



Les enjeux de la gestion des âges emploi, compétences et conditions de travail

Annie Jolivet, IRES

*Les seniors : gestion de l'emploi
et négociation collective*

Journée d'étude
IRT d'Aix-en-Provence et DIRECCTE PACA
22.09.2010, L'Alcazar (Marseille)

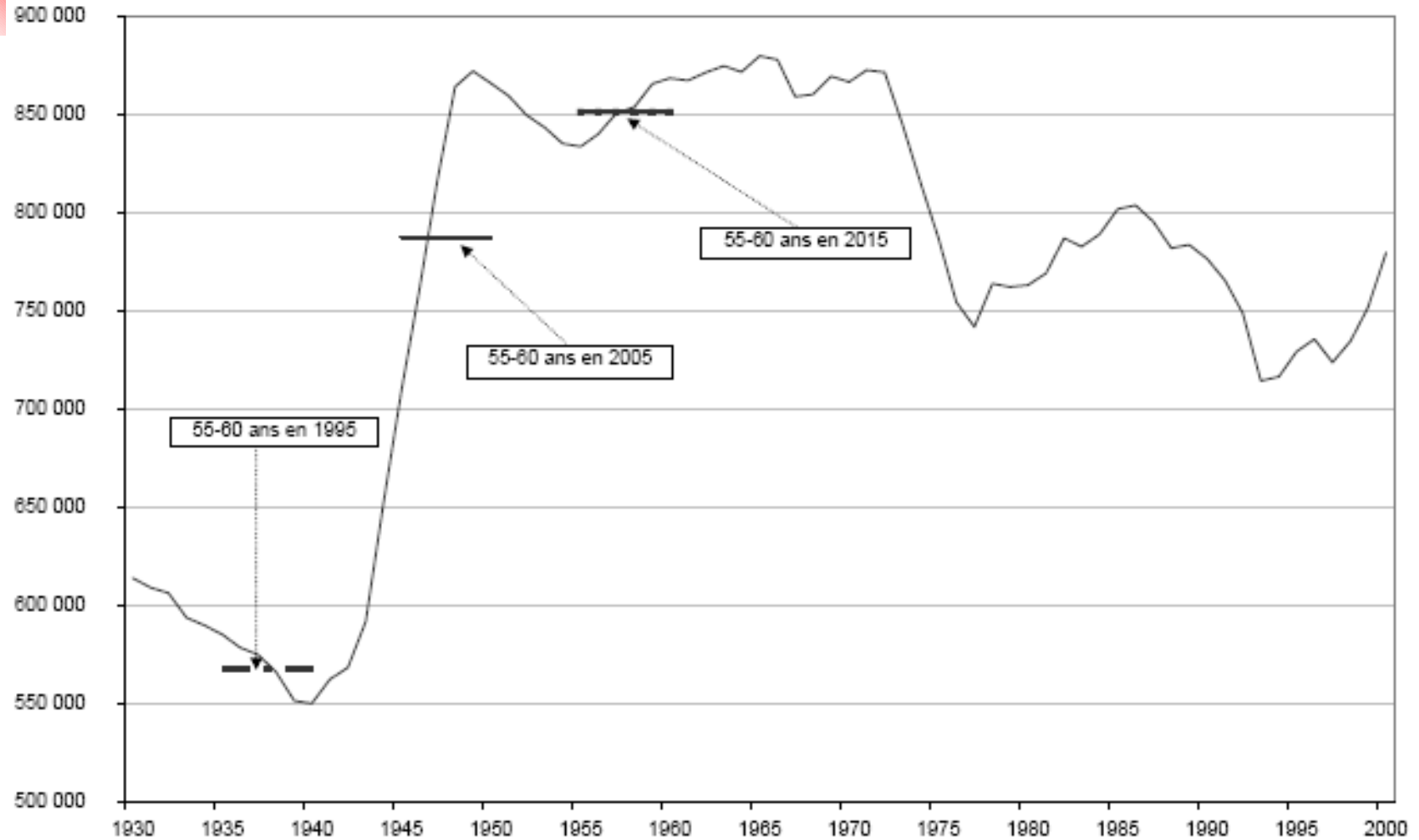


1. Enjeux liés à l'emploi des seniors (1)

Contexte démographique

- glissement des générations nombreuses du baby-boom
 - les flux de sortie en fin de carrière passeront de 410 000 par an dans les années 1990 à 630 000 à l'horizon 2015
 - des départs à la retraite très nombreux depuis 2006
- des entrées plus limitées sur le marché du travail
 - impact très variable selon les secteurs et les entreprises

Taille moyenne d'une génération âgée de 55 et 60 ans



Source : Conseil d'Analyse Stratégique



1. Enjeux liés à l'emploi des seniors (2)

Conséquences :

- difficultés de recrutement prévisibles (départs en retraite plus nombreux, concurrence des autres secteurs, faible attractivité des emplois, du bassin d'emploi)
- délais trop courts pour des transferts de compétences
- difficultés pour renouveler des compétences pointues spécifiques ou rares (rareté aggravée par la réduction des effectifs)

Donc

- ▶ recruter à des âges différents → à mi carrière
- ▶ accroître l'attractivité des emplois
- ▶ retenir/maintenir → modifier les comportements de départ
- ▶ faire revenir ?



Exemple : Ressources en expérience si départ à 58 ans

Années d'expérience nécessaires

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
2	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
3	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Green
4	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green
5	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green
6	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Red	Red	Yellow
7	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
8	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
9	Red	Red	Red	Red	Black	Red	Red	Red	Red	Black	Red

- plus de 2 expérimentés pour un novice
- 1 à 2 expérimentés par novice
- 1 à 2 novices par expérimenté
- plus de 2 novices par expérimenté



2. Enjeux liés à la formation (1)

- acquisition/renouvellement des compétences des expérimentés
- transférabilité des compétences en cas de reconversion, de mobilité professionnelle
- transmission de l'expérience / transfert (éventuellement croisé)

→ via la formation continue

- problème de l'accès à la formation continue (âge, formation antérieure)
- rôle crucial des modalités et du déroulement de la formation

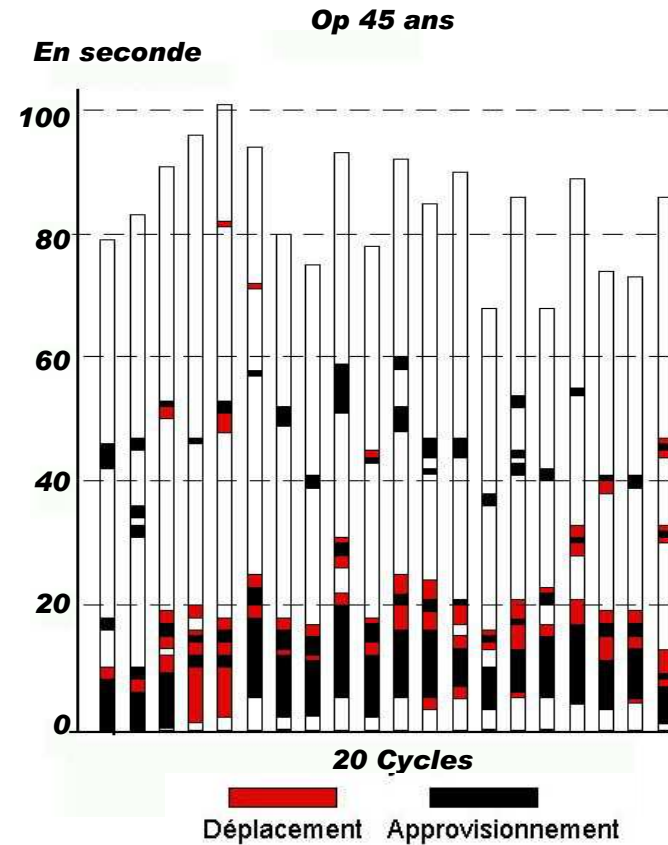
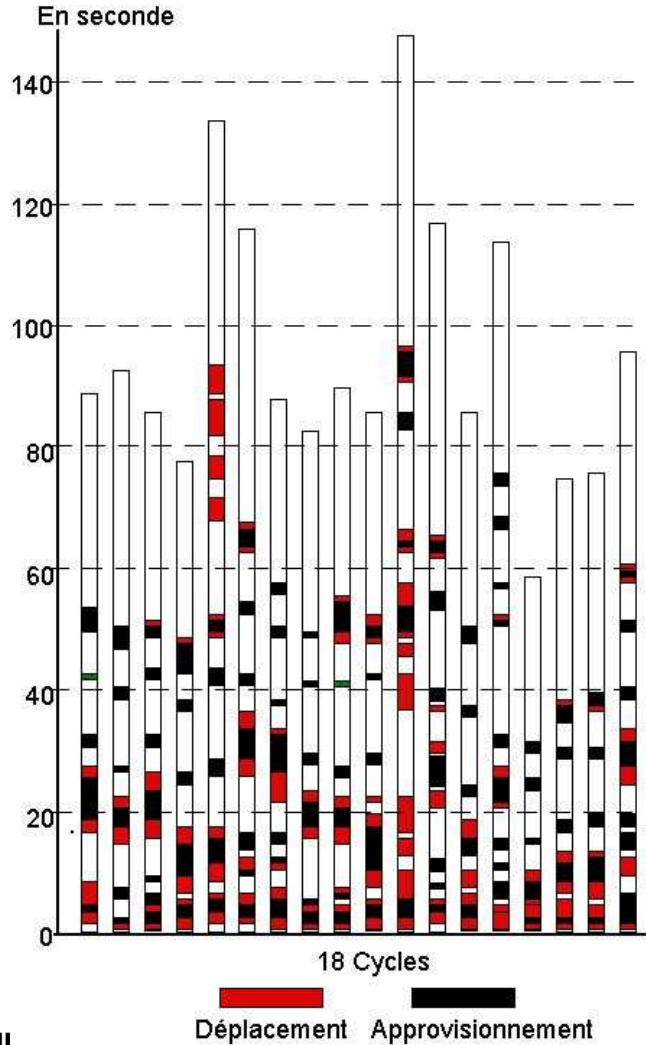
→ mais aussi par le travail, selon les postes occupés (formation sur le tas, invisible) :

- élargissement des tâches / emplois « impasses »
- mixité des équipes, proximité géographique
- constitution et stabilité des collectifs de travail

Exemple : des stratégies de montage différentes

Op 30ans

Source : Corinne Gaudart





L'influence des stéréotypes (Rosen et Jerdee, 1977)

- ◆ Comportement inadéquat face aux demandes des clients

Pas ou peu de difficulté à changer son comportement :

jeune : 46%; âgé : 16%

Action recommandée :

discussion : 66% pour le jeune, 38% pour l'âgé

une autre personne reçoit les clients : jeune 22 %, âgé 52%

- ◆ Séminaire de formation pris en charge par l'entreprise

Motivation du salarié :

s'adapter à la technologie : 90% pour le jeune, 76% pour l'âgé

Envoyer la personne en formation :

jeune : 74% des réponses ; âgé : 53%

Source : 2 questionnaires, 7 situations, 1 570 répondants abonnés à la Harvard Business Review



3. Enjeux liés à aux conditions de travail (1)

Pendant longtemps, répartition différenciée du travail selon les âges, traduisant une sélection sur l'âge

→ dans le passé, travailleurs âgés moins exposés à certaines conditions de travail : « mise à l'abri »

Progression de certaines exigences du travail, qui dans le passé concernaient surtout les jeunes :

- horaires décalés
- postures pénibles
- pression temporelle
- changements dans le travail

→ travailleurs âgés encore moins fréquemment exposés que les plus jeunes à certaines conditions de travail mais plus aujourd'hui que par le passé



3. Enjeux liés à aux conditions de travail (2)

Or « conflit arithmétique » :

- ◆ augmentation du nombre de travailleurs âgés sous l'effet du vieillissement démographique
- ◆ relèvement de l'âge de fin d'activité
- ◆ de moins en moins de postes de travail permettant de réaffecter les travailleurs, notamment âgés
 - saturation des « postes doux »
 - externalisation des activités périphériques
- ◆ réduction dans un certain nombre de pays des possibilités de quitter l'activité plus tôt dans des conditions financièrement acceptables



3. Enjeux liés à aux conditions de travail (3)

- ▶ s'adapter à la nouvelle composition par âge de la main-d'oeuvre en particulier permettre le maintien dans l'emploi : contraintes et marges de manœuvre individuelles et collectives largement déterminées par les conditions dans lesquelles se déroule le travail
→ stratégies mises en œuvre par les travailleurs âgés plus ou moins possibles
- ▶ modifier les aspirations à la retraite, fortement influencées par les conditions d'exercice du travail : « perception que le travail affecte sa santé » (enquête européenne 2000), « travail permet d'apprendre », « avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité » (enquête VISAT 1996, France)
- ▶ **MAIS AUSSI** prévenir les risques d'usure au travail : éviter des effets de report sur les jeunes et limiter le « vieillissement produit »