

LE TRAVAIL AVANT LA RETRAITE

*Emploi, travail
et savoirs professionnels
des seniors*

Coordonné par
Annie JOLIVET, Anne-Françoise MOLINIÉ
et Serge VOLKOFF

LE TRAVAIL AVANT LA RETRAITE

*Emploi, travail
et savoirs professionnels
des seniors*

 EDITIONS
LIAISONS

Une marque WOLTERS KLUWER FRANCE

1, rue Eugène-et-Armand-Peugeot - 92856 RUEIL-MALMAISON Cedex

sommaire

Liste des contributeurs.....	7
Liste des abréviations.....	9
Préface.....	13
Introduction.....	17

PARTIE 1 EMPLOI, ACTIVITÉ, RETRAITE

CHAPITRE 1	Emploi des seniors : 25 ans de politiques publiques.....	25
CHAPITRE 2	Motifs de la rupture conventionnelle des seniors	53
CHAPITRE 3	Quand les entreprises ne recrutent pas de seniors	71

PARTIE 2 VIEILLISSEMENT, CONDITIONS DE TRAVAIL ET SANTÉ

CHAPITRE 1	Une approche ergonomique du vieillissement au travail.....	97
CHAPITRE 2	Plus souvent en emploi, mais dans quel travail ? Les salariées seniors en Europe.....	119
CHAPITRE 3	Accords seniors : quelles actions sur les conditions de travail ?.....	141

PARTIE 3 EXPÉRIENCE ET TRANSMISSION DES SAVOIRS PROFESSIONNELS

CHAPITRE 1	Les interactions formatives entre anciens et nouveaux dans le travail.....	157
------------	--	-----

CHAPITRE 2	Les transmissions informelles en fin de carrière....	179
CHAPITRE 3	Quelle place pour les « compétences relationnelles » des anciens?.....	207
Table des matières.....		221

introduction

POUR UNE APPROCHE ÉLARGIE DE L'EMPLOI DES SENIORS

« *La réforme des pensions ne pourra pas à elle seule allonger la durée de la vie active...* » Ce propos, dans lequel se reconnaissent bien des chercheurs et praticiens spécialistes du travail des actifs vieillissants, émane de Mikko Kautto (2008, p. 154), alors responsable du département recherches du centre finlandais des pensions. Selon l'auteur, les performances, tant saluées, de la Finlande pour faire progresser au tournant du siècle son taux d'emploi des seniors s'expliquent notamment par des programmes de « guidance personnalisée » dans les services pour l'emploi, des réorientations des services de santé au travail et de réadaptation professionnelle, et plus généralement un effort soutenu de promotion du bien-être au travail.

La proposition initiale de Kautto caractérise bien l'orientation que nous souhaitons donner au présent ouvrage. En matière de politiques proactives concernant l'emploi des seniors, au moins deux angles d'attaque sont envisageables. On peut, comme le défendent notamment Jean-Olivier Hairault et ses collègues (2007), considérer que l'âge de la retraite et les dispositifs institutionnels qui aménagent les départs détermineraient par « effet à rebours » les attitudes des salariés âgés, et celles des entreprises à leur égard. En repoussant les limites formelles que ces dispositifs définissent, on parviendrait à ce que les comportements, en matière d'emploi, de déroulement de carrière, d'acquisition et transmission des savoirs, de conditions de travail, s'adaptent à la nouvelle donne.

L'analyse des politiques publiques et des pratiques sur le marché du travail révèle, comme on le verra dans le présent ouvrage et notamment sa première partie, une réalité beaucoup plus complexe. Les modes de gestion du travail et de l'emploi relèvent d'usages multiples que l'on ne peut bouleverser par décret. En particulier, depuis le virage des politiques publiques dans les années 90 – durée d'assurance plus longue, quasi-disparition des préretraites sur fonds publics, coût plus élevé des préretraites d'entreprise, etc. –, on a certes constaté des cessations plus tardives de l'activité et une hausse du taux d'emploi des seniors, mais aussi une forte hausse de leur taux de chômage (Minni, 2013). On ne peut oublier que le taux d'emploi à 59 ans, même s'il a progressé au fil des générations, est de 53 % pour les hommes et 41 % pour les femmes, chez les salariés cotisant au régime général en France (Mette, 2013). La majorité des futurs retraités est, à cette période de leur vie professionnelle, sans travail.

Une autre approche consiste à considérer que le maintien en emploi ou la cessation d'activité d'un travailleur âgé ne peuvent s'analyser comme le pur produit d'un choix individuel fondé sur le montant de la pension. Selon cette perspective, la clé d'entrée est à rechercher du côté de démarches cohérentes et continues en matière d'emploi, de conditions de travail et de savoirs professionnels. C'est le point de vue que nous adopterons dans ce livre, dont les trois parties correspondent respectivement aux trois domaines que l'on vient de mentionner. Le titre choisi pour cet ouvrage prend ici son double sens. D'une part, « avant la retraite » désigne une période. On s'intéresse au contenu et au déroulement de la vie professionnelle au cours de cette période, dont l'ampleur pourra dépendre des domaines étudiés et des méthodes mises en œuvre. D'autre part, cet ouvrage propose de considérer l'étude de ces domaines comme une préoccupation prioritaire, qu'il s'agit d'intégrer « avant » d'adopter ou spécifier des mesures en matière de retraite. Comme l'a rappelé la Commission pour l'avenir des retraites, « toute réforme des retraites qui vise à l'allongement de la durée de la vie active doit permettre aussi de rendre cet allongement effectif et possible pour les personnes en fin de carrière » (Moreau, 2013, p. 137).

Cela appelle une réflexion sur la « soutenabilité » du travail (Vendramin *et alii*, 2012 ; Volkoff et Molinié, 2013), tout au long de la vie mais plus particulièrement en fin de carrière, d'autant plus que l'horizon de cette fin de carrière tendrait à reculer. Cela implique une approche nuancée du vieillissement au travail, sur laquelle s'appuiera la deuxième partie de cet ouvrage. Cela implique aussi de comprendre comment les employeurs (y compris l'État employeur), et les travailleurs âgés eux-mêmes, envisagent le maintien en emploi ou l'embauche des seniors. Cela suppose enfin d'identifier les conditions de travail sélectives du point de vue de l'âge, et de mettre en lumière les manières de travailler et d'apprendre à diverses périodes de l'existence, avant de se demander si la vie de travail peut ou non s'étirer indéfiniment.

S'agissant des employeurs, on pourrait s'attendre à ce que beaucoup d'entre eux se préoccupent du vieillissement de leur main-d'œuvre, dans un contexte marqué à la fois par la perspective d'un recul des fins de vie active et, indépendamment de ce recul, par l'accroissement numérique des salariés de plus de 40 ou 50 ans, ceux nés dans la période du *baby boom*. Si l'on en juge par les enquêtes statistiques conduites auprès des établissements de plus de 20 salariés employant des salariés de 50 ans ou plus (Defresne *et alii*, 2010), cette préoccupation est en progrès mais, en 2008, seuls 36 % des employeurs interrogés déclaraient que la pyramide des âges faisait partie de leurs outils de gestion. Ce pourcentage encore modeste n'exclut pas qu'il y ait, dans l'entreprise même, des initiatives prises par divers acteurs, dans les domaines des conditions de travail, de la formation, ou de la transmission des savoirs, en tenant compte de la répartition par âge des salariés. Mais ces actions locales sont peu connues des dirigeants, qui n'ont donc guère de moyens de les favoriser. D'où l'intérêt de montrer, comme ce sera fait dans la deuxième partie de cet ouvrage, qu'il existe à la fois des connaissances d'ensemble sur les difficultés et les atouts des salariés vieillissants, et des exemples de

pratiques intéressantes dans diverses entreprises, qui permettraient, s'ils étaient mieux connus, d'alimenter cette réflexion et d'éclairer les actions possibles.

Les appréciations des employeurs sur les travailleurs âgés varient selon la conjoncture et les tensions du marché du travail. Cependant, les enquêtes dans divers pays et à diverses époques relèvent dans ces appréciations des traits récurrents (Jolivet, 2003). Les réticences des employeurs portent d'abord sur l'attitude, supposée négative, des personnels âgés face aux changements, et leurs difficultés à apprendre de nouvelles techniques, ce qui aurait aussi pour conséquence une forme d'obsolescence de leurs savoirs. La troisième partie de ce livre apportera des éléments de réflexion sur cette question. Des aptitudes physiques moindres sont évoquées aussi, mais de façon moins fréquente. Dans le contexte d'une évolution des systèmes productifs marquée par la persistance de fortes exigences physiques et par l'accélération des changements dans les techniques et les organisations (Volkoff, 2012), ces attributs négatifs sont pénalisants pour les seniors. Ces critiques sont néanmoins contrebalancées par des qualités qui leur sont reconnues : l'expérience, la fiabilité, un turnover moins fréquent, le sérieux dans le travail. Dans l'enquête déjà citée de Marion Defresne et ses collègues (Defresne *et alii*, 2010), ces mêmes éléments sont apparus, tant pour les limites des salariés de 50 ans ou plus (le « manque d'adaptation au changement », aux « nouvelles technologies ») que pour leurs atouts (« l'expérience et le savoir-faire », la « conscience professionnelle »). Ces résultats, recueillis en 2008, montrent toutefois que le seuil moyen auquel un salarié est considéré comme « âgé » s'est relevé, par rapport à l'enquête précédente menée en 2001.

Compte tenu de ce faisceau d'opinions et de pratiques, on peut présumer que les âgés vont tirer leur épingle du jeu s'ils ont un emploi et si l'environnement de l'entreprise est stable. En revanche, s'ils sont chômeurs, leur recherche d'emploi sera rendue difficile parce que les employeurs potentiels ne les connaissent pas et n'ont pu éprouver les ressources de leur expérience. S'ils sont en emploi mais dans un contexte mouvant, alors c'est leur « immobilisme » présumé qui va les pénaliser. Les résultats d'enquêtes statistiques confirment ces difficultés. Certes, le taux de chômage des seniors est un peu inférieur à la moyenne, mais les hommes ou les femmes âgés recherchant un emploi, de leur côté, éprouvent de grandes difficultés. La proportion de chômeurs dont la durée de chômage excède trois ans en 2012 est de 22 % pour les 55-64 ans, contre 11 % pour les 30-49 ans (Minni, 2013). À cette inégalité d'accès à l'embauche, pour les chômeurs, s'ajoute une inégalité d'accès à la formation professionnelle, pour les salariés en poste : cet accès se fait plus rare avec l'âge (Fournier, 2010), ce qui compromet non seulement leurs chances de retrouver un emploi s'ils le perdent, mais aussi leur évolution professionnelle dans l'entreprise, et même leur rôle possible de formateur ou de tuteur vis-à-vis des nouveaux arrivants (voir la troisième partie de cet ouvrage).

S'agissant à présent des aspirations et des projets des salariés en fin de parcours, beaucoup d'entre eux, dans toutes les catégories sociales, ont le souhait, voire l'intention, de quitter la vie professionnelle sans tarder. Le souhait de « partir en retraite le plus tôt possible » est un peu moins répandu en France qu'en Espagne ou en Italie, mais beaucoup plus qu'en Suisse, aux Pays-Bas ou dans les pays scandinaves (Blanchet et Debrand,

2005). Les salariés qui comptent quitter le travail avant d'avoir une retraite à taux plein sont nombreux à dire que c'est dû à la pénibilité de leur travail actuel ou passé, ou à leur état de santé (Volkoff et Bardot, 2004). Leurs intentions dépendent aussi beaucoup des possibilités d'épanouissement professionnel : apprendre dans son travail, coopérer dans une équipe, faire un travail de qualité.

Dans ce contexte, les mesures phares des réformes des retraites dans bien des pays, telles que l'augmentation des années d'assurance requises ou l'élévation des seuils d'âge, ne sont pas populaires. Des conflits sociaux, comme ceux que la France a connus à l'automne 2010, en témoignent. Ces tensions reflètent un point de vue plus général : selon une enquête de 2006, « *lorsqu'on demande aux Européens en emploi quelle option visant à garantir le financement du système des retraites ils préféreraient, seulement 22 % sont favorables à un allongement de la vie active* » (Math, 2008, p. 197). Ce rejet doit beaucoup à l'idée qu'un accès retardé aux pensions entraînerait soit le retrait de salariés vieillissants de la vie professionnelle (chômage, retraite précoce, etc.) avec des ressources financières amoindries, soit – pour des raisons voisines – leur maintien en emploi « à tout prix », dans des conditions de travail qu'ils vivent comme éprouvantes, ou avec un statut dévalorisé.

On en revient ainsi à une question souvent posée : qu'est-ce, finalement, qu'un « vieux travailleur » ? À quel âge le devient-on ? Les connaissances sur le vieillissement au travail, auxquelles plusieurs articles ici se référeront, convergent vers une description en termes de processus, et insistent sur la variabilité, ce qui n'incite pas à proposer un seuil. On peut plutôt déplacer l'interrogation vers celle-ci : qu'est-ce qu'un travail où l'on se trouve vieux ? Ces mêmes connaissances suggèrent cette réponse : c'est un travail dans lequel les stratégies individuelles et collectives, marquées à la fois par des déclinés liés à l'âge et par des constructions liées à l'expérience, ne sont pas (plus) réalisables, ne permettent pas (plus) d'être efficient, et ne peuvent se transmettre, faute de légitimité. Le plus souvent, on constate en pareil cas que ce qui a surtout manqué c'est une forme de « reconnaissance » de l'expérience. Non une reconnaissance relevant du discours, des propos respectueux sur l'apport des anciens – même si ces propos sont évidemment préférables aux attitudes de dédain –, mais une reconnaissance en actes, fondée sur une attention suffisante portée à leurs objectifs et leurs actions, et impliquée de façon continue dans la conception, l'adaptation, les transformations des moyens de travail.

Pour toutes ces raisons, la maîtrise des processus de sélection, la prévention de l'usure, l'accroissement des marges de manœuvre dans le travail, pour des opérateurs d'âges et aux expériences diversifiés, supposent que le débat social et scientifique réinterroge, comme cet ouvrage s'efforce de le faire, la gestion des ressources humaines, les conditions de travail, le champ d'action des collectifs et la transmission des savoirs en leur sein, les modes d'évaluation des performances, afin que la diversité entre individus soit perçue comme une ressource et non une contrariété. Il est plausible de penser qu'en ce cas davantage de travailleurs feraient le choix d'une vie de travail un peu plus longue. Si le financement des pensions y trouvait son compte, on ne pourrait que s'en satisfaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Blanchet D. et Debrand T., « Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail : une comparaison européenne », *Insee Première*, n° 1052, 2005.
- Defresne M., Marioni P. et Thevenot C., « L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent », *Dares Analyses*, n° 055, 2010.
- Fournier C., « Former les seniors, un objectif à reformuler », *Cereq Bref*, n° 278, 2010.
- Hairault J.-O., Langot F. et Sopraseuth T., « Les effets à rebours de l'âge de la retraite sur le taux d'emploi des seniors », *Économie et statistique*, n° 397, 2007, pp. 51-68.
- Jolivet A., « Âge et relation d'emploi : les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés », *Revue d'économie politique*, n° 1, 2003, pp. 15-35.
- Kautto M., « Se préparer face au vieillissement de la société : l'effort finlandais pour un cadre d'analyse équilibré », pp. 147-163, in Moulaert T. et Moulin M. (dir.), *La fabrique des vieillissements*, Bruxelles, Revue de l'Institut de sociologie, 2008.
- Math A., « Les "seniors" entre fin de carrière et pension de retraite : fabriquer l'insécurité des trajectoires et appauvrir les perdants du grand jeu de l'activation », pp. 187-206, in Moulaert T. et Moulin M. (dir.), *La fabrique des vieillissements*, Bruxelles, Revue de l'Institut de sociologie, 2008.
- Mette C., « Trajectoires de fin de carrière : illustration à partir des retraités du régime général de la génération 1944 », *Les Cahiers de la Cnav*, n° 6, 2013.
- Minni C., « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2012 », *Dares Analyses*, n° 83, 2013.
- Moreau Y., « Nos retraites demain : équilibre financier et justice », *Rapport de la Commission pour l'avenir des retraites*, La Documentation française, 2013.
- Vendramin P., Valenduc G., Molinié A.-F., Volkoff S., Ajzen M. et Léonard E., « Sustainable Work and the Ageing Workforce », Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012.
- Volkoff S., « Le travail, en évolutions », pp. 31-42, in Molinié A.-F., Gaudart C. et Pueyo V. (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Octarès Éditions, coll. « Travail et activité humaine », 2012.
- Volkoff S. et Bardot, F., « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des quinquagénaires ? », *Gérontologie et Société*, n° 111, décembre 2004, pp. 71-94.
- Volkoff S. et Molinié A.-F., « Emploi des seniors en Europe : les conditions d'un travail "soutenable" », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi, n° 106, 2013.