

Thème 3 :

Emploi : coopération ou concurrence entre les générations sur le marché du travail ?

Problématique générale :

En France, l'élévation du taux d'emploi des 55-65 ans est devenue depuis une dizaine d'années un objectif central des politiques de l'emploi afin de tenir compte du choc du vieillissement de la population et d'adapter le financement du système de retraite et de la dépendance. Jusqu'à la fin des années 2000, la France privilégiait plutôt des politiques visant à faire sortir de l'emploi les actifs les plus âgés grâce à des dispositifs généreux de préretraite et d'indemnisation du chômage, en espérant que ce retrait des plus âgés stimulerait l'insertion professionnelle des plus jeunes. Entre le début des années 1980 et le début des années 2000, le taux d'emploi des 55-59 ans a ainsi été inférieur à 50%, tandis que celui des 60-64 ans baissait jusqu'à atteindre à peine 10%. Depuis la fin des années 2000 en revanche, la priorité a été inversée et le taux d'emploi des seniors a connu une hausse sensible. Les politiques publiques mais aussi les stratégies RH des entreprises doivent donc désormais (et devront de plus en plus à l'avenir) organiser la concurrence et la coopération entre les générations sur le marché du travail. L'objectif de cette table ronde est de réfléchir, dans une approche prospective, à cette nouvelle donne générationnelle.

Une partie du questionnement concerne l'avenir de **la rémunération et, plus largement, du statut de l'emploi des seniors**. On peut se demander par exemple si la norme de rémunération encore dominante, à savoir la progression du salaire à l'ancienneté, constitue un frein au maintien dans l'emploi des plus âgés ou à leur retour à l'emploi quand ils se retrouvent au chômage. On peut se demander également si l'élévation de leur taux d'emploi peut se faire dans le cadre de la norme de l'emploi stable qui est actuellement celle des actifs d'âge intermédiaire, ou bien si elle passera plutôt par une précarisation de leur emploi. Autrement dit, va-t-on vers la transposition aux seniors du modèle qui s'applique depuis trente ans aux jeunes qui entrent sur le marché du travail, à savoir des niveaux de rémunération relativement faibles et une précarisation de l'emploi ? **Une telle évolution pourrait inspirer le scénario noir d'une réflexion prospective sur la classe d'âge des 55-65 ans**, celui d'une fragilisation socio-économique générale de la catégorie ou, plus vraisemblablement, d'une **dualisation** entre des seniors bien intégrés sur le marché de l'emploi et d'autres entraînés dans la précarité, le chômage et la paupérisation. Un tel scénario aurait d'ailleurs sans doute des conséquences négatives en cascades sur les mécanismes de solidarité intergénérationnelle, car les jeunes seniors sont aussi au cœur des mécanismes familiaux de solidarité : ils aident leurs enfants qui connaissent une entrée dans la vie adulte difficile et leurs parents de plus en plus confrontés à des problèmes de dépendance. Ils

sont aussi au cœur de l'action associative et bénévole. Dans **un scénario plus optimiste**, la société française pourrait trouver les moyens de maintenir les seniors dans l'emploi dans des conditions statutaires et salariales décentes.

L'orientation vers l'un ou l'autre de ces scénarios dépendra des actions entreprises dans divers domaines, en premier lieu celui de la **formation**. Il ne s'agit pas seulement d'offrir un accompagnement spécifique aux chômeurs de plus de 50 ans (même si cela est indispensable), mais de gérer autrement les carrières et d'offrir des formations qui maintiennent ou renforcent leur employabilité. Cela suppose un effort de financement public, mais aussi des évolutions assez profondes des pratiques RH des entreprises. Que peut-on attendre dans ce domaine ?

Un second aspect de l'avenir de l'emploi des seniors concerne le temps et les conditions de travail. Compte tenu de la pénibilité d'un certain nombre de professions, compte tenu aussi de l'intensification du travail, on peut en effet s'interroger sur la mise en place de mécanismes de sortie progressive de l'emploi qui créeraient une sorte d'âge intermédiaire entre l'activité à temps plein et la retraite. Autre sujet central dans la gestion RH des seniors : comment adapter l'ergonomie des postes et le déroulement des carrières au fait qu'on n'accomplit plus à 65 ans des choses qu'on réalise à 30 (et inversement sans doute aussi).

Une autre question de fond que pose l'allongement de la vie active est celle des **enjeux et des conditions de la coexistence de plusieurs générations au sein des collectifs de travail**. On oppose fréquemment les générations X, Y ou Z sous l'angle de leur rapport au travail et à la hiérarchie. Cette catégorisation des générations est devenue un lieu commun du discours managérial et des consultants en stratégie RH. Mais quelle est sa pertinence ? Les valeurs, les attentes et les comportements au travail des générations sont-ils réellement différents ? Et si oui, sur quoi portent plus précisément ces différences et qu'impliquent-elles dans la manière d'organiser et de faire fonctionner les entreprises ? Créent-elles des opportunités, des contraintes ou des difficultés ? En somme, comment faire travailler ensemble de façon efficace ces générations différentes ?

Enfin, un troisième thème que pourrait aborder cette table ronde, thème évidemment très lié aux deux précédents, est celui du **positionnement des diverses générations face à la transformation digitale des entreprises et à l'émergence des nouveaux métiers**. L'ensemble de l'économie est engagée dans la diffusion de technologies numériques qui permet d'aller encore plus loin en matière d'automatisation et qui remet aussi radicalement en cause le fonctionnement et l'organisation de certains secteurs et modèles d'affaires. Selon un rapport du Conseil d'orientation de l'emploi de 2017, les mutations technologiques menaceraient environ 10 % des emplois en France à horizon

de 15 ans et environ la moitié des emplois seraient susceptibles d'être profondément transformés. Or, on peut se demander si les différentes classes d'âge sont exposées de la même manière à ces mutations ? On peut se demander aussi si elles disposent des mêmes compétences et qualifications pour faire face aux opportunités et aux risques générés par ces transformations de l'emploi ? La réponse ne va pas de soi, car les compétences requises dans les nouveaux environnements de travail ne sont pas seulement des compétences expertes dans les nouvelles technologies, ni même des compétences techniques, mais aussi plus largement des compétences « transversales », qui recouvrent à la fois des compétences générales, des compétences cognitives (littératie et numératie) ou encore des compétences sociales et situationnelles (persuasion et négociation, capacité à travailler en équipe, organisation et planification,...). Qu'est-ce qu'on a à apporter ou à craindre les différentes générations dans cette grande transformation ?