Quelles barrières à l'emploi des travailleurs âgés ?

Comment maintenir l'emploi des plus de 55 ans ? Quels sont les facteurs à prendre en compte ? Selon Vincent Vandenberghe, Professeur à la Economics School of Louvain (UCL), les barrières sont probablement plus importantes du coté employeurs que des travailleurs. Analyse et témoignages RH.

TEXTE **GWENA ANSIEAU**

Quand on parle de l'emploi des + de 55 ans, on pense bien sûr au facteur « santé ». A raison ?
Vincent Vandenberghe - Dans une perspective où l'on veut allonger les carrières, les barrières liées à la santé augmentent avec l'âge, mais ce n'est pas forcément le frein le plus important. Quand on regarde finement les données sur l'état de santé, on observe qu'à 60 ans, 5%, et disons 7% à 69 ans, des personnes sont en trop mauvaise santé pour travailler. On parle ici de gens pour qui il n'y a pas de discussion possible. Mais la vraie bascule se fait réellement au-delà de 70 ans, en moyenne.

D'autres critères ont-ils une influence sur ces chiffres ?
V.V. - Les hommes, plus que les femmes, ont tendance à avoir de graves problèmes de santé. Le niveau d'éducation reste également un fort prédicteur du niveau de santé dans lequel on se trouve dans ces âges-là. Mais à l'intérieur de chacune des catégories (genre, niveau d'éducation, etc) subsiste beaucoup d'hétérogénéité. A 65 ans, un homme peu diplômé peut être en excellente santé, et une femme universitaire très malade.

Y a-t-il une évolution en ce qui concerne les différences d'éducation ?
V.V. - Aujourd'hui, dans cette tranche d'âge, les femmes gardent un léger handicap, hérité du passé. Mais l'écart se résorbe rapidement. C'est une révolution structurelle de fond, cette montée en puissance des femmes dans le monde de l'emploi. Ce « handicap » est même en train de s'inverser. Pour les tranches d'âge les plus jeunes, le niveau d'éducation des femmes est en effet légèrement supérieur à celui des hommes, on le voit à l'université et aussi au niveau des diplômes des gens actuellement dans la trentaine. Mais la population des seniors dont nous parlons maintenant est le reflet de la manière dont la société fonctionnait il y a 50 ans.

Quelles sont les autres barrières ?
V.V. - Certaines proviennent des travailleurs eux-mêmes. Un certain nombre de gens ne veulent plus continuer à travailler parce qu'ils n'en ont pas besoin, financièrement. Ils font un arbitrage entre le fait de continuer à travailler et d'augmenter de manière marginale leurs droits à la retraite, et ce qu'ils ont déjà. Et ils choisissent de se retirer, y compris en prenant une retraite anticipée avec une certaine pénalité au niveau du montant de leur retraite. D'autres, surtout des femmes, arrêtent de travailler pour s'occuper, par exemple, de parents âgés.

> **« Individuellement et collectivement, des stratégies de**

Quid de la population qui n'a pas de problème de santé et souhaite continuer à travailler ?
V.V. - On constate que pour les personnes concernées par le relèvement de l'âge de la retraite, environ la moitié continue à travailler dans leur emploi historique. Donc pour une personne sur deux, cela se passe apparemment sans encombre.

Et pour les autres ?
V.V. - Si l'on considère que pour environ 50%, il n'y a donc pas de problème à continuer à travailler, et que 15 à 20% des autres ont des contraintes qui leur appartiennent (santé, choix, etc.), il reste effectivement un bon tiers de personnes qui connait des difficultés. Là, on touche au problème d'employabilité d'un public plus âgé, synonyme de réticences côté employeurs.

Y a-t-il une réelle baisse de la productivité pour cette tranche d'âge ?
V.V. - La productivité est un terme qui regroupe beaucoup de choses. Il peut s'agir de déclin des capacités physiques ou cognitives, de problèmes de déqualification, de démotivation, de moindre flexibilité face aux changements, etc. Je me suis penché attentivement sur cette question. Et sur la base des données que j'ai pu consulter, globalement, en Belgique, la productivité semble bien baisser avec l'âge. Toutes choses égales par ailleurs, quand la part des travailleurs de

VINCENT VANDENBERGHE, PROFESSEUR À LA ECONOMICS SCHOOL OF LOUVAIN (UCL)

« Les barrières liées à la santé augmentent avec l›âge, mais ce n›est pas forcément le frein le plus important. »

plus de 50 ans augmente dans une entreprise, la productivité s'en ressent.

Avec des différences selon les secteurs ?

V.V. - C'est en effet davantage le cas dans le secteur des services que dans le secteur manufacturier. Je ne m'y attendais pas ! Mais dans le secteur manufacturier belge, on a énormément de machines, beaucoup de technologie, qui en quelque sorte impriment le tempo. Alors que dans le monde du service, on est plus dépendant, individuellement et collectivement, de la capacité qu'on a à se motiver. Les effets négatifs de l'âge, de la démotivation, les effets d'usure au sens large, semblent plus marqués dans ce secteur.

Est-ce difficile de rester motivé jusqu'à son dernier jour de travail ?

V.V. - Quand l'horizon de collaboration est court, il peut bien sûr y avoir un effet de désinvestissement alimentant les baisses de productivité. S'il y a des opportunités de formation continue, mais qu'on est à 6 mois de la retraite, on ne va pas s'y investir. Et l'employeur non plus. Cela dit, lorsque le gouvernement relève fortement l'âge de la retraite et autorise le cumul retraite-emploi, il recrée des conditions où la mobilisation sur ces tranches d'âge peut être plus forte. C'est ce qu'on appelle les effets d'horizon. Les données sur la baisse de productivité avec l'âge évoquées plus haut ont été obtenues alors que les horizons étaient encore globalement courts (sortie à 55 ans, voire moins). Entretemps, on les a nettement repoussés. Il ne serait pas surprenant d'observer, aujourd'hui, que la baisse de productivité intervient sur des tranches d'âge plus avancées.

Des stratégies de « compensation » existent et peuvent annuler tout ou partie des handicaps qui s'installent avec l'âge. »

C'est donc un réel problème, cette baisse de la productivité liée à l'âge ?

V.V. - Toutes les études un peu plus fines montrent qu'il y a un handicap à l'apprentissage, à l'adaptation à de nouvelles technologies, ou à de nouvelles formes d'organisation, en lien avec l'âge. Les neurobiologistes expliqueront que le cerveau humain est moins plastique… Cela dit, individuellement et collectivement, des stratégies de « compensation » existent et peuvent annuler tout ou partie des handicaps qui s'installent avec l'âge. L'ergonomie au travail (poste de travail, luminosité, niveau sonore) importe, même si son amélioration peut avoir un coût pour l'employeur.

Et le coût salarial ?

V.V. - En effet, on ne peut pas parler seulement de productivité, il faut aussi regarder l'évolution du coût salarial. L'employabilité, c'est un rapport entre la productivité et ce qu'on coûte. En Belgique, les profils plus âgés coûtent plus cher, même s'il existe des variations sectorielles. Cela crée des situations où l'employeur peut être tenté de mettre fin à la relation de travail et de recourir à des politiques de substitution : remplacer les personnes plus âgées par des plus jeunes.

Quand peut-on considérer que des personnes d'un certain âge restent intéressantes pour l'entreprise ?
V.V. - Il y a par exemple beaucoup de gens qui partent à la retraite en ce moment, ce qui crée des pénuries de main-d'œuvre. L'arbitrage dont j'ai parlé change : vous êtes prêt à payer votre salarié âgé, ce qui vous permet de maintenir l'activité économique. Cela prime sur le fait que le rapport productivité/coûté salarial est a priori relativement défavorable.

Une autre évolution dans ce sens ?
V.V. - Oui. Je pense que de plus en plus de gens sont ouverts à l'idée que l'allongement des carrières n'est pas nécessairement le prolongement de l'emploi existant. Il y a une autre manière de faire : on peut se dire qu'on commence à s'ennuyer dans son boulot, et envisager de changer de job, prendre six mois sabbatiques et devenir indépendant, par exemple. C'est ce que les anglo-saxons appellent les « bridge jobs » : les carrières longues ne doivent pas forcément rimer avec « maintien dans l'entreprise historique ». On pourrait, comme avec les publics plus jeunes, changer plus souvent d'emploi à partir de 50 ou 55 ans.

On y vient ?
V.V. - Oui, et c'est sans doute synonyme de changement de mentalité, mais je pense aussi que c'est presque inéluctable, parce que c'est la réalité de l'emploi. L'emploi, cela reste des entrées et des sorties, beaucoup plus qu'on ne l'imagine. Donc changer de job au-delà de 50 ans, c'est quelque chose qui va s'imposer progressivement. On ne peut pas allonger significativement les carrières en garantissant aux gens qu'ils vont rester jusqu'à la fin dans le job qu'ils avaient déjà à 50 ans. La mauvaise nouvelle, c'est que, aujourd'hui, lorsque les gens se retrouvent au chômage dans cette tranche d'âge, ils y restent en général longtemps.

Retrouver un emploi passé 50 ans, reste donc difficile ?
V.V. - Oui, c'est compliqué, c'est clairement une barrière à l'allongement de la durée effective des carrières voulu par le gouvernement. Je m'inquiète d'ailleurs de ce qui se passe avec les statistiques de congé maladie de longue durée. Je suspecte qu'on utilise ce congé comme substitut à la prépension ou au chômage, en y mettant des gens qui ont avant tout un problème d'employabilité.

Où est-ce que le bât blesse ?
V.V. - Tout d'abord, usage massif de prépensions oblige, on vient d'un monde où très peu de gens cherchent du boulot après 50 ans. Il y a donc un effet de stigmatisation qui perdure. Puis il y a la question du salaire lors du changement d'emploi : à quel niveau allez-vous payer la personne que vous recrutez à 55 ans, est-ce que vous pouvez créer un différentiel salarial par rapport aux personnes du même âge en fonction dont l'ancienneté est maximale ? Ce sont des situations délicates où le risque de sortie du marché du travail est élevé. Donc le groupe dont il faut se préoccuper prioritairement, dans le cadre des politiques de Ressources Humaines et des politiques d'emploi, ce sont les personnes qui passent par la case changement d'emploi ou chômage, et qui ont plus de 55 ans. ■

CARLO BERTELEGNI - AGC glass Europe - Vice-Président HR & Communication

« L'âge est pour nous une opportunité de favoriser la diversité »

« Prendre en compte le vieillissement est pour nous une opportunité. Bien sûr, pour une industrie lourde comme la nôtre, qui produit du matériel destiné au secteur de la construction, il va sans dire que la question du vieillissement est un sujet stratégique. Stratégique, mais pas critique. Depuis quelques années, nous nous sommes en effet engagés sur le thème « diversity & inclusion ». Pour nous, l'âge est un facteur de diversité. Nous le considérons comme une opportunité, non pas comme un problème. Chez AGC glass Europe, l'âge moyen dans l'entreprise varie d'un pays à l'autre. En Belgique, il est de 45 ans. Mais nous croisons cette donnée avec les différentes populations : le management, les cadres, les ouvriers. Pour chacune, nous avons procédé à une analyse ponctuelle et lancé des programmes spécifiques assortis d'actions concrètes, notamment pour les ouvriers, comme l'adaptation du travail lourd en fonction de l'âge. Par ailleurs, nous avons mis au point un projet destiné au management, baptisé « Soft Landing », pour accompagner le senior manager dans sa réflexion sur la gestion de sa fin de carrière.
Cette philosophie émane de notre maison-mère, au Japon. Quand un manager japonais approche de l'âge de la retraite, il quitte sa position managériale et prend plutôt une position de représentation de l'entreprise, pour laisser la place aux collègues plus jeunes mais rester comme mentor à leurs côtés. C'est ce que nous proposons ici aussi. Le même principe s'applique dans nos usines, pour les ouvriers : nous essayons de valoriser les compétences et l'expérience des plus âgés en faveur des plus jeunes. »