



LA PLACE DES SENIORS DANS L'ENTREPRISE : UNE COMPARAISON INTERNATIONALE

Éléonore Marbot

Mai 2005

Les Notes de benchmarking international

Institut de
l'entreprise

**LA PLACE DES SENIORS
DANS L'ENTREPRISE :
UNE COMPARAISON INTERNATIONALE**

M a i 2 0 0 5

© Institut de l'entreprise, 2005
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Jean-Pierre Boisivon, Délégué général de l'Institut de l'entreprise

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
I. UN CONSTAT ALARMANT : DES SENIORS DE PLUS EN PLUS NOMBREUX ET DE MOINS EN MOINS ACTIFS	7
1.1. LE VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS	7
1.2. MARCHÉ DU TRAVAIL DES SENIORS ET VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION : UNE ÉVOLUTION INVERSE ?	10
2. LES LEVIERS POUR UN RELÈVEMENT DU TAUX D'EMPLOI DES SENIORS	15
2.1. L'ACTION SUR L'OFFRE DE TRAVAIL	15
2.2. L'ACTION SUR LA DEMANDE DE TRAVAIL	21
2.3. L'ACTION SUR DES PARAMÈTRES TRANSVERSAUX	36
3. LES ENTREPRISES FACE AU VIEILLISSEMENT DE LEURS SALARIÉS	43
3.1. LA GESTION DES CARRIÈRES, DES COMPÉTENCES ET DES RECRUTEMENTS	43
3.2. LA FORMATION	51

3.3. LES CONDITIONS DE TRAVAIL	52
3.4. LA SENSIBILISATION DU MANAGEMENT	56
CONCLUSION	57
MONOGRAPHIES PAYS	59
ROYAUME-UNI	59
FINLANDE	63
JAPON	67
PAYS-BAS	71
BIBLIOGRAPHIE	75
L'AUTEUR	79

INTRODUCTION

Réuni à Stockholm en mars 2001, le Conseil européen a fixé l'objectif d'un relèvement du taux d'emploi des 55-64 ans à 50 % d'ici 2010. Un an plus tard, à Barcelone, le Conseil européen a recommandé un relèvement progressif d'environ cinq ans de l'âge moyen de sortie de l'activité au même horizon.

Pour un certain nombre de pays de l'Union, ces objectifs sont extrêmement ambitieux. En 2002, la moyenne des taux d'emplois des 55/64 ans dans l'Europe des 15 était de 42,8 % (50,1 % pour les hommes et 30,5 % pour les femmes). Ces chiffres cachent de profondes disparités. Quatre États membres – la Belgique, le Luxembourg, l'Italie et l'Autriche – enregistrent un écart de plus de 20 points par rapport à l'objectif d'un taux d'emploi à 50 %, tandis que cinq autres pays – l'Allemagne, la Grèce, l'Espagne, la France et les Pays-Bas – connaissent un écart supérieur à 10 points.

Cette situation est préoccupante, dans la mesure où elle menace les fondements mêmes des systèmes économiques et sociaux des pays européens, et plus largement des pays de l'OCDE. Le vieillissement démographique, en lui-même, ne constitue pas une menace ; qu'il se combine en revanche avec une dépression du taux d'activité des plus de 55 ans, et c'est à la fois l'équilibre des régimes de protection sociale, le potentiel de croissance de l'économie et la cohésion sociale qui se trouvent menacés.

Cette étude vise en premier lieu à établir un état des lieux du vieillissement de la population et de l'évolution du taux d'emploi des seniors dans les pays de l'OCDE. Elle a ensuite pour objectif de recenser et d'analyser les facteurs qui y déterminent le niveau et l'évolution du taux d'emploi des seniors. Elle a enfin pour objet de recenser un certain nombre de « bonnes pratiques » à l'œuvre dans les entreprises attachées à maintenir leurs salariés dans leur emploi une fois passé le cap des 55 ans.

1 UN CONSTAT ALARMANT : DES SENIORS DE PLUS EN PLUS NOMBREUX ET DE MOINS EN MOINS ACTIFS

Le vieillissement démographique est un phénomène auquel sont confrontés tous les pays développés. L'impact de ce vieillissement sur le taux d'emploi des seniors est toutefois très différent selon les pays.

1.1. LE VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS

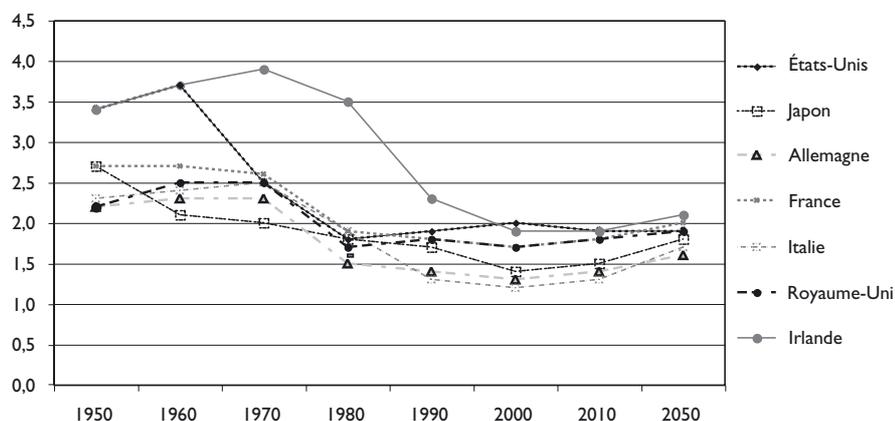
Tous les pays développés sont entrés dans un processus de vieillissement démographique. Ce phénomène est provoqué principalement par la baisse du taux de fécondité et l'augmentation de l'espérance de vie, mais également par le vieillissement de la génération des « baby-boomers ».

La baisse de l'indice de fécondité

Le renouvellement de la population n'est pas assuré pour la majorité des pays développés. Le seuil des 2 enfants par femme n'est atteint ou dépassé que par l'Islande (2,1) et les États-Unis (2).

Cette baisse de la fécondité devrait entraîner une réduction de la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail, sauf à faire appel à l'immigration, à augmenter le taux d'activité féminine – qui, dans de nombreux pays – est déjà élevé ou à allonger la vie professionnelle.

Figure 1 : LA BAISSÉ DE L'INDICE DE FÉCONDITÉ



Source : OCDE, *Tables and Figures on Aging*, 2002.

L'augmentation de l'espérance de vie

L'augmentation de l'espérance de vie joue un rôle déterminant dans le vieillissement démographique des pays développés. Depuis les années 1960, cet indicateur, calculé pour l'ensemble de la zone OCDE, a augmenté de sept années, passant de 73,6 ans à 80,6 ans pour les femmes et de 67,9 ans à 74,5 ans pour les hommes. Dans l'Europe des 15 de 2002, l'espérance de vie est de 83 ans pour les femmes et de 75,5 ans pour les hommes.

D'ici 2050, l'espérance de vie dans la zone OCDE est encore appelée à progresser, en moyenne, pour la majorité des pays développés, de 5 ans pour les hommes et de 4,2 ans pour les femmes.

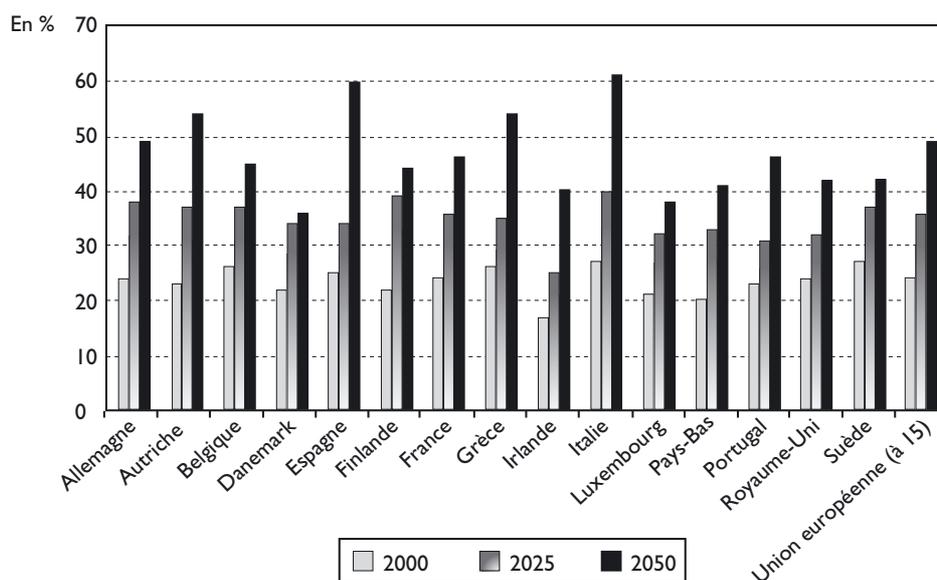
Ainsi, en Europe, la part des personnes très âgées (plus de 80 ans) dans l'ensemble des personnes âgées de plus de 65 ans devrait passer de 23 % en 2000 à 37 % en 2050.

L'effet baby-boom

L'impact de l'augmentation de l'espérance de vie est d'autant plus important dans l'Union européenne que les États membres ont connu un

fort essor démographique (effet baby-boom) au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

Figure 2 : POPULATION ÂGÉE DE 65 ANS OU PLUS, EN % DES PERSONNES ÂGÉES DE 15 À 64 ANS



Source : Eurostat, projections démographiques.

Les évolutions projetées laissent apparaître des différences importantes entre États membres. Alors que l'écart entre le pays qui compte la plus faible part de personnes âgées, l'Irlande, et celui qui en compte le plus, la Suède, est aujourd'hui limité à 10 points, il devrait passer à 21 points en 2050, opposant l'Irlande et l'Italie.

À l'horizon considéré, et si l'on revient au périmètre OCDE, seuls l'Australie, le Canada, les États-Unis, l'Islande et la Nouvelle-Zélande devraient connaître une croissance de leur population. Quatre pays auront un âge médian de leur population supérieur à 50 ans : l'Autriche, l'Italie, la Grèce et l'Espagne. Mais tous les pays de l'OCDE sont concernés par cette évolution radicale : l'âge médian de la population, de 29,7 ans en 1960, passera à 46,2 ans en 2050.

1.2. MARCHÉ DU TRAVAIL DES SENIORS ET VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION : UNE ÉVOLUTION INVERSE ?

Selon les institutions communautaires, « le taux d'activité des travailleurs masculins âgés de 55 à 64 ans dans les États membres de l'Union européenne n'était, au début des années 1960, que de 10 à 15 points inférieur à celui des travailleurs (25-54 ans) ; en quatre décennies, cette différence s'est creusée pour atteindre 40 à 50 points dans certains États membres¹ ».

La situation des seniors sur le marché du travail peut être décrite par plusieurs indicateurs : le taux d'emploi, le taux d'activité², l'âge moyen de départ en retraite et le taux de chômage de longue durée au sein de cette classe d'âge.

Le taux d'emploi

Au sein de l'OCDE, cinq pays se détachent nettement, avec des taux d'emploi des 55-64 ans supérieurs à 50 % : la Suède, le Japon, les États-Unis, le Danemark et le Royaume-Uni.

Le taux d'emploi de la moyenne de l'Union européenne est médiocre (39,8 %), mais nettement supérieur au temps d'emploi français (33,8 %) ; il est vrai que l'Italie (28,6 %) et l'Autriche (28,1 %) affichent des performances plus mauvaises encore.

Détaillés par classe d'âges, les taux d'emploi déclinent avec l'âge et varient selon le genre. L'écart hommes/femmes peut en effet être très marqué, comme l'indiquent les chiffres ci-dessous :

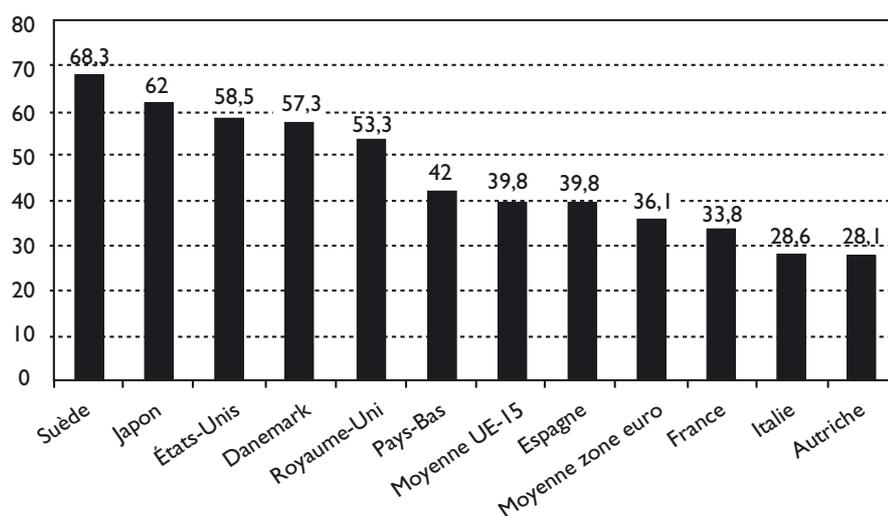
- pour les 55/59 ans, le taux d'emploi moyen est de 63,4 % pour les hommes, et de 40,6 % pour les femmes ;

1. Rapport conjoint de la Commission européenne et du Conseil sur les pensions viables et adéquates, décembre 2003, p. 59.

2. Le taux d'emploi traduit le pourcentage de personnes qui occupent un emploi à temps partiel ou à temps plein. Le taux d'activité traduit le pourcentage d'individus qui occupent ou sont à la recherche d'un emploi.

– pour les 60/64 ans, il est de 30,9 % pour les hommes et de 14,7 % pour les femmes.

Figure 3 : TAUX D'EMPLOI DES PERSONNES DE 55 À 64 ANS (en %)
Chiffres 2002 (sauf États-Unis et Japon : 2001)



Source : Eurostat, projections démographiques.

Le niveau du taux d'emploi est également corrélé à la structure de la population active : les pays qui enregistrent les meilleures performances sont souvent ceux qui connaissent la tertiarisation la plus marquée (Danemark, Royaume-Uni, Suède).

Le taux d'emploi des plus de 65 ans est très bas dans la grande majorité des pays de l'OCDE. Font figure d'exceptions le Japon, avec un taux d'emploi de 33,1 %, et, dans une moindre mesure, les États-Unis (16,9 %). Au sein de l'Union européenne, ce sont les Pays-Bas et le Portugal qui figurent en tête, avec des taux d'emploi de 28,4 % pour les 65-69 ans.

Le taux d'activité

L'activité entre 55 et 59 ans n'est plus toujours la norme, puisque, dans certains pays, plus de la moitié de cette tranche d'âge est déjà sortie, et

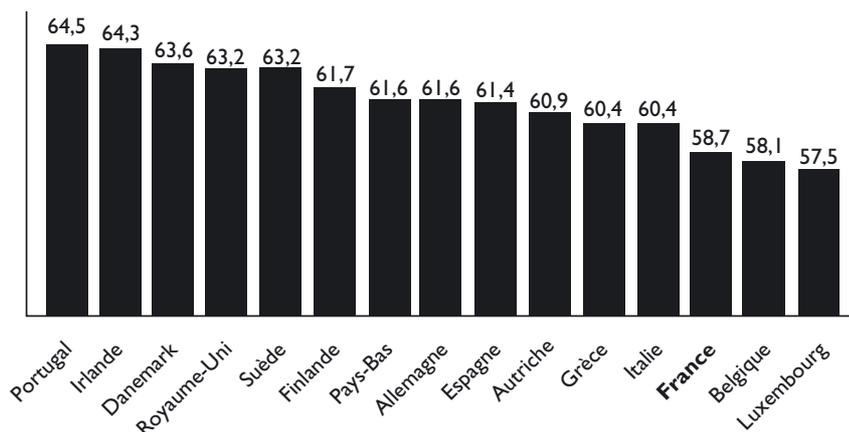
sans doute définitivement, du marché du travail ; c'est le cas en particulier de la Belgique (47 %) et de la Finlande (46 %). Pour plusieurs autres pays, la participation effective des 55-59 ans au marché du travail dépasse à peine le seuil des 50 % : l'Italie et le Luxembourg (55 %), les Pays-Bas (59 %) et la France (60 %) sont dans ce cas. Le Royaume-Uni (66 %), le Portugal (66 %), la Suède (76 %) et le Danemark (77 %) connaissent des taux d'activité relativement élevés ; enfin, aux États-Unis et surtout au Japon, l'activité entre 55 et 59 ans demeure la règle, et concerne de 75 à 90 % de la tranche d'âge.

Les taux d'activité traduisent, par rapport aux taux d'emploi, le résultat direct de trente années de politiques d'éviction du marché du travail. Plus de la moitié des salariés dans l'Union européenne ne cherchent plus de travail après 50 ans ; ils sont entrés dans les nombreux dispositifs de cessation anticipée d'activité, qui permettent de ne plus les comptabiliser comme demandeurs d'emplois.

Les formes que revêtent les fins de carrière peuvent être appréhendées par deux autres indicateurs : l'âge moyen de départ en retraite et le niveau du chômage de longue durée.

L'âge moyen de départ à la retraite

Figure 4 : L'ÂGE MOYEN EFFECTIF DE DÉPART À LA RETRAITE



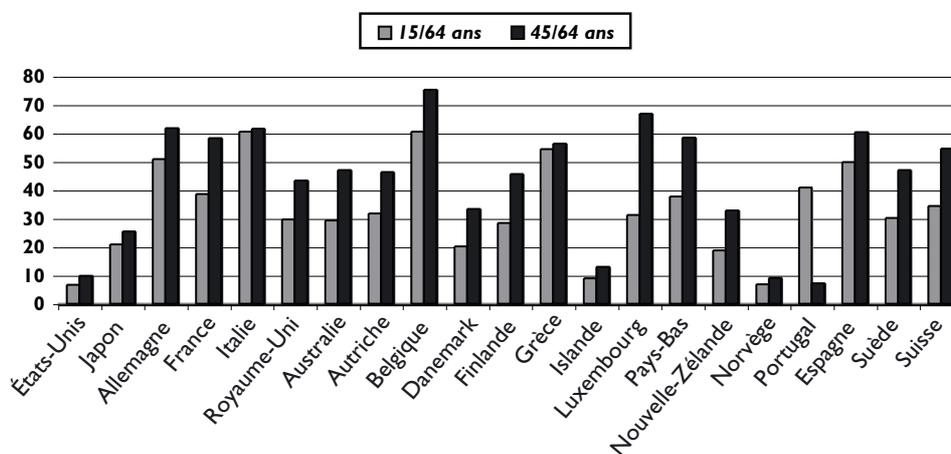
Source : Eurostat, LFS.

En 2004, seuls trois pays de l'Europe des 15 – la France (58,7 ans), la Belgique (58,1) et le Luxembourg (57,5) – connaissaient un âge effectif moyen de départ à la retraite inférieur à 60 ans.

Le chômage de longue durée

La part élevée du chômage de longue durée caractérise le chômage des seniors dans la plupart des pays. La France, le Luxembourg et les Pays-Bas présentent ainsi un écart de plus de 15 points entre le taux de chômage de longue durée des 15-64 ans et des 45-64 ans. Cependant, certains pays se distinguent par un taux de chômage de longue durée des seniors approximativement équivalent au taux de chômage de longue durée de la population totale ; c'est le cas des États-Unis, de l'Italie, de la Grèce et de la Norvège.

Figure 5 : LE CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE



Source : OCDE, Labour Force Statistics, 2002.

L'examen des tendances récentes sur le marché de l'emploi dans les pays de l'OCDE fait apparaître trois catégories de pays : les pays qui ont réussi à relever, ces dernières années, le taux d'emploi des seniors (Finlande, Pays-Bas, Royaume-Uni) ; les pays qui ont su maintenir un taux d'emploi élevé (Danemark, Japon, Suède) ; les pays qui ne sont pas parvenus à relever leur taux d'emploi (Autriche, Grèce, Italie, France).

S'agissant du cas particulier de la France, on doit remarquer que le taux d'emploi des plus de 55 ans figure parmi les plus faibles en Europe, et se trouve en singulier décalage avec l'augmentation de l'espérance de vie. Les indicateurs révèlent certes une légère amélioration depuis quelques années : en 2002, le taux d'activité des 55-64 ans s'établissait à 41,7 %, en hausse de 4,4 points par rapport à 2000 ; quant au taux d'emploi des 55-64 ans, il a progressé de plus de 5 points entre mars 2000 et mars 2002, pour atteindre à cette date 39,3 %. Mais cette récente embellie est pour une large part à mettre sur le compte d'un effet de structure d'âge, qui résulte de l'arrivée progressive à l'âge de la retraite des générations nombreuses issues du baby-boom.

2 LES LEVIERS POUR UN RELÈVEMENT DU TAUX D'EMPLOI DES SENIORS

L'examen des politiques mises en œuvre dans les pays de l'OCDE pour relever le taux d'emploi des seniors fait apparaître trois grands types de leviers, parfois simultanément utilisés.

Dans certains cas, l'offre de travail des seniors est stimulée en rendant plus attractifs les revenus du travail par rapport aux revenus d'inactivité.

Dans d'autres, des actions sont entreprises pour augmenter la demande de travail des seniors ; diminuer le coût du travail, favoriser la fluidité du marché du travail et/ou adapter l'organisation de la production sont autant de voies possibles pour relancer celle-ci.

Ces politiques sont généralement mises en œuvre parallèlement à des actions visant à modifier en profondeur des paramètres « transversaux » mais déterminants pour le taux d'emploi des seniors tels que le mode de régulation sociale, l'équilibre entre responsabilité individuelle et responsabilité collective dans la définition du régime de protection sociale ou la représentation des âges et du vieillissement.

2.1. L'ACTION SUR L'OFFRE DE TRAVAIL

Pour un agent économique rationnel, la cessation d'activité dépend, toutes choses égales par ailleurs, d'un arbitrage entre les revenus du travail et les revenus d'inactivité. Autrement dit, les conditions d'accès à la retraite déterminent, dans une certaine mesure, la décision de maintien ou de retrait d'activité.

Pour cette raison, et même si elles visaient en priorité à rétablir un équilibre financier menacé par le vieillissement démographique, les réformes

des régimes de retraite intervenues ces dernières années dans les pays de l'OCDE n'ont pas été sans conséquences sur l'offre de travail des seniors.

Des effets indirects de même nature ont été obtenus par la réforme des régimes d'assurance-chômage et d'invalidité.

L'arbitrage emploi/retraite

Si les leviers d'action choisis par les pays de l'OCDE pour équilibrer les régimes de retraite sont variés, ils ont tous eu pour effet de « désinciter » les salariés seniors à sortir du marché du travail³.

- **Le durcissement des conditions de liquidation des pensions**

Le relèvement de l'âge légal de départ en retraite

À un âge de liquidation donné, le relèvement de l'âge légal de départ en retraite se traduit par une dégradation du rapport entre revenu du travail et revenu d'inactivité. Cette réforme a été mise en œuvre, de façon généralement progressive, par plusieurs pays de l'OCDE, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande. En Belgique et en Italie, il s'agit pour l'instant d'aligner l'âge légal de départ des femmes sur celui des hommes. L'Allemagne a réduit les prestations de retraite pour toutes les personnes qui partent avant 65 ans. En France, un pas a été fait dans cette direction avec l'interdiction, par la loi Fillon, en 2004, de la mise à la retraite d'office avant 65 ans.

L'augmentation du nombre des années de cotisation

Autre mode d'action sur le niveau des pensions, l'allongement du nombre d'années de cotisations nécessaire pour liquider la pension à taux plein.

3. On s'attachera ici surtout à l'analyse des régimes de base. Toutefois, l'importance des régimes de retraite complémentaire ne doit pas être sous-estimée. Lorsqu'ils sont obligatoires, comme en Finlande, en France et en Suède, ils ne font qu'augmenter les chances d'un revenu de remplacement plus élevé, ce qui pèse sur la décision de départ du senior.

C'est la voie retenue par la réforme Fillon, qui prévoit de passer en 2008 à 40 annuités de cotisations pour tous les régimes, à 41 annuités en 2012 et à 42 annuités si nécessaire en 2020.

La modulation de la période de référence dans le calcul de la pension

Troisième modalité pour modifier le niveau des pensions, l'allongement de la durée de la période de référence considérée pour le calcul de la pension. Cette période s'étend sur une partie de plus en plus longue de la carrière professionnelle (France), voire au cours de l'ensemble de la carrière (Finlande, Portugal, Islande). Cette mesure a un effet certain sur l'équilibre des régimes de retraite, mais son impact sur le taux d'emploi des seniors peut être considéré comme relativement marginal.

• **Le renforcement de la neutralité actuarielle**

Les barèmes de retraite sont dits actuariellement neutres lorsque, par rapport à un âge pris pour référence, l'anticipation d'une année par l'assuré de son départ en retraite se traduit par une diminution proportionnelle du montant de sa pension (« décote ») ; à l'inverse, le report de son départ à la retraite se traduit par une augmentation telle que la valeur actualisée des prestations qui seront versées par le régime, nettes des cotisations versées par l'assuré, reste inchangée par rapport à la situation en cas de départ à la retraite à l'âge de référence (« surcote »).

Au cours des trois dernières décennies, la plupart des pays de l'OCDE se sont écartés de la neutralité actuarielle : en particulier, il était devenu moins rentable d'y travailler une année supplémentaire car l'ajustement actuariel des pensions était faible, les périodes d'inactivité s'y trouvant rétribuées au même titre que les périodes travaillées.

Dans un souci de rééquilibrage des régimes de retraite, et, indirectement, de stimulation de l'offre d'emploi de seniors, des incitations financières à la prolongation de l'activité, avec des majorations/minorations de pension en cas de départ en retraite après/avant l'âge de référence ont été mises en place dans de nombreux pays tels que l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Autriche, le Portugal et la Finlande. Les réformes italienne (1995 et 1997) et suédoise (1999) vont également dans ce sens. En France, la loi Fillon de

2004 a porté à la fois sur le volet « décote » (puisque le coefficient d'anticipation applicable aux assurés liquidant leur pension sans le taux plein passera progressivement de 10 % par année d'anticipation à 5 % en 2013) et sur le volet « surcote » (puisque un mécanisme de bonification a été introduit, permettant aux salariés de bénéficier d'un bonus de 3 % supplémentaires par année demeurée en activité au-delà de la date à laquelle ils auraient pu faire liquider leur pension), ces réformes s'appliquant aux salariés du secteur public comme à ceux du secteur privé.

Si l'OCDE estime que les faibles taux de remplacement offerts par les systèmes publics de retraite ont sensiblement contribué au maintien de taux d'activité élevés au-delà de 55 ans au Japon, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Norvège et en Suède, il semble difficile d'établir un lien de causalité direct et exclusif entre baisse du taux de remplacement et hausse du taux d'activité. Les politiques de rééquilibrage des régimes de retraite sont sans aucun doute nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes pour relever durablement le taux d'emploi des seniors.

L'arbitrage emploi/chômage et invalidité

L'objectif de lutte contre le chômage des jeunes a conduit plusieurs pays de l'OCDE à mettre en place, au cours des trente dernières années, des politiques de « désincitation » des seniors à la participation au marché du travail, en leur proposant des voies de sortie avantageuses, via la mise à la retraite anticipée pour raison économique, l'accès aux préretraites, le chômage avec dispense de recherche d'emploi, le régime d'invalidité permanente et/ou la normalisation de congés de longue maladie. Par un effet de nature mécanique, les pouvoirs publics pensaient pouvoir accroître le taux d'emploi des jeunes en sortant les seniors de la population active.

Toutefois, ces politiques n'ont pas eu les effets escomptés, la vigueur du marché de l'emploi des jeunes se révélant d'abord déterminée par l'évolution du taux de croissance de l'économie. Constatant leurs conséquences dramatiques sur le taux d'emploi des seniors, les gouvernements de l'OCDE

ont donc progressivement durci les conditions d'accès à ces dispositifs de retrait anticipé.

- **La remise en cause des dispositifs de retraite anticipée**

La remise en cause des dispositifs de départ anticipé a pris plusieurs formes. En Finlande, les entreprises subissent une pénalisation financière qui s'applique au prorata de l'usage des dispositifs implicites de retraite anticipée (en particulier le régime d'invalidité). Aux Pays-Bas, l'accès aux préretraites n'est plus possible que sur la base de la capitalisation, ce qui a rendu celles-ci beaucoup moins attractives aux yeux des salariés. Au Danemark, les systèmes de préretraite restent très accessibles, mais leur taux de remplacement a été abaissé à 70 % pour les ouvriers et à 40 % pour les cadres. En Finlande, un terme a été mis au régime de retraite anticipée individuelle.

- **La restriction des conditions d'accès à l'assurance-chômage**

Un certain nombre de pays ont également mis en place des mesures incitatives afin que les chômeurs âgés soient incités à retrouver un emploi. Ces mesures ont pris plusieurs formes :

- L'abandon de l'exemption de recherche d'emploi pour les seniors. La recherche active d'emploi est contrôlée et peut être sanctionnée par la suspension des prestations. Cette mesure a notamment été mise en œuvre par le Danemark.
- Le renforcement des incitations plus ou moins coercitives à participer à une formation ou à des programmes d'aide au retour à l'emploi ; la participation à ces programmes peut aller jusqu'à conditionner le versement des prestations sociales. Ainsi, en Angleterre, l'indemnisation du chômage est conditionnée, à partir du sixième mois, par la signature d'un contrat de recherche d'emploi, qui passe par la participation à un programme de formation ou par la reprise imposée d'un travail avec une période d'essai de trois semaines.
- Le versement de primes aux seniors ou aux retraités retournant au travail. L'Espagne, en particulier, a choisi de modifier ses systèmes

d'imposition des revenus personnels afin de renforcer l'incitation au travail. C'est aussi la voie choisie par la France, à travers la prime pour l'emploi (PPE).

• **La restriction des conditions d'accès à l'invalidité**

Cette voie a été explorée en particulier par l'État néerlandais, qui sanctionne désormais financièrement les entreprises qui ont recours aux dispositifs d'invalidité, sauf si elles embauchent des plus de 50 ans. L'Autriche a également supprimé la retraite anticipée pour incapacité partielle.

La remise en cause des dispositifs de retrait anticipé en France

Comme la plupart de ses partenaires, la France a progressivement durci les règles d'entrée dans les dispositifs de préretraite et d'exonération de recherche d'emploi. De mai 2001 à juin 2003, dans le secteur privé, le nombre de bénéficiaires des dispositifs de préretraite totale⁴ et de dispense de recherche d'emploi (DRE) a diminué d'un tiers entre fin 2000 et fin 2001 et de près de 40 % entre fin 2001 et fin 2002. La baisse des entrées dans ces dispositifs a réduit le nombre total des bénéficiaires de retraits anticipés d'activité, qui est passé d'environ 510 000 en mai 2001 à 465 000 en juin 2003.

Cependant, cette évolution à la baisse du nombre des préretraités et des chômeurs dispensés de recherche d'emploi n'est pas confirmée puisque, depuis juin 2003, ce nombre est reparti à la hausse (+15 000 environ entre juin et décembre 2003). Cette augmentation est liée à la poursuite de la croissance du nombre de chômeurs dispensés de recherche d'emploi et à la montée en charge des dispositifs CATS mis en place en 2000. En particulier, le nombre d'entrées dans les dispositifs de préretraite totale au cours de l'année 2003 a progressé de 33 % par rapport à 2002. Environ 50 000 personnes bénéficiaient d'une préretraite progressive à la fin de l'année 2003. Ce nombre est amené à baisser puisque la loi du 21 août 2003 dispose que ce dispositif sera abrogé au 1^{er} janvier 2005.

4. ASFNE (Allocation spéciale du Fonds national de l'Emploi), ARPE et CATS.

La loi Fillon a encore resserré l'accès aux préretraites pour les salariés du secteur privé, à travers les mesures suivantes : assujettissement de certaines préretraites d'entreprise à une contribution spécifique, afin de dissuader les employeurs d'avoir recours à cette mesure d'âge ; suppression de la préretraite progressive (PRP) ; recentrage des CATS (cessations anticipées d'activité des travailleurs salariés) vers les seuls salariés ayant exercé des travaux pénibles, en réservant à ces salariés les avantages sociaux et fiscaux dont bénéficie actuellement cette allocation.

Dans ce contexte, la forte hausse du nombre des arrêts de travail, qui concerne principalement les seniors, suscite des interrogations. Le nombre des indemnités journalières a en effet progressé, en moyenne annuelle, de 6 % entre les premiers semestres 2000 et 2002, puis de 4,2 % entre les premiers semestres 2002 et 2003. Pour la population des 55-59 ans, les hausses sont beaucoup plus fortes (respectivement 13,4 % et 15,9 %). Les arrêts longs se concentrent sur la population salariée la plus âgée, également la plus fragile. Ils concernent dans un cas sur deux les plus de 50 ans et, dans un cas sur cinq, les 55-59 ans.

Il convient donc de rester vigilant. Le risque d'un recours accru aux indemnités journalières, notamment de longue durée, comme « voie de sortie », ne peut pas être écarté si le recul des mesures d'âge, qui doit encore s'affirmer, ne s'accompagne pas d'une évolution au sein des entreprises des modes de gestion de l'emploi des seniors.

2.2. L'ACTION SUR LA DEMANDE DE TRAVAIL

Dans un certain nombre de pays, la demande d'emploi des seniors a été stimulée par la diminution du coût du travail des seniors, la fluidification du marché du travail et/ou l'adaptation de l'organisation de la production et de la formation.

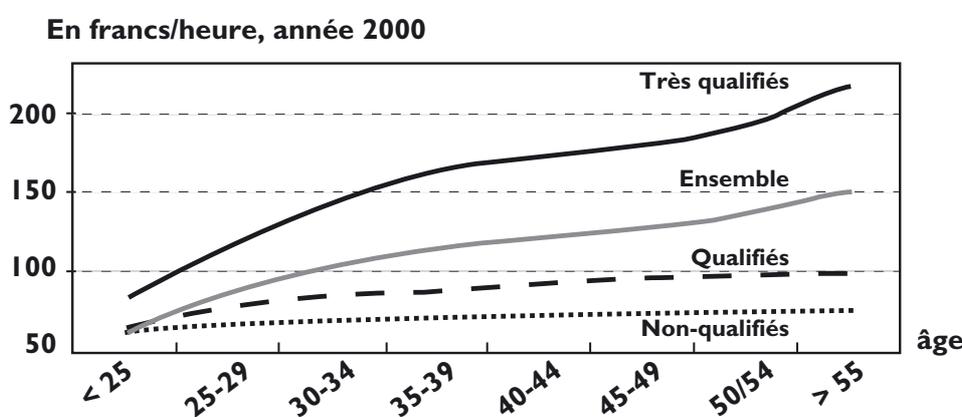
L'abaissement du coût du travail

Le coût salarial est un déterminant majeur de la demande des travailleurs âgés. Il doit être apprécié en référence à deux indicateurs : le coût du travail d'un salarié plus jeune et la productivité du salarié senior.

• **La révision des règles de rémunération à l'ancienneté**

Plus l'écart entre le coût du travail d'un salarié jeune et d'un salarié vieillissant est important, moins le salarié âgé sera attractif à l'embauche, ou plus son maintien dans l'entreprise sera coûteux.

FIGURE 6 : PROFIL PAR ÂGE ET QUALIFICATION DU COÛT SALARIAL HORAIRE MOYEN



Source : Aubert, P. (2003), « Près d'un salarié du privé sur cinq a plus de 50 ans en 2000 », INSEE Première, n° 910.

En France, une enquête de la DARES (2000) révèle que l'emploi d'un salarié âgé représente, pour une entreprise, un coût sensiblement supérieur à l'emploi d'un salarié jeune, comme le montre le graphique ci-avant.

Il est difficile de faire la part, dans cet écart, entre les augmentations de salaire dues aux promotions (qui reflètent l'acquisition de compétences par les salariés), et celles résultant de l'application des règles de rémunération à l'ancienneté. Il est probable que le poids de l'ancienneté dans la structure des rémunérations a tendanciellement décru dans l'OCDE, en raison des renégociations intervenues sur les conventions collectives et de l'instabilité croissante des parcours de carrière. À fonction équivalente, un individu qui

aurait 10 ans d'ancienneté ne toucherait en moyenne que 6 à 13 % de plus qu'un salarié sans ancienneté⁵.

Quoi qu'il en soit, il est clair que l'augmentation du coût du travail avec l'âge dépend étroitement du niveau de qualification initiale. Elle est spectaculaire pour les salariés très qualifiés : ceux-ci bénéficient d'importantes progressions de carrière, auxquelles sont associées des revalorisations salariales régulières⁶. En revanche, les salariés sans qualification ne bénéficient pas, ou peu, de progression de carrière. À leur niveau, l'augmentation des salaires résulte essentiellement de l'application des règles de rémunération à l'ancienneté. L'écart avec les salariés jeunes est alors beaucoup plus réduit, mais il peut être suffisant pour influencer sur les comportements d'entreprises soumises à une forte concurrence sur les prix et employant beaucoup de main-d'œuvre peu qualifiée.

Le poids de la rémunération à l'ancienneté est variable selon les pays. Il est important en France où la quasi-totalité des conventions collectives prévoient des primes d'ancienneté qui s'ajoutent au salaire de base. Le Japon offre un cas de figure inverse, avec une pratique communément admise de la mobilité salariale descendante. Les entreprises japonaises peuvent en effet choisir, à partir d'un certain âge, l'extension du contrat de travail des salariés expérimentés, mais en le modifiant : il est mis fin à la progression de salaire à l'ancienneté. Ce réemploi permet à l'entreprise de modifier, par le contrat de travail, le statut et la qualification du salarié. Ces modifications entraînent au mieux un gel de salaire et le plus souvent une baisse des rétributions financières (qui peut atteindre 50 %), dans une logique de maintien de l'emploi à vie.

Mais plus que l'évolution du coût salarial en lui-même, c'est l'évolution de l'écart entre le coût du travail et la productivité des salariés expérimentés qui constitue un frein à l'embauche ou au maintien des seniors dans l'entreprise. En effet, si les progressions de l'âge, des salaires et de la productivité ne sont pas corrélées, le coût du travail devient prohibitif et le risque d'exclusion des seniors est démultiplié.

5. Selon Altonji et Illiams (1997).

6. DARES, 2000.

Ainsi qu'on le verra plus tard, les représentations que se font les entreprises des effets du vieillissement sur la productivité sont contrastées, et étroitement liées au niveau de qualification initiale et aux conditions de travail de leurs collaborateurs. S'agissant des salariés qualifiés, l'âge s'accompagnerait de l'acquisition de compétences nouvelles et/ou d'un réseau relationnel plus étoffé, qui améliorerait leur productivité, et justifierait des prétentions salariales plus élevées. À l'inverse, pour les salariés qui occupent des postes peu qualifiés, l'âge n'apporterait généralement pas ou peu de gains de productivité, et serait même lié à une certaine usure, ou à une démotivation au travail, qui pèserait tendanciellement sur la productivité.

Ces représentations se fondent pourtant sur des faits qui sont loin d'être établis. En effet, la mesure de la productivité individuelle est extrêmement complexe. La pertinence des indicateurs usuels de productivité pour évaluer l'apport des salariés aux différents âges de leur vie peut être remise en cause. Ainsi, les entreprises considèrent traditionnellement que le personnel vieillissant génère cinq types de coût : des coûts de productivité, d'adaptabilité, de motivation, de frais généraux et de protection sociale. Mais nul ne sait réellement évaluer ces coûts, pas plus qu'on ne sait comment calculer la valeur ajoutée réelle de l'expérience de chaque salarié.

Les études qui cherchent à créer des outils adéquats pour calculer la productivité individuelle sont fragmentées, parcellaires et/ou anciennes. La nécessité d'une approche par niveaux de responsabilité ressort clairement. Le lien entre le coût du travail et la demande de travail doit donc être appréhendé avec prudence.

Pour un certain nombre d'États, néanmoins, ce paramètre est apparu comme déterminant. Des dispositifs de plusieurs ordres ont donc été mis au point, visant à alléger le coût du travail des seniors et à éviter ainsi le recours aux mesures d'âge.

- **Le recours à des allègements ciblés de charges sociales**

L'Autriche, la Belgique, l'Allemagne, la Grèce, l'Espagne, le Portugal et le Royaume-Uni ont eu recours à des mesures d'exonération de cotisations

sociales ciblées, accordées aux entreprises pour l'embauche de chômeurs âgés.

Le programme anglais « New Deal 50 plus » propose ainsi un crédit à l'emploi, limité à un an, pour les personnes embauchées âgées de plus de 50 ans et étant au chômage depuis plus de six mois. Dans le même esprit, le gouvernement japonais incite les entreprises, depuis 1995, à réemployer les salariés en deuxième partie de carrière, en accordant aux salariés une prestation visant à compenser les pertes de salaire pour les 60/64 ans.

Dans le même esprit, la France a fait des seniors l'une des cibles prioritaires des différents contrats aidés qu'elle a mis en place. La part des seniors dans les embauches sous contrats aidés a presque doublé depuis 1996, pour représenter, en 2001, 12 % des entrées en contrat emploi solidarité (CES), 21 % des entrées en contrat emploi consolidé (CEC), et 18 % des entrées en contrat initiative emploi (CIE). Le CIE a par ailleurs fait l'objet d'une relance, avec un élargissement de la population éligible aux demandeurs d'emplois depuis plus de 18 mois (contre 24 mois auparavant), et une augmentation de la durée de versement de la prime, en cas d'embauche d'un chômeur de plus de 55 ans.

Le ciblage des seniors dans les contrats aidés en France

Les personnes de plus de 50 ans sont considérées comme publics cibles dans les contrats aidés, au même titre que les chômeurs de longue durée, les jeunes non qualifiés, les personnes bénéficiaires du RMI, les personnes bénéficiaires de l'allocation spécifique de solidarité (ASS) et les travailleurs handicapés.

Le CIE a pour but de favoriser l'embauche durable de personnes menacées par l'exclusion du marché du travail. Les personnes âgées de plus de 50 ans inscrites comme demandeurs d'emploi depuis au moins 12 mois dans les 18 derniers mois peuvent en bénéficier. L'aide forfaitaire (300 € ou 500 € par mois selon les bénéficiaires du CIE) est versée trimestriellement à terme échu durant 24 mois consécutifs en cas de CDI ou jusqu'au terme du CDD. Elle était versée en deux fois dans le cadre de la réglementation antérieure

au 1^{er} juillet. L'employeur a aussi droit à l'aide majorée de 500 € pour un temps plein s'il embauche sous CIE des personnes entre 50 et 65 ans. Depuis le 1^{er} juillet 2003, l'aide forfaitaire est versée pendant 36 mois supplémentaires lorsque le bénéficiaire, embauché en CDI, a plus de 50 ans et qu'il est inscrit soit comme demandeur d'emploi depuis au moins 12 mois dans les derniers 18 mois, soit comme handicapé ou bénéficiaire de l'ASS ou du RMI.

Le CES est destiné à favoriser l'accès à l'emploi par la pratique d'activités répondant à des besoins collectifs non satisfaits. Les demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans sont un des publics prioritaires. Le CES est un contrat d'une durée de 3 à 12 mois. Il peut exceptionnellement être porté à 24 mois, sur décision du préfet. En règle générale, il s'agit d'un emploi à mi-temps, à raison de 20 heures de travail par semaine. Il est exonéré de cotisations sociales et la rémunération est prise en charge par l'État, dans la limite du SMIC horaire, dans une proportion qui peut varier de 65 à 95 %.

Le CEC a pour objectif l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. L'État prend en charge une partie du salaire du salarié sur la base de la rémunération brute, des cotisations d'assurance chômage et des charges sociales non exonérées. Cette prise en charge s'effectue sur la base d'une durée maximale de 30 heures hebdomadaires et d'un salaire plafonné à 120 % du SMIC. Cette aide est versée mensuellement à l'employeur. Pour les conventions initiales de CEC conclues à compter du 20 août 2004, l'aide est attribuée pour la durée de la convention initiale et peut être prolongée dans la limite d'une durée totale de 36 mois (contre 60 mois auparavant). Sous réserve du renouvellement de la convention, la part du salaire prise en charge est désormais égale à 60 % pour la 1^{ère} année d'exécution du contrat, 50 % pour la deuxième année et 40 % pour la 3^e année.

Ces mesures ont l'avantage de diminuer le coût du travail pour les entreprises et d'inciter les salariés à demeurer en activité. Elles présentent l'inconvénient de renforcer les stéréotypes dominants concernant la moindre rentabilité des salariés expérimentés. Leur efficacité reste difficile à évaluer, en raison de l'impossibilité d'établir un lien de causalité entre un dispositif donné et la situation globale de l'emploi.

La flexibilisation du marché du travail

Le degré de flexibilité du marché du travail est un autre facteur déterminant pour l'insertion professionnelle des seniors, et en particulier pour le nombre et la qualité des emplois qui leur sont proposés.

• L'entrée et la sortie du marché du travail

Plusieurs pays de l'OCDE ont mis en œuvre des dispositifs visant à mieux protéger les seniors face à la menace du licenciement. Ainsi, en Suède, les salariés vieillissants bénéficient depuis 1975 d'un préavis de licenciement plus long et de garanties de réemploi plus fortes en cas de licenciement. La même philosophie a inspiré, en France, le vote, en 1987, de l'« amendement Delalande ». Ces dispositifs ont eu des effets ambivalents. Outre qu'ils ont pu nuire à l'image des seniors, ils ont également pu constituer un frein à leur embauche et à leur mobilité professionnelle.

Les effets pervers de la contribution Delalande

Depuis l'institution de la contribution Delalande, en 1987, les entreprises qui rompent le contrat de travail des salariés âgés de plus de 50 ans doivent verser à l'UNEDIC une pénalité financière dont le montant varie selon l'âge du salarié licencié et qui peut atteindre 12 mois de salaire brut. Conçue à l'origine pour protéger les salariés de plus de 50 ans contre le licenciement et pour inciter les entreprises à recourir aux préretraites afin de préserver l'équilibre financier du régime d'assurance chômage, la contribution Delalande, qui se caractérise par un régime juridique particulièrement complexe, n'a pas répondu aux attentes de ses promoteurs. En privilégiant une logique de sanction, elle a constitué un véritable frein à l'emploi à l'embauche des seniors et des salariés âgés de 45 à 50 ans. Conscient de ces effets pervers, le législateur français a choisi d'assouplir la «contribution Delalande» en exonérant du paiement de cette contribution les entreprises qui licencient un salarié de 50 ans et plus, dès lors que ce salarié avait plus de 45 ans au moment de son embauche.

D'autres pays, comme le Danemark, ont préféré s'abstenir de toute mesure de protection spécifique en faveur des seniors pour mettre l'accent sur le droit au travail à tout âge.

- **La nature de la relation contractuelle**

La nature du contrat de travail et la latitude que l'entreprise possède de le modifier influent également sur le taux d'emploi des seniors. À cet égard, un constat s'impose : sur le marché du travail, depuis trente ans, les seniors constituent généralement un réservoir de main-d'œuvre en période de croissance et un « dévidoir » en période de récession. La nature du contrat de travail est toutefois susceptible d'expliquer une partie des écarts observés dans les taux d'emploi entre les pays. En effet, si le contrat est à durée déterminée, flexible, alors l'entreprise peut ajuster facilement son volume d'emploi, si bien qu'une montée du chômage aura peu d'effet sur les sorties précoces. À l'inverse, si les contrats de travail ne sont pas flexibles, alors l'entreprise préférera licencier les salariés expérimentés car cette mesure, souvent amortie par des dispositifs sociaux, est en général mieux acceptée.

- **La possibilité d'un cumul emploi/retraite**

La possibilité de cumuler une pension et un revenu d'activité existe dans plusieurs pays de l'Union européenne. Cependant elle est souvent assortie de contraintes liées au niveau des revenus d'activité (Belgique, Allemagne), au niveau des pensions (Grèce, Italie) ou aux conditions d'emploi (France) ; le régime de cumul est plus libéral au Royaume-Uni, en Suède et aux États-Unis.

Les « Bridge Jobs »

Aux États-Unis, la moitié des seniors ont abandonné leur emploi « classique » (« career job ») pour occuper des emplois « passerelles » (« bridge job »), c'est-à-dire des postes plus précaires, généralement exercés à temps partiel et moins rétribués, en attendant l'âge de la retraite. Cet emploi peut également prendre la forme d'un travail rémunéré après l'âge légal de la retraite ; le salarié cumule donc en principe revenus de

retraite et revenus d'activité. Il s'agit, le plus souvent, d'un retour à l'emploi « obligé », contraint par la modestie des revenus de retraite, et qui s'effectue dans des conditions plus défavorables que celles que les salariés ont connues durant leur vie active.

Au Japon, depuis 1995, la politique de maintien en activité cible les 60/64 ans. À cet âge, le salarié ne peut toucher qu'une partie de sa retraite. En revanche, il peut cumuler une retraite à taux plein et un emploi. Le cas japonais est révélateur de l'importance des significations et représentations culturelles de la place du travail et de la retraite dans le cycle de vie. Afin que les salariés acceptent de cumuler emploi et retraite jusqu'à un âge avancé, il faut que, dans l'esprit de tous les acteurs, activité et retraite ne soient pas antinomiques.

En conclusion, les pays qui connaissent les taux d'emploi des seniors les plus élevés ont en commun d'avoir mis en œuvre des politiques de flexibilisation du marché du travail, appuyées toutefois sur des dispositifs très différents, en particulier s'agissant de la couverture du risque de perte d'emploi :

- aux États-Unis et au Royaume-Uni, le taux d'emploi élevé des seniors a pour contrepartie une qualité souvent médiocre des emplois qui leur sont réservés. Par ailleurs, la fluidité du marché du travail dans ces pays a son revers : la précarité de ceux qui sont exclus du marché et ne bénéficient que de filets de protection très limités.
- les pays scandinaves ont choisi de mettre l'accent sur la fluidité du marché du travail tout en conservant des filets de protection importants et efficaces, parce que soumis à un contrôle sévère. Dans ces pays, le marché du travail des seniors est actif ; ceux qui en sont exclus bénéficient de revenus sous conditions et sont fortement incités à retrouver un emploi⁷.

7. Le Danemark offre l'exemple le plus abouti de la combinaison d'un marché du travail flexible et d'une protection du salarié forte. Le niveau de protection de l'emploi y est faible ; de ce fait, la mobilité de la main-d'œuvre sur le marché du travail est forte et l'ancienneté des salariés à l'intérieur des entreprises généralement peu élevée. En revanche, le système d'indemnisation du chômage est généreux (quoique sévèrement contrôlé) et incite les seniors à être mobiles, puisqu'ils disposent d'un filet de sécurité, en cas de perte d'emploi.

- au Japon, la fluidité du marché du travail des seniors est assurée par la réversibilité du lien ancienneté/salaire. En revanche, la protection du salarié âgé hors de l'emploi repose sur la solidarité familiale.

Cette rapide typologie permet de recenser des leviers d'action qui jouent sur la quantité et la qualité des emplois :

- *Si les prestations en matière de couverture des risques de non-travail sont restreintes et qu'il existe une forte flexibilité du marché du travail, les salariés vieillissants n'ont qu'un choix : rester sur le marché « coûte que coûte ». Les emplois des seniors seront alors souvent des emplois « passerelles » entre la fin de carrière classique et la retraite à temps plein. Cet emploi peut également prendre la forme d'un travail rémunéré après l'âge légal de la retraite, dont la rémunération vient abonder le montant de la pension. Il s'agit souvent d'un retour à l'emploi « obligé », dans des conditions moins favorables que celles que les salariés ont connues durant leur vie active.*
- *En revanche, si la flexibilité du marché du travail se combine avec une certaine largesse du système d'indemnisation, les seniors gardent la possibilité de maintenir une certaine sélectivité dans leurs choix professionnels. Les sorties des seniors du marché du travail sont d'autant plus courtes que le régime d'indemnisation est contrôlé et effectivement lié aux efforts d'intégration du chômeur.*

La France associe des formes rigides d'organisation du marché du travail à un système relativement généreux de protection des salariés qui en sont exclus. Les modalités de sortie de l'emploi sont contraignantes et leurs coûts élevés. On a vu que la contribution Delalande, même si elle a été assouplie, agit comme un facteur de désincitation à l'embauche. De même la jurisprudence Framatome-Majorette⁸ constitue un frein à la flexibilité des contrats de travail. Un effort en faveur d'une plus grande flexibilité semble donc nécessaire pour relever le taux d'emploi des seniors, tout en maintenant des dispositifs de sécurité relativement généreux mais plus fortement contrôlés.

8. La jurisprudence Framatome-Majorette du 03/12/1996 prévoit que si dix salariés au moins d'une même entreprise ont refusé la modification de leur contrat de travail en raison des difficultés économiques de l'employeur, celui-ci est tenu de prévoir un plan social.

L'organisation de la production

La prise en compte de l'âge dans l'organisation de la production est un facteur clé pour l'insertion professionnelle des seniors. Les capacités de travail déclinent d'autant plus fortement avec l'âge que les conditions de travail sont marquées par la pénibilité⁹. Or une étude européenne réalisée par la fondation de Dublin montre que les salariés de plus de 45 ans apparaissent plus exposés que les plus jeunes à la pénibilité, sauf en Europe du Nord.

Dans cette perspective, la modulation du temps de travail peut constituer une première réponse. Cette voie a été explorée, en particulier, par les Pays-Bas, qui ont mis en œuvre une politique de réduction du temps de travail en fin de carrière – cette politique s'insérant toutefois dans une stratégie plus générale de valorisation du temps partiel à tous les âges. La loi sur le temps partiel de 2001 renforce les garanties des salariés de voir leur demande de réduction du temps de travail et le choix de leurs horaires pris en compte. Le temps partiel concerne aujourd'hui un salarié sur trois et 56 % des 50/64 ans contre 23 % pour la moyenne de l'Union européenne.

L'État allemand soutient également certaines initiatives locales dans l'aménagement du temps de travail des fins de carrière. Ainsi, chez **Volkswagen** à Wolfsburg, les salariés peuvent choisir, à partir de 55 ans, le temps partiel. Si cette réduction d'activité est compensée par l'embauche d'un chômeur, l'État indemnise le salarié. Dans le cas d'un travail à mi-temps, celui-ci reçoit une indemnité correspondant à 20 % du salaire (celui-ci n'est alors réduit que de 30 %), et l'État prend en charge les cotisations sociales sur 40 % du salaire, ce qui permet d'acquérir des droits à hauteur de 90 % du salaire. La limite de cette mesure est que pratiquement tous les salariés décident de travailler à temps plein jusqu'à 57,5 ans... Le temps partiel revient donc à un demi-temps plein.

9. La pénibilité se mesure principalement par trois critères : port de charge lourde, mauvaises postures de travail, travail répétitif.

Autre exemple, d'initiative locale, la réforme mise en place par le plus grand hôpital public de Catalogne (**Hospital Clinico de Barcelona**) : les médecins qui souhaitent prolonger leur activité professionnelle au-delà de 65 ans y sont autorisés, à condition de réduire leur temps de travail et d'abandonner certaines de leurs responsabilités, pour lesquelles l'âge agit comme un handicap¹⁰.

En France, si la loi Fillon a assoupli le dispositif de la retraite progressive pour en encourager la pratique¹¹, cette mesure rencontre encore de fortes limites culturelles. Le temps partiel est encore souvent déconsidéré, par l'entreprise comme par le salarié, étant associé à des pratiques de rémunération désavantageuses et à une prise de distance sans retour par rapport à l'entreprise.

L'adaptation des conditions de travail constitue une autre réponse au problème du vieillissement de la main-d'œuvre. Afin d'adapter les conditions de travail au vieillissement de la main-d'œuvre, les entreprises doivent prendre en compte les stratégies mises en place par les salariés pour compenser leur vieillissement et impliquer les salariés dans la réorganisation des conditions de travail :

- Le salarié qui doit faire face au déclin de ses capacités physiques ou mentales élabore des stratégies de contournement à l'égard de ses difficultés et de compensation pour arriver à réaliser une tâche malgré telle ou telle déficience. Dans ces stratégies, l'expérience professionnelle joue un rôle considérable. Trouver des gestes moins coûteux en effort ou en temps, anticiper sur des opérations futures pour éviter les situations d'urgence, mieux vérifier les informations reçues ou les résultats d'une action, puiser dans des connaissances accumulées plutôt que de surcharger sa mémoire immédiate, rechercher des coopérations utiles, convenir avec les collègues d'une répartition des tâches bien adaptées, préparer sa propre mobilité professionnelle vers des postes qui conviennent mieux, sont autant de stratégies déployées par le salarié âgé pour réduire les effets associés à son vieillissement et rester professionnellement performant.

10. Walker, A. (1997), « La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi », www.eurofound.ie.

11. De définitive, la liquidation de la pension devient provisoire, permettant à l'assuré qui poursuit son activité à temps partiel d'améliorer ses droits à la retraite.

- Si les salariés sont associés à l'élaboration de nouveaux outils ou de nouveaux process, leur mode informel de coopération individuelle et collective sera pris en compte, et ils s'approprient plus facilement ces modifications. L'efficacité de ces changements n'en sera que mieux assurée. À l'inverse, une réorganisation de la production qui fait l'impasse sur les stratégies de contournement que les seniors mettent en place pour faire face à leurs déficiences risque de manquer tout ou partie de ses objectifs.

Tenir compte du travail réel et non pas du travail prescrit et associer les salariés aux changements d'organisation du travail apparaissent donc comme des conditions nécessaires à l'amélioration des conditions de travail. Ces améliorations permettent non seulement de compenser les effets du vieillissement, mais elles ont également l'avantage de faciliter tous les changements auxquels l'entreprise est confrontée : changements technologiques, de procédures et de process.

Au sein de l'OCDE, ce sont les pays scandinaves qui sont en pointe sur ce terrain. Ainsi, en Finlande, le programme pour l'emploi des seniors mis en place entre 1998 et 2002 s'est essentiellement concentré autour de mesures de long terme visant à promouvoir l'adaptation ou le maintien des capacités de travail des seniors. Concrètement, les entreprises finlandaises ont bénéficié d'aides financières pour adapter leur organisation au vieillissement de leurs salariés. Elles ont pu recourir aux services de cabinets de conseil spécialisés dans ce domaine ; elles ont pu également participer à des séminaires de formation au « management attentif à l'âge » organisés par le ministère du Travail.

Sur ce terrain, la France apparaît clairement en retard. Seules quelques grandes entreprises industrielles (Renault, PSA Peugeot-Citroën, Arcelor...) font appel de manière systématique à des ergonomes lors des changements dans l'organisation du travail. C'est à eux qu'il revient de faire la synthèse entre les exigences de productivité organisationnelle et la prise en compte des limites physiologiques des salariés.

L'organisation de la formation

Le recours à la formation continue est nécessaire pour enrayer le déclin des compétences des salariés âgés et les adapter aux nouvelles techniques de production. Il permet à l'entreprise de maintenir un rapport coût/productivité supportable dans un contexte de vieillissement de sa main-d'œuvre, et constitue par conséquent un paramètre clé dans une stratégie en faveur de l'insertion professionnelle des seniors. Ainsi que l'écrit Antoine Laville, « le vieillissement n'est donc pas nécessairement facteur de déclin professionnel pendant la période de vie active : ce sont les formations courtes, les formations non adaptées, le contenu, l'organisation et les conditions matérielles d'exécution des tâches qui provoquent ce déclin lorsque l'opérateur âgé est évalué par rapport à une norme établie sur une population jeune¹² ». Selon un rapport de la Commission et du Conseil européen (2002), les plus de 50 ans sont, dans l'Union européenne, beaucoup moins formés que leurs cadets ; ce constat est encore plus vrai pour les moins qualifiés. Par exemple, moins de 15 % des plus de 50 ans participent à des formations, dont seulement 7 % pour les moins qualifiés, contre 25 % pour les plus qualifiés.

Au sein de l'OCDE, les pratiques en matière de formation continue sont marquées par une très forte diversité.

Certains pays la placent au cœur de leur politique de l'emploi. C'est en particulier le cas dans les pays scandinaves : les taux d'emploi des seniors très élevés de la Suède et du Danemark sont, pour une large part, à mettre sur le compte d'un système de formation tout au long de la vie qui n'a pas encore d'équivalent dans les autres pays d'Europe.

Au Japon, la formation destinée aux salariés âgés de plus de 45 ans est renforcée et bénéficie de subventions publiques. De 33 à 55 % des coûts de formation et de 25 à 33 % des coûts salariaux sont remboursés pour des stages de formation pouvant atteindre une durée de 150 jours. Parallèlement, un travailleur âgé qui suit un stage de formation à l'extérieur de l'entreprise bénéficie d'une prise en charge de 50 % de ses frais de formation.

12. Laville, 1989, p. 13.

Dans un même esprit, le gouvernement anglais valorise le retour dans l'emploi des seniors en incitant financièrement les entreprises à développer des actions de formation professionnelle qui leur soient consacrées.

À l'inverse, dans d'autres pays, la formation professionnelle apparaît *de facto* réservée aux salariés de moins de 45 ans ; c'est par exemple le cas de l'Allemagne, de la Belgique, de l'Espagne, de la France, de l'Irlande, de l'Italie et du Portugal. Cette situation s'explique par la conjonction de trois facteurs :

- Une représentation erronée des capacités d'apprentissage des seniors. Cette représentation s'est construite sur un consensus implicite lié aux représentations du vieillissement. Les seniors seraient incapables de s'adapter aux changements technologiques ; la formation serait donc une perte de temps et d'argent.
- Une stratégie des employeurs qui favorise *de facto* l'adaptation des jeunes actifs au détriment des plus âgés. La formation étant considérée par les entreprises et les salariés comme une rétribution non monétaire, elle devient pour l'entreprise un levier de fidélisation à destination des jeunes à haut potentiel ou des salariés performants.
- Une faible culture de la formation. Tous les pays précédemment cités ont globalement, tout au long de la vie, des taux de formation bien plus faibles que ceux des pays nordiques, parce que la formation initiale y est considérée comme primordiale et suffisante.

En France, la culture de la formation continue à tous les âges de vie est relativement peu développée. Les taux de formation français pour chaque tranche d'âge sont systématiquement en dessous de la moyenne européenne. Parallèlement, les chances d'accès à la formation se réduisent considérablement avec l'avancée en âge. Le consensus français sur les temps sociaux conduit plutôt à considérer qu'aucune formation n'est possible après la cinquantaine. La même attitude s'exprime quant aux capacités d'adaptation, et donc de mobilité, passé cet âge. Plus des deux tiers des salariés formés en France ont moins de

45 ans. Sans formation, le cercle vicieux de la baisse de performance et du potentiel des salariés vieillissants est amorcé, et plus rien ne peut le briser.

La loi du 4 mai 2004, créant le droit individuel à la formation, changera peut-être la donne. Encore faut-il que les 20 heures de formation, qui sont cumulables sur six ans, ne soient pas reportées en fin de carrière et ne soient pas destinées à devenir une sorte de formation de préparation à la retraite. La loi insiste sur l'égalité des droits à la formation, quel que soit l'âge. Il convient d'être vigilant pour s'assurer que la mise en œuvre de cet accord bénéficiera effectivement aux seniors.

Les expériences étrangères réussies montrent que ces leviers doivent être utilisés dans le cadre d'une politique de l'emploi destinée à tous les âges. Les dispositifs particuliers destinés aux seniors, qu'ils soient organisationnels ou institutionnels, doivent être cohérents, non seulement avec les dispositifs concernant les autres classes d'âges, et notamment les jeunes, mais également avec le contexte social et culturel propre à chaque pays.

2.3. L'ACTION SUR DES PARAMÈTRES TRANSVERSAUX

L'efficacité des mesures visant à relever le taux d'emploi des seniors apparaît largement conditionnée par trois paramètres transversaux : le mode de régulation sociale, l'équilibre entre responsabilité individuelle et responsabilité collective dans la définition du régime de protection sociale, et la représentation des âges et du vieillissement.

La dynamique des relations État/employeurs/salariés

La dynamique des relations entre l'État, les employeurs et les salariés exerce une influence certaine sur le niveau du taux d'emploi des seniors. D'abord parce qu'elle pèse sur la définition ou la révision des règles et politiques institutionnelles. Ensuite parce qu'elle agit sur la légitimité accordée à ces règles par les différents acteurs.

Or la performance d'une règle dépend de son acceptabilité par les acteurs et de son interprétation. Lorsque le consensus est fort, les règles sont parfaitement appliquées. Les dispositifs mis en place dans l'OCDE pour favoriser les cessations précoces d'activité ont ainsi été les résultats d'un « consensus paradoxal d'intérêts divergents¹³ ». L'intérêt des pouvoirs publics était de réduire le chômage et de laisser la place aux jeunes ; celui des entreprises, de rajeunir à un coût social et économique avantageux la pyramide des âges et de restructurer l'organisation du travail ; celui des salariés, de pas subir l'instabilité professionnelle des fins de carrière et, dans un second temps, de gagner en bien-être. Les mesures prises ont donc été parfaitement intégrées par les acteurs, puisqu'elles répondaient à l'intérêt de chacun d'entre eux. Au travers de la logique d'acteur, ce ne sont pas la qualité des mesures et leur efficacité qui sont évaluées, mais le degré de consensus qu'elles recèlent. Si la formule d'éviction des seniors, qui a dominé pendant trente ans, possédait une faible performance collective, elle s'est rapidement systématisée grâce au consensus social qu'elle avait cristallisé.

Cette analyse permet de comprendre pourquoi dans certains pays, comme la France, les règles perdurent, même après leur révision. Si la loi Fillon du 2 août 2004 n'a pas fait cesser les « préretraites-maison » comme elle en avait l'objectif, c'est parce qu'elle n'a pas modifié en profondeur le consensus social qui fondait depuis des décennies l'éviction précoce des seniors du marché du travail. Dans d'autres pays, la pratique plus intense du dialogue et de la concertation entre l'État, les salariés et les employeurs a contribué à assurer le succès des réformes engagées.

Le modèle finlandais, qui fait figure d'exemple à suivre pour de nombreux acteurs français, repose sur un degré élevé d'implication de l'État et une action coordonnée entre partenaires sociaux. Il serait vain, toutefois, d'imaginer pouvoir le transposer tel quel en France, puisque notre dynamique sociale se structure selon des modalités radicalement différentes : des partenaires sociaux fragmentés et non coordonnés, et un État omniprésent dans les négociations entre partenaires sociaux.

13. Gaullier, 1999.

Le régime de protection sociale

Chaque pays possède sa propre vision de la sécurité économique et sociale des personnes, héritée de son histoire sociale et politique, et qui s'incarne dans son régime de protection sociale. La prééminence accordée à la responsabilité individuelle, à la responsabilité collective ou à un mixte des deux renvoie à une conception singulière des relations entre l'individu, l'État, la famille et l'entreprise.

On se propose ici de revenir sur les grands types de protections sociales (classification d'Esping-Andersen), en examinant à chaque fois leurs effets sur le taux d'emploi des seniors.

Chacun de ces régimes repose sur des principes de justice distincts et délivre des prestations en fonction de ses propres finalités.

1/ Le régime conservateur corporatiste est fondé sur une conception mutualiste et s'appuie à l'origine sur le principe associatif. La protection est financée par les cotisations sociales des individus et couvre les risques des cotisants. L'acquisition des droits dépend de l'accès au marché du travail, du statut professionnel et de l'appartenance professionnelle, conformément à la logique bismarckienne. « Que surviennent des difficultés d'emploi et des groupes entiers de jeunes, femmes, travailleurs âgés, précaires, perdront leurs droits à la sécurité sociale. Ils seront réduits aux filets de protection des dispositifs d'assistance. Les pays d'Europe continentale (l'Allemagne, la France, l'Italie) sont les plus illustratifs de ce type de régime¹⁴.» Ces pays se distinguent par la relative faiblesse de leur taux d'emploi, notamment pour les classes d'âges extrêmes, ce qui laisse une place importante à la solidarité familiale.

2/ La conception du régime libéral est, à l'origine, de faire confiance au marché. La famille assure la solidarité entre les générations. L'État n'intervient qu'en dernier ressort et sous conditions de ressources. L'objectif des faibles prestations est d'accélérer le retour à l'emploi. Aux États-Unis, la répartition économique est très forte (taux d'emploi élevé) mais la

14. Guillemard, 2003, p. 67.

répartition sociale est modeste : les prestations sociales sont assistancielles et soumises à des conditions de ressources. Le taux d'emploi des classes d'âges extrêmes dépend principalement du marché du travail. En période de pénurie de main-d'œuvre, le taux d'emploi des seniors est élevé. Inversement, en période d'abondance, la main-d'œuvre âgée est considérée comme un « dévidoir ».

3/ La conception du régime social-démocrate est plus collective et cherche à socialiser les risques. Tous les individus de la collectivité ont droit à une certaine protection sociale, indépendamment de leur contribution au financement. Les prestations financées par l'impôt ont pour finalité une redistribution égalitaire afin de permettre aux individus de ne pas dépendre du marché du travail grâce à un niveau de protection sociale élevé et à un large éventail de services sociaux. Le Danemark et la Suède se caractérisent par une forte influence de la répartition économique mais également sociale : taux d'emploi élevés, prestations sociales généreuses et nombreuses mais soumises à un contrôle fort.

La description de ces trois régimes de protection sociale montre que les mécanismes qui président au passage de l'emploi à la retraite sont complexes parce que la conception des régimes de protection sociale influence la représentation de la sécurité individuelle et la disponibilité des seniors sur le marché du travail.

Le système de protection sociale influe sur la représentation de la sécurité individuelle une fois la vieillesse venue. Il détermine le niveau de responsabilité individuelle, familiale et sociale pour couvrir le risque vieillesse et de dépendance. Il influence donc la volonté et la nécessité individuelles de participation au marché du travail. Par exemple, au Japon et aux États-Unis, où le taux d'emploi des seniors est très élevé, plus de 60 % des salariés considèrent que la sécurité dans la vieillesse repose sur la responsabilité individuelle. En France ou au Royaume-Uni, les individus font reposer leur sécurité dans la vieillesse sur l'État-providence¹⁵.

Le degré de prise en charge des personnes dépendantes (en bas et haut âge) exerce également un effet sur le comportement du senior face à

15. Inkeles et Usui, 1988.

l'emploi¹⁶. La plus ou moins grande présence des femmes sur le marché du travail est conditionnée par le même phénomène. En effet, soit les régimes de protection sociale permettent de se dégager des responsabilités familiales grâce à une prise en charge collective de la dépendance, soit ils incitent à faire un choix individuel entre se dégager des responsabilités organisationnelles pour contribuer aux prestations familiales en termes de temps ou rester dans l'organisation pour contribuer aux prestations familiales en termes de revenu. Dans les deux cas, ce choix incombe, selon Xavier Gaullier, aux seniors, qu'il qualifie de « génération pivot » : « en déterminant l'importance des responsabilités qui incombent aux seniors, la politique familiale peut influencer sur le comportement d'offre d'emploi de ces derniers¹⁷ ». Les politiques familiales exercent ainsi un impact indirect sur l'emploi des seniors.

Les mesures prises pour inciter les seniors à retourner au travail ne peuvent pas faire l'impasse sur ces considérations. Elles doivent être cohérentes avec l'idéologie des régimes de protection sociale c'est-à-dire être ancrées dans la réalité des marges de manœuvres financières et temporelles des familles. Le comportement des personnes en fin de carrière est influencé par l'importance et la qualité des services sociaux¹⁸. À cet égard, les politiques publiques du Danemark, de la Suède et de la Norvège sont bien plus actives que celles des autres pays européens¹⁹. Mais elles ne seraient pas transposables dans les pays possédant un régime de protection sociale de type libéral : remplacer la prise en charge individuelle des risques par leur mutualisation serait contradictoire avec les fondamentaux culturels et économiques de ces pays.

Autrement dit, si les mesures prises pour relancer le travail des seniors vont à l'encontre de la conception sociétale de la responsabilité individuelle et collective de la couverture des risques individuels, leurs effets seront limités, si ce n'est nuls.

16. « L'emploi des salariés de plus de 55 ans en Europe du Nord », Violaine Delteil et Dominique Redor, février 2003, rapport de recherche commandité et financé par la DARES.

17. Gaullier, 1999.

18. Lilja et Hamalainen, 2001.

19. La seule focalisation sur les seules politiques familiales serait trompeuse : dans les pays scandinaves, la valorisation du temps partiel a également beaucoup joué.

La représentation des âges et du vieillissement

Sur le plan individuel, la représentation du travail et de la retraite joue un grand rôle dans la décision de retrait.

Du point de vue des salariés, le consensus sur l'éviction des salariés vieillissants, qui a dominé pendant trente ans, a normalisé dans un certain nombre de pays la cinquantaine comme l'âge de la cessation d'activité et de la vieillesse. Pour les salariés, la préretraite est aujourd'hui un droit acquis. L'image des préretraités et retraités a été valorisée ; la génération actuelle des seniors, encore active, table sur un départ anticipé, et vise un retrait du marché du travail le plus précoce possible. En France, les salariés situent l'âge idéal de départ à la retraite à 55 ans.

Le consensus social sur le rejet des salariés vieillissants a également renforcé une vision stéréotypée de cette classe d'âge. Cette vision du vieillissement comme déclin remonte, dans la culture occidentale, à la naissance de la société de production taylorienne. Lorsque l'économie est de type « *labour intensive* » et que la force physique de la main-d'œuvre est un aspect décisif de sa productivité, l'avancée en âge peut être perçue comme contradictoire avec la recherche de performance. Mais dans les économies post-industrielles de l'OCDE, où l'homme entretient un rapport de moins en moins physique avec la technique, ces représentations sur le rapport entre le vieillissement et la productivité ne devraient plus trouver leur place...

Les effets du vieillissement sont naturellement distincts selon les catégories socioprofessionnelles. On considère que les performances des ouvriers qualifiés augmentent jusqu'à 40-45 ans, et déclinent par la suite²⁰ ; les performances restent toutefois supérieures, jusqu'à 60 ans, à celles des ouvriers qualifiés de 20 ans. Parallèlement, plus les machines sont sophistiquées, plus le déclin est faible. Enfin, chez les individus n'utilisant pas leurs capacités physiques, le vieillissement, sauf cas particulier, porte peu à conséquence sur la productivité du travail. Mais le fait est que, dans un bon nombre de pays, les croyances culturelles ont une longévité plus grande que les modèles productifs qui les ont créées.

20. Davies et al. (1985), cités dans *Vieillesse et travail*, Laville, 1989.

De ce point de vue, une responsabilité incombe aux gouvernements en matière de communication sur la nouvelle réalité des âges et des parcours individuels, afin de mieux faire prendre conscience aux employeurs des potentiels de chaque âge. La Finlande a ainsi lancé une campagne sur le thème « l'expérience est notre richesse nationale », et le Danemark sur le thème « *more people in work* ». Le gouvernement britannique essaie d'effacer, dans les représentations, la séparation nette entre le travail et la retraite, en faisant passer aux entreprises et aux citoyens un message fort : les pensionnés « ne devraient pas être considérés comme un segment distinct de la population dont la vie productive a pris fin²¹ ».

Tout effort pour relever le taux d'emploi des seniors doit ainsi être accompagné d'une remise en cause des stéréotypes qui leur sont associés. En France, les représentations organisationnelles des seniors sont aussi ancrées qu'erronées, et elles influencent directement la représentation que les seniors ont de leurs propres capacités. Elles impactent également directement l'offre d'emploi des seniors. En effet, si aucune formation, promotion, mutation, réinsertion n'est possible après la cinquantaine, les salariés qui passent ce cap entrent dans une période de déstabilisation où ils s'interrogent sur leur avenir et sont guettés par la démobilité.

Le poids des représentations qui s'attachent au vieillissement est un frein à la rétention des seniors dans l'entreprise. Toute mise en place d'un dispositif visant à augmenter le taux d'emploi des seniors doit donc s'accompagner d'une sensibilisation de tous les acteurs sur les effets réels de l'âge et du vieillissement sur le travail. À cet égard, l'absence en France d'une politique nationale de communication sur le thème du travail et de l'âge, notamment lors de la mise en place de la loi Fillon, est certainement regrettable.

21. Rapport conjoint de la Commission européenne et du Conseil sur les pensions viables et adéquates, décembre 2002.

3 LES ENTREPRISES FACE AU VIEILLISSEMENT DE LEURS SALARIÉS

L'objectif de cette dernière partie est de présenter certaines des meilleures pratiques de rétention des seniors à l'œuvre dans les entreprises²².

3.1. LA GESTION DES CARRIÈRES, DES COMPÉTENCES ET DES RECRUTEMENTS

Ces trois thèmes sont regroupés dans la mesure où, dans les entreprises innovantes, l'allongement de la vie professionnelle passe par une modification de toutes les pratiques de gestion des ressources humaines. La cohérence s'impose entre le recrutement des plus de 50 ans, la gestion des fins de carrière et la gestion des compétences.

La gestion des mobilités

Dans bien des entreprises, la non-mobilité des seniors semble considérée comme un fait acquis. Pourtant, et contrairement aux idées dominantes, certains seniors aspirent à la mobilité, soit parce qu'ils connaissent trop bien leur emploi et considèrent qu'ils n'ont plus rien à y apprendre, soit parce qu'ils ont vécu tout au long de leur vie professionnelle de nombreux changements et qu'ils souhaitent conserver ce rythme qui les satisfait toujours et auquel ils se sont habitués. C'est pour prendre en compte ces aspirations et éviter des désengagements trop précoces qu'un groupe comme **Total** a décidé de revoir la temporalité des carrières internes. Allonger la période d'apprentissage, retarder les mobilités tout en les rendant plus systématiques, intégrer des temps de formation (sur le tas et

22. Cette partie repose sur trois études de comparaison internationale : le travail de la fondation de Dublin (1997), le rapport Brunhes (2001) et l'enquête de la DARES (2003).

traditionnelles) ont été les principaux axes d'une politique visant à assurer une gestion des compétences sur le long terme et une mobilité hiérarchique équitable à tout âge²³.

Un certain nombre d'organisations ont clairement fait de la mobilité un outil au service de l'employabilité des seniors. Aux Pays-Bas, l'**Environment Service Department**²⁴ de la ville de Groningue a pour mission de collecter les déchets, de nettoyer les lieux publics et de contrôler la pollution de l'air, du bruit et la contamination des sols. Un employé sur deux y a plus de 40 ans. La politique de l'emploi y est simple : les salariés ont droit à un emploi à vie, mais en contrepartie l'entreprise exige d'eux une très forte mobilité en fonction des circonstances et des événements. L'employabilité interne du personnel est donc centrale ; pour la maintenir, la DRH s'appuie sur quelques principes d'actions simples :

- les salariés sont régulièrement sensibilisés à la nécessité de penser, dans la durée, leur propre développement professionnel, et donc leurs besoins de formation ;
- les managers sont appelés à suivre avec attention le développement individuel de leurs collaborateurs ;
- si un salarié se trouve temporairement dans l'incapacité de faire son travail, un autre emploi, qui répond mieux à ses capacités, lui est immédiatement attribué. Ce nouvel emploi doit correspondre à un besoin réel, qui devra réduire la surcharge de travail temporaire d'un autre département. Les managers sont donc formés à l'évaluation, la détection et la communication de leur besoin en travail temporaire ;
- si un collaborateur se trouve dans l'incapacité définitive de remplir la mission qui lui a été attribuée, il est formé pour devenir « coach » dans une des équipes en charge de la propreté.

23. « Comment intégrer l'allongement de la vie professionnelle dans la gestion des ressources humaines », *Cahier de l'ANVIE*, novembre 2003.

24. Walker, A (1999), *Gérer une force de travail vieillissante : guide de bonne pratique*. www.eurofound.ie

Le groupe **Thalès** fait également figure de pilote dans ce domaine. En 1999, le groupe a créé TMC (Thalès Mission et Conseil), structure de consultant interne, sur la base d'un double constat : un nombre important de seniors compétents s'étaient retrouvés, au gré des restructurations, sans affectation précise ; dans le même temps, l'entreprise connaissait de vrais besoins en matière de conseil. Thalès a alors décidé de proposer à un certain nombre de ses collaborateurs seniors de rejoindre TMC pour y passer 18 mois et mettre à profit, dans le domaine du conseil, leur expérience professionnelle. 70 % des collaborateurs passés par TMC ont retrouvé un poste opérationnel dans le groupe après le passage par cette structure, qui joue ainsi le rôle de catalyseur pour une deuxième carrière. Ce dispositif a été complété avec la signature, en novembre 2001, d'un texte baptisé « AVEC » (Accord sur la Valorisation de l'Expérience et de la fin de Carrière), qui prévoit notamment de valoriser les activités de tuteurs. Ces dispositions s'insèrent dans le cadre d'une stratégie globale de valorisation des seniors ; ainsi, pour le DRH France, Dominique Maisonneuve, « il faut gérer les seniors comme les autres, c'est-à-dire veiller à ce qu'ils bénéficient de progression de carrière, d'augmentation de rémunération, de mobilité et de formation ». Ces quatre points sont contrôlés dans chaque unité par des indicateurs statistiques.

La pratique de la mobilité professionnelle est d'autant mieux assurée qu'elle est détachée de la progression hiérarchique. La valorisation des rôles de coordinateur, consultant interne, formateur ou coach permet de proposer aux seniors des évolutions professionnellement stimulantes sans ralentir la progression de carrière des salariés plus jeunes. L'individualisation de la gestion des carrières est au cœur d'une telle politique.

L'entretien d'évaluation et d'orientation

L'entretien d'évaluation revêt parfois un caractère pénible pour le senior, exacerbant chez lui le sentiment que l'entreprise n'accorde pas à la gestion de sa carrière la même attention qu'elle accorde à celle des autres salariés. Plusieurs initiatives pour lutter contre ce sentiment de discrimination méritent d'être citées.

Le groupe **Caisses d'Épargne** a mis en place un allongement progressif de la durée d'activité de ses salariés. Jusqu'en 1999, les femmes pouvaient partir à 50 ans, et les hommes à 55 ans ; à partir de 2005, tout le monde partira à 60 ans. Or les salariés de plus de 50 ans représentent plus de 25 % de l'effectif total. Jusqu'en 2003, les plus proches du terme (salariés de plus de 55 ans) ont choisi la PRP financée en partie sur le FNE. La création d'un entretien de carrière spécifiquement dédié aux plus de 50 ans a été l'un des éléments d'une stratégie visant à rendre plus dynamique la gestion de carrière de ceux qui sont concernés par l'allongement de la durée d'activité.

Arcelor procède également à un entretien d'orientation à destination des seniors. Un accord d'entreprise a été signé, prévoyant que « durant l'année 2004, tous les salariés nés au plus tard le 31 décembre 1950 seront reçus par leur manager. Cet entretien sera l'occasion d'échanger sur les souhaits et attentes des salariés en matière d'activité, de parcours professionnel, de retraite, incluant ou non le bénéfice d'une retraite pour "une longue carrière et les opportunités qui se présentent à lui, compte tenu du contexte et des besoins de l'entreprise dans le type d'emploi occupé, que le manager lui expliquera de façon concrète"²⁵ ». L'accord insiste fortement sur cet entretien, défini comme « un acte managérial fort, important pour les deux parties, s'inscrivant dans la perspective d'une politique de gestion des seniors ».

De son côté, le **Crédit Lyonnais** a institué des rendez-vous de carrière systématiques pour les 45-48 ans, et les a ouverts aux plus de 48 ans qui en font la demande. Cet entretien d'analyse du parcours individuel (professionnel et extra-professionnel) et d'orientation permet d'identifier les compétences et les aptitudes (parmi un éventail prédéfini) et d'évaluer la motivation du salarié. Un document de synthèse est adressé à celui-ci, accompagné d'une boussole d'orientation qui détaille les pistes d'évolutions possibles.

Chez **Air France**, l'« accord pour progresser ensemble » conclu en juillet 2002 prévoit un « point carrière ». Il se déroule sur cinq jours, en petit groupe, sous la direction d'un coach.

25. Article 2-1.

Au travers de ces expériences, deux points clés se dégagent. En premier lieu, il importe que l'entretien d'évaluation soit destiné à tous, sans discrimination d'âge, et que les critères d'évaluation ne soient pas discriminants en matière d'âge. À 45 ans, la majorité des salariés atteignent le milieu de leur carrière ; il leur reste vingt années de travail devant eux. Sans perspective d'avenir professionnel, la démotivation apparaît inévitable.

En deuxième lieu, il est nécessaire de former les managers à l'évaluation des seniors, qui parfois vivent mal cette relation, et qui la vivent d'autant plus mal quand le manager est jeune et peu expérimenté dans sa fonction. Les principes qui président à la gestion des carrières doivent être les mêmes pour tous, mais la communication peut être individualisée pour les plus de 45 ans.

La gestion des recrutements

Si le recrutement d'un senior n'est pas un réflexe culturel, ni, *a fortiori*, organisationnel, il pourrait le devenir grâce à la valeur ajoutée qu'il apporte à l'image de l'organisation. En effet, un certain nombre d'entreprises qui ont recruté des seniors et qui ont communiqué sur ce thème se sont aperçues qu'elles valorisaient leur image auprès du grand public et donc de consommateurs potentiels.

Ainsi l'entreprise britannique spécialisée dans les services financiers **Nationwide Building Society**, après s'être séparée de beaucoup de ses collaborateurs seniors dans les années 1990, a progressivement pris conscience de ce que les performances des plus de 50 ans pouvaient être plus élevées que celles des plus jeunes, en particulier pour les postes de consultants financiers ; la meilleure qualité de leur relation au client a également été mise en avant. Diffusant cette perception nouvelle auprès de leurs salariés, les dirigeants ont décidé de rééquilibrer la pyramide des âges de l'entreprise, en recrutant à nouveau des seniors, et de revoir la politique de promotion interne. S'appuyant sur cette dynamique de gestion des seniors, qui paraît aussi satisfaire le client, l'entreprise a lié cette démarche à une politique

de marketing auprès des consommateurs sur ce thème. L'entreprise a donc fait, grâce aux seniors, d'une pierre deux coups²⁶ !

Autre entreprise britannique, B & Q, le plus grand détaillant de bricolage du pays. L'entreprise emploie 23 000 salariés, dont 15 % ont plus de 50 ans et 10 % plus de 55 ans. Sa principale faiblesse, en matière de gestion des ressources humaines, résidait dans l'instabilité de son personnel : le taux de turnover y était élevé et l'absentéisme important. En recrutant des salariés de plus de 50 ans, en leur offrant de véritables perspectives de formation et de promotion interne, et en permettant aux plus de 60 ans de réduire et d'aménager leur temps de travail, B et Q est parvenu à stabiliser son personnel. Des enquêtes marketing ont par ailleurs montré que les salariés expérimentés répondaient mieux aux besoins des clients, savaient mieux travailler en équipe, s'adaptaient bien à la culture de l'entreprise et disposaient d'excellentes qualités relationnelles. Cette politique a donc constitué un véritable avantage compétitif. « Dans un de ses magasins, l'entreprise a décidé de recruter uniquement des salariés de plus de 50 ans. Une telle politique de recrutement lui a permis d'augmenter son profit de 18 %, de réduire son taux d'absentéisme de 39 % et d'augmenter le taux de satisfaction de ses clients de manière significative²⁷. »

Au Danemark, la chaîne de supermarchés **Netto** a pris deux initiatives pour retenir et attirer les seniors, dont les effets positifs se cumulent :

- le recrutement de profils représentatifs de toutes les catégories d'âge ;
- la création d'une chaîne spécialisée, *Seniors Supermarket*, dont les salariés ont une moyenne d'âge sensiblement plus élevée que dans les autres magasins de Netto. Trois magasins ont ainsi été créés, avec un bilan semble-t-il positif : les frais de personnel sont relativement plus élevés que dans les autres magasins, du fait d'un recours accru au temps partiel et à des arrangements spéciaux, mais le coût associé aux arrêts maladies est sensiblement en baisse, et la satisfaction des clients est élevée, les clients âgés appréciant d'avoir affaire à des employés de leur âge. Ces trois *Seniors Supermarket* figurent aujourd'hui parmi les plus performants de la chaîne.

26. Rapport Brunhes, 2001.

27. *Ibid.*

Fort de ce succès, Netto entend renforcer la diversité des âges dans ses magasins « classiques ».

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le recrutement des seniors devient un enjeu fort de gestion des ressources humaines. Certains secteurs de l'économie américaine ont ainsi déployé des trésors d'ingéniosité, en leur proposant notamment de participer au financement des bourses d'études de leurs enfants, et en conduisant de véritables campagnes de recrutement à destination des retraités actifs, en partenariat avec les chambres de commerce locales ou des églises.

La gestion des compétences

La transmission des savoirs et des compétences constitue un point clé. Valérie Pueyo-Venezia recense plusieurs éléments de nature à y faire obstacle :

- l'isolement des opérateurs : les équipes très éclatées entravent l'apprentissage ;
- l'organisation de travail qui tend à réduire les effectifs dans les ateliers : ceux qui restent sont moins disponibles pour aider les jeunes ;
- la non-organisation de l'accueil des apprentis ;
- la dureté des métiers et des épreuves initiales ;
- la santé au travail : avec des gens fragilisés et des stratégies de préservation qui ne marchent pas bien, les plus anciens ont tendance à se protéger et à privilégier leur propre préservation ;
- des équipes instables qui n'incitent pas les anciens à former les plus jeunes qui vont partir ;
- des outils pédagogiques négligés ;
- un temps limité d'acquisition du métier²⁸.

Une bonne transmission des compétences implique d'abord que soient identifiées au sein des unités les compétences à transférer, puis que les détenteurs de ces compétences soient incités à les transmettre. D'où la nécessité que du temps soit accordé par l'entreprise aux seniors afin qu'ils

28. Valérie Pueyo-Venezia, 2003, p. 30.

procèdent à la formalisation et à la capitalisation de leurs savoirs, puis à la formation des jeunes. La prise en compte de ce temps d'acquisition et de transmission est indispensable ; rappelons que, chez les Compagnons, le savoir se transmet en trois ou quatre ans. La transmission doit par ailleurs s'appuyer sur les compétences réelles des opérateurs, non sur les compétences prescrites, et sur leurs stratégies d'expériences qui participent à la viabilité du travail.

Dans cette perspective, l'accord signé le 15 janvier 2004 sur « *la valorisation de l'expérience, la gestion des "secondes carrières" et la mise à la retraite à partir de 60 ans* » dans la grande distribution est particulièrement intéressant. En effet, la part des salariés de la branche qui ont plus de 50 ans est seulement de 7 % en 2002, et même moins dans les activités les plus récentes (4 % pour les maxi-discounteurs). « Pour les entreprises du secteur du commerce de détail et de gros à dominante alimentaire, la gestion des seniors n'est donc pas une question d'actualité mais d'avenir », souligne le préambule du texte. Les raisons pour lesquelles les plus de 50 ans nécessitent une attention particulière sont précisées dans la suite de l'accord.

On y lit ainsi que les salariés seniors ont constaté que leurs aînés ont souvent bénéficié de départs anticipés ou d'une réduction d'activité à l'occasion d'accords de préretraites progressives, et qu'un certain nombre d'entre eux espèrent de ce fait partir également avant 60 ans.

Les seniors actuels ont pourtant connu un début d'activité plus tardif que leurs aînés. Les plus âgés ont commencé à travailler entre 1973 et 1983, à des périodes de forte progression du chômage, et ont suivi des études plus longues. Rares sont donc ceux qui ont commencé à travailler à 15 ou 16 ans – contrairement à ceux qui partent actuellement à la retraite. De ce fait, il n'est pas évident que, dans 10 ans, ces personnes auront acquis, à 60 ans, le nombre de trimestres suffisants pour liquider leur pension à taux plein.

Quoi qu'il en soit, c'est un fait que les progressions de carrière sont plus lentes à partir de 50 ans. La dynamique sociale, construite en partie sur les possibilités de promotions, ne fonctionne plus de la même manière à partir de cet âge. En outre, les formations offertes ne sont pas adaptées à des personnes qui maîtrisent leur métier, les plans de formation étant trop

souvent axés sur l'acquisition des connaissances professionnelles (formation de prise de poste et perfectionnement).

Aussi, les signataires de l'accord soulignent qu'il est devenu essentiel de :

- «← conserver plus longtemps l'expérience acquise par leurs collaborateurs de plus de 50 ans, et permettre, par le dialogue et le respect de chacun, une meilleure coexistence entre les générations en activité ;
- assurer le maintien et le développement des compétences, ainsi que l'intérêt des missions confiées aux collaborateurs de plus de 50 ans ;
- assurer des perspectives professionnelles à tous dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines ».

D'une manière générale et pour l'ensemble du déroulement de la vie professionnelle, les parties signataires « entendent réaffirmer que l'âge des collaborateurs ne peut en aucune manière constituer un facteur de discrimination ».

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors est loin d'être pratiquée par toutes les entreprises. Elle est pourtant essentielle : seule l'étude prospective des relations entre le vieillissement des personnes, la transformation des emplois et l'évolution des portefeuilles de compétences de l'entreprise peut permettre d'anticiper les évolutions à venir.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors est loin d'être pratiquée par toutes les entreprises. Elle est pourtant essentielle : seule l'étude prospective des relations entre le vieillissement des personnes, la transformation des emplois et l'évolution des portefeuilles de compétences de l'entreprise peut permettre d'anticiper les évolutions à venir.

3.2. LA FORMATION

L'aversion pour la formation participe d'une représentation erronée du senior au travail. Différentes enquêtes montrent en effet que les salariés de plus de 50 ans n'y sont pas rétifs, bien au contraire, mais qu'ils souhaitent

des formations moins scolaires et davantage centrées sur des pratiques concrètes de travail²⁹.

Total a mis en place un programme de formation spécifique à destination des cadres seniors, baptisé « *Managing Experience* ». Ce programme est venu compléter l'offre de formation existante : le groupe proposait déjà des programmes pour les postes de haut niveau, destinés aux jeunes à haut potentiel et aux futurs cadres dirigeants, mais rien n'était prévu pour les managers expérimentés et les dirigeants de 50 ans et plus. Tandis que les formations classiques font la part belle aux exposés et conférences d'experts, « *Managing Experience* » consacre un temps plus important aux échanges entre les participants. L'idée qui sous-tend le programme est qu'après une vingtaine d'années d'expérience professionnelle, les managers et dirigeants puissent prendre le temps de consolider ensemble les leçons de leur expérience pour mieux aborder les nouveaux challenges de l'entreprise. Les méthodes pédagogiques utilisées sont adaptées au public des seniors ; elles visent à faire « prendre du recul sur son expérience professionnelle, comprendre les évolutions économiques et faire le point sur les modes de management ». Ce programme rencontre un réel succès auprès du personnel. L'étape suivante est d'élargir ces pratiques à l'ensemble de l'encadrement de 50 ans et plus.

3.3. LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Sous l'impulsion du secteur industriel, les entreprises s'impliquent de façon croissante dans l'adaptation des postes et des horaires de travail.

L'adaptation des postes de travail

L'ergonomie préventive³⁰ permet de ralentir ou de compenser le déclin de certaines capacités physiques. Les postes de travail et leurs charges physiques peuvent être cotés afin de mieux les répartir en fonction des capacités de chacun.

29. Voir, entre autres, Volkoff (2000).

30. Le terme d'« ergonomie préventive » ferait bondir les ergonomes, avec raison. Cette redondance a pour objet de sensibiliser le lecteur sur le fait que le vieillissement par le travail peut être ralenti si les conditions de travail sont améliorées et ce, pour tous les postes et pour tous les âges.

L'aménagement des conditions de travail est une condition essentielle de la prévention du vieillissement et du maintien des capacités de travail des seniors. Non seulement l'amélioration des conditions de travail permet de maintenir au travail les plus âgés mais, dans le cas de travaux pénibles effectués par les plus jeunes, elles permettent de prévenir l'usure physique.

Le site de **Volvo-Torslanverken**, en Suède³¹, connaît, à la fin des années 1990, un nombre important d'ouvriers atteignant la cinquantaine. Beaucoup d'entre eux ne parviennent plus à suivre le rythme imposé par la chaîne de montage, ce qui se traduit par une forte augmentation des jours d'arrêt maladie. Deux départements spécifiques sont créés à destination du personnel vieillissant ; 60 salariés qui ont plus de 50 ans ou qui souffrent de problèmes médicaux y sont employés. Ils s'y consacrent soit à une activité de service, comme le traitement des réclamations, ou à des tâches de production, mais sur un rythme plus adapté. Le bilan tiré de ces initiatives est positif. Si, au début de l'expérience, les jeunes dévalorisaient volontiers le travail des plus âgés, ce comportement a été bien vite abandonné lorsqu'ils se sont aperçus que l'expérience des plus anciens leur était d'une grande utilité. Une meilleure intégration des âges au travail a renforcé le sentiment d'appartenance à l'entreprise, et permis de limiter les coûts associés aux congés maladie et aux départs anticipés.

Le groupe **PSA** a réalisé en 2004 une étude sur le réaménagement des postes de travail. Dans cette entreprise, le pourcentage de plus de 50 ans atteindra 37 % en 2009, la part des 35 ans et moins passant de 26 à 15 % entre 2004 et 2009. PSA a choisi de privilégier l'abaissement général de la pénibilité plutôt que la création de postes dédiés aux seniors. Un accord a été signé en mars 2001 avec cinq syndicats afin de développer une démarche d'amélioration des conditions de travail, et un comité de pilotage pluridisciplinaire a été mis en place. L'objectif était de diviser par deux, d'ici la mi-2004, le nombre de postes cotés « difficiles ». À cette fin, l'accord de mars 2001 a prévu la mise en place d'équipes pluridisciplinaires (médecins, techniciens de sécurité et ergonomes), chargés d'étudier de façon parallèle les nouveaux process et le lancement de nouvelles automobiles, en prenant en compte à la fois des critères de charges physiques, de charge mentale et

31. Walker, 1999.

de posture ; un deuxième volet du dispositif vise à améliorer les conditions de travail sur les installations anciennes.

En conclusion, il convient de souligner, en ce qui concerne les postes de travail, que le vieillissement est souvent caractérisé par une accentuation du besoin d'autonomie. Les entreprises les plus performantes sont celles dont l'encadrement prend en compte cette aspiration et parviennent ainsi à empêcher, chez les plus âgés de leurs salariés, un sentiment de dévalorisation.

L'aménagement des temps de travail

En matière d'aménagement des temps, diverses études ont souligné l'hétérogénéité des attentes exprimées par les quinquagénaires en fonction de leur qualification, leur poste, leur sexe, la distance entre leurs lieux de travail et de logement, la situation familiale (en prenant en compte non seulement les enfants mais aussi les parents âgés), leurs engagements professionnels et leurs loisirs. Un récent rapport du Conseil d'Orientation des Retraites souligne l'attachement des seniors à une diminution de leur temps de travail en fin de carrière³² ; option qui n'a pas été retenue par la loi Fillon.

Goteborgs, à Spavargar, offre un exemple d'adaptation des conditions et du temps de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. Dans cette entreprise de transports urbains, 50 % des chauffeurs de bus ont plus de 55 ans³³. Peinant à en recruter de nouveaux en raison de la pénibilité du travail, la DRH a choisi de mener une politique d'amélioration des conditions de travail. Elle a donné plus de latitude à ses chauffeurs dans le choix de leurs horaires de travail, en privilégiant le choix des plus anciens et donc par extension des plus âgés d'entre eux. L'ergonomie des sièges a également été revue pour que les chauffeurs ne souffrent plus de leur posture de conduite.

Les entreprises les plus innovantes concentrent leurs efforts sur l'amélioration des conditions de travail : ergonomie, formation, horaires de travail. En matière d'ergonomie, elles sont attentives à l'éclairage des espaces de travail, à assurer de

32. COR, juin 2004.

33. Bruhnes, 2001.

l'air conditionné, au confort de la position assise. De ce fait, la question de la baisse des capacités physiques se pose avec moins d'acuité. La formation aux nouvelles technologies permet de s'adapter à une pression de travail plus intense et à des exigences de qualité plus élevées. Certaines entreprises proposent aux plus anciens de choisir en premier lieu leurs horaires de travail. D'autres offrent la possibilité de réduire le temps de travail après 60 ans.

L'accord signé par la direction française et quatre syndicats – CFDT, CFE-CGC, CFTC et FO – d'**Arcelor**, numéro un mondial de l'acier, contient des dispositions spécifiques pour les salariés nés avant le 31 décembre 1950³⁴. Prenant en considération la fin de dispositifs tels que ASFNE, APTP, ATD, DAP, ARPE³⁵, le groupe a, dans cet accord, adopté de nouvelles mesures concernant « l'aménagement du temps de travail en fin de carrière » (titre 3). Deux types de temps partiels sont proposés : la réduction du temps d'activité (aux mêmes conditions que les autres salariés) et le temps partiel de fin de carrière (temps d'activité dégressif 80/50/20, et conservation des avantages réservés au temps plein), cette dernière mesure étant réservée aux salariés des établissements en cours de restructuration.

Parallèlement, la garantie de l'emploi (article 2-2) est acquise aux salariés, nés au plus tard en 1950, durant les 20 trimestres précédant la retraite, s'ils acceptent l'une des trois propositions suivantes : passage à temps partiel, reclassement interne, retour à temps plein. L'accord précise que « le manager et le salarié rechercheront les aménagements à apporter, en termes de formation, modalités de travail et évolution de carrière, les mieux à même de rendre ces cinq dernières années avant la retraite attractive, et profitable, tant au salarié qu'à son entreprise ».

Dans l'usine, précédemment évoquée, de **Volvo-Torslanverken**, de courtes pauses, des horaires variés et choisis ont été aménagés pour les seniors. Les anciens n'ont pas un travail aussi rythmé que leurs cadets, mais il est à plus forte valeur ajoutée. N'oublions pas qu'en Suède, les

34. Avenant de révision partielle du 17 février 2004 à l'accord SINOR CAP 2010 (*Liaisons sociales*, n° 292, mardi 20 avril 2004).

35. Avenant de révision partielle du 17 février 2004 à l'accord SINOR CAP 2010 (*Liaisons sociales*, n° 292, mardi 20 avril 2004).

employeurs sont tenus de fournir un emploi à temps partiel à ceux qui en font la demande : 32 % des personnes ayant un emploi travaillent à temps partiel contre 17 % en France et 24 % en moyenne dans l'Union européenne. Le temps partiel n'est pas culturellement associé à l'avancée en âge. La culture du temps partiel rend aussi plus habituelle l'adaptation de l'organisation du travail. La répartition la plus communément choisie est un mi-temps de 20 heures et se traduit par la répartition de deux personnes sur un même poste. La formule est relativement adaptée aux contraintes de l'organisation du travail. La retraite partielle a remporté dans ce pays un grand nombre d'adhésions de la part des salariés mais aussi des employeurs car elle constitue un élément de flexibilité du coût salarial, du fait de la baisse du temps de travail.

Dans l'aciérie suédoise **SSAB Strip Products**, la principale difficulté concernait le travail en équipe 24 h sur 24. Les jeunes y étaient favorables, en raison des primes de travail de nuit, et les anciens opposés, pour des raisons de pénibilité. La solution adoptée, après discussion et référendum dans l'entreprise, a consisté à aménager le temps de travail des seniors de façon à réduire leur présence de nuit et allonger leurs périodes de récupération.

3.4. LA SENSIBILISATION DU MANAGEMENT

Les seniors sont en général plus sensibles que la moyenne à toutes les marques de reconnaissance de l'entreprise à leur égard ; la perception de leur niveau d'équité dépend très largement des signes de reconnaissance qu'ils reçoivent de la part de leur manager.

Un argument de poids peut être utilisé pour sensibiliser le management à la gestion de seniors : leur performance commerciale. Les seniors aiment être conseillés par leurs pairs vendeurs, à qui ils font beaucoup plus confiance. Ainsi, dans les pays nordiques, employer une main-d'œuvre âgée pour les fonctions commerciales est une pratique qui se répand de plus en plus car elle est source de performance.

CONCLUSION

La faiblesse persistante du taux d'emploi des seniors, en France, a longtemps reposé sur une illusion collective selon laquelle un retrait précoce des plus de 55 ans était le prix à payer pour que les moins de 25 ans s'insèrent plus aisément sur le marché du travail. Trimestre après trimestre, les statistiques de l'emploi sont venues démontrer ce qu'une telle équivalence pouvait avoir de fallacieux ; l'État lui-même en a pris acte, en restreignant de manière drastique le soutien financier qu'il apporte aux préretraites.

Cette clarification a probablement contribué à assainir le débat sur les voies et moyens d'un relèvement du taux d'emploi des seniors. Pour autant, s'agissant des politiques publiques conduites dans les pays de l'OCDE, ce débat n'a pas vu émerger de consensus. Trois orientations principales se dégagent : la « désincitation » des seniors à une sortie anticipée du marché du travail, via le durcissement des conditions de liquidation des pensions, le renforcement de la neutralité actuarielle ou le durcissement des conditions d'accès au régime d'invalidité ; l'abaissement du coût du travail, via des allègements de charges ciblés ou la révision des règles de rémunération à l'ancienneté ; la flexibilisation du marché du travail, via notamment l'autorisation du cumul emploi-retraite. Tous ces leviers sont, à des degrés divers, actionnés par les pays de l'OCDE, parfois de manière simultanée. Leur dosage varie en fonction de l'équilibre économique, social et politique propre à chaque pays concerné : à travers la question des âges, c'est le fondement même du pacte social qui est en jeu. C'est là, à l'évidence, une limite forte posée à la démarche de « parangonnage » et à la recherche des « meilleures pratiques » nationales.

L'examen des stratégies RH mises en œuvre par les entreprises pour s'adapter au vieillissement tendanciel de leurs collaborateurs, conduit dans la troisième partie de cette étude, permet d'identifier certaines des mesures

les plus innovantes : accès élargi à la mobilité, pour favoriser le maintien de l'employabilité des seniors et une meilleure transmission des connaissances entre générations ; poursuite de l'effort de formation après 45 ans, à travers des modules adaptés, capitalisant sur la connaissance du métier et de l'entreprise accumulée par le senior ; aménagement des conditions de travail, via notamment un recours élargi à l'ergonomie ; sensibilisation du management aux enjeux associés au vieillissement.

Ce dernier point s'avère particulièrement crucial : tous les efforts pour remonter le taux d'emploi des salariés âgés seront vains s'ils ne sont pas accompagnés d'une remise en cause des stéréotypes associés au vieillissement. En France, ceux-ci sont aussi ancrés qu'erronés, et ils influencent directement la représentation qu'ont les seniors de leurs propres capacités. Les plus de 55 ans font figure de grands absents dans les débats en cours sur la diversité dans l'entreprise : il appartient aux partenaires sociaux et à la puissance publique de conduire, chacun à leur manière, un travail pédagogique de fond pour que, dans les représentations collectives, le vieillissement cesse d'être synonyme d'exclusion du marché du travail.

MONOGRAPHIES PAYS

Royaume-Uni

Chiffres clés

Taux d'emploi des 15/64 ans	75,6 %
Taux d'emploi des hommes entre 55 et 64 ans	62,6 %
Taux d'emploi des femmes entre 55 et 64 ans	44,7 %
Âge moyen de fin d'activité	62 ans

Contexte

Avant 1997, les sorties précoces du marché du travail étaient justifiées, comme dans tous les autres pays, par la nécessité de réduire le chômage des jeunes. Mais à la différence des autres pays, aucune politique publique n'a ciblé les seniors – à l'exception du régime d'invalidité. Si les voies de sortie ne furent pas créées par l'État, elles le furent par les systèmes de retraite professionnels et privés. Ceux-ci se développent à partir de 1986 dans le cadre du processus de privatisation des retraites. Deux tiers des salariés britanniques y adhèrent. Ainsi, au Royaume-Uni, le fait de cotiser à un système de retraite privée et professionnelle offre une probabilité plus forte de partir plus tôt. Les entreprises ont plus ou moins facilité l'accès à des retraits précoces en jouant sur les conditions d'obtention de la pension professionnelle.

Les leviers du changement

À partir de 1995, une remontée légère de l'emploi de seniors s'opère parallèlement à une augmentation significative de l'emploi à temps partiel pour les fins de carrière.

La progression du taux d'emploi des plus de 55 ans et la réduction de leur taux de chômage (de 10 % en 1995 à 6,4 % en 1999) ne sauraient être expliquées que par la reprise économique de ces dernières années. L'objectif d'élévation du taux d'emploi des seniors est devenu une priorité du gouvernement travailliste en 1997. Cette volonté trouve sa source dans la pénurie de main-d'œuvre que connaît ce pays dans le secteur des services. Ce premier moteur de changement est renforcé par le coût prohibitif de l'invalidité, utilisé comme dispositif de sortie précoce.

Le gouvernement ne disposant que de peu de marge de manœuvre, étant donné le poids très important des pensions professionnelles et privées, il a fait de la politique d'emploi son levier d'action principal pour augmenter le taux d'emploi des seniors. Trois principes président à ces mesures.

- Une priorité est donnée au retour à l'emploi par rapport à l'assistance

L'indemnisation inconditionnelle du chômage est raccourcie à 6 mois contre un an. Au bout du sixième mois, l'indemnisation est conditionnée par la signature d'un contrat de recherche d'emploi, qui se matérialise par la participation à un programme de formation ou l'imposition d'un travail à l'essai pendant trois semaines. Ce travail est souvent un « bridge job » proposé par les collectivités locales, consistant par exemple dans la plantation d'arbres.

- Des incitations financières à l'emploi et à la formation professionnelle

Une prime à l'emploi est destinée aux seniors. Elle est accordée aux plus de 45 ans qui ne bénéficient plus des transferts sociaux depuis plus de 6 mois. Elle est également versée, pendant un an maximum, aux personnes qui retournent dans l'emploi afin de garantir aux ménages un revenu de 180 livres par semaine dans le cadre d'un travail à plein temps. Ces emplois sont d'utilité collective. Les bénéficiaires peuvent occuper ces emplois pendant deux ans.

Si l'impact de ces différentes primes et dispositifs sur le taux d'emploi des seniors est difficile à estimer, leur impact sur la progression des emplois atypiques et mal rémunérés est incontestable.

Par ailleurs, un compte individuel de compétences est subventionné par l'État afin de stimuler la formation dans les entreprises. L'objectif est de lever les barrières à l'emploi des salariés vieillissants et de multiplier les incitations envers les employeurs afin que ces derniers conservent ou recrutent une main-d'œuvre âgée.

- Une communication et une action de sensibilisation des pouvoirs publics sur le thème « âge et travail »

En 1998, le programme « *Better Government for Older People* » a pour objectif d'améliorer la qualité des services publics et locaux à destination des personnes âgées. Parallèlement, une vaste campagne de communication est lancée, nommée « *New Deal 50+* ». Elle prend exclusivement pour cible les seniors. Le Royaume-Uni fait figure de précurseur en lançant cette campagne. Un code de bonne conduite a été envoyé à 68 000 entreprises, expliquant les bonnes pratiques de gestion de la diversité des âges.

Depuis 1997, le Royaume-Uni est l'un des deux seuls pays, avec la Finlande, à avoir mis en place une politique intégrée et globale visant à élever le taux d'emploi des seniors. Mais les voies employées sont différentes. Deux spécificités anglo-saxonnes doivent être rappelées. D'abord, la pression du marché du travail est centrale dans l'augmentation du taux d'emploi des seniors. Ensuite, le gouvernement dispose d'une marge de manœuvre réduite, qui respecte un principe culturel : des mesures spécifiques sont proscrites car les politiques doivent être tournées vers l'ensemble de la population active. Le succès britannique est incontestable en matière de taux d'emploi des seniors. En revanche, les mesures prises ont conduit à une flexibilisation des fins de carrières pour les moins qualifiés. Les salariés les plus protégés et les plus rémunérés dans l'emploi sont aussi ceux qui partent à la retraite plus tôt, grâce aux pensions professionnelles. Les autres, les moins qualifiés, se trouvent plus souvent dans des situations précaires, contraints d'accepter des « *bridge jobs* ».

Finlande

Chiffres clés

Taux d'emploi des 15/64 ans	74,9 %
Taux d'emploi des hommes entre 55 et 64 ans	53 %
Taux d'emploi des femmes entre 55 et 64 ans	51,2 %
Âge moyen de fin d'activité	62,2 ans

Contexte

Au début des années 1990, la Finlande avait un taux d'emploi des seniors aussi bas que la France. Elle a établi une stratégie innovante d'intégration des salariés expérimentés, en mettant l'accent sur la prévention plutôt que sur l'encouragement à la prolongation dans l'emploi ou sur le découragement des sorties précoces. Si le système a eu de tels résultats, c'est qu'il y a eu un fort compromis entre tous les acteurs. Pourtant, avant 1997, un quart des quinquagénaires recevait une pension d'invalidité.

Les leviers du changement

Entre 1998 et 2000, un programme national pour les travailleurs vieillissants est lancé. Il est destiné à prévenir le déclin prématuré des capacités de travail des salariés vieillissants. Il a également pour but d'enrichir les connaissances sur les discriminations dont sont victimes les seniors et de mettre au jour un certain nombre de qualités associées à l'expérience professionnelle et à l'âge (« *respect for the aging* »). Ce premier programme a reçu l'entier soutien des partenaires sociaux. Il a permis de :

- Sensibiliser les acteurs sur le lien entre les conditions de travail et la non-discrimination, et le taux d'emploi des seniors.

La communication nationale avait pour slogan « l'expérience est une richesse nationale ». L'information fut en priorité destinée aux employeurs, mais a également visé le grand public. Les campagnes de communication nationales ont mis l'accent sur la responsabilité de l'entreprise et celle du salarié pour augmenter le taux d'emploi des seniors. La responsabilité partagée repose sur un compromis social fort.

- Favoriser une approche intégrée des fins de carrière.

Cette approche repose sur la promotion de la capacité de travail, l'adaptation de l'environnement de travail et des qualifications, la promotion de l'esprit d'entreprise et de l'égalité de chances. L'accent est mis sur le droit au travail à tous les âges. Les seniors sont donc considérés comme une force de travail qui a des fragilités, mais dont il importe de garantir le droit au travail par la réadaptation et la réhabilitation.

La Finlande a misé sur le maintien des capacités de travail, qui sont conditionnés par quatre facteurs clés :

- L'amélioration des conditions de travail et l'enrichissement des tâches. Celles-ci augmentent la probabilité de maintenir les capacités de travail. En revanche, de mauvaises conditions de travail jouent en sens inverse.
- La mise en valeur de l'expérience. Dans le domaine de la communauté de travail, l'utilisation de l'expérience s'avère fortement liée à une bonne capacité de travail ; et inversement.
- La bonne santé de l'individu. Il a été montré que la pratique des activités physiques et artistiques augmente les capacités de travail. Ceci tient au fait que la pratique ou l'intérêt artistique stimulent la créativité et l'innovation.
- Une formation professionnelle tout au long de la vie. La formation professionnelle est le quatrième pilier de la capacité de travail.

Sur le plan pratique, les entreprises :

- ne disposent pas d'incitations financières pour maintenir les capacités de travail. Seule la pratique du sport dans les entreprises a reçu un support financier important (50 % du coût supporté par les entreprises) ;
- bénéficient de l'aide de cabinets spécialisés, surtout à l'égard des PME ;
- peuvent participer à des séminaires de management attentif à l'âge, organisés par le ministère du Travail ;
- sont pénalisées financièrement au prorata de l'usage des dispositifs de retraite anticipées, notamment si elles utilisent le régime d'invalidité.

L'exemple finlandais montre que des solutions sont possibles, si les mesures sont soutenues par les partenaires sociaux et si elles sont couplées avec un effort de communication afin de modifier les représentations désuètes du vieillissement.

Japon

Les chiffres clés

Taux d'emploi des 15/64 ans	68,8 %
Taux d'emploi des hommes entre 55 et 64 ans	77,5 %
Taux d'emploi des femmes entre 55 et 64 ans	47,3 %
Âge moyen de fin d'activité	69 ans

Contexte

Dès le début des années 1960, le Japon a mis en place une régulation publique du maintien en activité des seniors. Ces politiques ne feront que gagner en ampleur et en cohérence. Le senior a été défini comme celui qui passe de l'emploi à vie à l'emploi flexible. Il convient de rappeler le modèle de l'emploi à vie : le devoir d'activité pour les seniors est assorti à un devoir d'emploi pour les employeurs. Il existe un droit culturel au maintien dans l'emploi avec l'avancée en âge, qui est possible pour l'entreprise grâce à la modification du contrat de travail.

Dans ce modèle de l'emploi à vie, deux âges distincts de la retraite coexistent :

- L'âge de la retraite obligatoire de l'entreprise : il est fixé par l'entreprise. Il correspond à la fin tacite de l'emploi à vie, mais ne correspond pas à un retrait du marché du travail. Vers 55 ans, le salarié change de statut, mais continue à être actif. Il n'a donc pas droit à un revenu de remplacement.
- L'âge auquel le salarié peut faire valoir ses droits à une pension de retraite publique. Il est fixé à 60 ans. Le cumul d'un emploi et d'une

pension est très courant car l'ouverture de droit à la retraite ne signifie pas un droit au repos et aux loisirs mais correspond à l'entrée dans une étape de la vie professionnelle où le contrat de travail est renégocié et réaménagé, et devient à durée déterminée.

L'État a toujours été très engagé dans les politiques d'éducation et d'emploi en prônant des politiques de vieillissement actif. L'État japonais peut être considéré comme un État-providence, par son intervention sur le marché du travail, mais également comme un État libéral, parce qu'il minimise sa fonction de prestataire de revenu de remplacement.

En 1976, les entreprises doivent avoir 6 % des seniors de 55 ans dans leur effectif. Des mécanismes de subventions publiques sont mis en œuvre pour les aider à atteindre ce plancher.

En 1978, les entreprises sont encouragées par subvention publique à recruter des personnes de 55/64 ans.

Une loi relative à la stabilisation dans l'emploi des seniors est ensuite promulguée. L'âge de la retraite obligatoire est porté à 60 ans. La formation destinée aux seniors de plus de 45 ans est renforcée et bénéficie de subventions publiques : 33 à 55 % des coûts de formation et 25 à 33 % des coûts salariaux sont remboursés pour des stages de formation pouvant atteindre une durée de 150 jours. En outre, un salarié âgé qui suit un stage de formation à l'extérieur de l'entreprise bénéficie d'une prise en charge de 50 % de ses frais de formation.

En 1994, un amendement de la loi de 1986 prononcera l'obligation pour les entreprises de fixer un âge de retraite obligatoire qui ne soit pas inférieur à 60 ans.

Les leviers du changement

À partir de 1995, la politique de maintien en activité cible les 60/64 ans. En effet, l'État a repoussé progressivement, entre 1994 et 2013, l'âge de l'obtention d'une retraite à taux plein à 65 ans. À 60 ans, le salarié ne peut toucher qu'une partie de sa retraite. Il a donc pris des mesures qui

incitent les entreprises à repousser l'âge de retrait de l'emploi à vie à 60 ans (au lieu de 55 ans). En effet, ce n'est qu'à partir de 65 ans que le salarié pourra obtenir une retraite à taux plein et, s'il le désire, poursuivre une activité. Avant cet âge, le salarié sera en « réemploi » ; c'est-à-dire qu'à partir de 55 ans, le salarié changera d'entreprise. Certaines entreprises choisissent aussi l'extension du contrat de travail : le contrat est prolongé, mais il est mis fin à la progression de salaire à l'ancienneté. Il y a au mieux gel de salaire, et le plus souvent baisse de la rémunération (jusqu'à 60 %). C'est la raison pour laquelle l'État japonais souhaite que l'âge de « retrait (ou réemploi) » dans l'entreprise soit remonté au-delà de 60 ans. Pour inciter les entreprises à conserver les salariés de plus de 60 ans, en 1995, une prestation est accordée aux salariés visant à compenser partiellement les pertes de salaires jusqu'à l'âge d'obtention de la retraite à taux plein (65 ans). Cette indemnisation partielle permet aux entreprises de diminuer le coût du travail.

Le Japon est le seul pays qui n'a pas utilisé les seniors comme outil de gestion face à la crise. La régulation publique a toujours prôné une promotion et un soutien constant de l'emploi des actifs vieillissants. Le dialogue social et la culture du travail sont des leviers importants du maintien en activité des seniors.

Pays-Bas

Chiffres clés

Taux d'emploi des 15/64 ans	76,5 %
Taux d'emploi des hommes entre 55 et 64 ans	56,4 %
Taux d'emploi des femmes entre 55 et 64 ans	30,6 %
Âge moyen de fin d'activité	61 ans

Contexte

Dès les années 1970 et jusqu'au début des années 1990, le taux d'emploi des seniors a fortement diminué. Moins d'une personne de plus de 55 ans sur trois est déclarée active en 1990 (30 %). C'est, à l'époque, le taux le plus bas de l'Union européenne. L'externalisation de la main-d'œuvre âgée repose sur un système de protection sociale particulièrement généreux. Les taux de remplacement de l'assurance-chômage et ceux de l'invalidité sont supérieurs aux autres pays. Les préretraites sont largement utilisées par les partenaires sociaux. Depuis 1995, les Pays-Bas ont enregistré une nette remontée du taux d'emploi des seniors, qui dépasse les résultats enregistrés dans les autres pays européens.

Les leviers du changement

Une politique active pour l'emploi a été engagée pour augmenter le taux d'activité de l'ensemble de la population, dont les seniors. Pour ces derniers, il s'agit surtout de restreindre l'accès aux divers dispositifs qui leur versent des revenus de remplacement. La tendance au retrait précoce de la population active s'est déjà inversée : le taux d'emploi de la population âgée entre

55 et 64 ans a augmenté de 10 % entre 1997 et 2002. La politique menée repose sur une logique duale qui vise à la fois la sécurisation des fins de carrière et leur flexibilisation.

Le niveau de sécurisation vise davantage à garantir le niveau de revenu que l'emploi. La flexibilisation concerne le temps de travail.

Les réformes entreprises s'appuient sur quatre leviers :

- Renforcer les désincitations économiques au départ anticipé.

Les entreprises qui utilisent des mesures de départ anticipé sont pénalisés financièrement. Les salariés sont également incités financièrement à rester ou retourner dans l'emploi. Par exemple, la préretraite, qui repose depuis la réforme sur le principe de capitalisation individuelle, est rendue moins attractive pour les salariés.

- Inciter les salariés à rester plus longtemps en activité.

Des subventions à l'emploi et des crédits d'impôt sont accordés aux salariés qui poursuivent leur activité professionnelle jusqu'à l'âge de 65 ans et même au-delà. Les employeurs bénéficient d'une réduction de cotisations sociales pour l'emploi de seniors de 58 ans ou plus. Depuis 2003, toute discrimination liée à l'âge, à l'embauche ou à l'accès à la formation est interdite. Enfin, le gouvernement essaie de convaincre les partenaires sociaux de modérer les hausses de salaire en fonction de l'ancienneté.

- Aménager les conditions de vie professionnelle.

La réduction du temps de travail en fin de vie professionnelle est prônée. Le cumul emploi-retraite est fiscalement avantageux. Les prestations de pension pour les fins de carrières à temps partiel ou à temps plein sont les mêmes. Ces possibilités rentrent dans le cadre d'une promotion d'une politique du temps partiel, mis en place dans les années 1980. En 2001, une loi sur le temps partiel multiplie les garanties du salarié, quel que soit son âge, concernant le choix du temps partiel et de ses horaires.

- Ne pas modifier le système de retraite.

Aux Pays-Bas, le régime de base est complété par des régimes organisés au niveau des entreprises ou des branches, financées par capitalisation et fonctionnant selon une logique de « prestations définies » (ils tendent à assurer un taux de remplacement brut de 70 % du salaire). Ces régimes couvrent la quasi-totalité de la population. L'implication des syndicats et des organisations professionnelles dans leur gestion est extrêmement forte. Les Pays-Bas n'ont pas entrepris de réforme fondamentale de leur système de retraite national, malgré l'augmentation prévue des prestations de retraite au cours des prochaines décennies. Les Néerlandais estiment, en effet, que les besoins de financement du régime de base pourront être couverts en complétant les recettes provenant des cotisations par des paiements du budget de l'État et que les revenus des fonds de pension, qui sont beaucoup placés à l'étranger, suffiront à financer les prestations des régimes professionnels sans augmenter les cotisations outre mesure. Le taux d'activité de la population, en général, et des personnes âgées entre 55 et 65 ans, en particulier, ont augmenté de façon significative depuis le milieu des années 1990. Cette réforme du marché du travail pourrait améliorer sensiblement la situation financière des régimes de retraite.

L'initiative en faveur de la réintégration de la main-d'œuvre âgée dans l'emploi est autant à mettre sur le compte du gouvernement que des partenaires sociaux. Si l'élévation du taux d'emploi des seniors est due à des mesures spécifiques, elle est aussi explicable par la croissance du taux d'emploi global qui passe de 64 % en 1995 à 73 % en 2000. Le temps partiel est un des facteurs clés de la progression de l'emploi global. Enfin, le passage d'une logique d'indemnisation vers une logique d'incitation à la participation du marché du travail s'adresse à toutes les populations sous-représentées dans l'emploi.

BIBLIOGRAPHIE

Altonji J., Williams N. (1997),
« Do Wages Rise with Job Seniority ? A Reassessment », National Bureau
for Economic Research, Cambridge MA Working Paper, n°60-10.

Aubert P. (2003),
« Près d'un salarié du privé sur cinq a plus de 50 ans en 2000 »,
Insee première, Insee Division Marchés et stratégies d'entreprise, n° 910.

Bonnet C., Burdillat M., Coëffic N., Colin C., Lelièvre M., Salzman B. (2001),
« Les systèmes de retraite complémentaire non obligatoires dans sept pays »,
Études et résultats, Drees, août, n° 131.

Calmfors L., Driffils J. (1988),
« Bargaining Structure, Corporation and Macroeconomic Performance »,
Economic Policy, n° 6.

Chassard Y., Singer V., Tessier M. (2001),
« Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ? », Bernard Brunhes
Consultants, Cahier n°7.

Davies D.R., Sparrow P.R. (1985),
« Age and Work Behavior » in Charness, N., (Eds),
Aging and Human Performance, John Wiley & Sons.

Diamantopoulou A. (2003),
« Emploi en Europe », Commission européenne, Emploi et affaires sociales,
15^e édition.

Gaullier X. (1999),
Les Temps de la vie. Emploi et retraite, Le Seuil.

Guillemard A.-M. (2003),
L'Âge de l'emploi, Armand Colin.

Inkeles A., Usui C. (1988),
« The Retirement Decision in Cross-national Perspectives »,
in R. Ricardo-Campbelle, E. Lazear, *Issues in Contemporary Retirement*,
Standford, Hoover Institute Press.

Laville A. (1989),
« Vieillesse et travail », *Le Travail humain*, vol. 52(1).

Lilja R., Hâmâlâmen U. (2001),
Working Time Preferences at Different Phases of Life, European Foundation
for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Vernière L. (2000).
« Évolutions et réformes du système de retraite en Allemagne »,
Questions retraite, Branche Retraites de la Caisse des Dépôts et
Consignations, n°2000-32.

Vernière L. (2001),
« Japon : les récentes réformes du système de retraite »,
Questions retraite, Branche Retraites de la Caisse des Dépôts et
Consignations, n°2001-37.

Vernière L. (2001),
« Évolution et perspectives du système de retraite des Pays-Bas »,
Questions retraite, Branche Retraites de la Caisse des Dépôts et
Consignations, n°2001-39.

Vernière M. (2002),
« Panorama des réformes des systèmes de retraite à l'étranger -
État des lieux et perspectives »,
Questions retraite, Branche Retraites de la Caisse des Dépôts et
Consignations, hors série.

BIBLIOGRAPHIE

Volkoff S., Molinié A.-F., Jolivet A. (2000),
« Efficace à tout âge ? », Centre d'études de l'emploi, dossier 16.

Walker A. , Taylor P. (1998), « Combating Age Barriers in Employment.
A European Portfolio of Good Practices », rapport de la Fondation
de Dublin.

L'AUTEUR

Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'ESSEC, **Éléonore Marbot** a consacré sa thèse, sous la direction de Jean-Marie Peretti, au sentiment de fin de vie professionnelle. Aujourd'hui maître de conférences au Conservatoire national des Arts et Métiers, elle est également formatrice et intervenante à l'ESSEC sur la gestion des carrières et l'évaluation. Elle a notamment publié *Les Seniors dans l'entreprise* (en coll. avec Jean-Marie Peretti, Village mondial, 2004) et *Les DRH face au choc démographique* (Éditions d'Organisation, 2005).

LA PLACE DES SENIORS DANS L'ENTREPRISE : UNE COMPARAISON INTERNATIONALE

» La faiblesse persistante du taux d'emploi des seniors, en France, a longtemps reposé sur une illusion collective, selon laquelle un retrait précoce des plus de 55 ans était le prix à payer pour une insertion plus facile des moins de 25 ans sur le marché du travail. Trimestre après trimestre, les statistiques de l'emploi sont venues démontrer ce qu'une telle équivalence pouvait avoir de fallacieux ; l'Etat lui-même en a pris acte, en restreignant de manière drastique le soutien financier qu'il apporte aux préretraites.

Cette clarification a probablement contribué à assainir le débat sur les voies et moyens d'un relèvement du taux d'emploi des seniors. Pour autant, s'agissant des politiques publiques conduites dans les pays de l'OCDE, ce débat n'a pas vu émerger de consensus. Trois orientations principales se dégagent : la « désincitation » des seniors à une sortie anticipée du marché du travail, via le durcissement des conditions de liquidation des pensions, le renforcement de la neutralité actuarielle ou le durcissement des conditions d'accès au régime d'invalidité ; l'abaissement du coût du travail, via des allègements de charges ciblés ou la révision des règles de rémunération à l'ancienneté ; la flexibilisation du marché du travail, via notamment l'autorisation du cumul emploi-retraite. Tous ces leviers sont, à des degrés divers, actionnés par les pays de l'OCDE, parfois de manière simultanée. Leur dosage varie en fonction de l'équilibre économique, social et politique propre à chaque pays concerné : à travers la question des âges, c'est le fondement même du pacte social qui est en jeu.