



Lutter contre la discrimination fondée sur l'âge et promouvoir une main-d'œuvre multigénérationnelle et inclusive dans les entreprises

L'âgisme consiste à avoir des préjugés ou adopter un comportement discriminatoire envers des personnes ou des groupes en raison de leur âge. A titre d'exemple, les « jeunes » sont tour à tour perçus comme irresponsables et impulsifs, ou flexibles et enthousiastes, alors que les « seniors » sont souvent vus comme peu dynamiques et peu enclins au changement. La discrimination fondée sur l'âge est la forme de discrimination la plus répandue en France dans le monde du travail, loin devant le genre, la race, ou encore le handicap. Les employeurs ont souvent des attitudes négatives à l'égard des travailleurs âgés ou des jeunes sans expérience professionnelle, les femmes étant confrontées quant à elles à des discriminations multiples en raison de leur sexe et de leur âge. Seule la tranche d'âge des 30-50 ans est relativement épargnée par ce phénomène. Or, cette forme de discrimination, qui est une spécificité française, est difficile à vivre pour les intéressés, menace l'équilibre de notre système de protection sociale et de retraite, et empêche de tirer les pleins bénéfices d'un marché de l'emploi plus inclusif. Des actions concrètes doivent être mises en place pour lutter contre ce phénomène et promouvoir la diversité des classes d'âge dans les entreprises.

A/ La discrimination fondée sur l'âge est la forme de discrimination la plus répandue sur le marché du travail dans les pays de l'OCDE, mais plus particulièrement en France.

- L'âge est en France le motif le plus courant de discrimination au travail, loin devant le genre, la race ou encore le handicap.
 - Un candidat âgé de 48 à 50 ans a trois fois moins de chances que le candidat de référence d'obtenir un entretien d'embauche. Dès 45 ans, les risques d'être rejeté croissent considérablement. Comme cause de discrimination, l'âge pèse plus lourdement sur les chances de recrutement que tous les autres facteurs, y compris l'origine non française, le handicap ou le sexe.
 - Près d'une personne sur deux (46%) âgées de 18 à 24 ans et 42% des 25/34 ans disent avoir été victime de discrimination dans le monde professionnel, contre 30% en moyenne pour leurs aînés. Et ce taux est encore plus fort chez les femmes du même âge puisqu'il dépasse même les 50%. Sans surprise, cette différence s'explique par la présomption de "risque" que constitue la maternité pour l'exercice d'une activité professionnelle.
- Il semble qu'en France, les pratiques de discrimination par l'âge, bien qu'illégales et interdites notamment par le Code du Travail ou la directive-cadre européenne sur l'égalité de traitement en matière d'emploi, soient relativement mieux tolérées et moins sanctionnées que chez nos voisins européens. Seulement 10% des saisines du Défenseur des droits portent sur la discrimination liée à l'âge, ce qui montre que les représentations négatives liées à l'âge sont largement internalisées par les travailleurs eux-mêmes.
- De fait, la France souffre d'un taux d'activité particulièrement faible chez les jeunes et les seniors :
 - L'âge moyen de départ du marché du travail en France est de 60 ans pour une espérance de vie de 79 ans pour les hommes et 85 ans pour les femmes, soit le plus grand écart des pays de l'OCDE
 - Le taux d'activité accuse un écart de 15 points par rapport à l'Allemagne sur les tranches d'âge 15-24 ans et 55-64 ans : avec un taux d'emploi équivalent à celui de l'Allemagne, la France compterait 560 000 actifs de plus
 - Le chômage des jeunes se situe à un niveau très élevé en France (20% contre 7% en Allemagne) et le chômage de longue et très longue durée touche la grande majorité des seniors de plus de 55 ans qui peinent à retrouver un travail pérenne et en ligne avec leur qualification.

- De multiples facteurs contribuent à expliquer cette spécificité française en matière de discrimination fondée sur l'âge :
 - Une spécialisation des âges de la vie entretenue par des politiques publiques segmentées par âge depuis 30 ans sur la base d'un cycle de vie en 3 phases (éducation, emploi, retraite) désormais obsolète
 - Un faible recours à la formation après 40 ans et une mobilité interne limitée
 - Des parcours professionnels linéaires et monolithiques au sein des grandes organisations
 - Un modèle de rémunération basé sur l'ancienneté et l'augmentation continue des rémunérations, qui joue contre l'attractivité des seniors
 - Une faible valorisation de l'expérience accumulée.
 - Une acceptation tacite de la discrimination par l'âge malgré la pénalisation (art. 1132-1 du code du travail français), notamment en ce qui concerne les processus de recrutement des grandes entreprises, phénomène encore accentués dans certains secteurs d'activité (ex : tech, startups,...)

B/ Cette forme de discrimination est difficile à vivre pour les intéressés, menace l'équilibre de notre système de protection sociale, et empêche de tirer les pleins bénéfices d'un marché de l'emploi plus inclusif

- **Au niveau individuel** : en créant des chômeurs de longue durée ou des jeunes exclus du marché du travail et sans formation (les NEETs), la discrimination fondée sur l'âge a des effets négatifs sur la santé et le bien-être des individus et pourrait même réduire l'espérance de vie de 7,5 ans et générerait un surcoût de plus de 60 Md\$ par an pour le système de santé américain selon l'OMS, en suscitant de fortes inquiétudes chez les jeunes générations et en rendant très difficile la recherche d'un nouvel emploi pour les seniors de plus de 55 ans, qui passent en moyenne 633 jours au chômage, ce qui est délétère.
- **Au plan sociétal** : en excluant du marché du travail une part croissante de la population active, dans un contexte de vieillissement de la population, la discrimination fondée sur l'âge limite les perspectives de croissance et déséquilibre notre système de retraite. On estime que le niveau de vie dans l'ensemble de l'OCDE serait considérablement amélioré par une main-d'œuvre plus inclusive. L'allongement de la vie active pourrait accroître le PIB par habitant de 19% en 2050 en moyenne dans les pays de l'OCDE si les taux d'emploi rattrapaient ceux des pays les plus performants comme l'Islande et la Nouvelle-Zélande.
- **Au niveau des entreprises** : compte tenu des écarts observés entre catégories discriminées sur le marché du travail, une entreprise a intérêt à recruter des individus de catégories discriminées à des postes de responsabilité. Prenons l'exemple d'une entreprise qui se constituerait en recrutant ses cadres parmi les 10 % de salariés les mieux rémunérés aujourd'hui en France. Les individus appartenant au groupe de référence ont actuellement en moyenne, au sein de ce vivier de salariés bien payés, moins de potentiel que les individus de groupes discriminés, puisque la discrimination conduit précisément à sous-représenter ces derniers parmi les mieux payés, donc à « sur-sélectionner » les talents du groupe de référence. France Stratégie estime qu'une entreprise pratiquant la discrimination à l'embauche présenterait une productivité inférieure à 7% par rapport à une entreprise pratiquant un recrutement non-discriminatoire.

C/Des actions concrètes doivent être mises en place par l'Etat et les entreprises pour lutter contre la discrimination par l'âge et promouvoir la diversité dans les entreprises.

- La complexité et le déni du phénomène doivent être abordés dès maintenant, car il faut du temps pour changer des stéréotypes et des pratiques discriminatoires profondément ancrés. Ceci appelle à concevoir et mettre en œuvre des actions politiques globales et immédiates, qui constituent un prérequis dans un contexte de vieillissement de la population et de réforme de notre système de retraite.
- Certains pays européens ont pris la mesure du problème et ont mis en œuvre des politiques d'accompagnement beaucoup plus actives, qui reposent sur une stratégie différente, plus inclusive :
 - **Finlande** : stratégie globale de soutien à l'emploi des seniors (accompagnement des chômeurs, amélioration des conditions de travail, identification des besoins des travailleurs âgés, subvention à l'emploi des plus de 54 ans),

- **Allemagne** : adaptation des conditions de travail à l'âge, accompagnement individualisé des chômeurs de plus de 50 ans (Perspectives 50+), bonnes pratiques en matière de recrutement de travailleurs âgés,
- **Danemark** : flexibilité du temps de travail pour les seniors comme modalités d'engagement de fin de carrière,
- **Suisse** : dispositif d'indemnité différentielle pour ajuster à la baisse les prétentions salariales des seniors (salaire de réserve).
- Les initiatives françaises en la matière sont peu promues (ex : CDD Senior) ou ont été abandonnées (ex : contribution Delalande 1997-2008 taxant les licenciements des salariés de + de 50 ans), alors même que l'emploi des seniors est une question cruciale dans un contexte d'allongement de l'espérance de vie et de recul de l'âge de départ à la retraite. En ce qui concerne les jeunes, le débat se focalise sur des mesures de solidarité comme l'accès au RSA à partir de 18 ans, comme s'il n'y avait pas d'autre horizon possible que l'assistance.
- En parallèle, des actions ciblées doivent être mises en place visant à combattre les représentations négatives liées à l'âge et les formes larvées de discriminations par l'âge pour accompagner cette stratégie. Plusieurs types d'actions peuvent être envisagées :
 - Mener des campagnes de communication et de sensibilisation visant à combattre les stéréotypes erronés, comme ça été le cas pour les autres formes de discrimination,
 - S'inspirer des indicateurs d'activité utilisés pour combattre les inégalités H/F dans les entreprises, pour les étendre à la discrimination liée à l'âge,
 - Constituer des équipes intergénérationnelles en entreprise, ce qui permet de combattre les préjugés par la cohabitation et l'échange d'expérience,
 - Développer le mentoring pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes,
 - Développer la formation tout au long de la vie pour faciliter les reconversions et les transitions, en tenant compte des besoins en termes de compétences,
 - Revoir les pratiques de recrutement en cours pour les rendre non discriminatoires et faire respecter les lois en vigueur,
 - Développer des actions collectives pour sanctionner les comportements d'entreprises ou de recruteurs ne respectant pas la réglementation,
 - Mettre en place un accompagnement individualisé des chômeurs de plus de 50 ans.
- A noter toutefois que si de nombreux employeurs s'accordent sur les conséquences négatives de l'âgisme, très peu d'entreprises ont mis en place des mesures concrètes pour promouvoir la constitution d'une main-d'œuvre multigénérationnelle et lutter contre la discrimination fondée sur l'âge.

The results of the survey conducted among 113 INSEAD alumni last April confirm the trends described above and show that ageism does not spare the most educated populations

As witnesses of their business environment:

- **74% of the respondents consider that ageism is a problem in the professional world**
- **77% say their company (or business environment for solos) has either not enough or not at all implemented concrete measures to avoid age discrimination**
- Though 59% of the respondents consider that their company or business sphere values seniors with no age limit, 39% believe it does not or not enough. Similarly, 65% of the respondents consider that their company value younger people with little work experience, but 31% not enough
- 82% believe there is an age limit to hire in their company or business sphere and **the average age limit is 50 years, far under retirement age**. For nearly one-quarter of our respondents (23%) it is even **under 45 years**.
- Similarly, 76% believe there is a minimal age to hire in their company/business sphere and the average age minima is 22 years.

And when it comes to themselves: interestingly, age is simultaneously an asset AND a weakness:

- Rather **an asset in daily interactions and when needing to convince**, as age is linked with seniority – though **53% of INSEADers aged from 50 to 65 years still consider that with equal skills they would have more influence if they were 10 years younger**
- And **definitely a weakness in job search or contract situations** in which 63% of our respondents from 50 to 65 years express their age has become a weakness.

This tension reflects the contradiction within business: seniors in the place are valued and influential, but companies are reluctant to welcome more as newcomers.

Selected verbatim from respondents

- Large corporation/sector bias:
 - *"I faced agism 10 years ago in a large international corporation, but not any more in my current job in a very small family-run business."*
 - *"I work in crypto and climate, so most of the entrepreneurs are young people"*
 - *"I work in the digital sector, where being 'digital native' is certainly an asset"*
- Multiple discrimination factors
 - *"Âge + sex = double discrimination"*
 - *"Strikes women more harshly"*
- Ageism as a disease
 - *"A disease worth fighting"*
 - *"In France, discrimination based on age is not perceived as an issue. It is bad for business and bad for society. What to do with people above 50 who are experiencing long and destructive periods of unemployment?"*
- France as an ageism champion
 - *"I find the level of ageism in France scandalous, and a very big waste of talent. The retirement age of 60 doesn't help, as it has made ageism worse".*
 - *"It is very specific to the French labor market"*
- Ageism and recruitment
 - *"Job market is clearly much more difficult for people >50, and exponentially harder after this"*
- Concrete measures needed
 - *"I think that we should review the way we approach the career end (last 10 years before retirement) within companies. We should propose alternative schemes to the standard model where we expect responsibilities and salary to continuously grow (otherwise you failed). I think we should approach the carrier path as a "gauss curve" where at the end of your career you can choose to decrease your salary and responsibilities to adapt your current priorities and maintain your employability."*