

ACTU-CHOMAGE - 15 décembre 2004

<http://www.actuchomage.org>

Un sujet d'avenir : le travail des Seniors

Libération du 13/12/04 a consacré un grand dossier à l'emploi des Seniors.

Il nous paraît indispensable de vous le soumettre dans son intégralité.

Article principal, compléments d'information rédigés à partir d'exemples concrets, données chiffrées, programmes d'accompagnement des Seniors...

Tout y est. Indispensable à lire !

En France, les entreprises n'aiment pas les «vieux».

Mais, le 1er janvier, elles vont apprendre à les chérir et à les garder.

A cette date, fini les préretraites.

Le dispositif qui a permis, durant des années, de faire partir des cohortes de salariés - dont l'âge parfois ne dépasse guère 45 ans - s'arrête.

Tous les grands groupes, de l'automobile à la banque en passant par les transports ou l'agroalimentaire, ont abusé du système pour réduire leur masse salariale.

A partir de janvier, le défi va s'inverser : il va falloir faire travailler plus longtemps les seniors.

Pour les salariés, le changement est également de taille.

La réforme Fillon des retraites impose un allongement progressif de la durée de cotisation et donc de la présence au travail.

Il faudra 42 annuités de cotisations pour espérer toucher une pension complète...

Plaisanterie.

Seulement, imaginer les bureaux et les ateliers repeuplés en un rien de temps de quinquagénaires joyeux relève pour l'instant d'une aimable plaisanterie.

Réputés peu productifs, considérés comme chers à cause de leur ancienneté, peu adaptables aux règles de la concurrence mondiale et aux contraintes du business, tout est bon pour pousser le futur troisième âge vers la sortie, y compris en enfreignant la loi.

Selon l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), la France cumule deux records : les jeunes entrent dans la vie active à un âge très avancé, et le taux d'activité des plus de 50 ans est l'un des plus bas du monde. Seuls 32% des plus de 55 ans occupent actuellement un emploi en France.

L'âge moyen de cessation d'activité est de 57,5 ans, alors qu'officiellement la retraite est à 60 ans.

Ces chiffres ne reflètent sans doute qu'une part de la réalité.

Car des préretraites sont parfois dissimulées derrière des arrêts maladie à rallonge.

«C'est souvent le seul moyen de protéger des salariés qui ne supportent plus leurs conditions de travail et qui seraient, sinon, mis à la porte brutalement par leur direction», témoigne un médecin du travail.

Depuis 1999, les statistiques de la CNAM (Caisse nationale de l'assurance maladie) montrent, dans certaines branches professionnelles, que les arrêts de travail chez les plus de 55 ans ont augmenté avec l'arrêt progressif des préretraites.

Ce recours aux arrêts maladie s'explique aussi par le climat actuel dans les entreprises : les conditions de travail y sont difficiles et l'attention portée à la santé est minimale.

«C'est un des éléments du pacte implicite entre direction et salariés, explique un syndicaliste CGT.

Le boulot est dur, les entreprises ne font rien pour l'améliorer, en contrepartie, elles laissent partir le personnel avant 55 ans.

C'est difficile aujourd'hui de revenir sur une pratique ancrée dans l'esprit des patrons comme des salariés.»

En janvier, les partenaires sociaux devraient enfin ouvrir des négociations sur la pénibilité du travail, au sens large. Indispensable préalable au prolongement de la durée d'activité.

Désintérêt.

Mais le sujet «seniors», même s'il est crucial, mobilise peu.

Quelques grandes entreprises, comme Renault ou Axa, ont monté des projets pilotes.

Les PME commencent à innover.

«Il y a eu un choix implicite de la société française», constate Catherine Barbaroux, déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

«On pensait qu'en réduisant le taux d'emploi des plus de 50 ans, on pourrait combattre le chômage des jeunes.

Mais c'est une erreur de diagnostic.»

Les entreprises s'abritent derrière ce grand ratage de politique publique pour ne pas faire grand-chose «Les groupes ne regardent que les critères financiers à court terme et augmentent la productivité, même si les seniors ne peuvent pas suivre», dénonce Gérard Cornet, gérontologue et expert auprès de la Commission européenne.

«On les licencie, quitte à les réembaucher plus tard en catastrophe et au prix fort parce qu'ils détiennent des compétences dont l'entreprise ne peut pas se passer...»

Malgré ces freins et les mauvaises habitudes prises, «un renversement culturel est en train de se faire», assure Catherine Barbaroux.

Impulsé également par la pression démographique et la menace d'une pénurie de main-d'œuvre : à partir de 2009, les départs en retraite massifs des baby-boomers pourraient engendrer le mouvement de retour des quinquas vers l'entreprise. Un autre facteur pourrait également entrer en ligne de compte.

Les entreprises se convertissent au «management de la diversité», faisant des efforts pour embaucher des salariés issus de l'immigration, des femmes, des handicapés mais aussi des seniors.

«Quand les agences de notation sociale et les fonds de pension regarderont comment est géré le capital humain, je vous promets qu'on verra des vieux dans les entreprises», note Gérard Cornet.

L'Etat devrait fortement inciter à la conversion des entreprises, en prenant exemple sur les programmes existant dans les pays nordiques.

Difficile pourtant d'imaginer revenir sur trente ans de pratiques juste par une campagne de communication. «Je ne vois pas trente-six solutions, lâche un directeur des ressources humaines.

Si la croissance repart, là je pourrai embaucher des seniors et faire des merveilles.»

En 2000, en pleine période de croissance, les jeunes, y compris sans qualification et issus de l'immigration, avaient trouvé des emplois.

Un point de plus de croissance et on peut compter sur les entreprises pour redécouvrir les charmes des cheveux grisonnants.

Passations de savoirs

Chez Legrand Industrie, les seniors trouvent leur place en transmettant leur expérience.

L'ensemble du hangar vibre au rythme des machines, un concert de presses et de pistons rend tout échange verbal périlleux.

Au milieu, un homme en combinaison bleue tourne autour d'une énorme machine carrée. Il s'affaire, vérifie que les bandes de cuivre et d'innox sont bien positionnées, que les minuscules pièces métalliques que recrache l'engin sont bien calibrées.
«Ce sont des pièces qui servent à construire des circuits électriques», dit-il, les mains toujours occupées.

A quelques mètres de là, un homme aux cheveux gris lui jette un regard qu'il veut discret.
«Il me surveille, rigole l'homme en combinaison bleue.
Il m'apprend les choses, me les montre, puis me laisse faire ma propre expérience.
Mais il croit que je ne le vois pas là, planqué comme Columbo...»

Michel, 51 ans, parle de Roger, 57 ans, son «binôme senior».

Roger, «trente ans d'expérience de réglage découpe à Legrand Montville», connaît les machines par cœur.

La Starfix, la Ross 63, la Perla, il les a «toutes mises en route».

Aujourd'hui, Roger approche de la retraite, et Michel s'apprête à prendre le relais.

Pour faire leur «transfert de compétences», tous deux bénéficient d'un programme de tutorat financé par les fonds européens du programme Equal (lire plus bas).

Un projet «pilote» pour l'emploi des plus de cinquante ans, auquel leur entreprise, Legrand Industrie, a décidé de participer.

«Entre 2004 et 2012, plus de 300 salariés sur un total de 1.200 partiront en préretraite ou à la retraite», explique André Charrassin, DRH de la division industrie du groupe de matériel électrique.
«Il nous paraissait nécessaire de réagir, pour éviter la perte des compétences, et préparer le choc démographique de 2006», complète Jérôme du Bot, responsable RH de deux des cinq sites.

Chez Legrand Industrie, plus d'un tiers des salariés ont plus de 50 ans.

Parmi ces «seniors», six ont été choisis pour devenir «tuteurs» d'un «junior».

Objectif : éviter qu'un savoir-faire disparaisse de l'entreprise.

Mais aussi s'adapter à l'allongement de la durée de vie dans l'entreprise, en proposant aux salariés en fin de carrière un nouveau rôle.

«C'est agréable de partir en se disant que tout ce qu'on a appris n'est pas perdu, qu'on le donne à quelqu'un», dit Roger.

Pour faciliter ce «transfert», Equal finance l'intervention d'un consultant.

«On a défini ensemble une grille des tâches et un planning d'apprentissage», raconte François Coudurier, le consultant mobilisé sur le projet.

Une fois mis en place, le binôme a si bien fonctionné qu'il est devenu «trinôme» : Pascal, 35 ans, a rejoint l'apprentissage.

«C'est l'idéal, dit André Charrassin.

Pouvoir faire profiter plusieurs juniors de la formation apportée par le senior.»

A quelques kilomètres de là, sur le site de Fontaine-le-Bourg, Jacky, 57 ans, à la retraite depuis août, est passé rendre visite à son ancien «binôme junior», Karim, 23 ans.

Jacky a appris à Karim le métier de technicien d'essai.

«Ce sont des gestes d'expérience, qu'on ne trouve dans aucun livre, dit Karim.

Jacky m'a fait gagner au moins cinq ans.»

Jacky sourit. «Ç'aurait été dommage de partir comme ça, sans rien laisser.»

Jacky a laissé à Karim un peu de ses quarante années de vie ouvrière.
Et son numéro de téléphone, «au cas où».

Aménagement intérieur

Chez Guy Leroy, où la moyenne d'âge dépasse 48 ans, les postes de travail des couturières ont été repensés pour faciliter le travail.

Sous les néons du faux plafond, les ouvrières sont assises, alignées, la tête recourbée sur leur ouvrage.

Une chanson pop à la radio recouvre le vritt-vritt des machines à coudre.

Si l'on s'approche d'un poste de travail, on peut voir que les tables ont été rallongées par des bouts de contreplaqué collés au gros Scotch.

Et que des petites lumières ont été installées auprès de chaque machine.

Ça n'a l'air de rien.

Mais, pour les trente-cinq ouvrières de l'atelier de confection Guy Leroy, dont la moyenne d'âge dépasse les 48 ans, «ça change la vie».

«Ici, on fabrique des costumes de sécurité pour les gendarmes, les pompiers, explique Jocelyne, 55 ans, contredame.

Un gendarme, c'est costaud.

Son costume pèse lourd.

Avec les extensions de table, on est soulagé du poids du tissu.

Et comme c'est de la matière sombre, et qu'on n'est plus toutes jeunes, les petites lumières nous permettent d'y voir clair.»

Ces deux aménagements sont la conséquence d'un programme régional pour l'emploi des seniors, baptisé Reper'âge.

Profitant des fonds européens du programme Equal les comités d'emploi du Nord-Pas-de-Calais ont décidé de rassembler partenaires sociaux (CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC, CGPME) et locaux (chambres de commerce et d'industrie, Agefos, médecine du travail) pour mettre en route plusieurs actions.

«On a commencé par lancer une étude avec l'Insee, raconte Dominique Dilly, chargé de mission au comité de bassin d'emploi de Lille.

Sur environ 200 PME interrogées, les trois quarts ont répondu que le vieillissement des salariés était un enjeu secondaire ou sans intérêt.»

Face à ces résultats peu encourageants, les partenaires de Reper'âge se sont lancés dans une action de sensibilisation avec brochures, pièce de théâtre...

Pour les entreprises intéressées, ils ont réuni les fonds nécessaires à l'intervention de cabinets d'ergonomie ou de consultants.

Objectifs : adapter les postes de travail à l'âge des salariés, organiser le transfert de compétences.

«Les gens plus âgés sont plus performants en termes de soin et de précision, mais ils ont plus de problèmes de rapidité, analyse Xavier Flottat, dirigeant de Guy Leroy.

Le fait d'apporter des améliorations à leur cadre de travail peut pallier cela.»

Des lampes, des allongements de table, des chaises qui tournent, des allées plus larges...

Voilà les conseils des ergonomes qui ont rencontré les salariés de Guy Leroy.

«Ils nous ont écoutés.

C'était la première fois qu'on nous posait des questions sur notre confort au travail, dit Marie-Louise, 55 ans.

Rien que ça, ça nous a fait du bien.»

Marie-Louise a commencé à travailler à l'âge de 14 ans.

Elle revendique fièrement ses «trente-huit ans d'ancienneté Guy Leroy».

«Ici, c'est l'entreprise des filles du village.
On se connaît toutes, on est allées à l'école ensemble.
L'atelier, il est vieux, il a plus de cinquante ans de service.
Mais on y est attachées.
Tout ce qui peut être fait pour l'améliorer, ça nous aidera, et ça nous motivera.»

D'ici à quelques mois, Xavier Flottat prévoit la mise en place de «sessions de tutorat» pour permettre aux ouvrières les plus anciennes de transmettre leur savoir aux plus jeunes.

Une action qu'il juge «indispensable», bien que «délicate à mettre en place».
«Si une PME ne fait rien pour la gestion des âges, elle met gravement en danger son avenir.
Mais, pour la plupart, la pression économique est telle qu'elles ne peuvent vivre qu'au jour le jour.»

Spécial quinquas

En Poitou-Charentes, l'ANPE affine son offre.
45 ans, après vingt-quatre années passées dans une entreprise de peintures industrielles, Alain Le Métayer a été licencié pour raisons économiques.
Un an et demi de chômage, puis des «petits boulots». «Je prenais tout.
La cueillette des melons, le travail de nuit à la chaîne.
On dit que les vieux sont fatigués.
Je soulevais les mêmes poids, je courbais autant le dos que les jeunes de 20 ans.
On dit que les vieux coûtent cher.
En intérim, mon salaire était bien inférieur à celui des jeunes titulaires.»

Alain habite à Thouars, dans les Deux-Sèvres.
Un bassin d'emploi relativement préservé du chômage (environ 5%), mais où 20% des demandeurs d'emploi ont plus de 50 ans.
Passé la cinquantaine, Alain a vu les opportunités se raréfier.
«Je continuais d'envoyer mon CV.
Mon profil correspondait aux offres.
Mais, sur le CV, il y a l'âge...»

En 2002, grâce aux financements du projet européen Equal (lire plus bas), l'ANPE Poitou-Charentes lance le projet Atout' âge.
«On a ciblé nos demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, et on leur a proposé un dispositif particulier», dit Laurent Soullard, ex-directeur de l'ANPE de Thouars.
«Des entretiens individuels, et des réunions où se retrouvaient les demandeurs d'emploi quinquas, raconte Alain.
Ça permet d'échanger des conseils.
Quand l'un trouve, ça donne de l'espoir aux autres.»

En 2003, sur dix-neuf bénéficiaires d'Atout' âge, dix-sept ont retrouvé un emploi.
Alain travaille au Relais, entreprise d'insertion partenaire de l'opération, fabricant de palettes en bois.

«Je n'ai pas hésité à l'embaucher, dit Denis Lambert, le PDG.
Les seniors sont toujours à l'heure, jamais absents.
Ils ont un savoir-être et un respect du travail qui devient rare.»

Le froid stimule les idées

Confrontée au vieillissement de sa population, la Finlande mène une politique innovante basée sur la santé, l'ergonomie et la réorganisation du travail.
Cela devrait être le pays de rêves pour les plus de 55 ans qui souhaitent toujours travailler.

En moins de quinze ans, la Finlande est passée d'une pratique de préretraites généralisées à une politique volontariste prolongeant la vie au travail.
C'était le seul moyen de sauver le système des retraites et au-delà l'ensemble de la protection sociale.

Car la Finlande souffre d'un vieillissement de la population et le pays ne peut guère compter sur l'immigration, comme en France ou en Espagne, pour espérer corriger sa pyramide des âges.

En 2025, 25% de la population finlandaise aura plus de 65 ans.
Dans le même temps, près de 40% de la main-d'œuvre partira en retraite.
Mais les pouvoirs publics ne se sont pas contentés de repousser l'âge de départ à la retraite.

Le pays a privilégié la prévention - se souciant de santé, de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, et augmentant ainsi les capacités de travail- plutôt que de multiplier les allègements de charges sur des emplois aidés.
Par exemple, à partir de 40 ans, les salariés sont suivis médicalement et sont incités à faire du sport, y compris dans leur entreprise.
Résultat, selon le ministère du Travail, l'âge moyen de départ en retraite a reculé de 58 à 59,6 ans.

L'an prochain, le départ en retraite sera repoussé entre 62 et 68 ans, avec de fortes incitations financières pour travailler plus longtemps.

Les grandes entreprises, de haute technologie mais aussi du secteur forestier ou de la construction navale, se sont engagées dans ces programmes de maintien des seniors dans l'emploi, comme celui baptisé «Richesse nationale».

Mais les syndicats, comme les autorités finlandaises, reconnaissent que des difficultés demeurent dans les PME.

Ce consensus nordique est cité en exemple partout en Europe et étudié par tous les organismes internationaux qui se préoccupent de vieillissement de la main-d'œuvre.
De là à imaginer qu'il est reproductible en France avec les mêmes résultats...

Papy-boom, 20,6% des Français ont plus de 60 ans

Selon les projections de l'Insee, en 2050, un tiers de la population en France aura plus de 60 ans et le nombre des personnes âgées dépassera celui des moins de 20 ans.

Aujourd'hui, les plus de 60 ans représentent 20,6% de la population.
La France, pourtant, bénéficie, avec l'Irlande, d'un taux de natalité et de fécondité parmi les plus élevés d'Europe.

Mais ce baby-boom ne met pas la France à l'abri d'un déséquilibre démographique qui pourrait peser sur la croissance économique.

La retraite, suite logique de l'emploi ?
C'est loin d'être une évidence en France.

Selon les chiffres du ministère de l'Emploi, il n'y a que 50% des gens qui passent directement de l'activité à la retraite - l'objectif du gouvernement est de relever ce taux.
L'autre moitié passe par des systèmes de préretraite ou de congé maladie.

Or, seules 22% des entreprises se disent prêtes à recruter un quinquagénaire (sondage Cegos).

Le chiffre chute à 7% dans les grands groupes.