



AVIS

du Haut Conseil de la population et de la famille

Pour une révolution culturelle : Gérer la diversité des âges et des parcours professionnels

Un constat alarmant

La France se singularise par ses mauvaises performances en matière d'emploi, tant des jeunes que des seniors. Le taux de chômage des moins de 25 ans est l'un des plus élevés d'Europe. Le taux d'emploi des 55-64 ans, parmi les plus bas du monde, est actuellement de 37 %. Cela signifie que, dans cette tranche d'âge, à peine plus d'une personne sur trois travaille et qu'après 60 ans 10 % seulement des Français sont encore en activité. L'âge de sortie du marché du travail est en moyenne de 58 ans.

L'effort productif du pays repose presque entièrement sur la seule génération des 30-50 ans. Cette dernière subit une intensification du travail et est actuellement l'une des plus productives au monde, mais sur une période très brève. L'insertion des jeunes s'effectue aux lisières de l'emploi dans des statuts précaires et flexibles. En même temps qu'elles rejettent les jeunes inexpérimentés, trop d'entreprises hésitent à investir dans la formation comme dans la promotion de leurs salariés au-delà de 45 ans.

Après 50 ans, il n'y a plus guère d'avenir au travail et une vulnérabilité dans l'emploi se fait jour. C'est un immense gâchis de compétences ! Notre système de protection sociale s'en trouve fragilisé puisqu'un nombre restreint d'actifs doit subvenir aux besoins d'un nombre croissant d'inactifs. Il s'ensuit un alourdissement des charges sociales et du coût du travail. Cela pèse sur la compétitivité de notre pays.

Cette situation est d'autant plus alarmante que se profilent les perspectives d'un vieillissement de la population active et de pénuries de main-d'œuvre. En Europe, les 45-64 ans représenteront en 2015 près de la moitié de la population en âge de travailler, alors que les générations de jeunes entrant sur le marché du travail seront constituées des classes creuses de l'après baby-boom.

Soucieux d'amplifier très vite la réduction du chômage amorcée depuis quelques mois, le gouvernement vient de prendre ou de présenter des mesures spécifiques aux jeunes et aux seniors. Le HCPF en prend acte mais, face aux enjeux liés à l'accroissement de l'activité en France, il

exprime le vœu que la prochaine étape annoncée par le Premier Ministre marque une rupture avec les politiques antérieures et **trace une stratégie nouvelle favorable à la diversité et à la coopération des âges au travail.**

En effet, s'appuyant sur l'ensemble des travaux menés sur le sujet et sur de nombreuses auditions de responsables du monde économique, politique et administratif ainsi que de représentants des organisations d'employeurs et de salariés, le HCPF s'est forgé une forte conviction sur les limites et les effets pervers du recours répété à des mesures d'âge, inspirées par une logique de partage du travail.

Dénoncer avec vigueur les effets pervers d'une gestion de l'emploi segmentée par l'âge

Afin de faire diminuer le chômage, un large consensus a régné durant des décennies entre employeurs, salariés et Etat pour rationner le travail des seniors en indemnisant leur sortie anticipée du marché du travail par la multiplication de dispositifs de préretraite. Les salariés seniors se sont vu offrir des conditions d'indemnisation avantageuses, alors que l'intensification et les transformations rapides du travail ne leur proposaient guère un avenir professionnel attractif. Les entreprises ont ainsi ajusté leurs effectifs sans compromettre le climat social. De leur côté, les pouvoirs publics, en dispensant les demandeurs d'emploi âgés de rechercher un emploi, ont trouvé un moyen instantané -mais coûteux pour la société- de réduire le nombre des chômeurs comptabilisés et pensé débloquer à terme des emplois pour les jeunes. Dans ce cadre, les stéréotypes sur l'âge au travail se sont développés : les quinquagénaires sont désormais réputés inemployables, car supposés peu productifs et de surcroît coûteux en raison de leur ancienneté ; un raisonnement similaire a été appliqué aux jeunes, considérés également comme peu productifs, et laissés aux marges du marché du travail.

L'âge est devenu la variable principale d'ajustement aux fluctuations du marché du travail et les mesures pour l'emploi ont épousé systématiquement une logique de segmentation par l'âge. Pour autant, elles n'ont pas eu l'impact escompté sur l'emploi, notamment des jeunes. En revanche, elles ont profondément marqué les esprits et ancré la société dans une véritable culture de la sortie précoce, engendrant par là-même, une série d'effets pervers dont les deux principaux sont :

- l'indemnisation massive qui conduit à une augmentation du coût du travail. Celle-ci a joué contre l'emploi en incitant les employeurs à moins embaucher ;
- l'absence d'anticipation du vieillissement de la main-d'œuvre par les entreprises : ayant la possibilité de faire sortir de l'emploi les plus âgés, les entreprises se sont cru dispensées de préparer le vieillissement inéluctable de leur main-d'œuvre en améliorant les conditions de travail, en réactualisant les compétences et en favorisant la mobilité afin de dynamiser les secondes parties de carrière. Elles n'ont pas davantage pensé aux modalités de transfert des savoirs entre générations, aux conditions d'accueil et aux perspectives de carrière offertes aux jeunes qui permettraient de les fidéliser dans l'entreprise.

Promouvoir la coopération et la synergie des âges au travail

Le HCPF appelle à une véritable révolution culturelle. Aux politiques de l'emploi segmentées par l'âge, il invite à substituer une gestion de l'emploi pour tous les âges, attentive à l'aménagement des parcours et des mobilités tout au long de la vie professionnelle.

Cette nouvelle gestion exige de privilégier des instruments de politique du travail et de l'emploi qui soient neutres sur le plan de

l'âge et qui s'adressent aux besoins fondamentaux du travailleur quel qu'il soit. Elle implique notamment le développement d'une stratégie préventive d'entretien de la capacité de travail à tous les âges.

Le projet d'accord interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors semble poser les prémices d'une telle évolution positive. Il affirme en effet en préambule la nécessité d'abandonner la logique qui a prévalu jusqu'à présent et fait de l'âge la variable d'ajustement principale au marché du travail. Il dénonce les pratiques discriminatoires liées à l'âge et incite à une gestion qui prenne en compte la deuxième partie des carrières par des mesures visant à préserver l'employabilité des salariés.

Pour que toutes les potentialités de cet accord soient explorées et mises en œuvre, **le HCPF appelle l'attention des pouvoirs publics sur le rôle d'impulsion et d'animation que doit jouer l'Etat**, en s'inspirant de démarches mises en œuvre avec succès dans d'autres pays européens.

Il lui appartient, en concertation avec les partenaires sociaux :

1. d'adapter les textes qui peuvent faire obstacle au développement de la gestion de la diversité des âges

L'ensemble des textes relatifs au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle comportant une clause d'âge méritent d'être revus dans l'optique de gommer toute disparité de traitement par l'âge.

De plus, comme le gouvernement l'a déjà annoncé, des réflexions doivent être menées sur la possibilité d'offrir à tous les salariés le même type de contrat de travail, afin d'éviter les effets de substitution entre catégories de salariés, notamment sur la base de l'âge.

2. de mobiliser les récents dispositifs créés en matière de formation professionnelle et de gestion des compétences

Les instruments juridiques existent, comme le droit individuel à la formation (DIF), la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou le bilan de compétences, les moyens financiers également.

Les difficultés se situent au niveau :

- de l'appréhension des besoins en qualifications actuelles et futures ;
- de l'information des salariés et de leur accompagnement dans des projets professionnels personnalisés ;
- de la lourdeur de certains processus tels que la VAE, laquelle constitue pourtant une réforme très prometteuse.

Sur tous ces points, l'Etat dispose de moyens d'action et peut donner une impulsion déterminante.

3. de soutenir une action vigoureuse en matière de conditions et d'organisation du travail

Pour permettre la diversité des âges dans l'entreprise, l'organisation du travail doit prendre en compte les capacités de travail des salariés sur la durée. Par ailleurs, des adaptations des postes et de l'environnement doivent être encouragées, afin de prévenir la pénibilité pour tous. Ces actions seront favorisées par le développement des prestations de conseil, de suivi et d'évaluation.

4. d'organiser une large campagne de communication pour promouvoir les atouts de la diversité des âges au travail

Un décalage important persiste entre le niveau d'appréhension du problème par les responsables politiques et celui d'une partie de la population, qui reste persuadée que

seul le départ des anciens et la réduction du temps de travail donnent une chance aux plus jeunes d'accéder au marché du travail.

Convaincre l'opinion publique que le chômage ne peut pas diminuer de cette façon n'est pas mission impossible. D'autres pays européens, comme la Finlande, y sont arrivés, grâce notamment à une vaste campagne de communication tendant à revaloriser, aux yeux de l'ensemble de la population, le travail des salariés en seconde partie de carrière sur le thème : « l'expérience est une richesse nationale ».

Il s'agit aussi de persuader les entreprises que la recherche systématique de gains de productivité ne constitue qu'une politique à court terme. Dans une perspective d'allongement de la vie professionnelle, elles ont intérêt à préserver voire à développer les compétences internes en faisant appel à la formation permanente, à une organisation du travail et à une gestion des carrières qui facilitent la capitalisation des expériences et leur transmission entre salariés, aujourd'hui trop souvent négligées. Il en va de leur compétitivité au moment où s'accélère le renouvellement rapide des générations au travail.

5. d'accompagner les secteurs professionnels prêts à s'engager dans la gestion de la diversité des âges

L'implication de l'ensemble des acteurs dans une stratégie nouvelle en faveur de l'emploi a été déterminante dans les expériences étrangères précitées, elle le sera aussi dans notre pays ce qui ne signifie pas pour autant un traitement identique pour tous. La situation de l'emploi, les conditions et les perspectives de travail sont très différentes selon les secteurs et l'accord national renvoie d'ailleurs à des négociations de branches et d'entreprises.

Le HCPF souhaite que l'Etat mette en priorité à la disposition de ces dernières les outils dont il dispose (contrats d'études prospectives et engagements de développement des

compétences) afin qu'émergent au plus vite des diagnostics partagés sur l'opportunité de conduire le changement, pour tous les âges, en matière de modalités de recrutement et de mobilité, de formation, d'organisation et de conditions de travail.

Le HCPF propose enfin que l'Etat s'engage aux côtés des partenaires, dans le cadre de contrats d'objectifs nationaux déclinés territorialement, **sur un plan d'action pilote en faveur de deux ou trois secteurs professionnels.** Pourraient être retenus en priorité des secteurs qui, en raison de la pyramide des âges, vont voir leurs effectifs diminuer de façon importante dans un avenir proche et qui, par ailleurs, sont particulièrement ouverts à des évolutions dans la gestion du personnel. Il apparaît au HCPF que le secteur des services à la personne pourrait opportunément offrir l'un de ces champs d'expérimentation, qui jouerait dans un second temps un rôle d'entraînement à l'égard des autres branches concernées.

Encore une fois, le HCPF estime que **seule cette stratégie intergénérationnelle** visant à valoriser à tout moment les capacités de travail de chacun et à sécuriser les trajectoires professionnelles à tous les âges, est susceptible, à moyen terme, de maintenir plus longtemps les seniors dans l'emploi comme de faire aux jeunes des propositions de carrières plus précoces et plus attractives.

Promouvoir la diversité et la complémentarité des âges au travail est la seule réponse efficace au vieillissement de la population, et la vraie solution au problème du chômage, car développer l'emploi à tous les âges est gage d'augmentation des richesses et donc de création d'emplois.