

Séminaire transnational Toulouse

Le travail au fil des âges

24 Juin 2004

CR Bruno Lamotte

1 / Mme Ibora, première vice présidente de la Région Midi-Pyrénées a ouvert le colloque le travail au fil des âges. Elle a insisté sur le contexte démographique avec le vieillissement de la population active et l'enjeu stratégique que représente l'emploi des seniors pour l'équilibre des régimes de retraites et pour la croissance économique.

2/ Bernard Quintreau est ensuite intervenu sur le thème « *âge et emploi à l'horizon 2010* ».

Le CES a voté en juin un nouveau rapport sur la gestion des âges (auteur : B. Quintreau). La problématique reste celle d'un allongement de l'espérance de vie conjuguée à des départs de plus en plus rapides à la retraite. On est vieux de plus en plus vieux, la durée de vie hors travail augmente. La commission européenne a de nouveau alerté la France et la Belgique à ce sujet en 2004. Le taux d'emploi des plus de 55 ans reste faible.

La gestion des âges implique plusieurs réflexions sur le développement territorial, la santé l'emploi etc.

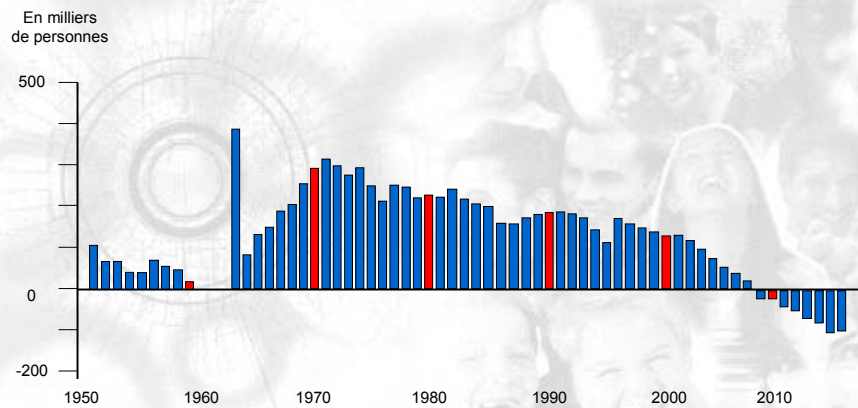
La présentation se découpe en trois temps, l'impact de la démographie, les projections 2010 puis, les leviers d'action possibles.

La démographie et les effets du baby boom

L'accroissement naturel de la population est terminé. Il a été renforcé dans les années 70 par la féminisation et l'immigration. 300 000 personnes supplémentaires arrivaient chaque année sur le marché de travail. Dès 1975 sont arrivées les premières mesures d'âge (gouvernement Barre). En 2000 on est à la fin du retournement progressif de la démographie. Le solde français sera négatif en 2009.



APPORT DÉMOGRAPHIQUE ANNUEL À LA POPULATION ACTIVE 1951 - 2015 en France

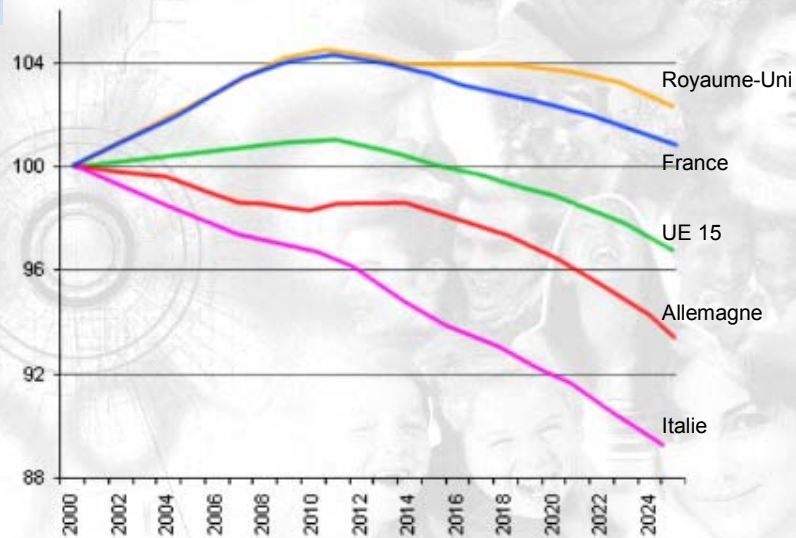


Les projections européennes

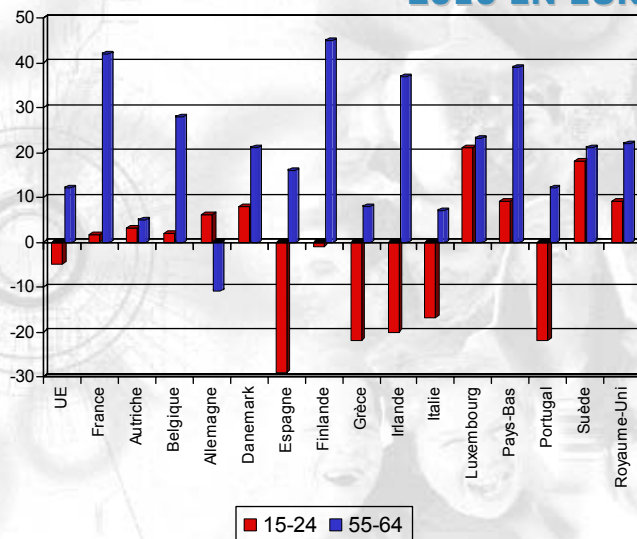
La population en âge de travailler va commencer à se réduire en 2010, de façon très sérieuse en Italie et en Allemagne, de façon moins vive au RU et en France. Le CGP a étudié l'impact pour les professions. Les tensions sur le marché du travail dans certains bassins d'emploi vont être plus vives. Rajeunir la pyramide des âges va devenir un mythe. Travailler sur la gestion des âges s'impose. Les départs à la retraite n'imposent pas nécessairement une amélioration de la situation des chômeurs. Les carrières sont plus chaotiques, de moins en moins linéaires et leur gestion repose plus sur les individus. La question du travail est au cœur, or jusqu'à présent, on a beaucoup travaillé sur l'emploi et pas assez sur la façon dont on exerce son travail. Les entreprises qui agissent prennent en compte l'ensemble de la gestion des âges et pas seulement le vieillissement ; elles travaillent de façon globale sur l'ergonomie, les horaires, la formation. Comment donner aux salariés en deuxième partie de carrière des perspectives et un deuxième souffle ? Tous les outils existent mais peu sont employés. Or les proportions des 25/54 ans et des 55/64 ans vont évoluer dans toute l'Europe.



POPULATION EN ÂGE DE TRAVAILER 15 - 64 ans



EVOLUTION DES EFFECTIFS DE 15 À 24 ANS ET DE 55 À 64 ANS DE 2000 À 2010 EN EUROPE

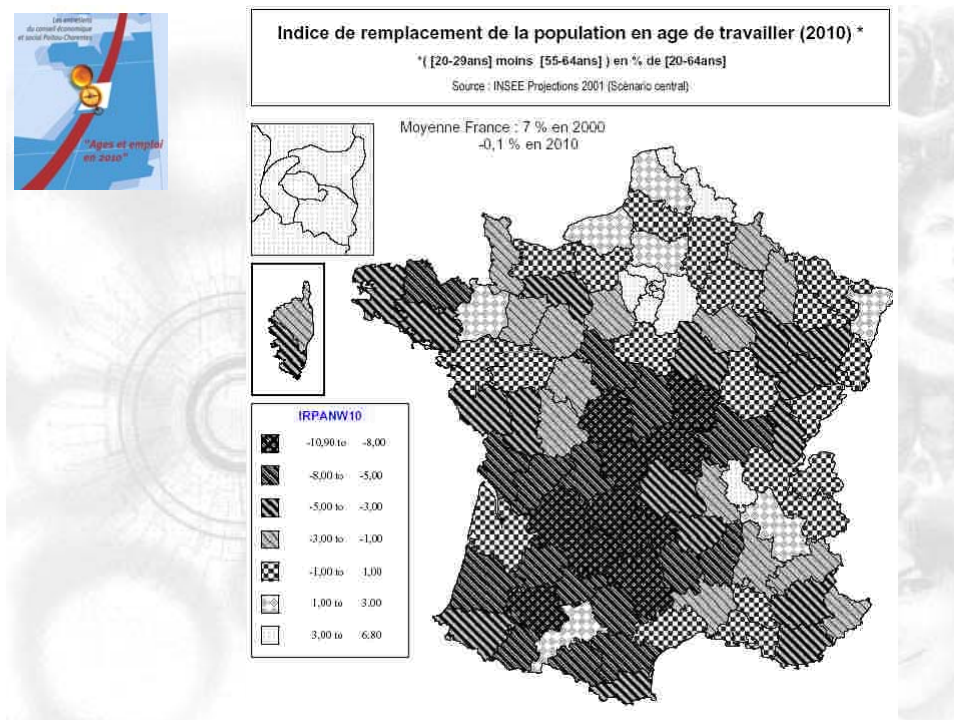


Les leviers d'action

Les entreprises vont devoir mélanger les âges ce qui n'est pas facile. Les démarches de départ anticipé sont profondément ancrées dans les mentalités ; la négociation collective ne s'est emparée de la question qu'avec l'accord interprofessionnel sur la formation et celle-ci est mal adaptée à la formation des anciens. La question clé est l'ajustement des transitions professionnelles. L'approche intergénérationnelle est peu développée (travail à ce sujet du secteur des assurances) et elle repose exclusivement sur le tutorat qui ne fonctionne pas toujours (échec de Usinor). Comment concilier le nomadisme des jeunes et la fidélité des anciens ? La seule réponse aujourd'hui repose sur le tutorat, mais ce dernier peut être un échec compte tenu du choc entre les générations.

La notion de transfert d'expérience pose problème aux anciens : transférer c'est se déposséder d'un capital précieux.

Un autre levier d'action est l'espace, le territoire. La gestion territoriale est importante et les CBE sont sollicités dans ce sens. Les groupements d'employeurs sont une solution possible. L'INSEE publie un indice de remplacement de la population active en 2010. Ces projections sont très inquiétantes à l'écart des grandes agglomérations (problème d'aménagement du territoire).



Les entreprises vont connaître de grands flux de départs ; préparent elles la transmission des compétences ? Non en général. Préparent elles un avenir à

2010 ? Ce n'est pas simple. Il n'y a pas de dispositif institutionnel anticipant cette démarche et appuyant les entreprises qui s'engagent. La suppression des cessations anticipées de l'activité laisse un vide dans les dispositifs. Des solutions pauvres sont envisagées : reprise de l'immigration, augmentation de la productivité. Une action globale dans l'entreprise et dans le territoire est un levier d'action, si elle est soutenue par le dialogue social. Il est difficile de négocier directement sur la gestion des âges ; on peut essayer d'entrer par la GPEC. La loi Fillon a éliminé les dispositifs de pré retraite ; il n'y a eu introduction d'un volet incitatif permettant d'impulser d'autres pratiques.

3/ Marion Gille, Responsable du projet gestion des âges ANAC,T est ensuite intervenu.

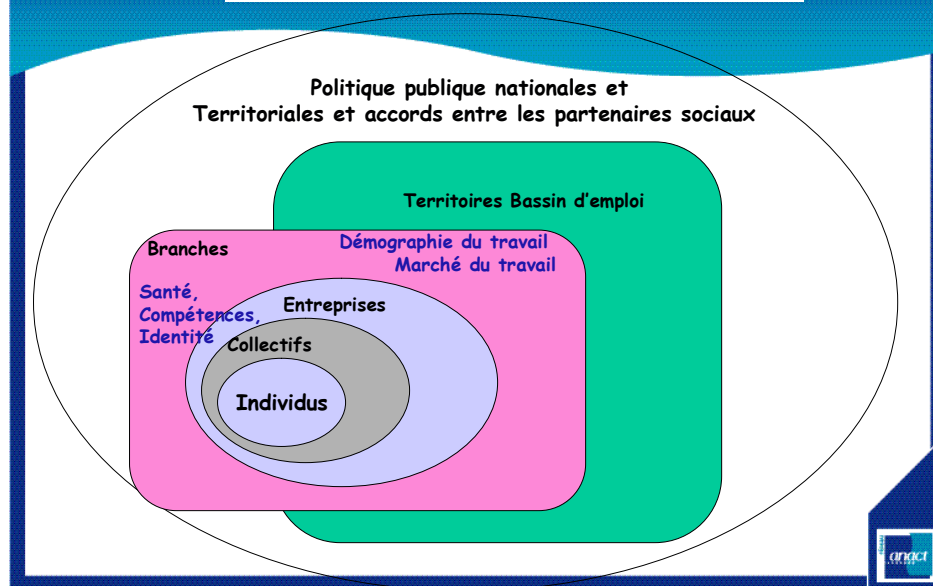
Le vieillissement de la population totale induit directement le vieillissement de la population active. Elle complique le financement des retraites. La transition entre travail et retraite prend aujourd'hui souvent trois ans : chômage, dispense de recherche d'emploi, invalidité qui augmentent depuis quelques années. Favoriser le maintien dans l'emploi suppose des mesures concrètes permettant un vieillissement heureux et efficient.

On peut distinguer quatre dimensions de la gestion des âges :

- l'évolution physiologique liée au vieillissement et la nature des postes de travail
- les représentations peu favorables au développement de l'emploi des travailleurs expérimentés. Elles sont basées sur des connaissances mais aussi sur des a priori. Sont mis en avant les problèmes de baisse de la productivité notamment. Ces représentations se cristallisent dans les pratiques de GRH et dans les dispositifs (cessation anticipée d'activité). L'âge est un critère de discrimination négatif. L'enjeu sur la gestion des âges est de déconstruire les discours et les représentations.
- les pratiques de GRH : elles sont diversifiées, mais l'effort de GPEC et d'anticipation reste assez limité ; peu d'entreprise font le lien entre gestion des âges anticipatrice et évolutions organisationnelles. L'accès à la formation des travailleurs expérimentés est faible.
- l'insertion des jeunes dans l'emploi.

Les niveaux d'enjeux sont considérables individus et entreprises, territoires et bassins d'emplois, politiques publiques nationales. Au niveau des entreprises notamment, il a des besoins de découplage entre les différents services (GRH, sécurité, condition de travail...).

GDA : Niveaux d'enjeux



4/ Après Midi : Une étude de l'ANACT avec l'aide de l'INSEE développe l'analyse des âges en Midi Pyrénées. On trouve trois types de secteurs :

- Ceux qui se trouvent dans la moyenne nationale (45% des salariés), typiquement vieillissante
- Des secteurs très vieillissants (20 % des salariés)
- Des secteurs très jeunes (35% des salariés), avec forte rotation des salariés : ceux là vont connaître des problèmes de recrutement de plus en plus sérieux (Hôtellerie restauration).

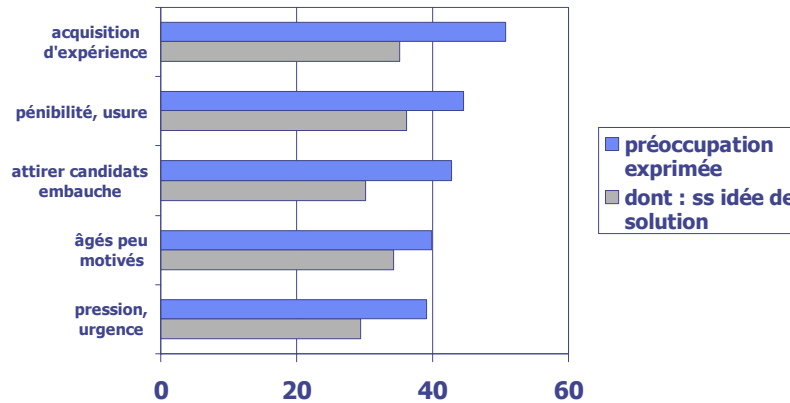
Il n'y a pas de situation moyenne : la diversité des problèmes prévaut. Cette étude est disponible au Midact. Toutes les expériences de gestion des âges reposent avant tout sur une solide GRH et relance le travail que fait depuis des années l'ANACT en direction des PME.

5/ Marion Gille est à nouveau intervenu sur les leviers d'action.

Dans les entreprises les problématiques dominantes sont le thème des acquisitions d'expérience, la pénibilité et l'usure, l'insertion des nouveaux embauchés.

Préoccupations les plus répandues

(> 30% des répondants)



Les points clés d'une action sont la conception des postes de travail, la conduite du changement dans les domaines des compétences et de la formation, la préparation des transmissions de savoir-faire. L'idée principale concernant la conception est la pénibilité des postes, qui peut être réduite en liant l'expression des savoir faire aux phases de conception. La démarche participative facilite la conduite du changement.

Chaze DRTEFP : Le projet est important pour trois raisons :

- Il émane des Comités de Bassin d'emploi
- Le thème de la gestion des âges est de plus en plus important car les pré retraites ont provoqué des pertes de savoir faire dans les entreprises et des coûts sociaux importants. Le taux d'emploi des travailleurs expérimentés est faible en France et place la France en situation difficile en Europe, avec des perspectives difficiles pour le financement des retraites. Les transferts de savoir faire et de savoir être sont très importants. Midi Pyrénées a un fort taux de chômage et connaît des difficultés de recrutement dans certaines branches. Or on a beaucoup de discours et peu d'actions.
- Enfin le projet s'inscrit dans le PIC Equal qui est un instrument essentiel d'innovation sociale.

Le projet comporte des diagnostics et une sensibilisation intéressante. Il montre la nécessité d'un travail spécifique sur la pénibilité et l'organisation, de la GPEC

et de la formation. Les questions d'attractivité des branches ressortent clairement.

Les instruments à mettre en place se trouvent repris dans l'aide à la GPEC mise en place de façon individuelle ou dans les branches que l'Etat met en place actuellement. La transmission d'entreprise est le deuxième thème qui ressort et nécessite des instruments d'action spécifique à mettre en place avec les chambres des métiers. Dans le champ de la formation, la nouvelle loi inclut un contrat de professionnalisation pour les plus de 45 ans. La période de professionnalisation permet l'adaptation des salariés les plus âgés. Dans le domaine du tutorat des actions réussissent très bien à condition de former les tuteurs (Agefos-PME en Midi Pyrénées).