

Âges et problèmes d'emploi : les « anciens » dans la ligne de mire

Entretien avec Bernard Quintreau sur son rapport présenté au Conseil économique et social, *Âges et emploi à l'horizon 2010*, réalisé par Jean-Frédéric Vergnies.

Chance ou handicap ? L'arrivée en fin de carrière des premiers enfants du « baby boom » pose un défi économique et social sans précédent, touchant aussi bien à la retraite qu'aux conditions de travail, à la formation ou encore à la santé. Il s'agit là d'une opportunité pour l'État, les partenaires sociaux et les collectivités territoriales d'engager une véritable politique de gestion prévisionnelle des âges, mais aussi de construire une nouvelle approche des questions d'emploi et de formation.

Jean-Frédéric Vergnies

La question des âges et de l'emploi s'est longtemps focalisée sur l'insertion professionnelle des jeunes. Les jeunes en France ont des difficultés à trouver un emploi, notamment parce qu'ils manqueraient d'expérience et que leur formation ne serait pas assez professionnalisée. Votre rapport attire l'attention sur l'autre extrémité de la pyramide des âges. Quelle est aujourd'hui la situation des travailleurs « âgés » ? Qui sont-ils ? Comment leur situation va-t-elle évoluer ?

Bernard Quintreau

Le premier problème est en effet un problème de définition. Aujourd'hui, qu'est-ce qu'un salarié « âgé » ? La réponse est très variable suivant les situations, ou les individus. Cela renvoie à la réponse de la personne à son environnement, notamment son environnement de travail. Le vieillissement est une réaction par rapport à tous les phénomènes extérieurs, y compris le travail. Quelqu'un qui a exercé toute sa vie un ou plusieurs métiers dans des conditions pénibles, vieillira plus vite qu'une personne ayant eu un travail épanouissant. Cela se concrétise encore par des écarts importants de l'espérance de vie pouvant aller jus-

qu'à dix ans après la retraite. La notion de vieillissement est donc fluctuante, mais, de façon globale, on est « vieux » de plus en plus tard, même si la barre concernant les salariés est placée traditionnellement autour de la cinquantaine.

Concernant le positionnement des salariés dits âgés, le premier aspect, d'ordre quantitatif, est assez facile à définir : concernant la catégorie des plus de 55 ans, ceux qui sont nés pendant la guerre étaient peu nom-

Bernard Quintreau est secrétaire régional de la CFDT (confédération démocratique du travail) Poitou-Charentes, en charge de l'emploi et de la formation. Membre du Conseil économique et social et vice-président de la section du cadre de vie. Chargé de mission au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sur la problématique « Âge et emploi » (janvier-mars 2002), il a notamment publié : *Âges et emploi à l'horizon 2010*, Avis et rapport pour le Conseil économique et social national, octobre 2001. Dans le cadre de sa mission auprès du ministère de l'Emploi et de la solidarité : *Âge et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges*, février 2002.

breux. La nouvelle vague, celle du *baby boom*, est beaucoup plus importante, et l'on peut estimer à près de 40 % l'augmentation de cette tranche d'âge d'ici à 2010. La base même de la population active sera constituée par ceux que l'on exclut aujourd'hui du marché du travail. Plus des deux tiers des salariés sortis du marché du travail avant l'âge de départ à la retraite, cela représente relativement peu de personnes aujourd'hui. Il en irait tout autrement à la fin de cette décennie si les pratiques actuelles se pérennisaient. L'avenir de la croissance économique et celui des retraites sont en jeu.

Au-delà de cet aspect quantitatif, mais en lien très étroit avec lui, se posent d'autres questions, d'ordre plus qualitatif, et notamment celle de la formation. La formation tout au long de la vie n'est encore qu'un objectif... et la vie, concernant la formation, s'arrête encore aujourd'hui à 45 ans. Cela avait été démontré

de façon claire par le livre blanc de Nicole Perry, ainsi que par les travaux du Céreq (*Bref* notamment, 2001). Et ne plus être formé, c'est entrer dans une phase de déclin, que cela soit ressenti ou pas par les salariés.

Cela signifie que les changements techniques, les modifications de l'organisation du travail ne sont pas accompagnés par la formation et encore moins anticipés. Le salarié « senior » se sent alors dépassé, menacé

par les premiers licenciements. Son seul plan d'avenir, le seul qui apparaisse vraiment assuré est le départ en préretraite, le départ vers une inactivité choisie mais rarement épanouissante. Cela n'empêche pas l'augmentation des licenciements des plus âgés, c'est ma grande inquiétude pour l'avenir : moins qualifiés que les plus jeunes, considérés comme coûtant plus cher, de plus en plus nombreux, ils risquent de constituer demain l'essentiel des chômeurs. À noter que dans les pays scandinaves, qui ont vraiment engagé une politique de gestion des âges, on licencie d'abord les jeunes, car on considère, à juste titre, qu'ils pourront retrouver un emploi plus facilement que les anciens.

« moins qualifiés que
les plus jeunes, de
plus en plus nombreux
[...] ils [les plus âgés]
risquent de constituer
demain l'essentiel des
chômeurs »

Ce tableau peut paraître pessimiste ; il est vrai que des salariés exercent leur métier jusqu'à leur départ en retraite... mais ils ne représentent, je le répète, qu'un tiers de leur classe d'âge.

J.-F. V.

Quand vous dites, autour de la définition du travailleur âgé : « c'est la réponse de l'individu à son environnement », comment qualifiez-vous cette réponse ?

B. Q.

Plutôt que réponse, c'est plus précisément sa réactivité, la réaction de ses forces, de ses compétences, de ses capacités musculaires... et intellectuelles. La personne a-t-elle l'occasion ou pas d'entretenir ses capacités dans les meilleures conditions possibles, d'éviter de les user ? A-t-elle l'opportunité de les valoriser, notamment ses capacités intellectuelles ? Quelle place a-t-elle eue dans la définition de son propre travail ?

C'est donc d'abord en approchant les questions de conditions de travail, de rapport au travail que l'on pourra aborder de façon intelligente le problème du vieillissement. On sait bien que ceux qui ont fait toute leur vie un travail répétitif auront un vieillissement intellectuel beaucoup plus rapide et précoce que ceux qui ont pu innover, élaborer. On sait bien que la répétition des mêmes gestes provoque un vieillissement et une usure prématurés.

J.-F. V.

Donc, par rapport à cette situation générale, quels sont les grands enjeux aujourd'hui ?

B. Q.

Le premier enjeu est évident : comment arrêter l'hémorragie des salariés dits âgés. Aujourd'hui, comme je l'indique dans mon rapport, nous en sommes à 75 % de taux d'emploi pour les 50-54 ans, taux relativement important, au-dessus de la moyenne européenne – celui-ci se situe à 48 % une fois franchie la barre des 55 ans. Tout se passe comme si il y avait une cloison invisible, comme si du jour au lendemain, les salariés devenaient improductifs, inutiles sur le marché du travail. Il s'agit donc de voir comment arrêter progressivement cette hémorragie. Progressivement, parce que l'on sait bien que cela ne se fera pas de façon brutale ni par décret.

En effet, cette hémorragie est grave, à de nombreux

points de vue, notamment en ce qui concerne le maintien de la croissance et celui des régimes de retraite. De plus, se pose le problème de la transmission des compétences : du jour au lendemain, ces gens qui disparaissent emportent avec eux leurs compétences et leurs métiers.

Le deuxième enjeu qui apparaît lorsqu'on aborde les questions des relations entre l'âge et le travail est précisément celui du travail lui-même. L'importance numérique de la génération du « baby boom », l'insuffisance du nombre d'emploi ont fait que

l'on a, pendant des dizaines d'années, essayé, par le biais de la fameuse et introuvable « adéquation », de gérer l'emploi de façon quantitative. D'où le nombre incalculable de mesures et de dispositifs qui n'ont pas su toujours éviter la stigmatisation des publics concernés. Je pense qu'il faut maintenant mettre davantage l'accent sur le travail. Les questions qui se posent sont : qu'est-ce que le travail aujourd'hui ? Quelle est la relation au travail ? Comment évoluent les conditions de travail ? Comment adapter le travail à l'âge ? Et tout cela ne concerne pas seulement les salariés âgés.

Dans ce domaine comme dans d'autres, et nous avons ici un troisième enjeu, il est important d'éviter de stigmatiser. Il s'agit d'avoir une approche des âges tout au long de la vie. C'est-à-dire sortir de cette vision, qui n'est pas seulement une vision mais plutôt une pratique, de la vie à trois temps : celui de la formation, celui du travail, et celui de la retraite, avec un passage souvent traumatisant de l'un à l'autre. Il s'agit maintenant, mais c'est une véritable révolution, d'aller vers une nouvelle gestion des temps sociaux tout au long de notre vie, c'est-à-dire permettre des temps de choix, de projets, de formation rendant possibles les transitions, les mobilités professionnelles ou géographiques (cf. les travaux de Supiot, 1994 ; 1999 ; Boissonat, 1995 ; 2001).

Pour l'instant, on n'a pas beaucoup avancé sur ce

« Se pose le problème de la transmission des compétences : du jour au lendemain, ces gens qui disparaissent emportent avec eux leurs compétences et leurs métiers »

sujet, aussi bien dans les branches que dans les entreprises. Il n'y a pas eu de négociations sur ce thème sauf, peut-être, dans le cadre des négociations suspendues, pour la formation professionnelle, avec l'idée du compte épargne-formation.

J.-F. V.

Ces enjeux sont-ils les mêmes dans tous les secteurs et pour toutes les catégories d'actifs ? La question de la deuxième carrière ou de la deuxième partie de carrière a-t-elle le même sens pour des cadres dirigeants ou des ouvriers/employés ? Les modèles implicites dans les débats ne sont-ils pas réducteurs car trop globalisants ? Ne pose-t-on pas comme modèle d'évolution de carrière et de formation tout au long de la vie, une norme qui, de fait, est étrangère à une grande partie des actifs ? La notion d'évolution de carrière, par exemple, a-t-elle un sens pour tous dans le cadre des PME ?

Si les jeunes manquent d'expérience, les « vieux » en auraient-ils trop ? Quels sont les principaux reproches qu'on leur adresse ? Dans quelle mesure ces reproches sont-ils légitimes dans tous les secteurs et tous les métiers ? Le thème de l'augmentation de la pénibilité du travail, avec en outre une variabilité croissante des horaires, est-il complètement opposable aux travailleurs « âgés » ? Par exemple, ne pourrait-on pas considérer qu'ils subissent moins de contraintes temporelles domestiques que de jeunes parents ?

B. Q.

La notion de carrière est déjà bien mise à mal pour bon nombre de salariés pour qui il vaut mieux parler de périodes successives de travail. Il est nécessaire ici d'avoir une approche très fine, par branches et par métiers. Quant à la seconde partie de carrière, elle n'a pour moi que peu de sens : cela signifierait qu'il y a une coupure à mi-carrière et une deuxième partie de vie au travail diffé-

« Comme pour éviter les licenciements ou embaucher des jeunes, il fallait se débarrasser des anciens, on leur a découvert tous les défauts »

rente de la première. Disons qu'il y a plutôt soit, et de plus en plus rarement, linéarité de la carrière, par exemple dans la fonction publique, soit segmentation, volontaire ou non, des temps de travail. Il y a là un chantier passionnant, mais difficile, pour les négociateurs qui oseront s'y aventurer, mais il faudra bien qu'ils s'y engagent un jour ou l'autre.

Concernant les reproches adressés aux « vieux » salariés, le discours est très ambigu et rejoint le dicton : « *Quand on veut tuer son chien, on découvre qu'il a la rage* ». Comme, pour éviter les licenciements ou embaucher des jeunes, il fallait se débarrasser des anciens, on leur a découvert tous les défauts : non adaptabilité, absence de formation, affaiblissement de certaines fonctions... sans s'interroger évidemment sur les raisons de ces supposés défauts et sur les moyens d'y remédier.

Cette situation évoluera forcément, comme elle a évolué par exemple pour les femmes à partir de 1914 : pour elles aussi le travail en usine était considéré comme impossible. Du jour au lendemain, les hommes étant partis à la guerre, on a découvert qu'elles pouvaient très bien les suppléer.

Demain, et je pense autour des années 2010-2015, je suis persuadé que lorsqu'on n'aura plus le choix, on sera obligé de s'appuyer sur les salariés âgés, et on va

« [...] les plus anciens
peuvent être
considérés comme
non adaptés, mais
qu'a-t-on fait pour les
adapter ? Qu'a-t-on
fait en amont ? »

les redécouvrir à ce moment-là. Seulement, on n'aura pas anticipé, ni préparé ceux qui ont aujourd'hui entre 40 et 50 ans à assumer cette échéance. Le risque sera alors de voir se développer des « emplois-vieux ».

Des mesures pour les jeunes et des mesures pour les vieux encadrant la catégorie d'âge « normal », tout cela n'est guère valorisant pour les catégories concernées.

Tout cela s'inscrit, il faut le dire, dans un discours général très « jeuniste », où les vieux sont mis à l'écart. Les rides sont très mal acceptées. Les pays qui ont essayé d'avancer sur ce point, je pense aux pays scandinaves, s'inscrivent dans une démarche globale qui ne concerne pas seulement le travail. Je veux dire par-là qu'accorder une juste place aux anciens dans la

société ne concernera pas que le milieu du travail. Certes, souvent les plus anciens peuvent être considérés comme non adaptés, mais qu'a-t-on fait pour les adapter ? Qu'a-t-on fait en amont ? Quel travail a été réalisé pour adapter les conditions de travail et la formation à ces salariés ? Prenons l'exemple très concret de la formation d'un salarié de 40 ou 50 ans qui n'a pas été formé depuis dix ans, et à qui vous proposez une formation ; sa réaction, je l'ai vue de façon concrète dans mon travail syndical avec beaucoup de salariés, c'est un refus complet. Le salarié pense alors que si on veut le former, c'est que « *je suis bon à rien* » ou bien c'est qu'« *on veut me virer ou me faire faire autre chose* » ou bien encore, « *moi je ne veux pas retourner à l'école* ». Il y a donc une réaction de rejet parce qu'il n'y a pas eu, précisément, suffisamment de travail en amont, il n'y a pas eu de discussion avec le salarié lui-même sur le lien entre la formation et son évolution de carrière, son travail, son emploi, etc.

Et surtout, il n'y a pas eu, et je pense que c'est un point assez important, une intervention, la participation des intéressés eux-mêmes à l'évolution de leur emploi, de leur travail. Le cœur du problème est là ; tout se décide sans eux. Être mis devant le fait accompli est une chose difficilement acceptée. Vous avez l'exemple très classique des conducteurs de bus. À 55 ans, ils disent : « *on ne peut plus travailler à 55 ans* ». Qu'est-ce qu'on a fait pour que les conducteurs de bus puissent faire autre chose avant d'en arriver là ? Comment éviter qu'ils fassent le même métier pendant vingt ou vingt-cinq ans ? Ce qui entraîne un découragement des salariés, et ce n'est pas seulement le cas de l'industrie, je pense à certains emplois dans le tertiaire. On conçoit alors tout à fait que quelqu'un, que ce soit dans l'industrie ou dans le tertiaire, qui a exécuté le même travail pendant quinze ou vingt ans, et qui souvent à l'extérieur n'a pas acquis grand chose, a perdu toutes les compétences qu'il avait au départ. Il aura beaucoup de difficultés pour faire autre chose ; quels repères peut-il avoir ? Si on parle de validation d'acquis, que va-t-on pouvoir valider, mis à part le travail répétitif qu'il a pu exécuter pendant des années ?

J.-F. V.

Ainsi, en disant cela, vous déplacez la question. Pour reprendre l'étude, citée dans votre rapport, de J.-C. Marquié et B. Baracat (1995) concernant les tra-

vailleurs âgés face aux mutations technologiques, « la résistance au changement dépend moins de l'âge ou de quelque autre facteur individuel, que de la méconnaissance des conséquences de l'innovation » (II-p. 91). Cette conclusion remet en question les pratiques actuelles dans les entreprises. En effet, l'enjeu devient l'information et l'implication des salariés et non plus l'éviction de catégories de salariés a priori inaptés aux changements. Cela ne débouche-t-il pas sur une révolution culturelle des décideurs et des responsables d'entreprise, une autre approche de la gestion de la main-d'œuvre et des politiques de formation ?

B. Q.

Même si le problème de la gestion des âges est un problème global, qui doit faire l'objet d'un plan d'action au niveau national, c'est dans les entreprises et les administrations que tout se joue. À partir du moment où, comme je l'ai déjà dit, c'est la notion de travail qu'il faut réhabiliter et prendre en compte, la GRH (gestion des ressources humaines) est le premier levier d'une politique intelligente concernant les âges. Cela nécessite par exemple une politique de conditions et d'organisation du travail qui prenne en compte de manière anticipé le vieillissement, une politique de formation qui ne soit plus le seul prolongement de la formation initiale, une politique de recrutement qui s'adresse à tous les âges. Et cela suppose une nouvelle approche du dialogue social dans les entreprises : les mieux placés pour analyser l'impact de leur âge sur le travail sont bien les salariés eux-mêmes.

J.-F. V.

De ce point de vue, avez-vous des exemples de politique de GRH ?

B. Q.

Au-delà des exemples bien connus d'USINOR, d'EADS (ex-aérospatiale) ou d'AXA et de quelques autres, il n'y avait jusqu'à présent que peu d'actions dans ce domaine. Cependant, la prise de conscience semble maintenant rapide.

J.-F. V.

Sur ce sujet, Sylvie Monchatre, dans son article publié dans la revue Formation Emploi (2002), « Les avatars de la logique compétence », reste très circonspecte.

B. Q.

C'est plus une volonté ; dans les faits, on est encore très loin du compte. Je dirais qu'il y a eu quelques territoires qui ont travaillé là-dessus, notamment dans ma région, le Poitou-Charentes, avec des PME. Il y avait là au moins un diagnostic sur l'évolution des âges, des métiers, des emplois, notamment des PME (Dares, 2002) : à peine 10 % estiment se préoccuper de la question. Donc aujourd'hui, je ne dirais pas que l'on est au niveau 0, mais pas loin. Cependant, il y a une prise de conscience relativement brutale aujourd'hui, qui est salutaire. Les secteurs les premiers concernés sont les assurances, la banque qui travaillent avec les élus du personnel. Mais pour l'instant, ils en sont encore aux réflexions, aux négociations. Il n'y a pas globalement d'actions concrètes. Je ne peux pas vous citer d'actions menées sur une durée significative dont on pourrait tirer des bilans, je n'en ai pas. Néanmoins, des initiatives se sont mises en place et peuvent faire avancer les choses. Je pense à l'Observatoire des métiers de l'assurance, à quelques OREF (Observatoires régionaux emploi et formation), notamment celui des Pays de Loire. Mais enfin, pour l'instant on en est aux balbutiements. On a besoin d'un plan d'action national par rapport à toutes ces initiatives qui sont intéressantes, mais un peu dispersées. Je crois qu'on aurait besoin très vite de faire le point, de discuter entre les partenaires sociaux et l'État, de favoriser la coordination, l'émergence de projets...

J.-F. V.

Manifestement en France, c'est un problème nouveau ; est-ce qu'à l'étranger, il y a des initiatives qui vous paraissent particulièrement intéressantes ?

B. Q.

Avant de parler de l'étranger, il y a quand même un dispositif intéressant, ce sont les accords Cats (programmes de cessation anticipée d'activité pour certains travailleurs salariés) ; même si on ne dispose pas encore de véritable bilan, à l'exception du premier bilan ponctuel de la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle). L'intérêt des accords Cats réside dans la présence, à côté des départs anticipés, d'un deuxième volet obligatoire, le volet gestion prévisionnelle des emplois et des âges. Certains accords Cats sont intéressants dans le cas de figure que nous voyons ici. Je pense à l'accord signé par le groupe THALES, par exemple, qui prévoit des

départs anticipés avec en parallèle des mesures relativement importantes concernant précisément le maintien dans l'emploi des salariés qui ont aujourd'hui entre 40 et 45 ans. Ceux-là ne pouvaient pas partir en préretraite, donc il y a eu toute une gamme de propositions les concernant. Je pense que les accords Cats constituent un laboratoire qui peut être intéressant, en termes de gestion des âges, et pas seulement de départs anticipés.

À propos de l'étranger, si j'en crois les rappels à l'ordre réguliers de la Commission européenne, notamment le texte précédant le sommet de Barcelone qui rappelait qu'il y a très peu de pays européens qui possèdent une politique concertée cohérente de gestion des

âges, excepté la Finlande, la plupart des pays ont une entrée par les retraites, qui n'est pas forcément la meilleure entrée possible.

Cela dit, il y a des initiatives, le gouvernement britannique essaie de travailler sur le transfert de connaissances, de bonnes pratiques (Cf. l'adresse du site dans le rapport). En Allemagne, il y a des actions qui débutent. Là encore, on n'a pas une vision claire des initiatives qui pourtant doivent exister, notamment à la demande des partenaires sociaux. Les pays scandinaves, apparemment, avan-

cent dans ce domaine, les pays latins, je ne sais pas trop ; pourtant, ils sont tout autant concernés. J'ai proposé, en travaillant avec l'association des régions de France, qu'il y ait une première enquête auprès des régions européennes pour savoir ce qui se passe.

J.-F. V.

Ainsi, il y a tout de même un certain nombre de connaissances accumulées sur le sujet. Dans le domaine de la connaissance de la formation et de l'emploi, quels seraient dès aujourd'hui les chantiers d'études les plus urgents à mettre en œuvre afin d'éclairer les débats et les décisions ?

B. Q.

D'abord, il existe un premier problème : le fait que

relativement peu de chercheurs travaillent sur la question. Cependant, il y a des sujets sur lesquels il faut avancer un peu plus en termes d'études.

L'un de ceux-ci est la pénibilité. Qu'est-ce que la pénibilité ? Aujourd'hui, on cerne bien la pénibilité physique, l'exposition à certains risques, mais la pénibilité psychologique, comme le stress, comment la prendre compte ? Les accords Cats montrent que les débats sur ce thème sont toujours très difficiles. Il est cependant nécessaire de maintenir, au moins provisoirement, les départs anticipés pour les salariés exposés aux situations de pénibilité.

Un autre sujet d'étude pourrait être celui des relations intergénérationnelles. À ma connaissance, mis à part les travaux de Louis Chauvel (2^e édition 2002), il n'y a pas eu grand chose. Cette question est trop souvent abordée sous le seul aspect de la transmission des « vieux » vers les « jeunes ». Or, on sait bien que cela se passe rarement bien. On a besoin d'études, de travaux et on a besoin aussi d'expériences, parce que, à ma connaissance, très peu d'entreprises ont vraiment mis en œuvre, dans les collectifs de travail, une réflexion et des actions sur l'intergénération.

Un autre sujet aussi est important dans ce cadre, c'est celui des femmes en « deuxième partie de carrière », qui présente des spécificités. L'interruption d'emploi oblige souvent à des prolongements de carrière.

Un autre point tout aussi sensible est celui des transitions, et notamment des transitions de fin de carrière. Aujourd'hui, on sait bien que les retraites ou préretraites progressives, sous leur forme actuelle, fonctionnent assez peu, bien qu'il s'agisse de dispositifs intéressants.

J.-F. V.

Et dans le domaine de la formation et de l'âge ?

B. Q.

Cela rejoint l'approche des trajectoires professionnelles. Le Céreq est directement concerné en raison de ses nombreux travaux sur les parcours des jeunes. Je pense qu'il serait intéressant d'approcher aussi les parcours des plus anciens. Concernant les relations entre l'âge et la formation, j'ai mentionné dans mon rapport au CES un certain nombre d'études qui posent clairement le problème. La question est maintenant de savoir comment, concrètement, développer et mettre en place dans les entreprises des actions de formation permettant aux salariés, à tous les âges, le

*« Qu'est-ce que la
pénibilité ?*

*Aujourd'hui, on cerne
bien la pénibilité
physique [...] mais la
pénibilité
psychologique,
comme le stress,
comment la prendre
en compte ? »*

maintien de perspectives professionnelles et le développement des compétences. Toutes les directions d'entreprises et tous les organismes de formation ne sont pas préparés aujourd'hui à cette perspective.

J.-F. V.

Une partie des difficultés actuelles des travailleurs les plus anciens ne sont-elles pas dues à la faiblesse de leur niveau de formation initiale, associée à une absence de formation continue ? De ce point de vue, l'augmentation du niveau en formation initiale ouvre d'autres perspectives, à condition que la formation tout au long de la vie permette d'entretenir et de développer cette formation initiale ? Dans ce domaine, quelles vous semblent être les perspectives futures ?

B. Q.

Les *babys boomers* ont un double handicap. Leur premier handicap est d'être concurrencé par des jeunes qui sont beaucoup plus formés, du moins en formation initiale. Il y a des changements extrêmement importants avec une évolution formidable du niveau de formation initiale ; ceci dit, ces formations ne sont pas forcément en adéquation avec les besoins. Ainsi, les salariés âgés, si on ne considère que leur niveau de formation initiale – ce qui est souvent aberrant – peuvent très vite être perçus comme obsolètes. Deuxième handicap, lié au précédent, cette génération a peu suivi de formation continue. Ainsi, par rapport aux pays européens, nous sommes en retard ; par exemple, concernant l'inscription en université pour les plus de 30 ans, la France arrive en dernière position.

Tout cela a des conséquences et entraîne des difficultés auxquelles sont confrontés les salariés et face auxquelles ils s'estiment dépassés. Le premier point est l'obligation croissante de dialogue avec les usagers. Le travail était vécu comme quelque chose de personnel, de presque intime dans la relation de travail ; il devient interpersonnel et s'ouvre vers l'extérieur. Certains éprouvent des difficultés à s'adapter à cette situation. Deuxième exemple, le changement accéléré des produits, des services, des technologies. Par rapport à ce phénomène, les salariés considèrent

« Il faut mettre en place une véritable formation continuée »

que ce qu'ils avaient acquis en formation initiale ne leur permet pas de répondre à ces évolutions. Le troisième exemple est celui de l'hétérogénéité croissante de la demande. Cela exige des salariés une gymnastique intellectuelle à laquelle leur formation initiale ne les a pas forcément préparés. Sur ces trois points et sur d'autres, ils estiment ne pas pouvoir répondre et ne pas être formés ; par manque de formation, on peut très vite entrer dans une situation de stress, un sentiment d'être dépassé. Les formations à mettre en place doivent permettre de s'adapter à l'ensemble de ces évolutions, et non pas forcément, comme on le conçoit souvent en entreprise, seulement aux aspects liés à la technologie, ou correspondre à de simples actions d'adaptation. Je vois assez peu d'entreprises qui anticipent, en concertation avec leurs salariés, de telles formations. On se dit trop souvent que les salariés s'adapteront spontanément à ces évolutions.

J.-F. V.

Comment faire alors ?

B. Q.

Tout un travail est nécessaire en amont avec les organismes de conseils comme les ARACT (Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail) les organismes de formation, en concertation avec les salariés. Cela me paraît extrêmement important pour éviter justement d'être très vite dépassé par les évolutions. Il faut mettre en place une véritable formation *continuée*. Cela signifie aussi des entretiens et des bilans réguliers. Certaines entreprises, je pense à Air France, prévoient des bilans à intervalles réguliers qui permettent aux salariés de se situer par rapport aux évolutions en cours. Pensent-ils qu'ils sont dépassés ou pas ? Comment faut-il s'adapter ?

« Les réalités sont tellement diverses selon les métiers et les secteurs, que des mesures d'âges générales ne me paraissent pas appropriées »

J.-F. V.

Vous envisagez pourtant parfois dans vos rapports la nécessité de formations spécifiques, et en même

temps, vous alertez sur les risques de faire des « mesures-vieux ». Notamment, vous soulignez les risques de stigmatisation. Quelles formes pourraient prendre des formations spécifiques et non stigmatisantes ? Quelles conclusions tirer des expériences menées dans ce domaine en France ou à l'étranger ?

B. Q.

À mon avis, si on prend les choses en amont, envisager des « mesures vieux », c'est déjà trop tard. « Mesure vieux » cela signifie : « bon, ça y est, t'es vieux, on va voir ce qu'on va faire de toi » ; donc, cela enferme l'individu dans une bulle qui est complètement déconnectée, et c'est trop tard. Alors cela dit, que fait-on aujourd'hui pour les chômeurs de 50 ou 55 ans qui manquent de formation ? C'est une vaste question. Je parle aussi bien des ouvriers, des opérateurs, que des cadres. On ne pourra pas éviter provisoirement, je dis bien provisoirement, de mettre en œuvre des solutions qui permettent de les réintégrer dans le marché du travail. L'objectif est de leur remettre le pied à l'étrier. Je reste vraiment très partagé sur cette question.

Pour moi, c'est au niveau des territoires qu'il conviendrait de travailler en concertation avec les entreprises, les services de l'État ; pour, à partir de là, appuyer telle ou telle action. Il s'agirait plus de faire du cas par cas en fournissant des moyens globaux aux régions et aux services de l'État. Les réalités sont tellement diverses selon les métiers et les secteurs, que des mesures d'âges générales ne me paraissent pas appropriées. Le bilan des mesures jeunes est loin d'être positif ; et ce, malgré leur multiplication. Cela n'incite pas à proposer des « mesures vieux ».

J.-F. V.

Vous attirez l'attention sur les limites du modèle ternaire de la vie professionnelle : formation / emploi / retraite. Au-delà du thème de la formation tout au long de vie, vous invitez à supprimer les cloisonnements entre ces différents temps. Cela vous conduit à évoquer l'engagement associatif comme troisième voie entre l'emploi et la retraite. Que sait-on aujourd'hui de cette « troisième voie », ? Quels sont les besoins sociaux qui pourraient ainsi être satisfaits ? Que pourrait signifier le développement de cette troisième voie dans le domaine de la formation ? Ne pourrait-on pas assister d'une part à un « effet éviction » où les anciens se substitueraient aux entreprises de formation, et d'autre part à l'apparition de

nouveaux besoins de formation pour accompagner les « reconversions » vers ces nouvelles formes d'emploi ? Les associations ne pourraient-elles pas également bénéficier de subventions pour l'emploi de travailleurs expérimentés ?

B. Q.

C'est dans ce domaine que l'on doit mettre en œuvre quelque chose. La transition de l'activité à la retraite est aujourd'hui trop brutale. Elle est souvent traumatisante et peut aller jusqu'à entraîner des maladies graves. Le passage à la retraite doit être progressif et permettre d'apprendre autre chose que le travail salarié dans une entreprise. Cela est vrai pour le salarié, mais aussi pour les entreprises. Les entreprises peu-

« Les situations exceptionnelles vécues ces dernières années ont montré la capacité de mobilisation des retraités »

vent bénéficier de l'appui de seniors en partie dégagés de leur activité principale. Les entreprises de formation et de conseil, comme les formations par l'apprentissage pourraient tout à fait bénéficier de cette disponibilité partielle des seniors. Je relève quelques expériences

de mise à disposition de cadres seniors par le biais des chambres de commerce et d'industrie. Cela crée un besoin sur lequel on ne pourra pas revenir. Là encore, cela nécessitera des formations adaptées ; du jour au lendemain, on ne s'improvise pas formateur, consultant, tuteur d'apprentissage ou responsable d'association. Sur ce dernier point, les personnes qui ne se sont jamais engagées ont peu de chance de commencer à l'âge de la retraite.

Les situations exceptionnelles vécues ces dernières années ont montré la capacité de mobilisation des retraités. On a vu qu'après la tempête de 1999, on a fait appel aux retraités d'EDF. De la même manière, après l'attentat du 11 septembre, on a rappelé des anciens salariés des compagnies d'assurance. Dans les zones rurales, étant donné leur taux de vieillissement, l'avenir ne pourra se jouer qu'avec des personnes se trouvant à la jonction de la fin d'activité et d'autre chose à définir.

Étant donné l'évolution démographique, je ne pense

pas que cela portera préjudice à d'autres métiers et prendra la place d'emplois existants. Tout se discute, se négocie ; il ne faut pas que cela apparaisse uniquement comme des mesures prises par l'État. Les négociations interprofessionnelles, les négociations de branche auraient tout à fait leur légitimité dans ce nouveau champ concernant les salariés à côté, en dehors, autour de l'entreprise. Lorsqu'on a négocié les 35 heures, cet aspect-là a été oublié, à savoir l'impact des 35 heures sur les loisirs ou sur la formation.

J.-F. V.

Nous sommes encore aujourd'hui dans une économie de sous-emploi, la question de la formation des anciens ne doit-elle pas être liée à la question du volume de l'emploi et des éventuelles caractéristiques d' « emplois tenus par des anciens », sous peine de tomber sous le feu des critiques qui dénoncent le discours de la formation comme une solution au chômage ?

B. Q.

Les salariés les plus âgés sont souvent les premiers licenciés, car ils sont les mieux payés et donc coûtent le plus cher. En outre, étant donné qu'on n'a pas assez formé, avec l'évolution technique, la disparition de certains emplois tenus par des salariés âgés entraîne nécessairement leur licenciement. On se débarrasse à la fois du métier et du salarié, cela n'arriverait pas s'il y avait possibilité de transférer des compétences acquises vers un autre métier. Il y a sur ce point un gaspillage énorme. Il n'y a même pas eu d'études sur les transférabilités possibles ; on reste sur une vision très primaire. Sur la question du sous-emploi et du plein-emploi, dans une vision à dix ans, la société française va y arriver, à l'image des pays scandinaves. Il est vrai qu'il est difficile d'imaginer le plein-emploi en 2010 avec le taux de chômage d'aujourd'hui. Le chantier ouvert par

« Le chantier ouvert par mon rapport est un chantier de prospective. Comment agir aujourd'hui pour préparer l'avenir ? »

mon rapport est un chantier de prospective. Comment agir aujourd'hui pour préparer l'avenir ? Très concrètement, on sait par exemple que 40 % des enseignants, ou des personnels de la banque et des assurances, vont partir d'ici cette date. Comment va-t-on faire pour répondre à ce défi ? Comment répondre à la question du maintien de salariés en activité, sur l'embauche de jeunes en facilitant le passage de la formation initiale à l'emploi ? Quelle frange des chômeurs actuels pourra être embauchée ? Les branches qui ont déjà des problèmes de recrutement doivent s'appuyer sur ces trois sources potentielles de main-d'œuvre. Leur situation préfigure l'état de l'économie dans l'avenir.

À propos des cadres, comment les entreprises prévoient-elles aujourd'hui le renouvellement de leurs cadres dans les années à venir ? Prévoient-elles, dans leurs politiques de gestion des ressources humaines, les différentes options entre promotions internes, embauches, embauches/reconversion de cadres « âgés », intégration de jeunes ?

La question du sous-emploi doit aussi être abordée à partir de la demande, au niveau des territoires, des branches et des entreprises. Il est également essentiel de coordonner, de se concerter autour des différentes initiatives à partir d'un phénomène qui est global.

J.-F. V.

Pour récapituler, vous conseillez de mettre en œuvre trois choses : la prévision, la négociation et la coordination.

B. Q.

Suite à l'élaboration et au vote de mon rapport au CES, j'ai élaboré, à la demande de Madame la ministre de l'Emploi et de la solidarité, un second rapport intitulé « *Âges et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges* » (2002) ; se voulant avant tout opérationnel, il proposait la mise en place d'un plan d'action associant l'État et les partenaires sociaux dans un souci de cohérence. Nous avons un peu de temps, d'ici le retournement démographique de la fin de la décennie, pour mettre en place de nouvelles orientations, mais il est urgent de les discuter, de les négocier et d'en annoncer le calendrier.

Bibliographie

Boissonnat J. (1995), *Le travail dans 20 ans*, Paris, Odile Jacob, 373 p.

Boissonnat J. (2001), *La fin du chômage ?*, Paris, Calmann-Lévy.

Chauvel L. (2002), *Le destin des générations*, Paris, coll. « Le lien social », PUF (1^{re} éd. 1998).

Dares (2002), *Premières informations et Premières synthèses*, 15.1, avril.

Fournier C., Hanchane S., Lambert M., Perez C., Théry M. et Thomas G. (2001), « Un panorama de la formation continue des personnes en France », *Céreq-Bref* n° 172, février, Céreq.

Marquié J.-C., Bracat B., (1995), « Les plus de 45 ans dans un contexte technologique mouvant », in Marquié J.-C., Paumès D., Volkoff S., *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octarès, 512 p.

Quintreau B. (2001), *Âges et emploi à l'horizon 2010*, rapport du Conseil économique et social, n° 20, vol. 1, les Éditions des journaux officiels, 175 p.

Quintreau B. (2001), *Formations en alternance, une des voies d'avenir pour l'emploi en Poitou-Charentes*, rapport du Conseil économique et social de la Région Poitou-Charentes, sept.

Quintreau B. (2002), *Âges et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges*, rapport au ministère de l'Emploi et de la Solidarité, fév.