



Seniors

Les seniors : entre richesse et variable d'ajustement

« *Changer les regards, agir !* », tel était l'objectif des 20èmes Rencontres Économie, Emploi, Travail en Rhône-Alpes, qui se sont tenus récemment à Lyon sur le thème de l'allongement de la vie professionnelle. Alors que le contrat de génération peine à atteindre ses objectifs quantitatifs, les débats ont montré le poids des préjugés.

Senior. Adossé à "consultant", le terme renvoie l'image positive d'une personne dotée d'une solide expérience. Sur le marché du travail et en dépit de l'inéluctable allongement des vies professionnelles, il aurait plutôt tendance à faire fuir. Particulièrement en France où, avec un taux d'emploi des 55-64 ans établi à 44,5 % en 2012, le pays se classe loin derrière bien des nations de l'OCDE : 58,1 % au Royaume-Uni, 61,5 % en Allemagne, 73,5 % en Suède...

Dans ces conditions, comment « assurer », ainsi que le suggèrent les organisateurs des Rencontres, « la promotion d'un vieillissement actif au travail » ?

Combattre les préjugés liés à l'âge

D'abord, en connaissant mieux les mécanismes de l'âge. Psycho-ergonome et directeur de recherche au CNRS [1], Jean-Claude Marquié se fait fort de démontrer que « *le vieillissement s'inscrit dans un processus plus large de développement* ». Plus que le cerveau, ce sont ainsi les représentations culturelles qui freineraient l'emploi des seniors. Et ce que démontre selon lui la recherche, c'est notamment « *le fait que continuer à apprendre permet de multiplier par 3,5 le fait de se sentir capable d'occuper un emploi jusqu'à la retraite* ». Sans méconnaître la réalité des taux d'accès à la formation des seniors, le chercheur multiplie les raisons d'investir sur les plus de 45 ans : combattre la sur-spécialisation et l'obsolescence liée à l'ancienneté, entretenir la motivation à apprendre et les habiletés cognitives, corriger les inégalités de la formation initiale ou encore retarder le vieillissement cognitif, nombreux sont ses arguments en faveur de l'apprentissage et de la formation tout au long de la vie, « *facteurs majeurs de la soutenabilité de l'effort au travail et, donc, d'une employabilité prolongée* ».

Des bonnes pratiques issues des entreprises plus que des nations

Ensuite, en repérant les bonnes pratiques. Au terme d'une étude conduite dans plusieurs pays européens [2], Martine Le Boulaire, cheffe de projet Entreprise & Personnel, indique que celles ci sont à rechercher dans les entreprises, bien plus qu'au niveau national. Car en la matière, aucune politique publique n'est à ériger en modèle. Ce sont surtout les entreprises, quand elles s'intéressent globalement et durablement au sujet, qui fournissent des pistes intéressantes à suivre. Sur le champ

des transitions professionnelles, Axa, British Telecom et Deutsche Bank, ont ainsi toutes misé avec succès sur l'individualisation des fins de carrière, par exemple en développant le temps partiel aidé ou l'aide au rachat de trimestres. En matière de qualité de vie au travail et de soutien à l'implication, c'est l'industrie manufacturière qui se distingue. C'est notamment le cas du secteur automobile, BMW en tête avec des investissements massifs réalisés en concertation avec les salariés en matière d'aménagement de postes, de prévention et de réduction de la pénibilité. Autre angle abordé : celui du management par la diversité des âges dans le cadre de la lutte contre les discriminations. Parmi les bonnes pratiques, Martine Le Boulaire cite Telecom Italia et ses groupes de travail sur le transfert de compétences et le tutorat, sans oublier la valorisation du « *reverse mentoring* » (ou tutorat inversé), qui voit les jeunes former les seniors aux nouvelles technologies. Dernier axe, la gestion anticipée des emplois et des compétences est l'occasion de distinguer le travail conduit par les entreprises sur l'entretien physique et cognitif des salariés. Ceci, principalement via les leviers de la formation et de l'aménagement de l'organisation du travail. Confronté à un important défi démographique avec un vieillissement de la population doublé d'une faible natalité, beaucoup d'entreprises allemandes auraient ainsi intégré la nécessité absolue de recruter et former les plus de 50 ans pour faire face au déficit de compétences. Pour Martine Le Boulaire, ces exemples témoignent que les politiques seniors dépendent avant tout des cultures d'entreprise et des enjeux économiques auxquels celles-ci sont confrontées. D'où son invitation à abandonner le schéma classique d'une vie professionnelle où se succéderaient de façon linéaire formation, travail et retraite. Ceci, au profit d'une prise de conscience de « *temps entremêlés* » qui amènent à revisiter la question de l'âge et à « *gérer les seniors en flux plutôt qu'en stock* ».

Enfin, s'appuyant sur des travaux conduits dans les secteurs de la banque et de l'industrie, la représentante d'Entreprise & Personnel met en évidence une segmentation des salariés qui repose bien plus sur les trajectoires professionnelles que sur le statut de senior. CQFD : la tentation du traitement de masse est un leurre, qui a toutes les chances de s'avérer bien moins efficace qu'un véritable management individualisé des ressources humaines.

Les Rencontres Économie, Emploi, Travail en Rhône-Alpes sont organisées par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), avec l'appui d'Aravis, de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (Intefp), d'Entrepreneurs d'avenir et de la Mife de Savoie en partenariat avec Alternatives économiques.

- **Rencontres Économie, Emploi, Travail en Rhône-Alpes** : <http://rencontres-direccte-ra.fr>

[1] Vieillesse, rythmes biologiques et activités de travail, université de Toulouse Jean-Jaurès.

[2] Allemagne, Grande-Bretagne, Italie et France.

7 janvier 2015, par Nicolas Deguerry