

Généralions E.R.I.C.

De l'employabilité des seniors (et futurs seniors)



Lionel TOURTIER,
 Directeur Général
 de Généralions
 E.R.I.C.
 Membre du CILT

JPM : GENERATIONS E.R.I.C. a publié récemment un livre sur les conséquences du chômage des seniors et sur les risques qui pèsent aussi sur les quadras notamment au regard des ruptures provoquées par l'économie numérique.

L.T. : Au fil des mois, le nombre de seniors qui perdent leur emploi ne cesse d'augmenter. Les statistiques de Pôle emploi égrènent cette réalité comme un métronome, et ce, de façon d'autant plus dramatique que depuis 15 ans, toutes les mesures employées par les différents gouvernements n'ont jamais réussi à inverser cette tendance. L'augmentation du chômage des seniors et la durée moyenne d'inscription sont en hausse. Sur une période plus courte, le chômage des seniors n'a pas baissé une seule fois depuis la mi-2008 ! Les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans étaient près de 482 000 en février 2008; ils sont désormais plus de 1,2 million et représentent plus d'un inscrit sur cinq. Et, une fois au chômage, la très grande majorité y reste : en mai 2014, la durée moyenne d'inscription à Pôle emploi était de 484 jours pour les plus de 50 ans, contre 279 jours pour les 25-49 ans et 153 jours pour les jeunes... En octobre, elle passe à 511 jours !

Il faut donc se rendre à l'évidence, le chômage des seniors est devenu une donnée structurelle, plus encore que pour les autres catégories, à l'exception des jeunes qui entrent tardivement sur le marché du travail. Toutes les enquêtes européennes montrent d'ailleurs que les taux de chômage des jeunes et des seniors sont relativement bien corrélés, ce qui invalide l'idée, longtemps adoptée dans notre pays, que les préretraites favorisent l'emploi des plus jeunes, une erreur de raisonnement que nous payons très cher aujourd'hui.

Bien sûr, les causes du chômage des seniors sont multiples : sectorielles, conjoncturelles, locales, alors que les solutions mises en œuvre se veulent générales. Et surtout, l'analyse de la

situation montre deux points essentiels que le Livre Blanc publié par GENERATIONS E.R.I.C. veut mettre en relief : le besoin d'une démarche adaptée de retour à l'emploi ou d'anticipation pour les seniors, l'impératif d'une formation au numérique pour les quadras.

JPM : Qui est le plus particulièrement concerné ?

L.T. : Trois catégories distinctes sont à considérer. Il y a tout d'abord une génération sacrifiée : celle des demandeurs d'emplois de 50 ans, c'est-à-dire les 1,2 million déjà cité pour lesquels il n'y a pas de possibilité d'un réel retour à l'emploi, ne serait-ce qu'au regard de la croissance économique potentielle inférieure aujourd'hui à 1 %. Ces seniors à l'issue d'une période de trois années d'ARE (l'Allocation de Retour à l'Emploi) ne bénéficient plus de constitution de droits à la retraite, sauf s'ils atteignent l'âge de 62 ans. Il faut donc appliquer à ces demandeurs un « traitement social » particulier, car beaucoup d'entre eux vont verser progressivement dans la précarité, si ce n'est la pauvreté. Parmi les mesures, il convient d'instaurer des contreparties à la perception de l'indemnisation chômage (ARE), sous forme, par exemple, de contribution à des actions d'utilité sociale ou de bénévolat, en fonction des aptitudes et/ou des motivations des bénéficiaires ; toute contribution donnera lieu à reconnaissance dans le CV et/ou dans des démarches de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Cette démarche de trouver des contreparties permettra de repositionner la personne sur le plan social. Il s'agit également d'éviter que le chômeur indemnisé ne s'enferme dans une spirale dépressive.

Compte tenu de la dégradation de notre économie, il faut prendre également en compte le risque que les seniors de 50 à 62 ans, qui sont en emploi, suivent le même chemin si la conjoncture ne s'améliore pas : car, quoique puissent en dire les entreprises, les personnels de plus de 50 ans sont devenus une des

premières variables d'ajustement de leurs coûts d'exploitation. Cela concerne 7 millions environ de personnes, dont 3,3 situées dans la tranche 55 à 59 ans, particulièrement vulnérables. Cela doit conduire à une seconde série de mesures, passant par une politique coordonnée au sein des bassins d'emplois entre les différents acteurs, à commencer par les entreprises. Ces dernières sont invitées à concevoir des **Schéma Directeur d'Employabilité des Séniors** autour de trois axes : « Anticipation », « Optimisation » et « Flexibilité ».

Ce type de démarche proactive a été également conçu par CSR Europe qui est le plus grand réseau européen de la Responsabilité Sociale des Entreprises. CSR Europe compte 65 sociétés multinationales membres et 39 partenaires nationaux affiliés représentant 31 pays Européens. Cette institution a développé et mis en place un outil d'évaluation proposant un diagnostic complet des processus RH, le **Lifelong Employability Assessment (LEA)**. Destiné aux directions des ressources humaines, cet outil a pour but de déterminer le degré d'intégration des critères d'employabilité (tout au long de la carrière) dans l'ensemble des processus RH (planification et analyses prévisionnelles, recrutement, développement de compétences et formations, conditions de travail, mobilité interne et externe, etc.).

Ce comportement responsable des employeurs trouve d'autant plus sa justification qu'une nouvelle menace sur l'emploi se précise : celle des ruptures organisationnelles et métiers entraînée par l'économie digitale ou numérique. En effet, les mutations technologiques en cours vont favoriser l'essor d'expertises nouvelles au sein des entreprises, quel que soit le secteur d'activité (industries et services), transformer la palette de compétences exigée de tous les collaborateurs et faire évoluer les organisations ainsi que le management des entreprises.

JPM : N'y a-t-il pas plus spécifiquement une priorité à donner à la formation ?

L.T. : Oui, bien sûr, la menace du numérique pèse sur les futurs séniors : les 10 millions de quadras, en particulier les moins qualifiés.

Alors que l'évolution des qualifications requises dans l'emploi implique que « *d'ici 2015, pas moins de 90 % des emplois exigeront des compétences numériques* », Antonio Tajani, commissaire chargé de l'industrie et de l'entrepreneuriat confiait récemment son inquiétude concernant cette évolution : « *L'insuffisance de main-d'œuvre qualifiée freine la croissance dans le secteur des hautes technologies et entraîne des déperditions qui menacent d'entraver la capacité d'innovation de l'Europe et sa compétitivité dans le monde* ».

Cependant, ces mutations comportent un risque important pour les salariés âgés et les futurs séniors. En effet, beaucoup d'aptitudes demandées par les entreprises sont liées à la « digitalisation » ou « numérisation » croissante des activités et à l'exploitation des « Big data ». On risque ainsi de se retrouver, comme dans les années 1990-2000, avec une fracture numérique dont seront victimes les salariés peu ou pas qualifiés.

L'étendue et la rapidité de diffusion des nouvelles compétences ont été mesurées par plusieurs études de prospective récentes. Pour les activités tertiaires qui représentent 76 % des emplois en France dont 47 % pour le tertiaire marchand et 29 % pour le tertiaire non marchand, une étude d'Olivier Wyman (« mondialisation des services » 2013) prévoit une explosion des échanges de services dans les 10 prochaines années, la part exportable devant doubler, passant de 9 % à 18 % du chiffre d'affaires des entreprises.

La « digitalisation » des « business models » de services et des emplois de service va amplifier ce phénomène, qui affecte déjà en France le comportement d'achat des consommateurs (e-commerce), le secteur des activités financières (banque et assurances), l'industrie du voyage et l'industrie des logiciels et des services informatiques. Compte tenu de la migration en cours des pays émergents (Chine et Inde en priorité) vers des économies tertiaires, l'étude chiffre à seulement 10 ans la fenêtre d'opportunité pour la France pour se positionner sur ces nouveaux marchés ! Le rapport de Philippe Lemoine sur la transformation numérique conforte cette analyse, et propose pas moins de 180 mesures pour aider notre pays à franchir rapidement ce cap.

Dans cette perspective, l'élévation des compétences des actifs, salariés ou non-salariés devient un enjeu majeur pour la France, en priorité celles des quadras et, bien sûr, une partie des séniors encore en activités. Mais il faut être conscient que ces deux catégories d'âge souffrent d'un double handicap :

- un niveau de formation sur les NTIC inférieur à celui des nouvelles générations ;
- un moindre accès à la formation continue, particulièrement net pour les travailleurs faiblement ou pas qualifiés.

Les enquêtes internationales montrent que le retard en termes de qualification et d'acquisition de compétences « critiques » est d'autant plus grand que l'on avance en âge. Ce risque a été soulevé pour la première fois par des chercheurs américains, Carl Benedikt Frey et Michael A. Osborne (*The Future of Employment : how susceptible are jobs to computerisation*) et récemment en France par une étude du Cabinet Roland Berger (« Les classes moyennes face à la transformation digitale »).

La France, qui ne sait déjà pas remédier à son chômage structurel depuis plus de 30 ans, n'a pas pour le moment pris conscience de l'ampleur des ruptures à venir et de la destruction potentielle d'emplois qui risque d'en découler. Cela se vérifie par le fait que peu de grandes entreprises ont défini une « stratégie numérique », ce qui ne permet pas aux DRH de définir les politiques de formation ad hoc. Le choc sera d'autant plus violent que cette évolution s'accomplira dans un pays vulnérable par sa faible capacité d'adaptation et la persistance des rigidités qui bloquent tout changement. Il est donc impératif de prendre très rapidement les mesures nécessaires pour éviter un chômage massif des séniors dans les décennies à venir.

JPM : Quelles en sont les conséquences sur l'économie et la protection sociale ?

Le risque de paupérisation des séniors privés d'emploi est d'autant plus élevé que le ratio de dépendance démographique et économique conduira à réduire les taux de remplacement. En fait, le maintien de l'emploi des séniors en activité couplé avec l'allongement de la



durée de cotisation est une variable clef de l'équilibre financier de notre système de protection sociale, en particulier les dispositifs de retraites obligatoire. Dans un contexte de croissance déjà faible, cette paupérisation progressive pourra même entraîner un risque accru de récession.

Cette situation aura forcément aussi des conséquences politiques. Il n'est jamais bon de pousser une partie de la population dans la détresse, s'agissant en outre d'un électorat qui n'a pas l'habitude de s'abstenir lors des échéances politiques.

Ce risque de paupérisation pourra mettre les groupes de protection sociale en tension, en particulier dans le cadre des budgets d'action sociale mis en œuvre depuis longtemps par ces institutions paritaires, mais qui ne résisteront pas à l'effet volume des besoins qui s'exprimeront au titre de la solidarité.

De même, il faudra s'attendre à une réduction des transferts intergénérationnels au détriment des plus jeunes, confrontés déjà au chômage et au poids croissant des dépenses contraintes.

Par ailleurs, ces risques mettent à mal le concept très médiatisé de SILVER ECONOMIE ; en appauvrissant les séniors et en ne formant pas les futurs séniors que sont les quadras, il sera difficile de développer les projets actuels et de faire face au financement des besoins d'une population vieillissante. La véritable question posée par la SILVER ECONOMIE reste donc la solvabilité des séniors : dans la tranche d'âge 50 à 95 ans, le segment des séniors aisés ne représente que 20 % ! Pour le moment... mais demain ?