



VIEILLIR
AU TRAVAIL
SANS DEVENIR
VIEUX.

LE REGARD
DU SOCIOLOGUE.



À partir de quand est-on considéré comme « vieux » au travail ? La réponse à cette question varie selon les pays et selon leur appartenance à une « culture de la sortie précoce », comme en France, ou au contraire à une « culture du droit au travail à tout âge », rappelle la sociologue Anne-Marie Guillemard. Au plan individuel, le vieillissement n'impacte pas tous les salariés de la même manière. Le vieillissement dépend également de la fonction occupée.

C'est une nouvelle qui ne passe pas inaperçue. Début octobre, le 5e baromètre du MEDEF sur l'égalité des chances [1] montre une inquiétude des femmes face à la discrimination dont elles font l'objet. Mais cette inquiétude ne tient pas tant à leur genre... qu'à leur âge. Jusqu'à présent, seuls les hommes redoutaient que passés 45-50 ans leur carrière soit obérée et qu'ils soient considérés comme « trop vieux » pour le job.

Aujourd'hui les femmes ressentent cette même angoisse : 36 % des salariées françaises craignent d'être discriminées du fait de leur âge. « La personne de plus de 50 ans reste celle dont la probabilité de recrutement est la plus faible », confirme le baromètre. Souvent les CV des plus de 50 ans ne sont même pas lus par les recruteurs [2].

L'EXPÉRIENCE EST UNE RICHESSE

Dans la sphère du travail, il y a deux manières de considérer le vieillissement. La première se focalise sur le déclin progressif des facultés. C'est la vision qui prédomine en France, pays représentatif de ce qu'Anne-Marie Guillemard nomme la « culture du départ précoce », par opposition aux pays du Nord de l'Europe qui ont développé une « culture du travail à tout âge ». Le déclin des facultés est réel mais dans la grande majorité des cas, il n'obère pas le travail. « L'ensemble des capacités ne sont pas très différentes de celles des sujets de 20-30 ans. » rappelle l'INRS [3]. Pourquoi ?



Anne-Marie Guillemard est professeure émérite en sociologie à l'Université Paris Descartes Sorbonne, membre honoraire de l'Institut Universitaire de France, membre du comité de rédaction de Ageing and Society et experte au Conseil d'Orientation des Retraites. Elle est spécialiste des comparaisons internationales portant sur la protection sociale, les systèmes de retraite et l'emploi.

Parce que cette usure et ce vieillissement restent modérés. Sauf pour certaines tâches très physiques et très exigeantes.

« Les pays du Nord de l'Europe ont développé une culture du travail à tout âge. »

L'autre face du vieillissement, c'est cette fameuse « expérience » dont les Finlandais nous rappellent l'importance, avec un slogan qui résume bien l'approche nordique : « l'expérience est une richesse nationale ». Les pays du nord de l'Europe comme le Danemark, la Suède ou la Finlande mènent en effet depuis de longues années un



« On parle désormais d'une nouvelle classe d'actifs, les demis-vieux, les 45-65 ans trop âgés pour avoir un avenir dans l'entreprise. »

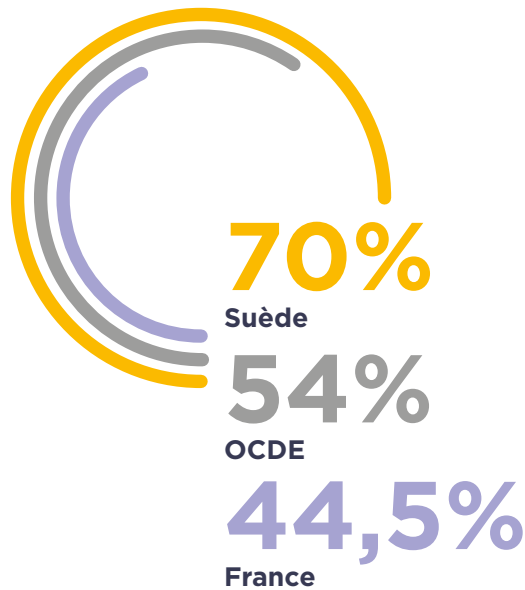
combat efficace pour promouvoir l'image des 50 ans et plus et favoriser leur recrutement. Une approche où on ne se contente pas de « repousser l'âge de la retraite » constate Anne-Marie Guillemard, mais de « prolonger la vie active », ce qui est très différent.

QUEL AVENIR PROFESSIONNEL POUR LES SÉNIORS ?

La France est l'un des pays où le taux d'activité des plus de 55 ans est

le plus faible (44,5 % contre 54 % dans l'OCDE et plus de 70 % en Suède [4]) malgré les différentes réformes sur les retraites. Depuis la fin des pré-retraites, le nombre de mise en invalidité a augmenté de 50 % [5]. Pour beaucoup de salariés, les dernières années d'activité enchaînent les périodes de chômage, d'arrêt maladie, d'invalidité.

TEMPS D'ACTIVITÉ DES PLUS DE 55 ANS



La discrimination envers les seniors a entraîné de multiples effets pervers. Tout d'abord un effet « plafond de verre » très démotivant. Si l'on n'a pas atteint un certain niveau de responsabilités au décours de la quarantaine, la possibilité de progresser et d'avoir un plan de carrière est quasi-réduite à néant. Les chiffres parlent d'eux-mêmes [6] : la grande majorité des formations est proposée aux moins de 45 ans. Sur 100 formations professionnalisantes, 74 concerneront les moins de 45 ans et seulement 26 les plus de 45 ans. Au point que l'on parle désormais, à la suite de Madame Guillemard, d'une nouvelle « classe » d'actifs, les « demi-vieux », les 45-65 ans trop âgés pour avoir un avenir dans l'entreprise. « *Quand l'entreprise ne fait plus rien ni en termes de mobilité de carrière ni de formation, elle fait vieillir sur pied ses quadra et ses quinquas. C'est une prédiction autoréalisatrice. On affirme que vous êtes vieux à 45 ans, on vous traite comme un vieux, donc on vous rend vieux rapidement...* »

LA CULTURE DU TRAVAIL À TOUT ÂGE PROGRESSE EN EUROPE

On en vient parfois à observer en entreprise un « trou de compétences », lorsqu'on a recouru de manière trop abrupte aux préretraites. Des connaissances et des savoir-faire spécifiques à l'entreprise disparaissent brutalement, qu'il va falloir lentement reconstruire. Par ailleurs,

les entreprises se privent aussi d'une « coopération intergénérationnelle précieuse » car certains savoirs ne s'apprennent que sur le terrain au contact des plus anciens.

Inversement, certaines entreprises innovantes du nord de l'Europe proposent des départs en retraite progressifs, où le salarié payé 90 % de son salaire pour un travail à 4/5^e, peut exercer certains jours en télétravail et consacrer une partie de son temps à tutorer des plus jeunes. Autre caractéristique de ces pays : « *des relations professionnelles traditionnellement basées sur la coopération,*

la cogestion, et non sur le conflit comme en France » souligne la sociologue.

La Finlande a fait le calcul : la valorisation des compétences des anciens entraîne de facto une amélioration des conditions de travail. « *L'impact est mesurable* », explique Anne-Marie Guillemard. « *Dans certains secteurs, le retour sur investissement est pratiquement doublé!* ». Au niveau national, à l'horizon 2020, le vieillissement bien géré de la population active rapportera 5 % de PIB!

C.Q.F.D. : une société âgée peut être performante. « *C'est d'ailleurs avec une population active vieillissante que la Finlande a réussi à devenir leader mondial dans le domaine de la téléphonie (Nokia).* »

IL EST TEMPS D'AGIR SUR LES REPRÉSENTATIONS DU VIEILLISSEMENT

Les réformes qui ont repoussé l'âge de la retraite, d'abord à 62 ans et dans les années à venir à 64 ou 65 ans, contraignent à porter un autre regard sur le vieillissement. Les chercheurs en sociologie Serge Volkoff et Anne-Françoise Molinié nous

« Les attentes d'un quinquagénaire dont les enfants sont indépendants ne sont pas les mêmes que celles d'un homme du même âge qui a des enfants en âge scolaire. »

engagent à passer d'une vision technocentrée, fondée sur la performance mécanique, à une vision anthropocentrée, fondée sur la valeur humaine. Ils nous invitent à changer de logiciel pour mesurer l'efficacité et introduire notamment des critères comme « la qualité des produits, la satisfaction des clients, la motivation des salariés ». [7]

L'important, résume Anne-Marie Guillemard, est de ne plus penser la gestion du personnel en termes de gestion des âges mais de « gestion des parcours ». Des parcours où la formation et la mobilité sont possibles à tout moment, où l'on prend garde à ne pas laisser trop longtemps un salarié sur un métier « usant », où l'on s'intéresse aussi aux souhaits du salarié. « *Les attentes d'un quinquagénaire dont les enfants sont sortis du nid et sont indépendants ne*

sont pas les mêmes que celles d'un homme du même âge qui a refait sa vie et a des enfants en âge scolaire » note la sociologue. Et de préconiser que la « réforme des retraites » offre à chacun la possibilité de partir quand il le désire. Fût-ce au prix d'une retraite moins généreuse.

L'ENJEU DU VIEILLISSEMENT : L'OPPORTUNITÉ DE REPENSER LE TRAVAIL À TOUS LES ÂGES

Les médecins du travail insistent sur « les pièges » de la gestion des âges dans l'entreprise. Si on reporte sur les plus jeunes les tâches qui sollicitent

le plus l'appareil locomoteur, on soulagera certes les seniors mais au prix d'une usure prématurée des plus jeunes. Il faut donc impérativement anticiper, aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan technique.

Le défi du vieillissement peut favoriser la mise en œuvre de nouvelles organisations du travail, qui seront non seulement intégratives offrant à chacun une place et des possibilités d'évoluer à tout âge, mais également préventives, c'est-à-dire mettant tout en œuvre pour que le travail ne soit pas — ou pas trop — un facteur d'accélération du vieillissement. Ainsi dans certains métiers physiquement très contraignants une rotation des tâches permet d'éviter la sollicitation permanente d'une même articulation. La diversification des activités permet également de limiter la sclérose cognitive consécutive à un travail trop répétitif.

Plusieurs travaux montrent que le risque de survenue de TMS est corrélé moins avec l'âge qu'avec l'ancienneté dans une profession [8]. Avant d'incriminer le vieillissement, il est donc

69 ans
pour les Français, c'est l'âge du basculement dans la vieillesse [9]

Seuls 8%
des DRH considèrent que la problématique de l'âge est importante [10]



essentiel de se poser la question des conditions de travail. Sociologues et médecins du travail insistent sur une évidence : l'importance de l'autonomie et des marges de manœuvre.

Plus le salarié est âgé, plus il a besoin de ces marges pour optimiser son activité sans stress excessif ni perte de productivité. Mieux encore : identifier et étudier les stratégies utilisées par

les anciens pour se protéger tout en restant efficace et tenter de les transposer au sein de l'entreprise peut être bénéfique à tous. _____

1- MEDEF, Baromètre national de perception de l'égalité des chances, 5e édition (2016)

2- Moreau Y., « Vieillesse-travail. La santé à tout âge », Réalité-Prévention (#7), Paris, INRS (2005)

3- INRS, « Vieillesse, santé, travail : état des lieux et perspectives de prévention ». Document pour le Médecin du Travail (#97), (1^{er} trimestre 2004)

4- Challenges, « Emploi des seniors : les idées pour relancer la France » (30 janvier 2014)

5- Valade H., « Vieillir au Travail », Les Entretiens MNH (Octobre 2008)

6- Lefebvre C., « Vieillir au Travail », Les Entretiens MNH (Octobre 2008)

7- Volkoff S. Molinié A-F., Jolivet A., « Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités du travail », Paris, La Documentation française, Centre d'études de l'emploi, dossier 16 (2000)

8- David H., Volkoff S., Cloutier E., Derrienic F., « Vieillesse, organisation du travail et santé », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (2001)

9- Sondage IFOP pour Prévoir sur « Bien vieillir » (Mars 2011)

10- Dogué M-L-J., « Vieillir au Travail », Les Entretiens MNH (Octobre 2008)