

## **Part'@ge : Former pour un vieillissement actif et développer le transfert de compétences**

Cécile Abattu -

Directions n° 7, avril 2004

La question de vieillissement de la population active et notamment du problème des "barrières de l'âge" est au centre des préoccupations de la Communauté européenne. Au début des années 90, l'Observatoire européen du vieillissement et des personnes âgées est créé et des études sur ce thème sont produites. Elles mettent en avant la nécessité de combattre la discrimination basée sur l'âge dans le cadre de politiques actives de l'emploi. C'est le traité d'Amsterdam en 1997 qui va donner un fondement à la lutte contre les inégalités, contre toute discrimination fondée sur le sexe, la race, la religion, le handicap ou l'âge. Cette même année, le sommet européen de Luxembourg a défini une stratégie européenne de l'emploi qui coordonne les plans nationaux d'actions pour l'emploi des Etats membres de l'Union. Le Fonds social européen est l'instrument financier privilégié de cette stratégie européenne de l'emploi et intervient notamment à grande échelle à partir des Programmes d'Initiative Communautaire (PIC). Centré sur la lutte contre les discriminations sur le marché du travail le PIC Equal vise à promouvoir des pratiques nouvelles de lutte contre les inégalités de toute nature. Dans cette perspective, nous<sup>1</sup> avons engagé un programme d'étude centré sur les travailleurs dit « expérimentés ». Nous vous présentons dans cette note les premiers résultats de ce projet.

### **Vieillesse de la population**

Depuis le début des années 70, la France est entrée comme la plupart des pays industrialisés dans un processus de vieillissement de la population. Cette tendance devrait s'accroître au cours des prochaines années, conséquence de la baisse de la natalité et de l'accroissement de l'espérance de vie. Les femmes ont aujourd'hui moins d'enfants et les familles sont moins nombreuses. La Division de la Population de l'ONU a récemment estimé que 44% de la population mondiale vit dans des pays où le taux de fécondité se situe bien en dessous du taux de remplacement, et continue de chuter rapidement pratiquement partout ailleurs (Singer, 2000). Parallèlement, la mortalité baisse et l'espérance de vie augmente : depuis 1950, l'espérance de vie est passée de 46 à 66 ans (Fonds des Nations Unies pour la population, 1999). L'augmentation de la durée de vie moyenne a été

---

<sup>1</sup> L'Université Pierre Mendès France et plus particulièrement le laboratoire LEPII est « tête de liste » du programme Equal, le nom du projet étant « Part'@ge ». Ce programme se déroule sur trois ans (juin 2002-juin 2005).

supérieure à trente ans sur l'ensemble du XXème siècle (Guérin, 2003). La population en âge de travailler se modifie et on assiste à un vieillissement de la population économiquement active. Ainsi, au sein de l'Union Européenne, le nombre de jeunes âgés de 20 à 29 ans devrait diminuer de 9 millions au cours des dix prochaines années, le nombre de personnes âgées de 50 à 59 ans devrait augmenter de 5,5 millions d'unités et le groupe des 60-64 ans de plus de 1 million (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999). L'espérance de vie à l'âge de 60 ans devrait croître en France de plus de huit ans durant les 50 prochaines années. Il faudrait allonger la durée d'activité d'au moins quatre ans sur la même période pour stabiliser le rapport : durée d'activité sur durée de la retraite (Guérin, 2003). Ces tendances interpellent directement les politiques de gestion des ressources humaines, et suscitent une nouvelle approche de la gestion des personnels âgés.

### Augmenter les taux d'emploi des seniors

Depuis 1999, la stratégie européenne de l'emploi va clairement dans le sens d'une augmentation des taux d'emploi des seniors en recommandant la diminution des incitations à la pré-retraite. Dans cette perspective, il s'agit d'inciter les travailleurs âgés à rester sur le marché du travail et de préserver leur aptitude à l'emploi par la formation. L'amélioration des taux d'emploi pour les travailleurs âgés devient une priorité comme le montre le tableau ci-dessous.

Taux d'activité des 55-64 ans dans quelques pays de l'Union Européenne

Pays	Taux d'activité	Âge moyen de cessation d'activité
France	37,2 %	58,7
Allemagne	37,7 %	61,6
Italie	37,8 %	60,4
Grande-Bretagne	50,0 %	63,2
Pays-Bas	38,3 %	62,1
Finlande	42,7 %	62,2
Suède	65,1 %	69,2

Source : OCDE, 2003

Il y a une insistance croissante portée au thème du vieillissement actif. Dans le cadre de la stratégie européenne de l'emploi, des lignes directrices sont édifiées : en 2000 le Conseil de Lisbonne, complété en mars 2001 par le Conseil de Stockholm, a donné pour objectif un taux d'emploi des 55-64 ans de 50 % en

2010 ; en 2002, le Conseil de Barcelone a projeté d'augmenter progressivement de 5 ans l'âge moyen de cessation d'activité professionnelle d'ici 2010. Ces lignes directrices sont déclinées dans les Plans nationaux d'actions pour l'emploi des Etats membres de l'Union. On retrouve ainsi dans le plan français d'action pour l'emploi de 2003 la volonté de développer l'offre de travail et de promouvoir le vieillissement actif : il faut mener une politique cohérente afin d'accroître sensiblement la participation des travailleurs âgés sur le marché du travail, notamment en offrant des incitations à la prolongation de la vie active, en facilitant l'accès à la qualification et en réformant les régimes de retraite anticipée.

Cet objectif ambitieux implique des modifications profondes des comportements des employeurs et des travailleurs. Il faudra faire évoluer les attitudes négatives des responsables de recrutement ou de formation face aux groupes de travailleurs âgés mais aussi celles des travailleurs âgés à l'égard de l'emploi et celles des jeunes à l'égard de leurs aînés.

### **Le vieillissement au sein des entreprises**

Du côté des employeurs, la question du vieillissement soulève de nombreuses interrogations. Comment maintenir les personnels anciens dans l'emploi pour favoriser le transfert de compétences aux personnels plus jeunes ? Quels sont les effets du vieillissement sur la performance, la productivité, sur les capacités à acquérir de nouvelles compétences ? Quels sont les effets du vieillissement sur la capacité à transférer les compétences acquises ? Comment repérer les compétences à transmettre ?

Beaucoup d'entreprises confrontées au problème du vieillissement de leur personnel ont réagi en encourageant le départ des travailleurs vieillissants via les préretraites et les départs négociés. Aujourd'hui, le problème de financement des retraites remet en cause ces pratiques et le gouvernement fait pression sur les entreprises à travers des pénalisations financières suite à la mise au chômage de salariés de plus de 50 ans, par des incitations au temps partiel, par des aides au retour à l'emploi (Le Minez, 1995). La loi du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites modifie les régimes de pré-retraite d'entreprises en augmentant leur coût, supprime le dispositif public de pré-retraite progressive (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005) et accentue la prise en compte de la pénibilité dans les dispositifs de pré-retraites publiques. Le vieillissement du personnel devient une préoccupation dans les établissements, notamment ceux de grandes

tailles. Les problèmes de productivité et d'adaptation au changement se posent.<sup>2</sup> Aujourd'hui la donne change, il faut promouvoir une nouvelle organisation des temps sociaux entre la formation le travail et la retraite. Cela signifie aussi qu'il faut développer la formation après 45 ans, adapter les conditions de travail et repenser le lien inter-génération. Ces problèmes sont complexes et reliés aux politiques de gestion des ressources humaines (organisation du travail, formation, association des travailleurs aux mesures envisagées).

### **Développer la formation tout au long de la vie**

On peut dès lors se demander comment articuler le vieillissement de la population active et le développement de la formation tout au long de la vie. La formation tout au long de vie est devenue une composante essentielle du modèle social européen, mais la France, dans ce contexte est très en deçà de la moyenne européenne. Notre projet porte sur les possibilités concrètes de développement de la formation tout au long de la vie en France. Le tutorat peut prendre un rôle nouveau en permettant d'insuffler une nouvelle dynamique de formation. Il donne la possibilité de développer des processus de transferts d'acquis entre générations.

Dans le cadre du programme communautaire EQUAL mis en oeuvre pour lutter contre toute forme de discrimination et d'inégalité dans le monde du travail, notre groupe d'étude<sup>3</sup> est engagé dans une action sur le thème de la capacité d'adaptation et plus particulièrement sur la formation tout au long de la vie visant à expérimenter des possibilités d'amélioration du travail des seniors et de valorisation de leurs savoirs et de leur expérience à travers la mise en place d'un dispositif de transfert croisé de compétences. Il s'agit de qualifier et professionnaliser réciproquement les personnels jeunes et âgés. Les salariés qui ont capitalisé des compétences forment les personnels les moins expérimentés et les jeunes transféreront leur savoir technique aux plus anciens. Cette expérimentation permet aux entreprises de passer d'une logique de gestion des fins de parcours professionnels au coup par coup à une logique de repérage interne des compétences transférables et susceptibles d'être reconnues, valorisées, et transférées en mettant concrètement en place les activités. Elle permet la mise en réseau des compétences des primo-employés et des seniors

---

<sup>2</sup> Cependant, l'analyse monographique de six établissements appartenant à de grandes ou très petites entreprises issues de secteurs variés remet en cause le lien assez systématique entre productivité faible des salariés, âge et changement technologique. La corrélation entre âge élevé et difficultés d'adaptation dépendrait plutôt des secteurs d'activité Cf. Schmidt G., 1995.

<sup>3</sup> Ce programme de travail se fait en collaboration avec cinq entreprises du secteur agroalimentaire de la région Rhône-Alpes, un OPCA, la CFDT et le MEDEF.

et la coopération professionnelle inter-générationnelle. Elle peut aussi conduire à accélérer la féminisation de la main-d'œuvre, très masculine dans les entreprises partenaires.

### **Les freins aux processus de transferts**

Au bout de quelques mois de démarrage du programme, certaines difficultés apparaissent. Même si les directions d'entreprise adhèrent au projet, il apparaît indispensable de communiquer très largement dans l'entreprise sur les objectifs du projet et de convaincre tous les niveaux hiérarchiques y compris (et même surtout) les salariés concernés. La mise en place de cette expérience implique une première phase de diagnostic importante notamment sur les problèmes rencontrés par les travailleurs vieillissants dans leur contexte de travail, ce qui est très coûteux en temps pour les entreprises. Il est difficile de motiver les salariés, ils sont imprégnés du discours favorisant les départs massifs en pré-retraite. Le dispositif de Pré Retraite Progressive reste encore dans tous les esprits et représente une inertie très forte.

Une autre difficulté provient aussi de l'incertitude sur la capacité des personnels à transférer leurs compétences. On peut se demander si l'âge est un handicap, ou une limite ou une forte opportunité à l'activité d'accompagnement et de transfert de savoir-faire ? Compte tenu de la plus faible participation des salariés les plus âgés aux programmes de formation, on peut s'interroger sur leur désir de s'impliquer et de partager leur savoir-faire. On peut aussi faire l'hypothèse que l'usure professionnelle conduit à une présentation moins attractive du métier. Peut-il y avoir par ailleurs des blocages culturels intergénérationnels dans le processus de transfert ?

La complexité vient surtout de la dimension systémique donnée à la fonction tutorale, la mise en œuvre d'actions de formation et de partage intergénérationnel des compétences impliquant des changements organisationnels et ergonomiques. On voit ici la nécessité de se situer dans une perspective globale et d'intégrer la gestion des âges dans les stratégies globales des entreprises, dans leurs politiques de gestion des compétences et de privilégier une approche préventive du vieillissement.

Les évolutions liées à la démographie ont des conséquences dans le domaine de l'emploi. Si les débats actuels invitent à réfléchir sur notre système de retraite, il ne faut pas pour autant négliger la problématique du vieillissement actif. Ce nouveau contexte nous invite à inventer d'autres manières de penser la formation et le tutorat. Ne faut-il pas développer les partages de savoir-faire

dans un questionnement plus vaste sur les conduites des politiques de gestion des ressources humaines ? Nos réflexions nous ont amené à valoriser les transferts inter-générationnels, sans négliger l'approche préventive du vieillissement. (ergonomie des postes, mobilité professionnelle, gestion du temps de travail). Développer la formation tout au long de la vie nous semble une des réponses clés aux défis actuels de la démographie, mais à condition de l'inscrire dans une démarche systémique de transformation du travail dans l'entreprise.

### Bibliographie

- Boterf G. 2002, La gestion des compétences rattrapée par les âges, *Entreprise et carrière*, PP. 30-31, Novembre.
- Commission européenne, 2001, *La situation sociale dans l'Union européenne*, Eurostat, 131 P.
- Correia M., Pottier F., 2000, La formation tout au long de la vie : progression ou adaptation aux contraintes, *Formation Emploi* n° 71, PP. 65-82.
- Fournier C., 2003 [1], La formation continue des salariés du privé à l'épreuve de l'âge, *Bref CEREQ* n° 193, janvier, 4 P.
- Fournier C., 2003 [2], Développer la formation des « seniors ? deux questions préliminaires, *Formation emploi* n° 81, janvier-mars, PP. 37-49.
- Guérin J.L., 2003, Le financement des retraites face au vieillissement de la population, *Cahiers français* n° 317, décembre, PP. 21-25.
- Le Minez S., 1995, Les entreprises et le vieillissement de leur personnel, faits et opinions, *Travail et Emploi* n° 63, février, pp. 23-40.
- Malige P., Bienvenu S., Szika Y., 2002, Pour la formation des apprentis, un accompagnement structuré et partagé, *Education permanente « Pratiques d'accompagnement »*, PP. 23-32, septembre.
- Math A., 2002, Les grandes orientations de politique économique et d'emploi : quelques inflexions, *Chroniques internationale de l'IRES* n° 78, septembre.
- Molinié A.F., 2001, Parcours de travail et fins de vie active dans différentes générations, *Quatre Pages du Centre d'Etudes de l'Emploi* n° 45, Mai.
- Paumès D., Pèlerin C., 1993, Apprendre... est-ce une aptitude réservée aux jeunes ?, *Formation Emploi* n° 41, PP. 43-54.
- Schmidt G., 1995, Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge, analyse monographique de six établissements, *Travail et Emploi* n° 63, février, pp. 41-57.
- Singer M., 2000, La démographie sous l'influence des valeurs sociales, *Problèmes économiques* n° 2.656-2.657, 15-22 mars, pp. 5-7.
- Vergnier J.F., 2002, « Ages et problèmes d'emploi : les « anciens » dans la ligne de mire », Entretien avec B. Quintreau, *Formation Emploi* n° 79, PP. 5-14.
- Vergnies J.F., 2002, Quel avenir pour une population vieillissante face aux mutations de l'organisation du travail ? Entretien avec C. Sabel et C. Afriat, *Formation Emploi* n° 80, PP. 5-15.
- Volkoff S., 2000, Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail, *Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi* n° 16, Paris, La Documentation française, 126 P

### Carte d'identité :

**Nom** : Cécile Abattu  
**Fonctions** : Economiste, Ingénieur d'études au LEPII-CNRS  
(Laboratoire d'Economie de la Production et de l'Intégration Internationale), Université Pierre Mendès France, Grenoble.  
Cecile.abattu@upmf-grenoble.fr