES 2002).

Pourquoi faire miroiter l'idée de rééquilibrer cette pyramide des âges et encore plus de la rajeunir ? Serait-il vraiment possible par une action d'envergure de rajeunir cette pyramide d'âges ? ce mythe fédérateur laisse penser que des actions de grande ampleur auraient des effets sensibles sur la structure des catégories de personnels. Ceci consisterait à faire appel à des plus jeunes en nombre, et surtout favoriser des mesures de nature à exclure de l'entreprise les catégories de populations, surabondantes dans des tranches d'âge intermédiaires. L'éventuelle transformation d'une pyramide « toupie » en une pyramide « champignon » implique l'adaptation des modes de gestion à des quinquagénaires majoritaires et à l'arrivée de nouvelles générations. Les entreprises qui rajeunissent doivent mettre en place des politiques de Ressources Humaines répondant aux attentes de progression des jeunes et dynamiser les carrières des plus de 40 ans, afin de maintenir le lien social et stimuler les coopérations entre générations. Dans quasiment tous les cas, le volume des effectifs est contraint, sinon en diminution. Depuis de nombreuses années, les secteurs professionnels réputés embaucheurs restent rares. Durant la période

observée (les années 1990), les politiques en faveur de l'intégration des jeunes semblent chaotiques : les contrats précaires se sont multipliés en l'absence de réelle intégration par l'emploi. Cela se traduit par l'impossibilité pratique de faire appel aux contrats de qualification par exemple, faute de pouvoir les embaucher avec certitude. Cet état de fait accroît la difficulté qu'ont les entreprises d'établir des modalités de gestion anticipée des Ressources Humaines. Celles-ci auraient pour objectif de réduire les écarts entre les besoins de développement et les ressources existantes : volume et flux d'entrants, répartition dans les structures, transfert des compétences avec des formes appropriées de tutorat, étalement des départs, taux de promotion, dynamisation des organisations du travail. Les perspectives d'évolution professionnelle ne se réfèrent plus aux concepts de déroulement de carrière, elles sont plutôt individualisées et liées à des opportunités réduites, donc peu significatives de perspective renouvelée : il faudra sans aucun doute attendre l'échéance de 2005 pour voir des renouvellements massifs se confirmer et ceci dans quasiment toutes les professions. Il y a vingt ans, lorsque les instruments de gestion de la masse salariale et de conception des classifications ont été proposés, ils traduisaient un état d'esprit plutôt marqué par des principes d'égalité (donc de solidarités minimales pour l'avancement de tous). Les structures de rémunération traduisent cette histoire dans leurs rigidités actuelles, les salariés entrés dans l'emploi à l'époque ayant progressé ensemble sur ces principes.

Dans des systèmes de gestion où la contraction de la masse salariale est considérée comme le levier principal d'augmentation de la productivité, la sortie anticipée des personnes ayant les plus forts coefficients et l'âge le plus élevé apparaît comme un moyen aisé et effectivement consensuel. Ces mêmes personnes sont, en règle générale, fidélisées dans les mêmes contextes à l'aide de politiques de rétribution de la stabilité. La DARES (2002) confirme que les seniors bénéficient en effet des rémunérations les plus élevées dans les entreprises où ils occupent des emplois stables du fait des systèmes de valorisation antérieure, des primes à l'ancienneté, renforcée par la promotion sociale développée dans ces mêmes secteurs. Les modes de gestion en vigueur, dans la période précédente, n'ont guère permis aux entreprises, et encore moins à leurs salariés, de bénéficier de perspectives plus radieuses et favorables pour les inciter véritablement à des trajectoires évolutives. C'est comme si une éventuelle gestion des âges venait renouveler la gestion prévisionnelle essoufflée ou hésitante.

2 Des impacts sur les stratégies de gestion de Ressources Humaines dans les entreprises

Les politiques d'emploi et de la main-d'œuvre ont conforté ce modèle français du partage de l'activité, qui présente la caractéristique d'une concentration de la vie active aux âges intermédiaires. La carrière s'avère réduite à vingt années, de trente à cinquante ans. Ainsi, du fait du prolongement des études, l'âge d'entrée dans la vie active est repoussé de 22 à 24 ans. Les incitations publiques (autorisant l'accueil de nouveaux publics par le biais des exonérations de cotisations), n'ont pas modifié fondamentalement le comportement des entreprises qui préfèrent recourir

prioritairement à une main-d'œuvre plutôt jeune et diplômée (bac plus deux). C'est ce que l'on peut nommer, à notre manière, le syndrome du vampire, qui encourage à recourir à du « sang neuf » (selon l'expression couramment utilisée dans les entreprises). Ceci se faisait en intégrant les jeunes recrues par un formatage culturel et une mise à l'épreuve sur des activités répétitives et peu valorisantes. Cette métaphore exprime le point de vue en vigueur qui consiste à privilégier une ressource neuve, « fraîche, tendre » et prête à tous les sacrifices et entre autres à entrer dans un univers stable et sécurisant, à « *un prix non discuté, ni discutable* ». Dans ce contexte, il est nécessaire de « *prendre la mesure d'un héritage de gestion de l'emploi par les âges* » (Quintreau 2002). La culture du départ anticipé est partagée et représente une juste rétribution des conditions de travail qu'ont pu subir les travailleurs par le passé. D'autant que ces situations de pénibilité perdurent dans certains secteurs ou apparaissent dans des secteurs jugés plus « tranquilles » comme les services. Nous examinerons dans quelle mesure il est effectivement possible de passer d'une gestion par l'âge à une gestion des âges, de tous les âges. Dans le même temps, il convient d'observer la récurrence des opinions oscillant de l'indifférence au pessimisme, ne facilitant pas ainsi, une prise de position pour gérer de façon anticipée la perspective de carrière. Les modèles de référence restent par ailleurs flous pour guider les analyses économiques concernant les coûts de la main d'œuvre. Or, la question posée est bien : « *quelle est la place que les entreprises (et la Société) entendent réserver aux salariés « vieillissants » ?* (Gauillier 1990) C'est effectivement une préoccupation que les entreprises, au-delà d'une gestion des fins de carrières, commencent à poser le problème en termes plus globaux (carrières, formation, prise en compte de la pénibilité, modalités de retraite différenciées...). Celle-ci se heurte à plusieurs sortes d'écueils :

- Comment inventorier les qualités des populations étudiées ?

La faiblesse de données disponibles et exploitables et la connaissance des activités de travail est un handicap certain à l'avancée de ces analyses et de leur validation sur le terrain. Très peu d'entreprises, au delà d'une pyramide globale ont inventorié le problème, si il existe, d'une façon plus fine ? peu ont encore réalisé ce diagnostic au plus près des organisations afin d'éclairer d'éventuelles décisions de renouvellement. En effet, la notion d'âge existe dans les bases de données sur le personnel mais il est difficile de la connecter avec des informations « nomenclaturées » reflétant une connaissance des situations de travail et de leur progression (parcours antérieurs) et encore moins des indicateurs existants touchant à la santé (Molinié, Volkoff, 1993/1996/2002).

- Comment recueillir des représentations des acteurs eux même ?

Que penser des enquêtes bâties dans les entreprises ou les secteurs professionnels qui ont tendance à renforcer les stéréotypes de cette population des plus âgés sur elle-même ? il nous est utile d'accumuler des informations descriptives des populations (âge, catégorie, métier, secteur, parcours, formation...) et de compléter avec une enquête extensive interrogeant non seulement la population qui nous préoccupe des quinquas mais aussi des populations voisines en âge (les quadras) et les voisins en structure selon l'objectif visé et les hypothèses avancées. « *Cela dit, la*

production de données chiffrées, utiles pour « cadrer » les motifs de préoccupation n'est pas la seule méthode pour les faire émerger. L'attention portée aux propos des acteurs concernés par la « gestion » du vieillissement, aux exigences de la tâche sur tel ou tel type de poste et aux principaux enseignements de la littérature sur le vieillissement au travail, constituent autant de points d'appui pour une réflexion dans ce domaine » (Volkoff, Pueyo 1996). Mais, c'est aussi une question posée à la conception des conditions d'exécution du travail.

- Comment concevoir une activité qui ne produise pas du vieillissement ?

Comment vieillir au travail ? A quelles conditions est-il possible de prolonger son activité selon le métier et le parcours antérieur ? Quels sont en effet, les choix qui reviennent à l'entreprise, en matière de conditions de travail et d'organisation du travail ? Faut-il faire la chasse à la pénibilité des tâches pour prévenir des risques d'exclusion liée à celle-ci ? Doit-on agir prioritairement en faveur des plus âgés pour favoriser les conditions de réalisation du travail ? Par quels leviers l'entreprise doit-elle agir dans le domaine ? Si le travail s'intensifie, est-il envisageable d'y contribuer durablement ?

La question de la pénibilité au travail

Si la pénibilité reste le sujet de négociation prioritaire pour les partenaires sociaux⁸, c'est bien que malgré l'amélioration des conditions de travail, des situations de travail sont encore source de dégradation pour la santé des personnes. Tout d'abord, il est sans doute intéressant de souligner qu'actuellement une personne sur huit en âge de travailler déclare être limitée dans sa capacité de travail du fait d'un problème de santé⁹ et que cette tendance s'accroît avec l'âge¹⁰. En contrepoint de cette statistique, une augmentation du montant des indemnités journalières de 11% sur l'année 2002 est vérifiable.

Le risque santé a été retenu comme mode dérogatoire au principe de l'allongement de la vie active.

La loi du 21 août 2003 envisage la contrainte santé comme le mode dérogatoire de sortie anticipée du marché du travail. Cependant, axé sur la longueur particulière de la carrière professionnelle, la pénibilité du travail et le handicap, le critère de santé suffira-t-il à contenir la force des habitudes contractées par les acteurs qui ne rentrent pas dans ces catégories ? Dans quelle mesure les contraintes de la loi pour les entreprises et les salariés ne vont-elles pas provoquer l'adoption de stratégies particulières et la formation d'un consensus forçant l'objectivité du critère de santé ?

7

⁷Rapport réalisé par Yves Struillou (2003); Pénibilité et retraite site www.cor-retraites.fr...

⁸ cf Site ANACT dossier

⁹ Tanguy Bothuan (2004), vieillissement, santé, travail : une analyse des conséquences de la loi portant réforme des retraites sur les modalités de gestion des fins de carrière B S 3 04 Francis. Lefebvre

¹⁰ *L'emploi des personnes handicapées ou ayant des problèmes de santé de longue durée*. Premières informations et premières synthèses. DARES octobre 2003.

La santé est considérée comme critère de cessation anticipée d'activité¹¹

« La notion de pénibilité traduit le caractère physiquement ou psychologiquement contraignant de la tâche accomplie par le travailleur et évalue ses conséquences sur la santé à long terme. La prise en compte de cette pénibilité équivaut à une reconnaissance par l'ensemble des participants à l'activité productive du risque pour la santé de certains travaux » (Bothuan 2004).

Toutes ces questions de méthode sont aujourd'hui ouvertes et nécessitent une attention particulière aux conditions spécifiques du procès de travail et aux changements en cours afin de circonscrire la gestion diversifiée des âges pour une période à venir et pas seulement en comblant des lacunes du passé.

3 D'une gestion par l'âge à une gestion de tous les âges

L'importance des enjeux démographiques induit l'urgence et l'ampleur des initiatives à engager, quant aux stratégies RH car il s'agit bien de stratégie. En effet la question des pénuries et de l'absence de fluidité des marchés du travail est bien un risque possible pour les entreprises selon leur métier. L'attractivité de certains métiers est une préoccupation déjà visible.

La gestion prévisionnelle est relancée en tenant compte des âges des salariés de l'entreprise ou du secteur. Celles-ci renvoient aussi à la complexité du sujet et à l'articulation des thèmes qu'elle sous-tend. L'approche quantitative des politiques d'emploi, comme la non-prise en compte des problèmes liés à l'âge au sein des entreprises et des administrations, sont déterminantes dans l'exclusion progressive et attendue des salariés en fin de carrière. Voici quelques questions auxquelles nous tenterons de répondre ou tout au moins de clarifier les difficultés à retourner le sujet et à ouvrir des voies fécondes de création de valeur pour toute la société.

Pourquoi et comment interrompre les départs précoces ?

Le coût de ces mesures vient renforcer la nécessité d'interrompre ces dispositifs tant du point de vue de la société que des entreprises (pré-retraite maison). Des provisions restent organisées pour quelques années au moins jusqu'à 2006. resteront les situations liées à la santé ou à la pénibilité qui restent dérogatoires et autorisent des départs anticipés. Le recours à des dispositifs de retraite anticipée ou de préretraite progressive en témoigne et, malgré l'avis hostile des pouvoirs publics,

¹¹ La loi du 21 août 2003 organise la possibilité pour les salariés exposés à des fins de carrières difficiles de partir à la retraite de manière anticipée. Dans ce but, l'article 18 aménage les dispositions prévues par le décret n°2000-105 du 9 février 2000, qui ouvre la possibilité d'organiser, au travers de la conclusion d'accord d'entreprise ou de branche, la cessation partielle d'activité de certains travailleurs salariés répondant à des conditions d'âge et connaissant des difficultés d'adaptation de leur emploi. Désormais, la loi conditionne le bénéfice des avantages sociaux et fiscaux prévus à l'article L. 352-3 du Code du travail aux préretraites accordées aux salariés ayant exercé une activité professionnelle particulièrement pénible.

continue à s'imposer. Xavier Gaullier (1996) regrette cet état de fait. « *On a l'impression que le problème est celui de la faible productivité des salariés âgés, par rapport aux jeunes. En réalité, c'est une grande mécanique bien plus complexe qui intègre des problèmes de coûts avec les différentes rémunérations de structure de la main-d'œuvre CDI contre CDD. Quant à prendre des recrues ailleurs ? Ce sera difficile, étant donné le consensus culturel sur les fins de carrière qui satisfait patronat, syndicat et salariés* ». Et Anne-Marie Guillemard (1994) confirme ce sentiment : « *nous sommes allés beaucoup plus loin que nos voisins européens et les entreprises se sont désintéressées du problème de la gestion de la main-d'œuvre âgée : il était possible de s'en débarrasser à bon compte ; elles ont fait l'économie d'une réflexion sur l'organisation et l'employabilité* ».

Comment prouver l'efficacité des plus âgés ?

« *Efficaces à tout âge ?* » (2000) a été rédigé avec cette conviction que le point de vue concernant la baisse de l'efficacité (sinon de la productivité) pouvaient être contrebalancés par des arguments scientifiques. Les pratiques dans les entreprises vont donc devoir s'inverser : orientées par une logique où le salarié en deuxième partie de carrière deviendrait ou resterait compétitif. Celui-ci, du fait de son seul âge, est aujourd'hui stigmatisé et considéré comme moins productif, il risque encore de devenir inemployable dans le cas d'une restructuration et d'un licenciement.

Comment motiver les personnes à rester et valoriser son expérience ?

Les quinquas seraient-ils moins impliqués au travail que les autres membres du personnel ? On a coutume de dire que, traditionnellement, une retraite se préparait 5 ans avant l'âge effectif du départ. Désormais tous ces paramètres sont modifiés du fait de nouvelles mesures encore peu établies et variables dans le temps. Un éclairage sur les conditions d'une implication serait nécessaire pour comprendre s'il est possible d'agir sur ce phénomène. Si l'on considère que la motivation n'est pas intrinsèque et qu'elle peut varier avec les évolutions dans l'entreprise mais aussi avec les rapports avec l'environnement et enfin avec les signes de reconnaissance alors l'employeur a encore beaucoup d'outils à disposition pour stimuler cette perte de motivation apparente ou cette lassitude plus profonde en rénovant son offre vis-à-vis de ces catégories (tutorat, transmission d'expérience, formation, parcours, nouvelles formes d'activité congés solidaire, Temps partiel, Compte épargne temps...)

L'objectif serait de mettre en œuvre un programme d'actions coordonné, à l'enseigne des entreprises qui ont bien voulu communiquer dans cet ouvrage, ayant trait aux registres suivants : des conditions de travail, d'organisation du travail compris aménagement des temps et de formation et carrière, pouvant valoriser les qualités et les compétences des salariés plus âgés et faciliter l'allongement de la vie active.

L'expérience prendra un relief nouveau. Compétences et expérience sont au cœur des nouvelles préoccupations des experts. VAE , employabilité, application de l'ANI, programmes d'action en entreprise sont toutes des voies d'accès à de nouvelles modalités de valorisation des qualités des catégories plus âgées. Notre ouvrage a vocation à dévoiler les termes des débats entre experts confrontés à la question

renouvelée du vieillissement au travail et des responsables d'entreprise chargés d'initier des plans d'action efficaces. Cette préoccupation évolue au fil du temps mais pose pour autant les mêmes questions sur l'usage de l'expérience et l'évolutivité des compétences.