

# Les métamorphoses du travail

**Semaine 2/3** Quand les travailleurs changent de visage

Pendant trois semaines, « La Croix » explore les évolutions en cours dans le monde du travail. Cette semaine, enquête sur

les tendances qui modifient en profondeur la population active. Aujourd'hui, le défi du vieillissement des salariés.

## La population vieillit, les salariés aussi

— Les actifs de plus de 55 ans seront de plus en plus nombreux.

— Un nouveau défi pour les entreprises, amenées à revoir leur organisation du travail et leur regard sur les seniors.

Les cabinets de recrutement, les chefs d'entreprise, les chercheurs aiment parler des jeunes. Ces jeunes « millénials » qui auraient « un autre rapport à l'entreprise ». Qui auraient envie de « mieux concilier travail et vie privée », etc. Et les vieux alors, qui s'en préoccupe ? Pas grand monde, et pourtant : 7,6 millions de personnes de 50 à 64 ans sont en ce moment au travail, soit trois fois plus que de 15-24 ans.

Et ce n'est pas fini : d'après les projections de l'Insee, les actifs de plus de 55 ans seront 5,3 millions en 2020 et 6 millions en 2030, soit deux fois plus que les 15-24 ans ! « Le vieillissement de la population active est une tendance de fond de l'évolution du marché du travail », confirme Selma Mahfouz, la directrice de la Dares, la direction de la recherche du ministère du travail. Non seulement les seniors sont plus nombreux mais ils sont aussi plus souvent au travail.

« La fin de dispositifs comme les préretraites, les réformes des retraites successives, l'entrée plus tardive dans la vie active ainsi que les problématiques de pouvoir d'achat une fois à la retraite conduisent les seniors à travailler

plus longtemps », explique Annie Jolivet, économiste au Centre d'études de l'emploi et du travail.

Ce qui n'est pas sans soulever quelques difficultés au sein des entreprises. « Il y a sans doute des contre-exemples, mais globalement, les employeurs considèrent que les seniors sont chers et pas très agiles », assène l'ancien responsable des ressources humaines d'une grande entreprise.

**« La fin des préretraites, les réformes des retraites successives, l'entrée plus tardive dans la vie active conduisent les seniors à travailler plus longtemps. »**

« Le goût du travail bien fait, la loyauté, le respect des horaires... Tout cela est mis à l'actif des salariés âgés », tempère le chercheur Serge Volkoff, qui a fondé le Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (Creapt). « Mais le vieillissement pose des problèmes de santé, en particulier pour les métiers physiques. Et certains employeurs considèrent que l'âge freine l'adaptation au changement. » Un handicap quand le monde du travail devient, lui, de plus en plus mouvant, parce que les technologies changent vite et que les chefs de service ont la bougeotte, de peur de « s'ankyloser ».

Les salariés français seraient en la matière particulièrement vulnérables. « Ce n'est pas tant l'âge qui pose problème que le fait de ne pas avoir beaucoup bougé pendant sa vie professionnelle », explique Frédéric Guzy, le directeur général d'Entreprise & Personnel, association de DRH de grands groupes. « Or beaucoup d'employés n'ont pas appris à vivre le changement, car l'emploi à vie dans la même entreprise est caractéristique du modèle social français. »

Du côté des salariés, projeter qu'il faudra sans doute travailler jusqu'à 62, 65, voire 67 ans pour s'assurer une retraite décente est source d'une angoisse diffuse. « Dans les métiers du bâtiment, le savoir-faire des anciens est valorisé, y compris par les collègues plus jeunes, analyse Serge Volkoff. Mais les gens ont tout simplement peur que leurs genoux ou leur dos finissent par les lâcher ! »

D'après les enquêtes menées par le chercheur, les salariés des banques et assurances ne sont pas tellement plus rassurés... Mais pour d'autres raisons. « Ils craignent d'être mis sur la touche », relève Serge Volkoff. Quant aux cadres, mieux vaut avoir été repéré très tôt comme un profil « à haut potentiel ». « Ces cadres-là vont être accompagnés tout au long de leur carrière, pour monter progressivement dans la hiérarchie, a pu constater Annie Jolivet. Les autres prennent le risque d'être placardisés. »

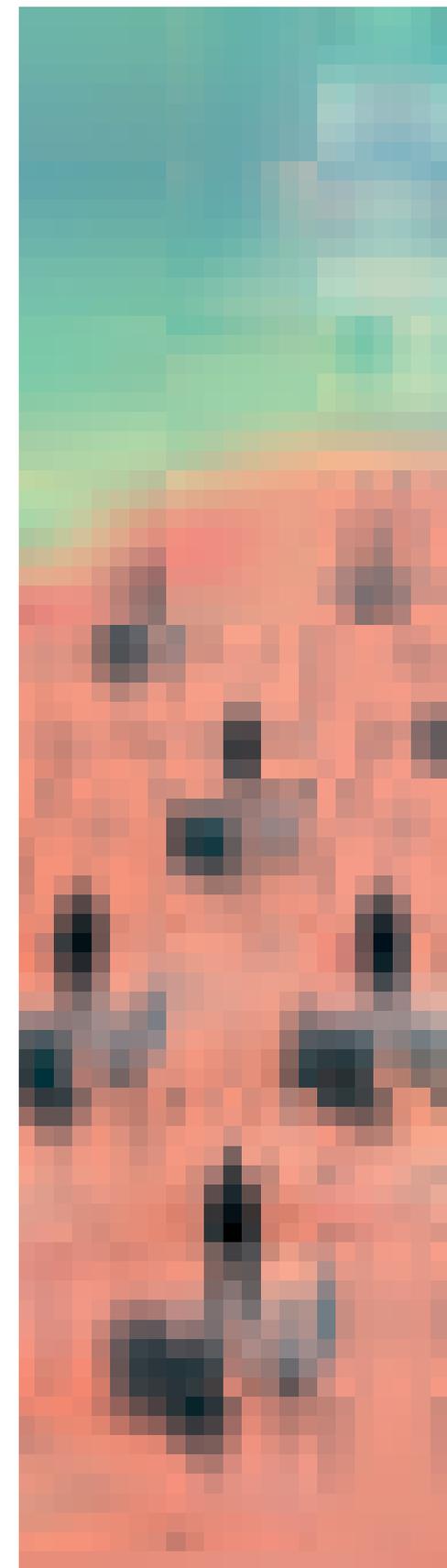
Confrontées notamment à une forte progression des arrêts de travail, les entreprises commencent tout juste à se saisir du problème. « Des efforts importants ont été

réalisés pour réduire la pénibilité physique du travail mais il reste encore du chemin à faire », assure Marion Gilles, chargée de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. L'industrie s'y est attelée depuis longtemps mais les services de soins à la personne – dont les métiers sont pourtant très exigeants physiquement – « manquent encore de culture de prévention »,

**« C'est de la responsabilité de l'entreprise de ne pas laisser un salarié vingt ou vingt-cinq ans sur le même poste. »**

assure-t-on à la branche risques professionnels de l'assurance-maladie. « Nous incitons les entreprises à repenser l'organisation du travail – qui est souvent conçue autour d'un profil-type qui est celui de l'homme de 40 ans – pour prendre en compte les spécificités des seniors », ajoute Marion Gilles.

Pour lutter contre la résistance au changement, rien ne vaut d'associer les salariés. « Plus les changements sont anticipés et concertés avec les salariés âgés, mieux ils sont vécus », a pu observer Serge Volkoff. Quant aux capacités d'adaptation, « c'est de la responsabilité de l'entreprise de ne pas laisser un salarié vingt ou vingt-cinq ans sur le même poste », plaide Frédéric Guzy.



Serge Volkoff compte aussi sur l'évolution des mentalités. « On s'habitue petit à petit à voir des gens plus âgés travailler, assure-t-il. D'ailleurs, l'âge auquel les employeurs considèrent que leurs salariés peuvent être qualifiés d'âgés s'est décalé peu à peu pour passer de 48 à 57 ans. »

« Et puis, les jeunes, ce n'est pas forcément la panacée, s'amuse un spécialiste des risques professionnels. Les employeurs commencent à se dire qu'ils n'ont pas toujours le même savoir-faire ni le même rapport au travail que les plus vieux ! »

**Emmanuelle Réju**

**Demain**

**Entretien avec le père Gérard Billon sur le travail dans la Bible**

vu par Sarah Bouillaud

Photographe de formation, Sarah Bouillaud est spécialisée dans le photomontage. Elle a conçu pour La Croix les illustrations de cette semaine sur le travail.

vu du Maroc

## Des seniors au travail, par nécessité et pour la dignité

— Un quart des Marocains de plus de 60 ans travaillent, surtout en milieu rural.

Casablanca (Maroc)  
De notre correspondant

« **Q**u'est-ce que je mangerai si j'arrête de travailler ? » À 59 ans, installé dans son kiosque à journaux du centre de Casablanca, Brahim Belkbir n'a pas le moindre doute : « Je travaillerai jusqu'à ma mort. J'ai des enfants, un logement à payer. Et ma retraite ne sera pas suffisante. »

Brahim Belkbir a travaillé pendant quinze ans dans une entreprise de distribution de journaux, avant de reprendre ce kiosque comme indépendant. Son fils aîné de 25 ans et ses trois filles n'ont pas d'emploi stable. « La situation est catastrophique pour les jeunes. Ils sont obligés de faire un petit contrat par-ci, un autre par-là... Alors c'est moi qui dois les aider », explique-t-il.

Le quart des personnes âgées de plus de 60 ans au Maroc étaient des actifs occupés en 2011, avec un écart entre le milieu urbain (12 % des plus de 60 ans) et le milieu rural (41 %), selon un rapport du Conseil économique, social et environnemental (Cese) marocain. Si la nécessité de générer des revenus joue un rôle majeur, il existe aussi une explication culturelle à ce taux élevé d'actifs. « Ce sont des générations qui croient en la valeur travail. Avoir un travail, c'est non seulement avoir un revenu, mais aussi un statut, une dignité », explique Brahim Labari, sociologue, enseignant-chercheur à l'université Ibn-Zohr d'Agadir.

Rabii, vêtu d'un gilet et d'une casquette orange, distribue des

cartes SIM aux passants de la très animée place des Nations-Unies, au cœur de Casablanca. À 66 ans, il n'envisage pas d'arrêter de travailler. « Quand j'ai atteint l'âge de la retraite après trente-six ans passés à l'ONCF (la SNCF marocaine, NDLR), j'ai tenu à rester actif. J'ai monté un commerce de téléphones portables ! », indique-t-il.

Avec l'augmentation de l'espérance de vie, passée de 59 ans en 1980 à 75 ans en 2010 selon le Haut-Commissariat au plan, le nombre de seniors qui travaillent a augmenté mécaniquement. À peine 18,4 % d'entre eux, pourtant, recevaient une pension de retraite en 2011 - 28,6 % en milieu urbain et 3,9 % en milieu rural. Car la majorité de la population marocaine travaille dans le secteur informel.

« Pour ces générations, avoir un travail, c'est non seulement avoir un revenu, mais aussi un statut, une dignité. »

L'évolution a aussi des causes sociologiques. Les solidarités familiales restent très fortes, en particulier en milieu rural, mais les Marocains tendent à privilégier la famille nucléaire. Or les dispositifs de protection sociale restent largement insuffisants. Une stratégie nationale en faveur des personnes âgées a bien été adoptée en 2009. Mais elle n'a jamais été appliquée.

Rémy Pigaglio

### le chiffre

# 2/3

**des personnes de plus de 55 ans au chômage sont des chômeurs de longue durée.** En 2015, parmi les personnes nouvellement recrutées, 8 % avaient plus de 50 ans, alors que cette catégorie représente 28 % de la population active. À cet âge, la probabilité d'être embauché sur un poste de vente est divisée par trois. « La discrimination à l'égard des seniors est un frein puissant au maintien ou au retour à l'emploi », écrit Stéphane Carcillo dans *Les Discriminations au travail* (coécrit avec Marie-Anne Valfort, Presses de Sciences Po).

Sarah Bouillaud pour La Croix