

Janvier 2001 • N° 7

Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise?

Enquête dans cinq pays :
Allemagne, Royaume-Uni,
Suède, États-Unis, Japon

Cette étude a été réalisée par Bernard Brunhes Consultants
pour le compte d'un groupe d'entreprises françaises
(Bull, Danone, France Télécom, Gan, EDF-GDF, PSA, RATP,
Renault, Suez Lyonnaise des Eaux, Thomson-CSF)
ainsi que de l'Union des industries métallurgiques et minières,
du ministère de l'Emploi et de la Solidarité (DARES)
et du Commissariat général du Plan.



LES
CAHIER
DU GROUPE BERNARD BRUNHES

Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes

Ces « Cahiers » entendent contribuer à analyser les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles. Les interventions et les réflexions des consultants du Groupe Bernard Brunhes en fournissent la matière.

- Le n° 1 des « Cahiers » s'intitule « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement ». Il traite de l'impact sur l'emploi des changements structurels affectant les services financiers, ainsi que des analyses et des réponses syndicales en la matière.
- Le n° 2, intitulé « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ? », présente l'essentiel d'une étude qui s'appuie sur de nombreuses interventions et observations dans des entreprises du transport terrestre et aérien. C'est une analyse des causes de la conflictualité qu'on y rencontre fréquemment et une présentation de clés pour la surmonter et favoriser les changements.
- Le n° 3 a pour titre « 35 heures : une occasion de repenser la formation – Les enseignements des accords de branche et d'entreprise ». Il étudie ces accords et présente une typologie des dispositions qu'ils contiennent en matière de formation.
- Le n° 4 traite du thème de l'aménagement – réduction du temps de travail dans les collectivités territoriales. Sous le titre « 35 heures : quand les collectivités territoriales devancent l'appel », il présente des démarches déjà mises en œuvre en ce domaine, les analyse et en tire des enseignements.
- Le n° 5 expose la problématique de la formation des salariés peu qualifiés. Ceux-ci y ont trop peu souvent accès et on ne leur fait pas suffisamment toucher du doigt le parti qu'ils peuvent en tirer. Ce « Cahier » analyse de « bonnes pratiques » de PME-PMI en la matière. Il décrypte les facteurs qui ont contribué à leur réussite.
- Le n° 6 rend compte d'une enquête sur le traitement des conséquences sociales des grandes restructurations, « La gestion des crises industrielles locales en Europe ». Pour répondre aux mutations de compétitivité et à leurs conséquences, des solutions nouvelles sont trouvées, qui engagent des acteurs multiples. Des exemples européens indiquent un changement de perspective dans la gestion des restructurations.

Ces « Cahiers » sont disponibles (Groupe Bernard Brunhes, 89, rue du Faubourg Saint-Antoine, 75011 Paris – 50 F). Les textes sont aussi sur Internet (www.brunhes.com).

SOMMAIRE

Introduction

Faut-il prendre son parti des départs anticipés? 5

Chapitre 1

Les mêmes questions, des réponses différentes . 9

Quelle situation sur le marché du travail? 10

En moyenne, les hommes cessent de travailler à 59 ans en France...
et à plus de 66 ans au Japon

Les dispositifs de cessation d'activité anticipée peuvent masquer le chômage,
mais partout sa durée augmente avec l'âge

Lorsque le marché du travail se tend, les travailleurs âgés constituent un
réservoir de main-d'œuvre

Le taux d'activité des travailleurs âgés augmente avec le niveau d'éducation

Certains secteurs emploient plus que d'autres des travailleurs âgés

Le secteur public n'est pas un employeur privilégié

Les dispositifs de cessation d'activité se modifient 15

L'âge de la retraite n'a pas le même sens partout

Les préretraites : des dispositifs très différents selon les pays

La préretraite progressive connaît des sorts divers

L'indemnisation du chômage fonctionne parfois comme une préretraite

La pension d'invalidité mise à contribution

L'intervention des pouvoirs publics 20

Les politiques publiques évoluent mais restent contrastées

Être chômeur après 50 ans

Pas de contribution Delalande, mais un principe de non-discrimination

L'implication des partenaires sociaux 23

Chapitre 2

Les comportements des entreprises par pays 25

ALLEMAGNE : LES PRÉJUGÉS DES EMPLOYEURS
ET LES ASPIRATIONS DES SALARIÉS SE REJOIGNENT 26

ROYAUME-UNI : UN DÉBUT D'ÉVOLUTION DES MENTALITÉS 34

SUÈDE : LE « VIEILLISSEMENT ACTIF »
PRÉOCCUPE PLUS LE GOUVERNEMENT QUE LES ENTREPRISES ... 39ÉTATS-UNIS : UN RÉSERVOIR DE MAIN-D'ŒUVRE
DE PLUS EN PLUS RECHERCHÉ 45

JAPON : DES FINS DE CARRIÈRE PARTICULIÈRES 53

SOMMAIRE

Chapitre 3

**Les principaux enseignements
des observations dans les entreprises 61**

Il existe peu de mesures actives concernant spécifiquement
les salariés âgés 62

La non-discrimination par l'âge s'inscrit plus largement dans une politique
de diversité

Les entreprises qui emploient des salariés âgés s'efforcent d'améliorer les
conditions de travail de l'ensemble de leur personnel

Les préjugés ont la vie dure 64

Peu de différence d'efficacité entre les anciens et les jeunes

La capacité d'apprentissage ne dure que si l'on s'en sert

Pourquoi les entreprises emploient-elles des travailleurs âgés? 66

Parce qu'elles n'ont pas le choix...

... ou bien parce qu'elles choisissent de le faire

Parfois pour des fonctions très spécifiques

Conclusion

Le poids des représentations mentales 69

Éléments de bibliographie 74

Avant-propos

L'enquête qui sert de support à cette étude a porté sur une trentaine d'entreprises, grandes et petites, dans cinq pays (le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suède, les États-Unis et le Japon) où les taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans sont nettement plus élevés qu'en France. Elle est plus informative que représentative. Ses résultats, néanmoins, une fois resitués dans le contexte économique et social propre à chacun de ces pays, apportent un éclairage inédit sur les marges de manœuvre dont pourraient disposer les entreprises – et les contraintes qui pèsent sur elles – pour infléchir leur politique de gestion des emplois et des compétences, de manière à voir augmenter en France le taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans, ainsi que sur la façon dont les politiques publiques pourraient fournir les incitations appropriées à la réalisation de cet objectif.

Faut-il prendre son parti des départs anticipés ?

« Chaque marche de la prospérité rend plus lourd le poids des raisons à donner pour justifier sa place dans la société. »

Daniel Cohen, « Nos Temps modernes »

Depuis près de vingt ans, s'est développée en France une coalition d'intérêts entre entreprises et salariés pour reporter sur la collectivité (l'État, le système de protection sociale) le coût financier d'un départ anticipé en retraite des salariés dès 55 ans (ou même parfois 50 ans).

Pour les salariés, les raisons en sont simples. Partir en préretraite, c'est d'abord en finir avec la crainte du chômage, et surtout d'un chômage dont on pressent qu'à cet âge il ne sera pas facile de sortir. C'est en même temps s'assurer sans effort des revenus, souvent jugés suffisants à une période de la vie où les besoins diminuent avec l'accession des enfants à l'autonomie financière. Tous les sondages font état d'un souhait massif de terminer la vie professionnelle plusieurs années avant 60 ans et les mesures d'âge sont plus populaires que les 35 heures.

Pour les entreprises, faire partir ses salariés en préretraite répond à un double objectif. Il s'agit souvent d'un moyen commode de traiter les conséquences sociales des restructurations, qui permet des compressions d'effectifs sans licenciements. Mais, même à effectifs constants, beaucoup d'entreprises trouvent intérêt à rajeunir leur pyramide des âges, en remplaçant des salariés « âgés » (et souvent payés cher, en vertu des barèmes de paiement en vigueur dans les conventions collectives) par des salariés jeunes, moins chers et – paradoxalement – plus productifs, car plus au fait des nouvelles techniques de l'information et de la communication.

C'est, en effet, tout le paradigme qui a présidé à la confection des conventions collectives, notamment dans l'industrie, qui est en train de s'écrouler : l'ancienneté n'est plus synonyme de davantage de savoir-faire, car l'accélération du progrès technique rend les qualifi-

cations plus rapidement obsolètes. Et il faut consentir des efforts de formation importants et coûteux pour actualiser les connaissances, notamment dans le domaine des nouvelles techniques de l'information et de la communication.

Un dilemme difficile

Les pouvoirs publics sont, dès lors, confrontés à un dilemme difficile. D'un côté, ils peuvent prendre acte du caractère inéluctable de ce phénomène, accepter qu'une génération – heureusement peu nombreuse jusqu'à présent, car née pendant la deuxième guerre mondiale ou juste avant – soit déclassée dans les entreprises (comme on dit d'une génération d'équipements qu'elle est déclassée par la génération suivante) et réfléchir alors aux moyens d'éviter que des personnes soient à la charge de la collectivité pendant une période (entre 25 et 30 ans, compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie) presque aussi longue que celle durant laquelle ils auront contribué à la production de richesse. C'est l'idée de deuxième carrière hors de l'entreprise ou d'*emplois seniors*, qui viserait l'émergence d'activités sur mesure, souvent dans le tiers secteur mais pas uniquement, permettant de valoriser certaines qualités – notamment relationnelles – qui se consolident ou s'acquièrent généralement avec l'âge.

Idée séduisante, si l'on songe que par exemple beaucoup de métiers nouvellement nommés (et donc créés) dans le cadre des emplois jeunes pourraient être exercés aussi bien par des «vieux» que par des jeunes, ces derniers étant plus naturellement destinés à un travail dans l'entreprise utilisant les nouvelles technologies de l'information. Mais, aussi cohérente soit – elle sur le papier, une telle solution sera difficile à mettre en pratique, car elle bouleverse la représentation du cycle de vie qui reste prégnante parmi les salariés.

L'autre branche de l'alternative consiste à tenter de contrecarrer la tendance au départ anticipé des salariés de l'entreprise. Cette politique peut être mise en œuvre par des incitations de type amende-ment Delalande, visant à rendre plus onéreux pour l'entreprise le licenciement d'un salarié au delà de 50 ou 55 ans. Elle peut être complétée par des exonérations de charges, comme cela s'est fait dans certains pays européens (Autriche notamment). Mais, comme toute mesure ciblée sur une catégorie, une telle politique n'est pas exempte d'effets pervers, par exemple si la perspective d'un coût élevé en cas de licenciement de ces salariés devient un frein à leur embauche.

Comme souvent, on touche ici aux limites des politiques de l'emploi. Celles-ci ne sont guère en mesure de pouvoir inverser les phénomènes économiques; elles peuvent tout au plus espérer les influencer à la marge, anticiper ou au contraire retarder leur émergence. La question centrale est donc celle de *l'intensité réelle du phénomène* décrit ci-dessus *d'obsolescence d'une partie de la force de travail*. Sur ce point, les comparaisons internationales donnent à réfléchir. La France affiche dans cette classe d'âge, notamment pour les hommes,

des taux d'emploi sensiblement plus faibles que les autres pays de l'OCDE⁽¹⁾. Le phénomène que l'on présente comme inéluctable en France le serait-il moins dans les autres pays développés? Telle est la question sur laquelle Bernard Brunhes Consultants a souhaité apporter quelque éclairage.

Certes, ces écarts doivent probablement s'expliquer en partie par des phénomènes sociétaux. Un bas niveau d'instruction de beaucoup de salariés de cette tranche d'âge contribue certainement à leur déqualification relative par rapport aux jeunes (mais l'éducation de masse n'était pas forcément moins développée dans les années 1950 et 1960 en France que dans les pays voisins). Il est certain également que la promesse d'un taux de remplacement élevé au moment de la retraite (comme c'est le cas en France) rend attrayante la perspective de cessation d'activité, alors que dans d'autres pays où le système de retraite est moins généreux (au Royaume-Uni par exemple) les salariés chercheront à travailler le plus longtemps possible, quitte à accepter une diminution de leur salaire.

Peut-on inverser la tendance actuelle?

Il reste que le cœur du problème se situe du côté de l'entreprise et de la relation salariale. Le modèle japonais de l'emploi à vie, qui offrait aux salariés une fin de carrière dans des emplois périphériques aux exigences de productivité moindre, a beau avoir, affirme-t-on, volé en éclats avec le «*lean management*» et les cures d'amaigrissement imposées aux entreprises, les taux d'activité après 55 ans restent exceptionnellement forts au Japon (tout au moins le restaient jusqu'à la crise de l'été 1998).

Il faut, dès lors, se demander s'il est possible, en combinant imagination et réalisme, d'inverser la tendance au raccourcissement de la vie active qui a prévalu en France depuis le début des 1980 et qui empêche toute solution au problème du financement des retraites. De toutes façons, à compter de 2002, l'arrivée à l'âge de 55 ans des cohortes nombreuses du baby-boom va modifier sensiblement les données de ce problème. Sauf à changer nos comportements à l'égard de l'immigration (ce qui n'est pas impossible, notamment vis-à-vis de la main-d'œuvre en provenance des pays d'Europe centrale et orientale), le fait qu'à ce moment le nombre de «vieux» salariés excédera celui des jeunes qui se présentent chaque année sur le marché du travail obligera les entreprises françaises, sinon à changer radicalement leur comportement, du moins à trouver le moyen de conserver une proportion plus importante de leurs salariés «âgés». D'où l'intérêt de regarder comment les autres pays s'y prennent et si l'on ne pourrait pas y puiser quelques idées intéressantes.

1. Voir les données statistiques présentées dans le chapitre 1.

**Part des personnes de 45 ans et plus dans la population active totale
(en pourcentage)**

	1995	2030 (a)	2030 (b)
Allemagne	31,5	40,3	50,4
France	30,7	39,1	47,7
Royaume-Uni	33,7	38,7	46,1
Suède	38,6	40,7	45,7
États-Unis	30,8	38,7	44,0
Japon	45,6	55,2	61,2

Hypothèse a : les taux d'activité par âge ne varieront pas par rapport à leur niveau actuel.

Hypothèse b : les taux de cessation d'activité après 45 ans, calculés séparément pour les hommes et pour les femmes, reviendront progressivement entre 2000 et 2020 aux taux de 1970 pour les hommes

Source : Estimations du secrétariat de l'OCDE établies d'après la base de données du BIT sur la population active et de la base de données des Nations unies sur la population.

Dans un premier chapitre, après une partie statistique, nous recensons l'ensemble des mécanismes sociétaux qui influencent l'emploi des travailleurs après 55 ans dans chacun des cinq pays étudiés et – en contrepoint – en France. Dans un deuxième chapitre, nous présentons, pays par pays, les observations que nous avons effectuées dans les entreprises enquêtées. Dans un troisième chapitre, nous analysons de façon transversale un certain nombre de pratiques – bonnes ou mauvaises – d'entreprises à l'égard des salariés âgés. Enfin, en conclusion, nous en tirons quelques enseignements-clés pour des politiques qui viseraient à promouvoir l'emploi des plus de 55 ans dans notre pays.

1 CHAPITRE

Les mêmes questions,
des réponses différentes

Quelle situation sur le marché du travail?

**En moyenne,
les hommes cessent
de travailler à 59 ans
en France... et à plus
de 66 ans au Japon**

En France, on cesse son activité plus tôt que dans les autres pays développés. Les Français arrêtent de travailler ou de rechercher un emploi en moyenne à 59 ans, alors que les Allemands et les Italiens sont actifs jusqu'à 60 ans et demi, les Espagnols jusqu'à 61 ans et demi, les Anglais, les Suédois et les Américains jusqu'à plus de 63 ans et les Japonais jusqu'à plus de 66 ans. Seuls les Belges (57 ans et demi) et les Néerlandais (un peu moins de 59 ans) partent en (pré)retraite plus tôt que les Français.

Les Françaises partent encore plus tôt (un peu après 58 ans), mais ce faisant elles ont un comportement qui n'est pas aussi atypique que celui des hommes. Les plus précoces sont les Belges (54 ans), suivies des Néerlandaises (un peu plus de 55 ans) et des Italiennes (57 ans). Comme les Françaises, les Allemandes partent à plus de 58 ans, et les Espagnoles à près de 59 ans. Les Britanniques travaillent jusqu'à presque 60 ans, les Américaines jusqu'à 61 ans et demi et les Suédoises jusqu'à plus de 62 ans. Comme leurs compatriotes masculins, les Japonaises sont les plus laborieuses : elles attendent 63 ans et demi pour cesser leur activité.

Si l'on compare les Français d'aujourd'hui avec ceux de la génération de leurs parents, qui sont partis en retraite il y a vingt-cinq ans, on s'aperçoit que l'âge de fin d'activité a diminué de plus de 4 ans, alors qu'il était déjà plus bas que dans la plupart des pays voisins en 1970². Ce phénomène s'explique, en partie mais certainement pas en totalité, par l'abaissement en 1982 de 65 à 60 ans de l'âge légal de la retraite pour les hommes. En effet, un tiers des hommes entre 55 et 59 ans (et plus de la moitié des femmes) ne sont plus recensés comme actifs.

2. L'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas ont vu cet âge moyen baisser de près de 5 ans. Mais cette baisse a été sensiblement plus limitée (2 ans ou moins) en Suède (où pourtant l'âge d'ouverture des droits à la retraite publique a été abaissé de 67 à 65 ans), en Italie, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

L'âge moyen de cessation d'activité en 1970 et en 1995

	Hommes		Femmes	
	1970	1995	1970	1995
France	63,5	59,2	64,0	58,3
Belgique	62,6	57,6	59,1	54,1
Allemagne	65,3	60,5	62,2	58,4
Espagne	65,2	61,6	64,7	58,9
Italie	62,6	60,6	60,7	57,2
Pays-Bas	63,8	58,8	62,9	55,3
Royaume-Uni	65,4	63,6	62,4	59,7
Suède	65,3	63,3	62,5	62,1
États-Unis	65,4	63,6	64,8	61,6
Japon	67,7	66,5	64,6	63,7

Source : Blöndal S. et Scarpetta S. « *The retirement decision in OECD countries* », Economics Department Working Paper, OECD, Number 202, 1998.

Taux d'activité des hommes en 1998
(en % de la population de la catégorie concernée)

Pays	15-64 ans	25-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
France	74,6	94,5	67,0	15,3
Allemagne	79,6	93,2	75,5	29,9
Royaume-Uni	85,4	91,4	74,5	49,5
Suède	82,5	90,5	84,5	54,6
États-Unis	86,9	91,8	78,4	55,4
Japon	92,3	97,3	94,5	74,8

Taux d'emploi des hommes en 1998
(en % de la population de la catégorie concernée)

Pays	15-64 ans	25-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
France	67,0	85,8	61,0	14,4
Allemagne	72,8	86,2	64,8	26,9
Royaume-Uni	79,5	86,4	69,5	46,0
Suède	75,3	83,4	78,1	50,1
États-Unis	83,0	88,8	76,3	53,8
Japon	88,5	94,3	91,1	67,3

Taux d'activité des femmes en 1998
(en % de la population de la catégorie concernée)

Pays	15-64 ans	25-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
France	61,0	77,9	49,3	14,0
Allemagne	63,1	75,9	53,9	12,6
Royaume-Uni	68,8	75,1	54,6	23,7
Suède	75,9	85,4	78,9	45,4
États-Unis	72,5	76,5	61,3	39,1
Japon	63,9	66,6	59,1	40,1

Taux d'emploi des femmes en 1998
(en % de la population de la catégorie concernée)

Pays	15-64 ans	25-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
France	52,6	68,0	44,1	13,2
Allemagne	56,6	68,7	43,8	11,2
Royaume-Uni	65,1	71,7	52,7	23,2
Suède	69,8	79,1	75,2	42,5
États-Unis	69,2	73,6	59,9	38,2
Japon	61,4	64,0	57,4	38,8

Source : OCDE, Statistiques de la population active.

En 1990, près de 88 % des hommes de 55 à 59 ans étaient actifs en *Suède*, plus de 81 % au *Royaume-Uni* et plus de 78 % en *Allemagne*. Le contraste avec la France était alors saisissant, puisque seulement 68 % des hommes de cette catégorie d'âge y étaient actifs.

Depuis, les différences se sont amoindries. Alors qu'en *France*, il restait pratiquement stable entre 1990 et 1997, le taux d'activité des hommes de 55 à 59 ans a baissé de 7 points pendant la même période au *Royaume-Uni*, de 3 points en *Allemagne* et en *Suède*. Le taux d'emploi a connu une baisse aussi, voire même encore plus forte (ce qui signifie que le chômage a augmenté) : 8 points en *Suède*, près de 6 points au *Royaume-Uni*, 5 points et demi en *Allemagne*, contre 2 points seulement en *France*.

Les dispositifs
de cessation d'activité
anticipée peuvent
masquer le chômage,
mais partout sa durée
augmente avec l'âge

Taux de chômage des hommes en 1998
(en % de la population active de la catégorie concernée)

Pays	15-64 ans	25-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
France	10,2	9,3	8,9	5,6
Allemagne	8,6	7,5	14,2	10,1
Royaume-Uni	6,8	5,5	6,7	7,0
Suède	8,6	7,8	7,6	8,1
États-Unis	4,4	3,3	2,7	2,9
Japon	4,1	3,1	3,6	10,0

Taux de chômage des femmes en 1998
(en % de la population active de la catégorie concernée)

Pays	15-64 ans	25-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
France	13,8	12,7	10,5	5,4
Allemagne	10,3	9,5	18,8	10,5
Royaume-Uni	5,5	4,5	3,5	2,1
Suède	8,0	7,3	4,7	6,3
États-Unis	4,6	3,8	2,3	2,5
Japon	4,0	3,8	2,8	3,1

Source : OCDE, Statistiques de la population active.

Le taux de chômage baisse après 55 ans au *Royaume-Uni* de même qu'en *Suède*, où il remonte cependant après 60 ans. Au *Royaume-Uni*, chez les salariés de plus de 50 ans, le taux de chômage est inférieur au taux de chômage global, mais la fréquence du chômage de longue durée est plus forte : 38 % des chômeurs de plus de 50 ans le sont depuis plus d'un an contre 26 % de l'ensemble des chômeurs. En *Allemagne*, la loi fédérale permettant de cesser en pratique le travail à 58 ans (préretraite) avait conduit à une réduction très signi-

ficative du taux d'activité des salariés âgés. Le chômage de longue durée après 55 ans est désormais vécu comme un problème majeur : les travailleurs âgés sont frappés plus durement par le chômage et y restent plus longtemps que les jeunes.

Au *Japon*, le bénéfice d'une pension de retraite n'implique pas forcément un retrait du marché du travail. On peut ainsi en même temps percevoir une pension de retraite et être à la recherche d'un emploi. Parmi les chômeurs, la fréquence du chômage de longue durée augmente sensiblement avec l'âge : en février 1999, 14 % des chômeurs de moins de 25 ans étaient au chômage depuis plus d'un an, 22 % des 25-34 ans, 27 % parmi les 55-64 ans et 45 % au-delà de 65 ans.

En *Suède*, la crise économique du début des années 1990 avait frappé surtout les jeunes. Dans les années récentes, la situation des travailleurs âgés, à son tour, est devenue plus difficile. Toutefois, le taux de chômage restait en 1998 inférieur à la moyenne, toutes tranches d'âge confondues, pour les 55-59 ans et n'était que légèrement supérieur à cette moyenne pour les 60-64 ans. La durée du chômage, cependant, est significativement plus longue chez les travailleurs âgés.

Aux *États-Unis*, la période de recherche d'emploi à la suite d'un licenciement est nettement plus longue pour les travailleurs âgés : 23 semaines en 1998 pour les 55-64 ans, contre 14 semaines pour les 35-44 ans.

**Lorsque le marché
du travail se tend,
les travailleurs âgés
constituent
un réservoir
de main-d'œuvre**

Aux *États-Unis*, la situation est en train de se modifier profondément. Jusqu'à ces dernières années, on évoquait couramment l'idée que les formes d'emploi évoluent sensiblement dans les années précédant la retraite, avec notamment le développement du travail à temps partiel, du temps partagé et de diverses formes de retraite partielle. Dans un rapport daté de 1995, le BIT écrit que la moitié environ des travailleurs âgés encore en activité ont déjà abandonné l'emploi dans lequel ils avaient fait carrière («career job») pour occuper des emplois passerelles («bridge jobs») comme des postes à temps partiel ou moins rétribués en attendant l'âge de la retraite.

Le taux d'activité des travailleurs âgés est remonté sensiblement au cours des dernières années, alors que les années 1980 et le début des années 1990 avaient vu croître au sein de cette classe d'âge le nombre de travailleurs découragés. Et le nombre de licenciements de salariés âgés est relativement faible.

En *Europe*, c'est plutôt la conscience du vieillissement démographique qui augmente. En *Allemagne* comme en *Suède*, on souligne désormais l'ampleur du problème posé par les cessations d'activité anticipées et l'urgence qu'il y a à interrompre ces processus. Mais il n'y a pas (encore?) d'engouement pour les travailleurs âgés ; le rappel des informaticiens sachant encore programmer dans le langage COBOL, pour aider à surmonter le bogue de l'an 2000, n'aura été qu'un épiphénomène.

**Le taux d'activité
des travailleurs âgés
augmente avec le
niveau d'éducation**

**Taux d'activité des hommes de 55 à 59 ans
selon le niveau d'éducation (1997, en %)**

Pays	< Second cycle secondaire	Second cycle secondaire	Enseignement supérieur
France	55	61	81
Allemagne	65	72	85
Royaume-Uni	70	77	80
Suède	80	85	91
États-Unis	n.d. *	n.d.	n.d.
Japon	n.d.	n.d.	n.d.

(*) Non disponible.

Pour les hommes approchant la soixantaine, les chances d'être encore économiquement actifs sont nettement moindres lorsqu'ils ont un faible niveau d'instruction que lorsqu'ils ont fait des études supérieures. Leurs chances de trouver un emploi sont encore nettement moindres.

Dans tous les pays étudiés, les personnes qui ont un niveau d'éducation élevé sont plus enclines à demeurer en activité lorsqu'elle vieillissent, mais la *France* est le pays où l'impact du niveau d'éducation est le plus fort.

Au *Royaume-Uni* le taux d'emploi augmente également avec le niveau d'éducation, alors qu'en *Suède* ce taux d'activité plus élevé s'accompagne d'un taux de chômage plus fort et d'une durée du chômage plus longue.

**Certains secteurs
emploient plus
que d'autres des
travailleurs âgés**

Dans tous les pays, on trouve parmi ces secteurs les activités de service aux personnes. Mais au *Royaume-Uni* c'est aussi le cas du commerce de détail et de l'agriculture, et au *Japon* des activités de maintenance/réparation du logement, où la grande majorité des salariés ont plus de 55 ans. En *Suède*, des travailleurs âgés sont recrutés, depuis quelques années, dans l'enseignement et surtout dans les services de santé et de soins à domicile.

**Le secteur public
n'est pas un
employeur privilégié**

On peut se demander si dans certains pays le secteur public ne joue pas un rôle spécifique, en absorbant une main-d'œuvre qui ne trouve pas à s'employer dans le secteur privé.

Au *Royaume-Uni* la proportion de travailleurs âgés est plus élevée dans le secteur public, sans qu'il faille y voir le résultat d'une politique explicite. Au *Japon*, au contraire, la proportion de travailleurs âgés est particulièrement faible dans le secteur public. En *Allemagne*, les effectifs de la fonction publique sont en réduction.

En *Suède*, la demande récente de travailleurs âgés contraste avec une diminution importante des effectifs du secteur public national et des collectivités territoriales au cours des années 1990. La structure démographique y est très déséquilibrée, du fait de l'interruption des recru-

tements pendant de nombreuses années, ce qui conduira à des départs massifs en retraite d'ici dix ou quinze ans.

Une expérience intéressante mérite d'être signalée aux *États-Unis*. L'État fédéral subventionne un programme baptisé le Senior Community Service Employment Program (SCSEP) qui permet d'employer des travailleurs âgés de plus de 55 ans dans des organisations non lucratives ou dans les agences publiques : 65 000 emplois sont subventionnés de cette façon, les intéressés étant payés au salaire minimum. En théorie, mais pas nécessairement en pratique, ces travaux d'utilité collective sont limités dans le temps et se veulent une passerelle vers l'emploi dans le secteur privé.

Les dispositifs de cessation d'activité se modifient

En 1995, l'enquête communautaire sur la force de travail s'est intéressée aux raisons pour lesquelles les hommes inactifs dans la tranche d'âge 55-64 ans avaient quitté leur dernier emploi. Les résultats montrent qu'en *France* la cause de départ était la retraite dans 39 % des cas (11 % en *Allemagne*, 5 % au *Royaume-Uni*, 12,5 % en *Suède*), la préretraite dans 17 % des cas (33 % en *Allemagne*, 15 % au *Royaume-Uni*, 26 % en *Suède*) et la maladie ou l'invalidité dans 7 % des cas (23 % en *Allemagne*, 7 % en *Suède*, 23 % au *Royaume-Uni*).

L'âge de la retraite n'a pas le même sens partout

L'âge légal de départ à la retraite n'a pas le même sens dans tous les pays. Au *Royaume-Uni*, il n'existe pas d'âge légal à proprement parler, mais un âge minimum ouvrant droit à la pension nationale (premier pilier), dont le bénéfice n'est d'ailleurs pas conditionné à une quelconque interruption d'activité. Cet âge est actuellement de 65 ans pour les hommes et de 60 ans pour les femmes, mais pour ces dernières il sera porté graduellement à 65 ans entre 2010 et 2020. En pratique, beaucoup d'employeurs, y compris dans les services publics, accordent à leurs salariés le bénéfice de pensions complémentaires bien avant 65 ou même 60 ans, ce qui leur permet de cesser leur activité plus tôt.

En *Allemagne*, la réforme de 1992 a relevé (avec une mise en place progressive d'ici 2012) l'âge de la retraite de 60 ans pour les femmes et 63 ans pour les hommes à 65 ans pour les deux sexes et a pénalisé davantage les pensions versées en cas de retraite anticipée. Mais cet âge légal revêt une nature théorique, en raison des diverses modalités de préretraite auquel il est fait très largement recours.

En *Suède* l'âge d'ouverture des droits à taux plein est de 65 ans et le restera dans le nouveau système qui est en train d'être mis en place. Une modulation de l'âge de départ est désormais possible, entre 61 et 70 ans, assortie de pénalités ou de bonifications selon les cas. Le montant de la pension est ajusté en fonction de l'âge de départ, par le biais de coefficients actuariellement neutres. Les assurés peuvent liquider leurs pensions de retraite en totalité ou en partie (un quart, la moitié ou les trois quarts) et ont toute liberté pour cumuler leur

pension de retraite avec un revenu d'activité. Ce dernier ouvre des droits à retraite supplémentaires. En continuant à travailler au-delà de 61 ans, un retraité peut accroître ses droits à retraite, d'une part en accumulant des cotisations supplémentaires et, d'autre part, en bénéficiant de coefficients de liquidation sur la fraction de sa pension non liquidée d'autant plus avantageux qu'il est plus âgé.

Aux *États-Unis*, il n'y a pas d'âge légal de la retraite, depuis la promulgation en 1986 de la loi interdisant toute discrimination en fonction de l'âge. Jusqu'en 1999, l'ouverture des droits à taux plein à la pension de base (social security) était de 65 ans. Depuis 2000 cet âge augmente progressivement (de 2 mois par an) pour atteindre 66 ans en 2005 ; il augmentera de nouveau à partir de 2016 pour atteindre 67 ans en 2021.

Au *Japon*, la retraite de base universelle est servie normalement à 65 ans, mais il est possible pour une personne remplissant les conditions d'attribution de la prestation d'anticiper (à partir de 60 ans) ou de différer volontairement (jusqu'à 70 ans) l'ouverture de ses droits. Le régime complémentaire obligatoire des salariés du secteur privé verse, lui, des prestations à partir de 60 ans (à taux plein si l'on justifie de 40 ans de cotisation). En pratique, une prestation relais permettait jusqu'à présent à un salarié de bénéficier, dès l'âge de 60 ans, d'une prestation équivalente à la prestation du régime de base. L'ouverture des droits à cette prestation relais va être reculé progressivement jusqu'à 65 ans entre 2001 et 2010.

Rappelons qu'en *France* l'âge normal d'obtention du taux plein de liquidation des droits à retraite a été abaissé en 1982 de 65 ans à 60 ans, si le salarié pouvait justifier d'une durée d'assurance de 37,5 ans. En réalité, cet abaissement venait dans une large mesure sanctionner un état de fait. En 1981, en effet, seulement 18 % des hommes salariés du secteur privé quittant définitivement leur entreprise avaient 65 ans, les autres ayant bénéficié de dispositifs de préretraite à 60 ans ou de dispositions spécifiques permettant l'ouverture des droits à taux plein à 60 ans (inaptes au travail, déportés et internés, anciens combattants et prisonniers de guerre, travailleurs ayant exercé des métiers pénibles et femmes ayant été salariées pendant plus de 37,5 ans). Depuis 1993, la durée minimale d'assurance s'allonge d'un trimestre par an (et cela pendant 10 ans). Au 1^{er} janvier 2003, quelle que soit l'année de naissance, il faudra totaliser 40 ans d'assurance pour bénéficier du taux plein.

**Les préretraites :
des dispositifs
très différents
selon les pays**

Les préretraites n'existent pas dans certains pays, du moins celles qui relèvent d'un dispositif national. Tel est le cas par exemple au *Japon*, où elles sont quasiment inconnues. De même, aux *États-Unis* il n'existe aucun dispositif de préretraite. Un salarié peut bénéficier de la pension de la sécurité sociale dès 62 ans, mais à taux réduit. Il peut aussi continuer à travailler, éventuellement dans la même entreprise, mais le cumul entre un salaire et cette pension anticipée versée entre 62 et 65 ans est alors limité à 10 000 \$ par an. En cas de

dépassement, la pension est réduite d'un demi dollar pour chaque dollar gagné en sus du plafond.

Au *Royaume-Uni*, si la pension de base ne peut pas être versée par anticipation, de nombreux régimes complémentaires d'entreprise prévoient une ouverture des droits, à taux réduit, dès 50 ans.

En *Suède*, un dispositif de préretraite en échange de l'embauche de jeunes, analogue à ce qu'est l'ARPE en France, a été mis en place au milieu des années 1990, mais il a été abandonné au bout de 18 mois.

Le mécanisme le plus généreux pour les salariés se trouve en *Allemagne*. Les salariés allemands peuvent bénéficier d'une pension de retraite dès 60 ans, à la condition d'être au chômage depuis au moins un an. Avant cet âge, ils peuvent être employés dans des entreprises d'insertion (*Beschäftigungsgesellschaften*) financées sur fonds publics, qui leur proposent des formations (qu'ils ne sont d'ailleurs pas réellement tenus de suivre) et les aident à rechercher un emploi. En pratique, cette opportunité est fréquemment détournée de sa finalité. À compter de 55 ans et 4 mois, un salarié peut être employé pendant 2 ans par cette entreprise d'insertion, puis être indemnisé par l'assurance chômage pendant une durée maximale de 2 ans et 8 mois, ce qui lui permet ainsi d'atteindre l'âge de 60 ans auquel il perçoit la retraite anticipée des chômeurs. L'âge minimum requis pour bénéficier d'une préretraite va être progressivement relevé. À partir de 2012, théoriquement personne ne pourra partir en retraite avant d'atteindre 63 ans.

En *France*, après l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans en 1982, les dispositifs de retraite anticipée pour les 55-59 ans se sont substitués à ceux initialement créés pour les 60-64 ans. Dès 1980, le dispositif des allocations spéciales du Fonds national de l'emploi (ASFNE) a permis aux salariés âgés de 56 ans et 2 mois, licenciés pour raisons économiques, de partir en préretraite avec un revenu de remplacement de 70 % du salaire brut antérieur. En 1982, un nouveau dispositif – les contrats de solidarité démission et les contrats de solidarité préretraite progressive – a été mis en place permettant aux salariés âgés de 55 ans et plus de partir en préretraite totale (avec 70 % de leur salaire) ou partielle (avec 30 % du salaire antérieur, s'ajoutant au salaire à temps partiel), l'employeur s'engageant à maintenir ses effectifs.

À partir du milieu des années 1980, priorité a été donnée à la maîtrise du coût du dispositif. Les contrats de solidarité démission ont été abandonnés et seuls ont subsisté les dispositifs de préretraite « défensifs », utilisés comme mesure alternative aux licenciements économiques (ASFNE). Un nouveau dispositif de préretraite progressive (PRP) a été instauré fin 1992. Surtout, deux nouveaux dispositifs de préretraite ont été instaurés dans les années 1990 dans le cadre de l'assurance chômage (UNEDIC). Depuis 1995, l'allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE) permet le départ en retraite à 58 ans pour ceux qui totalisent 40 ans de cotisations, avec 65 % du salaire brut (75 % sur le salaire net de cotisations sociales), en attendant le

La préretraite progressive connaît des sorts divers

versement de la pension de retraite à 60 ans ; l'employeur est tenu de procéder à une ou plusieurs embauches permettant de maintenir le volume des heures de travail prévu au contrat de l'intéressé. Depuis 1997, l'allocation « chômeurs âgés » (correspondant à l'allocation unique dégressive à taux plein) est versée jusqu'à 60 ans à tous les chômeurs, quel que soit leur âge, justifiant de 40 ans de cotisation.

Des mécanismes de préretraite progressive existent en *Allemagne* et en *Suède*, mais pas au *Royaume-Uni*, ni aux *États-Unis*, ni au *Japon*.

Au *Royaume-Uni*, le dispositif de préretraite progressive, ouvert en 1983, a été supprimé en 1986 car il n'était pratiquement pas utilisé. Les salariés affiliés à un régime professionnel de retraite complémentaire fonctionnant sur la promesse d'un taux de remplacement du dernier salaire (defined benefit scheme) perdaient une partie de leurs droits s'ils exerçaient une activité réduite au cours des dernières années de leur carrière.

En *Allemagne*, les salariés peuvent choisir dès 55 ans de travailler à temps partiel pendant une durée de 5 ans, avant de prendre leur retraite à 60 ans. Si cette réduction d'activité conduit à l'embauche d'un chômeur, l'État indemnise le salarié : dans le cas d'un travail à mi-temps, il 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.

En réalité, le système peut être détourné de son esprit, si le salarié travaille à plein temps pendant les premiers deux ans et demi et cesse entièrement son activité ensuite. De telles pratiques semblent rencontrer la faveur des salariés mais également des entreprises. Certaines conventions collectives ou accords d'entreprise offrent même des conditions plus favorables. La convention de la métallurgie, signée en 1999 avec le syndicat IG Metall, prévoit par exemple, en cas de travail à mi-temps, une compensation à hauteur de 82 % du salaire à plein temps et des cotisations sociales versées sur 95 % du salaire. Il semble de plus que, dans beaucoup de cas, la condition d'embauche ouvrant droit à la subvention de l'État ne soit pas respectée, l'entreprise versant alors elle-même au salarié la compensation salariale, sans bénéficier de l'aide de l'État.

L'accord salarial signé le 22 mars 2000 dans la chimie allemande prévoit une incitation au travail à mi-temps à partir de 55 ans, les bénéficiaires touchant 85 % de leur dernier salaire (la moitié du coût du dispositif est pris en charge par les entreprises). À partir de 61 ans, ils pourront prendre leur retraite totale, sans subir les abattements légaux en vigueur. Cette garantie conventionnelle d'une retraite anticipée – obtenue en échange d'un accord de modération salariale – constitue une véritable innovation en Allemagne.

En *Suède*, les salariés âgés de 60 à 65 ans ont pu pendant longtemps bénéficier d'un régime relativement favorable de préretraite progressive. Mis en place en 1976, il a concerné au début des années 1980

jusqu'à un quart des travailleurs âgés de 60 à 64 ans. À condition de travailler au moins 17 heures par semaine (et au maximum 35 heures), ils étaient indemnisés à hauteur de 65 % pour la perte de salaire consécutive à la réduction d'horaires. En 1981, le taux de compensation de la perte de salaire a été abaissé à 50 %, ce qui a diminué de moitié environ le nombre de bénéficiaires. En 1987, ce taux a été remonté à 65 %. En 1994, il a été réduit de nouveau à 55 %. Surtout, la réduction d'horaires a été plafonnée à 10 heures par semaine et l'âge minimum a été remonté à 61 ans. Il en est résulté une diminution sensible du nombre de bénéficiaires. Néanmoins, un quart des hommes et la moitié des femmes de 60 à 64 ans travaillent encore à temps partiel.

En *France*, le développement de la préretraite progressive (PRP) a été freiné par la concurrence des dispositifs de préretraite totale. Le taux de remplacement net pour quelqu'un qui continue d'exercer son activité professionnelle à mi-temps dans le cadre d'une préretraite progressive est de 85 %, alors qu'il s'élève à 75 % pour le salarié bénéficiant d'une préretraite du Fonds national pour l'emploi ou de l'ARPE et de 65 % environ pour celui qui reçoit l'allocation « chômeur âgé ». En 1998, 16 000 personnes ont eu accès à la PRP, contre 43 000 à l'ARPE et 25 000 à l'allocation « chômeur âgé ».

**L'indemnisation
du chômage
fonctionne parfois
comme
une préretraite**

Dans certains pays, le régime d'indemnisation du chômage prévoit des périodes d'indemnisation variables avec la durée de cotisation et avec l'âge, donc en pratique plus longues pour les travailleurs âgés. C'est ainsi qu'en *Suède* la durée maximum d'indemnisation est de 450 jours après 57 ans contre 300 pour les travailleurs plus jeunes. Cette durée peut être prolongée si l'on participe à un programme d'activation (formation, emploi d'utilité collective) et certains travailleurs enchaînent les deux statuts jusqu'à l'âge de la retraite.

En *Allemagne*, la durée d'indemnisation est de 28 mois pour les salariés âgés d'au moins 56 ans et les prestations sont versées même si l'effort de recherche d'emploi est faible.

C'est également le cas au *Japon*, avec une durée maximum d'indemnisation limitée dans tous les cas à 300 jours. Depuis 1998, il n'est plus possible de cumuler le bénéfice d'une allocation de chômage et celui d'une pension de retraite, alors même que l'âge de la retraite va être relevé (par paliers entre 2001 et 2010) jusqu'à 65 ans. Il est possible, de ce fait, que le chômage indemnisé devienne alors pendant la dernière année d'activité une forme de préretraite.

En *France*, la dégressivité de l'allocation unique n'intervient qu'au bout de 20 mois pour les chômeurs âgés de 50 à 54 ans et de 27 mois pour les chômeurs de 55 ans et plus, contre 9 mois avant 50 ans. Cette dégressivité est en outre moindre : - 15 % tous les quatre mois entre 50 et 54 ans et - 8 % tous les quatre mois après 55 ans, contre - 17 % tous les quatre mois avant 50 ans.

La pension d'invalidité mise à contribution

Il est bien connu que certains pays prennent en compte la situation d'un individu sur le marché du travail pour décider de lui accorder le bénéfice d'une pension d'invalidité.

Ce ne semble pas être du tout le cas aux *États-Unis*, où les critères retenus pour l'octroi d'une pension d'invalidité restent purement médicaux. Ceci n'empêche pas qu'en 1990, 7 % des hommes âgés de 55 à 59 ans (contre 12 % au *Royaume-Uni*, 14 % en *Allemagne* et 16 % en *Suède*) et près de 11 % des hommes de 60 à 65 ans (19 % au *Royaume-Uni*, 22 % en *Allemagne* et 34 % en *Suède*) percevaient une pension d'invalidité.

En *Suède*, jusqu'en 1997, il était possible pour les chômeurs de percevoir dès 60 ans une pension d'invalidité fondée au moins autant sur leur situation de demandeur d'emploi que sur des raisons médicales. Le dispositif, popularisé sous le nom de «*préretraite 58.3*», a été largement utilisé pour évincer les salariés âgés de l'entreprise. Les entreprises licenciaient les salariés à 58 ans et 3 mois. Le salarié recevait une indemnité de chômage pendant 1 an et 9 mois, puis à l'âge de 60 ans une pension d'invalidité pour raisons liées au marché du travail. Depuis 1997, les conditions d'octroi de cette pension d'invalidité sont devenues plus strictes (plusieurs taux d'invalidité – 25 %, 50 %, 75 % – ont été distingués), sans que cela se soit toujours concrétisé dans les faits. Les entreprises semblent, en effet, réticentes à l'idée de devoir garder à temps partiel des salariés reconnus partiellement invalides.

L'intervention des pouvoirs publics

Les politiques publiques évoluent mais restent contrastées

Ici encore, les situations sont très contrastées. Le *Japon* s'est trouvé dans une situation nouvelle au cours des dernières années. La montée du chômage s'est opérée dans un marché du travail marqué par l'émergence de l'activité féminine, le vieillissement de la main-d'œuvre et les restructurations économiques. Mais, à aucun moment, l'idée de traitement social du chômage par le moyen de préretraites n'a émergé. Au *Royaume-Uni*, le gouvernement a soutenu l'adoption en 1998 d'un code de bonne conduite sur la «*diversité des âges dans l'emploi*», après avoir fait chiffrer le coût pour l'économie britannique de l'inactivité parmi les plus de 50 ans (soit 26 milliards de Livres Sterling).

Aux *États-Unis*, des efforts sont faits actuellement pour donner aux salariés des stimulants pour repousser au-delà de 65 ans l'âge de cessation d'activité. Outre le recul, déjà mentionné, de l'âge d'ouverture des droits à taux plein, un plan d'assouplissement du cumul entre retraite et revenu d'activité avait été adopté en 1997 : de 13 500 dollars en 1997, le plafond annuel autorisé devait passer à 30 000 dollars en 2002. La Chambre des représentants et le Sénat ont, en mars 2000, voté une loi qui abolit purement et simplement, après 65 ans, toute limitation du cumul entre revenu d'activité et retraite. De plus, le bonus accordé en cas de retraite plus tardive va être

augmenté, lui aussi, de 5 % par an actuellement à 8 % par an pour ceux qui atteindront l'âge de 65 ans en 2008.

En revanche, en *Suède* et en *Allemagne*, les politiques gouvernementales ont évolué en sens opposé. En *Suède*, la pratique – surtout au niveau local, dans un pays où la protection sociale est très largement décentralisée – semble contredire le discours du gouvernement : la retraite anticipée reste souvent possible, dans des conditions peu pénalisantes.

En *Allemagne*, dans le cadre du pacte pour l'emploi («*Bündnis für Arbeit*») qui vise à instaurer une politique de négociation en faveur de l'emploi, le gouvernement a annoncé son accord pour baisser l'âge de la retraite à 60 ans, pendant une période transitoire de 5 ans, pourvu que les partenaires sociaux se mettent d'accord sur les modalités de financement du coût correspondant. Le syndicat IG Metall s'est fait en 1999 le promoteur du mécanisme suivant : lors de chaque augmentation des salaires, les salariés mettront 0,5 % dans une cagnotte constituée à cet effet («*Tariffonds*»), que les entreprises abonderont pour la même somme (0,5 %). En cas de retraite prise à 60 ans, les années de cotisation manquantes seraient payées sur les ressources accumulées par le fonds. Même s'il n'est pas certain que les salariés accepteront tous de renoncer pour partie à une augmentation de salaire pour quelque chose dont ils ne bénéficieront jamais (sauf s'ils ont entre 55 et 60 ans), IG Metall est convaincu que les employeurs finiront par accepter ce mécanisme, simplement parce qu'il leur reviendra moins cher que tous les autres schémas existants de retraite anticipée. S'il affiche une stricte neutralité, le gouvernement donne l'impression de soutenir le projet, même s'il finance par ailleurs des programmes pour l'emploi des travailleurs âgés. Cependant, l'accord signé le 28 mars 2000 dans la métallurgie de Rhénanie du Nord – Westphalie, s'il prévoit une préretraite progressive à 57 ans, ne fait pas référence à la retraite à 60 ans.

En *France*, on sait que le projet du gouvernement actuellement en préparation va s'orienter vers davantage de flexibilité dans la liquidation des droits à retraite, assortie d'incitations accrues à retarder l'âge de départ, notamment en conservant une activité partielle après 60 ans. L'échec des formules de retraite progressive en France (quelques centaines par an, tout au plus) s'explique, en effet, en grande partie par le peu d'attrait financier de cette formule, son bénéficiaire continuant à verser des cotisations au régime général sur le salaire perçu entre 60 et 65 ans, sans acquérir pour autant de droits supplémentaires.

Être chômeur après 50 ans

Au *Royaume-Uni*, la politique active de l'emploi (*welfare to work*) s'efforce d'éviter toute discrimination. Les agences de l'emploi refusent dorénavant d'enregistrer les offres comportant des limites d'âge supérieures, et leur personnel a été spécialement sensibilisé sur ce point. Pour le reste, la politique du «*New Deal*» mise en place par le gouvernement depuis 1997 est appliquée de la même façon, pour

tous les chômeurs au-dessus de 25 ans. Toutefois, le projet «*Better Government for Older People*» a vu la mise en place de sites pilotes, où les difficultés des chômeurs âgés sont analysées et des solutions spécifiques sont testées.

En *Allemagne*, outre les entreprises d'insertion mentionnées plus haut, les entreprises peuvent recevoir des aides substantielles (jusqu'à la moitié du coût salarial pendant 5 ans) si elles embauchent des chômeurs depuis plus d'un an âgés d'au moins 55 ans. Un dispositif analogue, mais beaucoup plus réduit, existe au *Japon* : les entreprises qui embauchent des chômeurs âgés de 55 à 65 ans reçoivent une subvention (un quart du coût salarial pendant un an, un tiers pour les petites et moyennes entreprises), à condition de garder le salarié au moins six mois après la cessation de l'aide.

En *Suède*, aucune subvention de ce type n'existe. En principe, les chômeurs plus âgés se voient offrir les mêmes opportunités que les plus jeunes, mais il semble en pratique que les agences de l'emploi cherchent à placer (ou à intégrer dans les dispositifs de politique active) en priorité les jeunes. Il est tacitement admis que l'on peut être moins actif dans la recherche d'un emploi lorsqu'on vieillit.

Il en va de même en *France* où beaucoup de chômeurs âgés de 55 ans et plus sont en pratique dispensés de recherche d'emploi. On estime à 50 000 par an environ le nombre de chômeurs qui entrent ainsi dans ce qui s'apparente à un dispositif de préretraite.

**Pas de contribution
Delalande,
mais un principe de
non-discrimination**

Aucun des pays étudiés n'a instauré de pénalité spéciale – comme la France l'a fait avec la contribution Delalande – en cas de licenciement d'un salarié de plus de 55 ans.

En revanche, un effet dissuasif au moins aussi important semble être obtenu aux *États-Unis* par l'application du principe de non-discrimination selon l'âge. Une loi (*Age Discrimination in Employment Act*) a été adoptée par le congrès américain en 1967. La loi a ensuite été amendée en 1986 et 1990, pour y intégrer le principe complémentaire de non-discrimination en matière de salaires. Elle s'applique à toutes les entreprises de plus de 20 salariés.

En cas de conflit, une commission spéciale (*US Equal Employment Opportunity Commission, EEOC*) est chargée d'enquêter sur la réalité d'une éventuelle discrimination. En 1997, l'EEOC a instruit 18 279 plaintes, dont 61 % ont été déclarées infondées. Mais la crainte d'être attaquées pour discrimination selon l'âge est très prégnante dans toutes les grandes entreprises américaines. Elles exigent en particulier des salariés licenciés qu'ils renoncent par écrit à toute action devant la Commission, en préalable au versement de leurs indemnités de licenciement. Par ailleurs, il ne semble pas y avoir d'indice que cette législation anti-discrimination puisse avoir pour effet de dissuader les entreprises d'embaucher des travailleurs âgés.

L'implication des partenaires sociaux

En *Allemagne*, les syndicats avouent se trouver dans une position ambiguë. Ils considèrent favorablement le fait de recourir aux préretraites lors des solutions de « downsizing », parce que c'est un moyen de permettre aux salariés de se libérer de la fatigue et du stress liés au travail. Mais, en même temps, ils reconnaissent que le fait de rajeunir la pyramide des âges des entreprises conduit indirectement à hausser le niveau des exigences de productivité imposées à la main-d'œuvre restante, y compris à ceux des travailleurs âgés qui restent en activité, ce qui renforce la tentation pour les firmes de se séparer d'eux. Le patronat allemand semble, il est vrai, peu sensibilisé au problème d'emploi après 55 ans et considère que les salariés plus âgés sont nettement moins aptes que les jeunes à s'adapter aux exigences des emplois d'aujourd'hui.

Au *Japon*, l'attitude des syndicats est toute différente : l'âge de la retraite étant fixé à 60 ans (plus pour longtemps), il est admis que la sécurité de l'emploi est de fait garantie jusqu'à cet âge. Après 60 ans, la majorité des Japonais cherchent à continuer de travailler, mais cette fois sans sécurité de l'emploi, souvent sur des emplois temporaires. L'emploi des retraités est donc un thème de préoccupation pour les syndicats et leur revendication d'une retraite progressive doit être comprise dans ce contexte bien particulier : il s'agit de diminuer progressivement le temps de travail... après l'âge de la retraite. La situation va se modifier avec le report progressif de l'âge de la retraite, qui va conférer aux entreprises le devoir de garder leur salariés jusqu'à 65 ans. C'est maintenant que le problème de l'emploi des salariés âgés va véritablement se poser au Japon et que les entreprises vont devoir innover en matière de temps de travail, de conditions de travail et d'ergonomie.

Au *Royaume-Uni*, les syndicats et les représentant patronaux (Confederation of British Industry, Institute of Directors) sont sur la même longueur d'onde et ont promu ensemble les récentes initiatives contre la discrimination par l'âge.

2

CHAPITRE

Les comportements
des entreprises
par pays

ALLEMAGNE**LES PRÉJUGÉS DES EMPLOYEURS ET LES ASPIRATIONS
DES SALARIÉS SE REJOIGNENT**

En Allemagne, la mentalité de la retraite anticipée reste partagée par le plus grand nombre, même si la dépense publique affectée aux préretraites a été réduite au cours des dernières années. Simplement, les entreprises allemandes sont dorénavant sollicitées davantage pour le financement des préretraites. Celles qui le peuvent y ont recours, les autres non. Conséquence : les salariés des petites et moyennes entreprises deviennent en moyenne plus âgés que ceux des grandes firmes.

L'attitude dominante des directions d'entreprise est globalement négative à l'égard des salariés âgés. Pourtant, lorsque leur environnement spécifique les y conduit (*Vygon*) ou parfois même les y contraint (parce qu'on ne trouverait pas à les remplacer, *Huth & Gaddum*), les entreprises savent tirer parti de l'expérience de leurs salariés âgés, sans qu'il soit fait état de difficultés particulières liées à une baisse de productivité de ces salariés.

On rencontre ici l'importance des représentations collectives. En Allemagne, les préjugés des employeurs et les aspirations des salariés eux-mêmes se conjuguent pour faire croire que les travailleurs âgés ne sont plus efficaces et que l'intérêt des entreprises est de leur ménager une cessation d'activité anticipée, en mobilisant pour cela autant que possible les dispositifs publics de préretraite.

Il est vrai que le modèle industriel allemand, particulièrement façonné par l'apprentissage et la transmission de savoir-faire entre les générations, est déstabilisé par l'accélération du progrès technique, qui rend obsolètes beaucoup de qualifications possédées par les travailleurs âgés. Dans ces conditions, l'idée de formation des salariés de plus de 50 ans, *a fortiori* de formation ciblée sur cette tranche d'âge, n'est pas admise de façon naturelle. Des programmes de formation et de développement personnel dont les modalités sont axées sur cette classe d'âge commencent à voir le jour, mais ils sont encore expérimentaux. Les statistiques montrent de grands écarts entre classes d'âge en matière d'accès à la formation ; les experts expliquent ces écarts par l'inadaptation de la plupart des modules aux salariés âgés.

Ces comportements ne sont pas l'apanage de l'industrie. Dans les services, où les possibilités de préretraite subventionnée sont plus restreintes, les salariés de plus de 55 ans semblent tolérés et les aménagements des conditions de travail dont ils bénéficient (KVB) sont minimes. Dans les services informatiques (VSS), les conséquences de l'absence de formation des personnels tout au long de leur carrière se font sentir.

On trouve en Allemagne le dispositif le plus sophistiqué de compte épargne temps (*Volkswagen*), qui permet une flexibilité maximum du temps de travail sur l'ensemble de la carrière : toute heure de

Des formules diverses de retraite progressive

Certaines entreprises ont mis en place leurs propres dispositifs de retraite progressive dans le contexte de formules d'horaires flexibles de travail. La formule mise en place par le constructeur automobile Volkswagen a suscité beaucoup d'intérêt. D'autres entreprises proposent des formules de retraite progressive plus traditionnelles. Daimler Benz, par exemple, offre une retraite progressive pendant les trois dernières années d'emploi aux travailleurs qui ont travaillé en 3 postes pendant 10 ans. Ils peuvent réduire de moitié leur temps de travail et touchent leur salaire intégral pendant 6 mois et un salaire progressivement réduit jusqu'à 80 % du dernier salaire brut.

Siemens offre aux travailleurs qui ont 20 années d'ancienneté une retraite progressive de 56 ans à 63 ans. Ils peuvent travailler à temps partiel pendant au plus quatre ans en touchant 75 % du dernier salaire brut.

L'assureur allemand Allianz offre aux salariés âgés de travailler à temps partiel pendant cinq ans à partir de 60 ans. Ils travaillent à plein temps pendant la première moitié de cette période et pas du tout ensuite. Pendant toute cette période, l'entreprise verse un complément de 30 % du salaire à temps partiel et majore les cotisations au régime public de retraite à concurrence de 90 % des cotisations à plein temps. Cette formule de travail à temps partiel pour les travailleurs âgés, consistant à scinder la période considérée en une période de travail à plein temps et une période de préretraite, est courante dans le secteur de l'assurance, mais des conventions collectives similaires ont été conclues dans des secteurs industriels (par exemple l'industrie chimique). Ces dispositifs semblent rencontrer davantage de succès que les formules imposant une activité à temps partiel pendant l'ensemble de la période.

Source : Commission européenne, Observatoire de l'emploi, SYSDÉM Tendances n° 33, hiver 1999.

travail excédant l'horaire normal peut être stockée, convertie en argent (sans subir de prélèvement social) et investie en actions ; la vente du portefeuille ainsi constitué peut soit rémunérer le salarié qui anticipe le départ en (pré)retraite, soit procurer un supplément de retraite le moment venu. Le traitement socio-fiscal de ces revenus est particulièrement incitatif, puisque seuls les revenus perçus au moment de la retraite (ou de la préretraite) sont taxés.

VOLKSWAGEN *Wolfsburg, automobile* **Du temps partiel à partir de 55 ans**

Fin 1999, Volkswagen employait 98 474 salariés en Allemagne, parmi lesquels 8 670 (8,8 %) étaient âgés de 55 ans et plus (7,8 % parmi les ouvriers, 12,2 % parmi les employés et cadres). La firme a utilisé abondamment les mécanismes de préretraite financée sur fonds publics, jusqu'à ce que ceux-ci soient abandonnés en 1996. Environ 10 000 salariés sont partis en préretraite au début des années 1990.

Depuis, d'autres dispositifs ont pris le relais, notamment la réduction hebdomadaire du temps de travail (semaine de 4 jours) en 1994.

Les salariés âgés bénéficient de dispositions particulières accordées par la convention collective : jours de congés supplémentaires (1 par 10 années d'ancienneté), primes d'anniversaire (1,45 mois de salaire après 25 ans d'ancienneté, 2,9 mois après 35 ans) et la garantie du maintien du salaire en cas de transfert sur un poste moins pénible et normalement moins rémunéré.

Les dispositifs les plus originaux concernent le travail dit « à temps partiel » à partir de 55 ans. Environ 2 600 salariés en bénéficient, qui peuvent choisir dès 55 ans de travailler à temps partiel pendant une durée de 5 ans, avant de prendre leur retraite à 60 ans. Si cette réduction d'activité conduit à 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 convention de la métallurgie, signée en 1999 avec le syndicat IG Metall, prévoit une compensation plus généreuse, à hauteur de 82 % du salaire à plein temps et des cotisations sociales versées sur 95 % du salaire.

Pratiquement tous les salariés concernés par cette mesure utilisent la formule du « block model », c'est-à-dire qu'ils travaillent à plein temps pendant les premiers deux ans et demi et cessent entièrement leur activité ensuite. La condition d'embauche d'un chômeur ouvrant droit à la subvention de l'État est respectée au prix d'une interprétation souple de la réglementation, les substitutions s'effectuant sur l'ensemble des sites de Volkswagen en Allemagne. On peut ainsi remplacer un ouvrier à Hanovre par un jeune ingénieur à Emden, même si ce dernier était déjà employé par Volkswagen sur un contrat à durée déterminée.

Deux autres dispositifs retiennent l'attention : le compte épargne temps (« Beschäftigungsscheck ») et le fonds investissement temps (« Zeit-Wertpapier »). Le compte épargne temps permet de stocker les heures supplémentaires (l'horaire normal de travail des ouvriers est de 28,8 heures par semaine) qui n'ont pas été récupérées dans l'année. Les heures supplémentaires peuvent être récupérées l'année suivante, ou bien stockées jusqu'à l'âge de 55 ans en prévision de la préretraite progressive. Elles servent alors à réduire le nombre d'années de travail à temps plein après 55 ans, dans le cas – de loin le plus fréquent – où la préretraite progressive s'opère sous la forme du « block model ».

Le fonds investissement temps a été instauré en 1999. Il permet de transformer le temps en argent et vice-versa. Le fonds peut être alimenté en argent (par prélèvement sur le salaire régulier ou affectation des primes et bonus) mais aussi par l'affectation du stock accumulé sur le compte épargne temps. La valeur monétaire correspondante est investie en actions, qui sont gérées par un fonds

d'investissement. Les règles prudentielles de gestion sont définies par un contrat signé entre Volkswagen et la société de gestion du fonds. Les sommes investies dans le fonds sont exonérées d'impôt et de cotisations sociales. Seules les sommes reçues au moment de la sortie (après 55 ans) seront soumises à l'impôt.

Lorsqu'un salarié rejoint le fonds, il est contraint d'y demeurer jusqu'à l'âge de 55 ans. À cet âge le salarié peut soit reconvertir les sommes accumulées en crédit temps et anticiper son départ en préretraite, soit choisir d'attendre l'âge légal de la retraite et percevoir une rente annuelle qui fait office de retraite complémentaire.

VYGON
Aachen, plasturgie
**La volonté
de mélanger
les classes d'âge**

L'entreprise fabrique des produits plastiques destinés aux hôpitaux et autres centres de soins. Elle emploie 275 personnes dont 20 ont plus de 55 ans (7,64 %).

En 1996, l'entreprise, alors en butte à des difficultés, a réorganisé complètement ses méthodes de production, dans le but de devenir plus efficace et plus compétitive. Elle a abandonné l'organisation taylorisée alors en vigueur (décomposition du travail en tâches simples ; le travail est distribué par les contremaîtres, l'expérience n'a pas beaucoup d'importance) pour mettre en place une organisation par groupes de production, qui mobilise le potentiel des salariés, exige beaucoup de flexibilité et de l'expérience. Il n'y a pas de spécialisation au sein des groupes de travail.

À la différence de la plupart des firmes allemandes plongées dans le même contexte, Vygon n'a pas cherché à se séparer des travailleurs les plus âgés. Ceux-ci sont aujourd'hui bien intégrés dans l'entreprise. Les groupes ont été établis avec la volonté explicite de mélanger les classes d'âge. L'expérience montre que dans certains groupes les salariés âgés (dont la plupart sont des femmes) ont des performances meilleures que celles de leurs collègues quand il s'agit de faire marcher efficacement les machines. Et ils sont aussi disponibles que les plus jeunes pour se former aux nouvelles techniques et méthodes de production.

Pourtant la direction de l'entreprise (à l'exception du DRH) nourrit encore des préjugés négatifs à l'encontre des salariés âgés, qui sont perçus comme étant moins efficaces, plus souvent malades, moins motivés par le travail. Mais ces jugements ne résistent pas à un examen attentif.

Les avantages accordés aux salariés âgés se limitent à une réduction d'horaires (35 heures hebdomadaires au lieu de 37,5) à partir de 57 ans. Il n'y a pas réellement de primes d'ancienneté, le salaire plafond associé à un poste de travail étant atteint au bout de six ans. En revanche une grande attention semble portée par l'entreprise aux conditions de travail. En cas d'arrêt maladie dont la cause pourrait être liée plus ou moins directement aux conditions de travail, un effort est fait pour identifier cette cause et essayer d'y remédier.

Le désir de l'entreprise de garder ses salariés jusqu'à l'âge de la retraite s'explique aussi par la difficulté croissante qu'elle rencontre

à trouver des jeunes apprentis. Le secteur n'est pas attractif, les jeunes préfèrent se lancer dans un apprentissage dans le secteur des services plutôt que dans l'industrie.

HUTH & GADDUM
Velbert, Rhénanie du
Nord-Westphalie,
fonderie
Les préjugés négatifs
ont été levés

H & G est une PME traditionnelle implantée dans la Ruhr, employant 81 salariés, tous très attachés à leur entreprise. Avec la crise, elle a dû procéder à quelques licenciements au cours des dernières années, ce qui était une première. Depuis, la conjoncture s'est améliorée et l'entreprise a recommencé d'embaucher.

19 salariés (soit 23,5 %) ont plus de 55 ans, les jeunes étant très peu nombreux. Il n'y pas de déroulement de carrière type, les plus vieux font le même travail que les plus jeunes.

La firme est consciente du déséquilibre de sa pyramide des âges, mais ne voit pas comment y remédier, d'une part par manque de moyens pour investir dans la formation des jeunes et, d'autre part, parce qu'elle n'arrive pas à trouver sur le marché des jeunes salariés qualifiés. La seule façon de trouver du personnel, c'est d'attendre la faillite d'un concurrent. Il y a en permanence pénurie de travailleurs qualifiés, car le métier de la fonderie souffre d'une image très négative auprès des jeunes (pénibilité du travail).

Pourtant, le transfert des compétences entre classes d'âge est perçu comme étant un élément-clé de compétitivité et le départ prochain des salariés âgés va poser des problèmes considérables.

Alors qu'il a pu y avoir par le passé des préjugés négatifs à l'égard des salariés âgés, aujourd'hui ceux-ci sont jugés très performants dans leur travail. Leur fiabilité, leur fidélité à l'entreprise et leur motivation sont des atouts considérables. Aucun d'entre eux n'exprime une demande particulière pour des horaires aménagés. Des transferts vers des postes de travail moins exigeants peuvent être effectués occasionnellement, mais pas de façon générale.

Les salariés âgés semblent tout à fait capables de s'adapter au progrès technique, comme en témoigne la récente introduction d'un système informatique de contrôle de la qualité dans l'usine. La formation s'est faite sur le lieu de travail, mais certains salariés ont choisi d'eux-mêmes de se familiariser avec l'informatique en dehors de leur temps de travail.

L'introduction du progrès technique a cependant été jusqu'ici très lente et très progressive. La participation de l'entreprise à un projet financé par le Land de Rhénanie du Nord - Westphalie va lui permettre de financer un programme de modernisation beaucoup plus ambitieux. La montée en charge de ce programme pourrait coïncider avec le départ en retraite de salariés âgés, ce qui aurait pour conséquence de changer fondamentalement la nature des emplois et le profil des salariés.

**KÖLNER
VERKEHRSBETRIEBE
(KVB)**

*Köln, transports urbains,
entreprise publique*
**La carrière est jouée
à 45 ans**

L'entreprise a connu un mouvement important de downsizing au cours des dernières années : 700 postes ont été supprimés au cours des 6 dernières années, il en reste 3 300. Parmi ceux-ci, 86 % des salariés sont des hommes et plus de 10 % ont plus de 55 ans.

La direction de l'entreprise considère comme une contrainte de devoir travailler avec les salariés âgés, peu ouverts au changement même si certains d'entre eux sont jugés excellents. Le métier de conducteur de bus s'est sensiblement transformé au cours des dernières années, la relation de service avec le client – usager du transport devient primordiale. Cela a modifié les critères à l'embauche : les qualités sociales des conducteurs l'emportent maintenant sur les qualités techniques. En outre la disponibilité au changement, l'aptitude aux responsabilités sont essentielles et, selon le DRH, il faut bien avouer que les jeunes sont meilleurs sur ce plan que les plus âgés. Mais l'encadrement de proximité n'a pas exactement la même vision que ses supérieurs...

Les salariés âgés ont été les premiers touchés par les restructurations, principalement par les préretraites. Toutefois, l'encadrement de proximité aurait bien aimé conserver des salariés âgés car auparavant rien n'était écrit et quand les conducteurs âgés partaient en retraite, leur expérience partait avec eux (maintenance des véhicules, mode de conduite). Les salariés âgés qui restent sont nostalgiques du temps où la structure par âge était plus équilibrée : les vieux enseignaient des astuces techniques aux jeunes, qui en échange faisaient le travail le plus exigeant.

On ne fait pas d'effort particulier de formation à l'égard des salariés âgés, qui ne sont pourtant pas familiers des nouvelles caractéristiques des véhicules. Ils n'utilisent pas les opportunités de formation qui se présentent. Il n'y a pas de formations ciblées sur les plus de 55 ans. car on considère que la rentabilité d'un tel investissement est insuffisante.

La carrière est jouée à 45 ans. On peut encore se voir confier des responsabilités après cet âge dans l'encadrement de proximité, mais cette possibilité est très limitée. Si on n'est pas devenu chef de groupe à 45 ans on ne le deviendra jamais. Le salaire est déterminé par la convention collective et l'entreprise n'a pas de marge de manœuvre. Il n'y a pas de politique de gestion des âges dans l'entreprise ; tout semble subi.

Des efforts sont faits cependant en matière d'ergonomie. Tous les sièges de chauffeurs sont dessinés selon concept «Driver work-place 2000», défini il y a quelques années à l'issue d'un grand programme de recherche fédéral.

En cas de travail en équipe, on essaie d'adapter les horaires mais c'est très difficile. On essaie le plus souvent de trouver des postes à horaires fixes pour les plus âgés car le travail en équipe (shift work) devient difficile à supporter avec l'âge. La firme propose aux travailleurs de plus de 50 ans des horaires aménagés, sans travail de nuit.

L'accroissement des salaires avec l'âge dans les conventions collectives est un frein à l'embauche des plus de 45 ans. De plus, au delà de 55 ans, on a droit à une demi-journée de congé supplémentaire par mois.

VSS
Essen, société de services en informatique
Salariés et entreprise se renvoient la balle sur l'entretien des compétences

L'entreprise est spécialisée dans la maintenance de systèmes, la mise en place de nouveaux systèmes IT, la mise en place de logiciels SAP. Elle emploie 302 salariés, dont 17 âgés de 55 ans et plus (5,6 %, ce qui représente un pourcentage sensiblement plus élevé que la moyenne du secteur).

VSS est issue de la fusion d'un ancien département informatique de Krupp à Essen, qui avait été outsourcé, et d'une petite SSII de Brême. La fusion (1995) a entraîné une restructuration, qui a touché en priorité les salariés âgés. Depuis, les effectifs ont recommencé à croître. La proportion de salariés âgés est néanmoins élevée : ce sont en général des gens qui sont devenus informaticiens sur le tas, il y a 25 ou 30 ans, sans formation scientifique réelle.

La question est posée de la baisse des performances avec l'âge dans ce type d'activité. VSS y répond de deux façons : en proposant un vrai temps partiel (et non le « block model » très répandu en Allemagne) et en mettant en place des formations de consolidation des qualifications pour ceux qui en ont besoin et notamment pour les salariés les plus âgés. Le déficit de qualifications des salariés âgés a été masqué au cours des deux dernières années par le bogue de l'an 2000, qui générerait une demande de qualifications spécifiques et notamment une familiarité avec les anciens systèmes (COBOL). Les informaticiens les plus âgés continuent de travailler à la maintenance des systèmes les plus anciens, dont ils sont familiers.

Aucune embauche n'est faite après 40 ans. Lorsque des candidats se présentent, leur profil est jugé inadapté, parce que leurs connaissances sont considérées comme obsolètes. Le DRH reconnaît que les sociétés de services portent collectivement la responsabilité de cet état de fait, parce qu'elles ont longtemps négligé l'entretien des compétences de leurs salariés et préféré embaucher des salariés détenteurs des compétences qu'elles recherchaient. Certaines vont commencer à le regretter maintenant que le marché du travail se tend.

Les représentations de la courbe d'apprentissage en fonction de l'âge portent préjudice aux salariés âgés. L'expérience est censée s'acquérir jusqu'à 45 ans. Ensuite elle stagne et, au contraire, il faut actualiser les connaissances. Cependant, la motivation à se former suit une courbe en U : forte en début de carrière, elle baisse ensuite pour remonter après 50 ans, avec la prise de conscience du danger d'obsolescence de ses qualifications. Mais les informaticiens les plus âgés souffrent généralement d'un déficit de connaissances théoriques, qui les handicape pour apprendre par la suite. Ils sont souvent découragés par les méthodes d'apprentissage en vigueur dans la société, qu'ils jugent inadaptées à leurs besoins.

Salariés et entreprise semblent se renvoyer la balle quant à la responsabilité de la mise à jour des connaissances. Les salariés argumentent en disant que l'entreprise n'a pas fait les efforts nécessaires, préférant acheter les compétences sur le marché plutôt que les produire elle-même, mais ils ne se sentent pas pour autant responsables du maintien de leur propre employabilité.

ROYAUME-UNI**UN DÉBUT D'ÉVOLUTION DES MENTALITÉS**

Au Royaume-Uni, l'attitude dominante des entreprises est relativement réservée à l'égard des salariés âgés et la discrimination fondée sur l'âge revêt une ampleur importante. La définition du «travailleur âgé» ou «vieillissant» commence d'ailleurs souvent dès 50 ans. Il ne semble pas que les salariés plus âgés soient touchés en particulier par les licenciements, probablement parce que les indemnités à verser sont proportionnelles à l'ancienneté dans l'emploi. Cependant, lors des réductions d'effectifs, les firmes britanniques sont parfois enclines à faire des offres de préretraite à leurs salariés les plus âgés, surtout lorsqu'elles ont la possibilité d'utiliser la souplesse que leur donne leur régime de pension complémentaire d'entreprise.

Cette attitude se révèle en particulier dans les opérations de restructurations où les employeurs continuent de faire usage de critères relatifs à l'âge. Mais elle est également liée au comportement des travailleurs âgés eux-mêmes qui expriment parfois le désir de partir plus tôt à la retraite et pensent avoir moins à perdre en cas de licenciement ou de perte d'emplois que leurs collègues plus jeunes (*Peugeot Motors*).

On observe cependant un début d'évolution des mentalités dans les entreprises. Ainsi, les entreprises qui ont fait un usage intensif des mécanismes de retraites anticipées au cours des années 1980 et au début des années 1990 commencent à déplorer la perte de compétences et d'expérience que ces pratiques ont provoquée et revoient leurs politiques en conséquence.

À la suite de consultations avec les partenaires publics et sociaux sur la discrimination fondée sur l'âge en matière d'emploi, le gouvernement a publié un recueil de règles intitulé *Code of Practice* (1999) qui vise à encourager les employeurs à lutter contre la discrimination fondée sur l'âge au niveau du recrutement, de la sélection, de la promotion et de la retraite.

Par ailleurs, depuis quelques années, ont commencé à se mettre en place quelques initiatives partenariales entre les entreprises et les syndicats : un partenariat appelé «*Forum on Age*» a été créé par le «*Trade Union Congress*» et les organisations d'employeurs (CBI, Institute of Directors) pour promouvoir les «bonnes pratiques» et les avantages d'une main-d'œuvre à la structure d'âge diversifiée. Cependant, ces initiatives restent encore le fait d'une minorité d'entreprises et l'absence de toute sanction législative à l'encontre des employeurs qui discriminent relativise les effets des initiatives menées.

Il existe encore très peu de politiques d'entreprises en faveur des travailleurs âgés, que ce soit en termes de formation, de rémunération, d'évolution de carrières... Pour les entreprises, valoriser les travailleurs vieillissants consiste à ne pas leur réserver un traitement différencié par rapport aux populations plus jeunes. Ce débat s'inscrit plus largement dans un discours sur la politique de diversité des

entreprises qu'elles cherchent de plus en plus à promouvoir (*Nationwide Building Society*, services financiers).

Les entreprises commencent également à revoir un certain nombre de préjugés traditionnels vis-à-vis des travailleurs vieillissants, tels que la sous-estimation de leur capacité à apprendre (*Fonderie Wombwell*). Certaines d'entre elles reconnaissent qu'elles emploient des travailleurs vieillissants parce qu'elles y trouvent des avantages particuliers en terme de qualités ou de compétences dans leur secteur d'activité (*B & Q*, bricolage). Elles commencent à réaliser qu'employer ou retenir des travailleurs vieillissants peut créer un avantage stratégique et devenir un facteur de compétitivité.

B & Q
bricolage
Une entreprise
favorable à la diversité

L'entreprise a été créée il y a une trentaine d'années. Elle appartient aujourd'hui au groupe Kingfisher. C'est le plus important détaillant en matière de bricolage au Royaume-Uni et son expansion est rapide, l'entreprise prévoyant l'ouverture d'environ 40 nouveaux magasins au cours des prochaines années. Sa main-d'œuvre actuelle est d'environ 23 000 personnes dont 15 % ont plus de 50 ans et 10 % plus de 55 ans.

B & Q est membre actif du «Forum des Employeurs pour la Diversité» et l'une des entreprises pionnières au Royaume-Uni en matière de recrutement de travailleurs âgés : sa motivation initiale était de reconstituer une main-d'œuvre plus stable pour diminuer le turnover et l'absentéisme.

La politique actuelle est de recruter environ 15 % de personnel ayant plus de 55 ans. Des sondages réalisés auprès des clients montrent que les salariés plus âgés répondent mieux à leurs besoins que les plus jeunes car ils possèdent souvent une expérience et des connaissances plus développées en matière de bricolage. Par ailleurs, selon l'entreprise, les travailleurs plus âgés savent travailler en équipe, s'adaptent bien à la culture de l'entreprise et ont d'excellentes qualités relationnelles.

Parmi les actions menées, B & Q fournit la possibilité aux salariés à partir de 60 ans de travailler moins de 40 heures par semaine via un nouveau contrat. Ils ont également la possibilité d'aménager leurs horaires de travail (par exemple ne pas travailler le week-end s'ils le désirent) et chaque année ils peuvent modifier leur horaire de travail après discussion avec leur manager.

Les travailleurs de plus de 50 ans ont les mêmes possibilités de promotion interne et de formation que les autres salariés.

L'entreprise estime que tous les salariés doivent être traités et considérés comme des individus quel que soit leur âge, leur sexe ou leur origine ethnique. Il s'est avéré qu'une telle politique constitue un véritable avantage compétitif pour l'entreprise qui lui permet d'augmenter son chiffre d'affaires dans des proportions importantes. Dans un de ses magasins, B & Q 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 significative.

BUS DE CARDIFF
transport urbain
Les innovations technologiques réduisent l'importance des capacités physiques

L'entreprise appartenait à l'origine à la ville de Cardiff et est devenue indépendante à partir de 1985. Comme beaucoup d'entreprises de transport public au Royaume-Uni, elle a été affectée par la dérégulation dans le secteur des bus mais a bien résisté du fait d'une bonne santé financière.

L'entreprise emploie 728 personnes dont 123 (soit 17 %) ont plus de 55 ans, la majorité étant chauffeurs. Une nouvelle équipe a pris la direction de l'entreprise en 1999, ce qui a entraîné des changements organisationnels afin d'améliorer la qualité et l'efficacité des services.

Dans le cadre de sa politique de recrutement, l'entreprise recherche des chauffeurs ayant entre 30 et 58 ans, ainsi que des titulaires de permis de conduire des véhicules de service publics qui viennent d'avoir 60 ans. Elle insiste sur les compétences relationnelles. Une des exigences principales est la maturité dans la relation clients.

L'âge de la retraite est de 65 ans pour les hommes et de 60 ans pour les femmes, l'entreprise n'ayant pas mis en place de politique de retraite anticipée et encourageant son personnel à rester jusqu'à l'âge de la retraite, du fait d'un turnover relativement important parmi les chauffeurs.

La société fournit également à ses salariés d'excellentes conditions de travail, ceci se traduisant par la motivation forte d'une main-d'œuvre stable, loyale, bien que vieillissante. Elle offre également des opportunités de formation égales à tous ses employés, ingénieurs comme chauffeurs, quel que soit leur âge.

Ces dernières années, grâce aux changements technologiques, l'effort physique pour conduire s'est réduit, ce qui est un point positif pour les travailleurs plus âgés. De ce fait, la question de la baisse des capacités physiques des travailleurs de plus de 55 ans ne se pose pratiquement pas.

PEUGEOT MOTORS
automobile
Les travailleurs âgés s'adaptent bien

Peugeot Motors UK a connu au cours des vingt dernières années plusieurs opérations de restructuration. Les salariés les plus jeunes ont été licenciés en conséquence du principe LIFO («last in, first out»).

La société dispose aujourd'hui d'une main-d'œuvre vieillissante, 24 % des salariés ayant plus de 50 ans, ce pourcentage allant jusqu'à 42 % dans le département des pièces détachées. Bien que l'entreprise cherche à rééquilibrer sa pyramide des âges, environ 10 % des salariés récemment embauchés ont plus de 45 ans.

Au cours des dix dernières années, l'entreprise a été fortement marquée par l'impact des nouvelles technologies et a investi massivement dans de nouvelles méthodes de travail nécessitant de développer les qualifications et le potentiel de sa main-d'œuvre dans certains départements-clés. Ainsi, le département des pièces détachées a investi des sommes considérables en équipement informatique et a amélioré la disposition de ses entrepôts. Ceci a eu pour

conséquence de minimiser l'effort physique exigé, ce qui permet aux salariés plus âgés de ne pas être désavantagés.

Face à ces évolutions, les employés âgés sont conscients qu'ils doivent être flexibles afin d'être en mesure de s'adapter aux nouvelles technologies et à de nouveaux systèmes ainsi qu'à une pression de travail plus forte et à des standards de qualité plus élevés. Selon la direction du département des pièces détachées, les travailleurs âgés s'adaptent bien à l'utilisation des nouveaux équipements.

L'entreprise développe également certaines actions spécifiques aux travailleurs âgés, dont l'organisation de séminaires pour plus de 55 ans et leurs épouses intitulés « future séminars ». Les participants y réfléchissent à leur avenir à la fois sous l'angle professionnel et personnel, réévaluent leurs possibilités de loisirs, conçoivent des plans de financement pour leur retraite... Les individus ont ensuite le choix : continuer à travailler dans l'entreprise ou commencer à planifier leur retraite anticipée.

**NATIONWIDE BUILDING
SOCIETY**
services financiers
**Les performances
des plus de 50 ans
sont élevées**

Nationwide Building Society est une société mutualiste, l'une des plus importantes de son secteur d'activité. Elle propose des hypothèques, des produits d'assurances vie, des produits d'investissements, des prêts personnels, des assurances habitations...

L'entreprise emploie aujourd'hui près de 14 000 employés. Les dernières opérations de licenciement ont eu lieu en 1992 et ont touché près de 650 salariés, majoritairement des personnes ayant plus de 40 ans, auxquelles des possibilités de préretraites ont été proposées.

Au cours des dernières années, l'entreprise a cherché à développer une politique de diversité et d'équilibre des âges. Cela suppose la mise en place de politiques non discriminatoires, du recrutement à la retraite. A la fin des années 1990, elle a créé avec d'autres entreprises le « *Employers' Forum on Age* ».

Son engagement récent en faveur d'une politique de recrutement diversifiée quant à l'âge se traduit dans les chiffres : 8,6 % des employés de Nationwide ont actuellement plus de 50 ans contre 1,3 % à la fin des années 1980.

L'entreprise valorise les qualités spécifiques aux travailleurs âgés telles l'expérience, la connaissance acquise, comme l'atteste la proportion très importante de travailleurs âgés aux postes les plus élevés de l'entreprise.

Elle a démontré que la performance des plus de 50 ans était très élevée, notamment pour les postes de consultants financiers, et qu'ils restaient plus longtemps dans l'entreprise.

La performance de 87 % des salariés de plus de 50 ans est jugée « bonne » ; elle est même « excellente » ou « exceptionnelle » pour 41 % d'entre eux.

Par ailleurs, des recherches ont permis de démontrer que les consultants financiers âgés généraient au moins autant de chiffre d'affaires que les plus jeunes et que les salariés âgés étaient particulièrement doués dans la relation client. Ces statistiques sont largement diffu-

sées au sein de l'entreprise afin d'aider à éliminer les préjugés liés à l'âge et d'encourager une politique de recrutement et de promotion diversifiée.

WOMBWELL FOUNDRY

fonderie

Une volonté de non-discrimination

Wombwell Foundry a été créée au début du vingtième siècle. Elle emploie actuellement 150 personnes. La société dispose d'une main-d'œuvre stable et vieillissante, 34 % ayant plus de 51 ans.

Elle se situe dans un environnement très concurrentiel et compétitif dans lequel elle doit être compétitive, à l'écoute des besoins de ses clients et innovante. Elle a consenti de sérieux investissements en machines et en nouvelles technologies. Un changement de mentalité de la part de sa main-d'œuvre était nécessaire.

Le taux de turnover a été assez faible au cours des 4 ou 5 dernières années : environ 2 % par an. La majorité des salariés ont une quinzaine d'années de présence dans l'entreprise.

L'entreprise s'est engagée dans un vaste programme de modernisation : elle a investi massivement sur les nouvelles technologies et les qualifications de sa main-d'œuvre vieillissante en NTIC. Les résultats sont très positifs : la qualification de cette population s'est développée et les travailleurs en ont éprouvé une fierté personnelle.

Les nouveaux recrutements ont donc été faibles du fait de la mise en place du programme de modernisation et des gains de productivité ainsi réalisés. La politique de l'entreprise repose sur une non-discrimination par l'âge, l'expérience et la capacité à réaliser le travail étant valorisées.

La plupart des salariés prennent leur retraite à 65 ans, l'entreprise ne proposant pas de formule de préretraite particulièrement attractive. Cette entreprise a visiblement défié les stéréotypes existants. L'âge ne constitue plus un critère en matière de formation, de recrutement ou encore de promotion, ce qui a permis de démontrer que les salariés âgés sont tout à fait capables de s'adapter au progrès technique.

SUÈDE**LE « VIEILLISSEMENT ACTIF » PRÉOCCUPE PLUS LE GOUVERNEMENT QUE LES ENTREPRISES**

En Suède, les travailleurs âgés sont protégés par la loi sur la sécurité de l'emploi (LAS). Celle-ci reconnaît la règle du « *last in, first out* », qui conduit à licencier en premier les derniers arrivés. Cependant, beaucoup d'entreprises trouvent le moyen, lors des restructurations, de faire partir en priorité les travailleurs âgés, avec l'accord des syndicats (ce qui rend, de fait, de telles pratiques légales). Le résultat obtenu en mobilisant les différents financements accessibles (sécurité sociale, régimes complémentaires collectifs établis au niveau de la branche et financement propre par l'entreprise) est le plus souvent favorable aux salariés.

Les politiques des entreprises vis-à-vis des candidats âgés à des emplois semblent avoir gagné en sévérité au cours des années quatre-vingt-dix : selon un sondage effectué par l'Office Suédois de la statistique en 1998, les employeurs seraient moins favorables à l'embauche de candidats âgés que de candidats chômeurs de longue durée.

Au cours des trente dernières années, les salariés ont été de plus en plus nombreux à quitter le marché du travail avant l'âge général de la retraite (65 ans). La plupart des salariés qui opèrent leur sortie (partielle ou totale) du marché du travail avant 65 ans le font avec une pension d'invalidité, celle-ci étant fondée au moins autant sur leur situation de demandeur d'emploi que sur des raisons médicales.

Le système suédois de préretraite progressive a connu un véritable succès. Mis en place en 1976, il a concerné jusqu'à un quart des travailleurs âgés à son apogée au début des années 1980. Ce dispositif a été supprimé dans le cadre de la réforme du système de retraite. Le nouveau système de retraite permet de moduler l'âge de la retraite entre 61 et 70 ans, l'ouverture des droits à taux plein restant néanmoins à 65 ans, sans limite supérieure : plus on travaille longtemps, plus la pension perçue après la retraite est élevée.

Il n'y a pas encore vraiment d'engouement ni même d'effort spécifique des entreprises suédoises vis-à-vis des travailleurs âgés, que ce soit en terme de formation, de rémunération ou d'évolution de carrières.

Les exceptions concernent des entreprises qui emploient des travailleurs vieillissants parce qu'elles y trouvent des avantages particuliers sur des postes spécifiques, comme *Carlson Investment* (« senior advisors ») ou parce qu'elles n'ont pas le choix, du fait d'une pénurie de main-d'œuvre ou du manque d'attractivité des métiers qu'elles offrent, comme l'atteste le cas des entreprises de transport urbain de voyageurs *Göteborgs Sparvägar* et *Linjebuss*.

Même si le thème du « vieillissement actif » (maintien ou réinsertion des travailleurs âgés sur le marché du travail) est devenu une préoccupation majeure du gouvernement, les entreprises n'intègrent pas

ou peu cette donnée dans leur management des ressources humaines et anticipent peu à ce sujet.

Ce constat est néanmoins à nuancer en fonction des sensibilités spécifiques des entreprises. Ainsi, parmi les entreprises rencontrées, *Alfaskop*, entreprise spécialisée dans le conseil informatique, recherche de plus en plus des salariés âgés qui ne soient pas simplement qualifiés pour exercer leur profession mais qui disposent également de qualités de leaders et d'une expérience humaine. Cette attitude n'est pas générale mais annonce peut être une évolution...

ALFASKOP
Göteborg,
conseil en informatique
La recherche de
salariés expérimentés

Alfaskop est une entreprise de 600 salariés dont le siège social se situe à Göteborg. Sa création remonte à 1990, quand un certain nombre de salariés d'Ericsson Information Systems et de Nokia Data ont décidé de créer une société spécialisée dans la vente de réseaux PC. Aujourd'hui l'entreprise a évolué vers les conseils informatiques aux entreprises dans le domaine des nouvelles technologies.

Seuls trois salariés ont plus de 55 ans dans l'entreprise et huit personnes entre 45 et 55 ans, l'âge moyen étant de 32 ans. Cependant, l'entreprise prend conscience de la nécessité et de l'importance de la diversité : âge, sexes, minorités ethniques.

Elle recherche de plus en plus des salariés qui ne soient pas simplement qualifiés pour exercer leur profession mais qui disposent également de qualités de leaders, d'une expérience humaine : l'entreprise cherche actuellement à recruter des personnes plus âgées comme l'atteste l'embauche récente d'un nouveau vice-président d'environ 50 ans et d'une DRH de plus de 55 ans.

Les salariés de l'entreprise, eux aussi, souhaitent que des salariés plus âgés assurent le « coaching » de la nouvelle génération (20-25 ans). A long terme, selon la DRH, l'entreprise craint que les salariés travaillent trop, soient trop stressés et prématurément usés par le travail (« burnt out »), des effets secondaires pouvant apparaître d'ici 10 à 15 ans... Des recherches ont montré les effets nocifs du travail sur ordinateur qui concernent l'ensemble des salariés (problèmes physiques au niveau du cou).

Jusqu'à présent, les qualités mises en avant étaient essentiellement techniques. Aujourd'hui, d'autres qualités telles les qualités de leader d'équipe et d'acuité dans l'appréciation des personnes sont prises en compte.

Les critères salariaux ne portent pas sur l'âge, mais plutôt sur les connaissances, l'expérience et la responsabilité.

En conclusion, Alfaskop recherche de plus en plus de salariés de 50/55 ans disposant d'une expérience et non simplement de connaissances techniques. Il semble qu'il y ait actuellement une pénurie de ce type de profil sur le marché...

**GÖTEBORGS
SPARVÄGAR**
transports urbains
**Gérer les problèmes
de santé**

Göteborgs Sparvagnar est une entreprise publique de transport local. Elle compte 1 800 salariés dont 500 dans le département des bus.

Environ 30 % des chauffeurs de bus qui y sont employés de façon permanente ont plus de 50 ans et 50 % plus de 55 ans. Cette situation est principalement liée à une pénurie de chauffeurs de bus en raison de la pénibilité du travail. Par ailleurs, la déréglementation et le chômage qui ont touché le secteur au cours des dernières années ont entraîné une certaine réticence des salariés vis-à-vis de la profession.

Le taux de turnover dans l'entreprise est très faible, les salariés quittant généralement l'entreprise à leur retraite. Jusqu'à présent, l'âge de la retraite dans l'entreprise était de 63 ans mais un nouvel accord doit le reculer à 65 ans du fait de l'évolution démographique et du nouveau régime de retraite.

En cas de restructuration, la politique de l'entreprise est « *last in, first out* », ce qui favorise l'ancienneté dans l'entreprise (et donc les salariés âgés). Le choix des horaires des chauffeurs favorise également les salariés ayant une certaine antériorité dans l'entreprise et donc par extension les plus âgés d'entre eux.

L'expérience dans la relation clientèle est particulièrement appréciée. Il faut maintenant être à même de communiquer et établir un bon contact avec les passagers. Cependant, de l'avis du directeur de la division, ces qualités sont plus liées aux individus qu'à l'âge.

De nombreux chauffeurs de bus souffrent du dos et des épaules : l'ergonomie des sièges a été revue en conséquence. Par ailleurs, les chauffeurs de bus ont tendance à prendre du poids car ils mangent plus irrégulièrement et fument davantage que la moyenne, ces tendances s'accroissant avec l'âge. Dans l'entreprise, une trentaine de cas de salariés ayant des problèmes de santé ont ainsi été recensés dont une majorité concerne des salariés âgés. L'entreprise essaie de leur trouver en interne un poste moins pénible mais elle reconnaît que c'est souvent difficile.

Du fait d'un manque général de main-d'œuvre dans son secteur d'activité, l'entreprise ne fait pas de l'âge une des priorités de la gestion de ses ressources humaines. Son premier souci est de diversifier sa pyramide des âges et de parvenir à rendre la profession plus attractive.

CARLSON INVESTMENT
*gestion d'actifs
financiers*
L'atout relationnel

Cette entreprise indépendante spécialisée dans la gestion d'actifs financiers a été créée en 1990. Le groupe d'assurance suédois Scandia en a racheté 51 % à l'automne 1999. L'entreprise a 89 employés répartis dans 9 bureaux dans le monde, 50 travaillant en Suède. La moyenne d'âge est de 30 ans, il n'y a pas d'employés de plus de 55 ans.

La clientèle traditionnelle de Carlson Investment est composée de clients institutionnels (syndicats, collectivités, fonds de pension, municipalités, fondations d'entreprises). En 1998, l'entreprise a commencé à diversifier sa clientèle en gérant des capitaux pour les

particuliers (ce qui est autorisé depuis 1989). A cette fin, elle a engagé, fin 1998, 60 «conseillers seniors» (Senior Advisors) dont 20 travaillent à Stockholm, les autres étant répartis dans tout le pays. Tous les conseillers seniors ont plus de 55 ans. Ils étaient auparavant cadres dans la banque ou l'assurance, certains d'entre eux bénéficiant de systèmes de préretraite. Ils ont été engagés parce qu'ils possèdent un bon niveau de qualification en matière de gestion des actifs financiers, de l'expérience, de bons réseaux relationnels et une force de conviction importante vis-à-vis de leur entourage.

Dans l'ensemble, les salariés âgés rencontrés semblent très motivés et souhaitent pouvoir conserver leur emploi aussi longtemps que possible.

Les NTIC ne pénalisent pas les conseillers seniors dans la mesure où leur métier repose essentiellement sur la rencontre avec les gens, l'écoute et le conseil en fonction de leur profil.

Les banques suédoises vivent actuellement une période de restructuration. Les 4 «grandes» banques proposent toutes plus ou moins les mêmes taux d'intérêt : il existe donc des «niches» de marché pour de petites banques qui offriraient des taux d'intérêts plus attractifs reposant sur une bonne gestion des actifs financiers et des coûts de structures peu élevés. La banque Internet ne convient pas à tout le monde ; ainsi les personnes vivant dans de petites villes ont l'habitude de se rendre dans leur banque et sont prêtes à payer pour rencontrer des conseillers. C'est l'une des clés du succès de l'organisation de Carlson : Internet et contact personnalisé grâce à un conseiller.

**CGEA TRANSPORT
AB/LINJEBUSS**
Stockholm,
transport urbain
**Les anciens
sont favorisés**

CGEA Transport AB anciennement Linjebuss (le nom Linjebuss est toujours utilisé en tant que «trademark») appartient depuis 1998 à la CGEA, filiale de Vivendi.

Linjebuss a 5 300 employés dont 98 % sont chauffeurs de bus. Linjebuss a été affecté, comme les autres entreprises suédoises de transport urbains, par la déréglementation du secteur au cours des dix dernières années ; beaucoup de salariés ont été licenciés.

Les problématiques y sont très similaires à celles de Göteborgs Sparvågar.

L'âge moyen des chauffeurs de bus employés à plein temps est d'environ 45 ans. Une large proportion d'entre eux a plus de 55 ans et partira en retraite dans les cinq prochaines années.

Il devient de plus en plus difficile de trouver des chauffeurs du fait de la pénibilité du travail et en particulier des horaires de travail : il y a donc pénurie.

Le taux de turnover dans l'entreprise est très faible en comparaison des taux observés dans l'industrie pour les ouvriers : il est d'environ 8 %, les salariés quittant généralement l'entreprise à l'âge de la retraite. Jusqu'à présent, celui-ci était de 63 ans mais le nouveau régime de retraite incite fortement les salariés à continuer jusqu'à 65 ans.

L'entreprise suit le «Employment Protection Act» qui se base sur le principe du «last in, first out», ce qui favorise l'ancienneté dans l'entreprise (et donc les salariés âgés). Le même principe s'applique pour le choix des horaires des chauffeurs.

Les critères de l'entreprise en matière de promotion sont compétence et qualifications. Comme dans le cas de Göteborgs Spårvägar, l'expérience en matière de relation clientèle est particulièrement valorisée. L'entreprise encourage ses salariés à se former mais la motivation doit venir du salarié. Il n'y a pas de différence liée à l'âge sur ces questions.

Le métier est stressant du fait d'horaires de travail contraignants. Ce phénomène s'est amplifié au cours des dernières années à cause de la concurrence accrue dans le secteur.

La conclusion est très similaire à celle de Göteborgs Spårvägar : l'âge n'est pas une préoccupation majeure de Linjebuss du fait d'un manque général de main-d'œuvre dans son secteur d'activité, mais l'entreprise souhaite équilibrer sa pyramide des âges.

SSAB SWEDISH STEEL **acier**

Un accord tacite sur les départs à partir de 60 ans

L'entreprise compte aujourd'hui 2 400 salariés contre 6 500 en 1975. La pyramide des âges est déséquilibrée, l'entreprise ayant arrêté les recrutements depuis le début des années 1980 et ayant licencié. En 1999, 100 jeunes salariés ont été recrutés et l'entreprise envisageait d'embaucher 120 autres personnes en l'an 2000. L'âge moyen est de 44 ans, la plupart des salariés ayant entre 40 et 50 ans. Actuellement, l'entreprise recrute des personnes ayant environ 35 ans afin de rééquilibrer sa pyramide des âges.

SSAB a décidé de cesser de payer les retraites pour cause d'invalidité, le coût en étant devenu trop élevé pour l'entreprise. Cependant, les attentes des salariés en la matière n'ont pas changé : ils cherchent toujours à bénéficier de ce système très intéressant pour eux quand ils atteignent 58 ou 60 ans.

Par ailleurs, il existe un accord tacite entre la direction et les syndicats pour se séparer les salariés qui seraient moins «productifs» à partir de 60 ans, ces salariés recevant des allocations chômage pendant 21 mois puis étant payés par l'entreprise jusqu'à ce qu'ils atteignent 65 ans : en 1999, 25 salariés ont été licenciés de cette façon.

Le processus de production a été fortement automatisé au cours des 30 dernières années. Les salariés qui sont restés dans l'entreprise ont appris à s'adapter à ces évolutions technologiques et ne sont donc pas effrayés par le changement. Concernant les salariés âgés, il n'y a pas de problème de compétence ni de formation spécifiques.

En matière de rémunération, les salariés reçoivent un bonus lié à l'évolution de leur carrière au cours de leurs dix premières années d'ancienneté. Après cette période, ils perçoivent le même salaire s'ils conservent le même emploi et sont promus s'ils acceptent de suivre des formations supplémentaires et d'apprendre un nouveau métier. La même règle s'applique pour tous les salariés de l'entreprise, qu'ils soient jeunes ou âgés.

La pyramide des âges de l'entreprise est déséquilibrée mais ne suscite pas actuellement d'inquiétude majeure. Cependant, pour la rééquilibrer, SSAB essaie de recruter des salariés d'environ 35 ans très motivés.

Le sujet qui suscite le plus d'inquiétude est l'avenir du système de préretraite pour cause d'invalidité, qui est intéressant du point de vue du salarié et de l'entreprise mais très coûteux pour le gouvernement : il est donc envisageable que, comme en Finlande, le gouvernement demande aux entreprises privées de prendre en charge une partie du coût de ces préretraites pour invalidité. En ce cas, l'entreprise serait incitée à engager des actions de prévention afin de diminuer la proportion de salariés qui ne sont plus en mesure de travailler après 60 ans.

ÉTATS-UNIS**UN RÉSERVOIR DE MAIN-D'ŒUVRE DE PLUS EN PLUS RECHERCHÉ**

Cela fait plus d'une décennie que rapports, études et débats publics martèlent les prévisions démographiques : en 2005 l'âge moyen sera de 41 ans et les travailleurs dépassant l'âge de 45 ans représenteront plus de 40 % des effectifs employés. Les entreprises en ont conclu, avant même que le niveau de chômage n'ait atteint les bas niveaux historiques que l'on connaît aujourd'hui, que les salariés expérimentés allaient devenir une denrée rare et que les bons éléments seraient recherchés quel que soit leur âge.

Alors qu'autour des années 1990 beaucoup d'études ont été financées par des fondations, par le lobby des retraités ou par les pouvoirs publics pour démontrer que les salariés d'âge mûr étaient aussi performants que leurs cadets, ce sont les entreprises qui, aujourd'hui, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre parfois obsédante, vantent les mérites de leurs salariés seniors... ou de ceux qu'elles aimeraient faire sortir de leur retraite.

Les entreprises en croissance qui ne figurent pas parmi les secteurs les plus attractifs sont obligées de déployer des trésors d'ingéniosité pour recruter. Cela passe par le paiement de bourses d'études, par des opérations en partenariat avec les chambres de commerce locales, par des campagnes de recrutement réalisées avec l'aide des Églises qui sont en contact avec des retraités actifs, etc.

Les responsables de ressources humaines se félicitent de constater que les seniors ont un taux d'absentéisme imprévu moins élevé que les autres salariés, que leur « illettrisme NTIC » est un mythe et que, d'une façon générale, l'âge n'est plus un facteur de baisse de productivité dans une économie où l'industrie traditionnelle occupe une place déclinante. En outre, ils reconnaissent aux salariés d'âge mûr des qualités relationnelles, une capacité à prendre du recul, à s'auto-organiser, une loyauté et une fidélité à l'employeur qui ne se retrouvent pas chez les plus jeunes. Enfin, pour nombre d'entreprises, le vieillissement de leur clientèle requiert, pour certaines fonctions, un personnel à son image. Ainsi *Walmart*, chaîne de supermarchés populaires, diffuse des spots télévisés mettant en scène des salariés d'âge canonique qui accueillent et orientent la clientèle et, du même coup, renforcent l'image familiale et rassurante du magasin. L'emploi de seniors ne présente qu'un seul inconvénient réel : le montant des primes d'assurance maladie pour un salarié de 55 ans est, en moyenne, deux fois plus élevé que pour un salarié de 35 ans.

**La menace
de poursuites
pour discrimination
par l'âge**

La loi contre la discrimination par l'âge a, de fait, transformé les salariés de plus de 40 ans en catégorie protégée. Les entreprises semblent tétanisées par le risque d'être dénoncées pour pratique discriminatoire. Le seul fait d'évoquer l'âge de leurs salariés apparaît, dès lors, comme un sujet « politiquement incorrect ». Elles disent ne pas connaître cet âge, qui n'est jamais demandé lors de l'embauche. Dans

l'une des entreprises rencontrées, les anniversaires des collaborateurs sont dûment fêtés le jour dit, mais sans que soit divulguée l'année de naissance ! À les en croire, les DRH n'exploiteraient les données démographiques concernant le personnel que dans le cas où, pour suivies pour discrimination par l'âge (ce qui serait le cas d'une entreprise sur cinq aux États-Unis), elles auraient à constituer des dossiers apportant la preuve que leur politique de ressources humaines est neutre à l'égard de l'âge.

En outre, une autre loi sur la protection sociale des travailleurs âgés (Older Worker Benefit Protection Act – 1990) expose les entreprises ayant proposé des départs anticipés lors de restructurations à des poursuites pour discrimination par l'âge.

**L'équilibre de la
pyramide des âges
préoccupe les
groupes industriels où
l'emploi à vie reste
inscrit dans la culture**

Dans les deux grands groupes industriels visités, dont le siège est situé dans le middle-west (*Nalco* et *Delphi*), la politique en matière d'emploi se différencie sensiblement de celle, très marquée par la pénurie de main-d'œuvre, des entreprises rencontrées dans la région de New York : absence de difficultés de recrutement, aspiration des salariés à prendre leur retraite avant 60 ans, révision en cours du système de retraite pour faciliter la mobilité externe, appel au volontariat pour la préretraite en cas de réduction d'effectifs.

**Manager les salariés
d'âge mûr en trouvant
des solutions
satisfaisantes pour
l'employeur
et le salarié**

Les salariés de plus de 40 ans étant puissamment protégés par la loi contre la discrimination par l'âge et pouvant choisir le moment de leur départ en retraite, les entreprises cherchent, par divers moyens, à maintenir jusqu'au bout leur performance et leur implication.

La formation constitue l'un de ces moyens, à condition de recourir à des méthodes pédagogiques adaptées (partir de l'expérience acquise, ne pas mettre les seniors en compétition directe avec des jeunes, adapter le temps d'apprentissage...).

L'évaluation des performances en est un autre. Toutes les entreprises rencontrées insistent sur la « neutralité » et l'objectivité de leur système d'évaluation des performances, appliqué à tous les salariés quel que soit leur âge. Elles n'ignorent pas que, si elles venaient à être poursuivies pour s'être séparées d'un salarié âgé ou avoir refusé de retenir sa candidature, elles devraient démontrer, soit que l'âge constitue une qualification inhérente au poste (il est prudent que ceci apparaisse systématiquement dans les profils de poste diffusés au sein de l'entreprise), soit que leur décision résulte de facteurs autres que l'âge.

Cependant, les entreprises avancent des motifs de saine gestion pour demander au management de rester vigilant à l'égard des seniors et de continuer à évaluer régulièrement leurs performances. Certains employeurs sensibilisent les jeunes managers encadrant des salariés qui pourraient être leurs parents à surmonter leurs difficultés relationnelles. Par ailleurs, certains DRH estiment important de solliciter la réflexion des seniors sur la façon dont ils se projettent à moyen terme (« C'est aussi vital à 60 ans qu'à 30 ans ! »).

Pour maintenir en forme les collaborateurs âgés (volontiers qualifiés de «*seasoned*»), l'étude de l'ergonomie des postes de travail permet de déboucher, si nécessaire, sur des aménagements, notamment en matière d'éclairage.

Les politiques d'information préventive sur les risques de santé se développent et certaines entreprises vont jusqu'à proposer des bonus aux salariés qui démontrent, sur la base de critères déterminés à l'avance, qu'ils ont une attitude responsable à l'égard de leur propre santé et de leur maintien en forme. L'expérience s'avère payante grâce aux économies réalisées en dépenses de santé et en absentéisme.

Plus classiquement, afin d'aider leurs salariés de plus de cinquante ans à se projeter sans angoisse dans l'avenir, des sessions de sensibilisation à la préparation de la retraite sont organisées.

Enfin, les entreprises qui cherchent à retenir leurs collaborateurs et à les dissuader de prendre leur retraite leur proposent une panoplie de propositions attrayantes permettant un décrochage très progressif : postes moins stressants, horaires plus flexibles, postes à temps partiel ou partagés, télétravail, congés prolongés, mobilité latérale, statut de consultant, exercice de fonctions tutorales ou de responsabilités dans les programmes de formation interne.

Embaucher des plus de 55 ans ou réembaucher ses anciens salariés

Les entreprises qui embauchent des plus de 55 ans sont de plus en plus repérées et citées en exemple et elles en font volontiers un élément de leur image. Ainsi, à *Days Inn*, plus de 30 % des chargés des réservations sont d'ex-préretraités. *General Electric* a réembauché et formé aux nouvelles technologies des ingénieurs retraités.

Mc Donald's emploie de nombreux serveurs âgés à temps partiel, mais embauche aussi, pour son siège, des seniors à des postes de responsabilités.

Texas Refinery Corp. recrute depuis 20 ans des seniors comme vendeurs. Aujourd'hui, 60 % d'entre eux ont plus de 55 ans ; 50 ont plus de 80 ans et plusieurs ont dépassé 90 ans.

D'autres réembauchent leurs anciens salariés : l'entreprise de haute technologie CIGNA a mis en place le programme de réembauche «*Encore*», en limitant leur travail à 10 jours par mois pour que cela n'ait pas d'incidence sur leur pension. Pour faire face à l'échéance du printemps 1998, *Boeing Corp.* a embauché des mécaniciens en retraite en les attirant par une prime de 7 500 dollars qui s'ajoute à une rémunération horaire et à des avantages sociaux pour prêter main forte au programme des nouveaux 737. A *Control Data Corp.*, des cadres en retraite sont embauchés par une société extérieure comme consultants pour occuper des fonctions de conseillers clientèle.

Dana Corp (équipementier automobile) regrette d'avoir fait partir précocement des salariés qualifiés et s'emploie à les faire revenir en leur proposant un temps partiel assorti d'une couverture sociale proportionnelle à leur temps de travail.

« Je n'ai jamais autant travaillé »

**Autoportrait d'une septuagénaire, directeur général-adjoint,
figurant parmi les 17 « top executives »
d'une grande firme de cosmétiques**

« Après avoir, en plus de 20 ans, accumulé les preuves de performance à divers postes de direction générale, et alors que j'avais largement dépassé l'âge « normal » de la retraite, j'ai été sollicitée pour prendre en charge le développement de deux nouvelles acquisitions du groupe et coacher leurs futurs dirigeants. J'ai posé mes conditions en termes de disponibilité, avec pour objectif de limiter mon activité professionnelle à 12 jours par mois pour consacrer plus de temps à ma famille. En fait, je n'ai sans doute jamais autant travaillé, car il a fallu remettre beaucoup de choses en ordre dans les entreprises que nous venions d'absorber.

« Mon cas est sans doute une illustration de la situation qui prévaut actuellement sur le marché du travail américain et de la philosophie qui anime notre groupe en matière de développement des ressources humaines. Comme il n'y a pas assez de compétences disponibles pour contribuer au développement des affaires, celles dont peuvent attester les personnes d'âge mûr vont, à coup sûr, être de plus en plus recherchées dans les années à venir – Old age is in its infancy ! Mais un groupe tel que le nôtre ne cherche à retenir que les personnes dont il a vraiment besoin. Notre obsession est de capter, retenir et développer les capacités de ceux et celles qui ont un potentiel et qui le prouvent par leurs résultats. Cependant, il faut veiller à impliquer aussi, et surtout à ne pas décourager, ceux qui progressent moins vite et qui font bien leur travail. La diversité est un élément important à maintenir à tous les niveaux. »

**UNE ENTREPRISE
DE VENTE DE VOYAGES
Les « seniors » sont
d'excellentes recrues**

Filiale de deux entreprises européennes de transport public, cette PME de 300 salariés créée en 1987, dont le siège est situé aux environs de New York City, vend du transport et de l'hébergement « secs » (à l'exclusion de séjours forfaitaires) par air, route, chemin de fer, ainsi que des chambres d'hôtel et accessoirement, grâce au développement de systèmes automatisés de réservation, des services informatiques. Ses clients sont principalement des agences de voyages (70 %), mais aussi des particuliers (30 %). L'entreprise, qui a connu une forte croissance au cours des dernières années, s'est hissée au premier rang sur le marché américain pour la vente de voyages à destination de l'Europe.

La moitié des effectifs travaillent dans deux centres d'appel (région de New York et Colorado). Les salariés de plus de 50 ans représentent 13 % de l'ensemble : ce sont des personnes qui sont dans l'entreprise depuis longtemps ou de nouveaux embauchés qui ont déjà pris leur retraite. Le centre du Colorado compte un salarié qui a dépassé l'âge de 80 ans, mais, dans leur majorité, les salariés de

l'entreprise partent en retraite vers 65 ans. Parmi ceux qui combinent retraite et emploi, certains ont choisi de bénéficier uniquement de la retraite versée par leur ancien employeur et de ne pas toucher leur retraite sécurité sociale. L'employeur n'acquiesce pas de cotisations sociales pour ceux qui sont employés moins de 30 heures, ce qui est le cas d'une partie des seniors.

Le management des ressources humaines est entièrement centré sur la performance, qu'elle soit individuelle ou collective. Il n'y a pas d'augmentation à l'ancienneté. Les bonus sont calculés sur la base du résultat de l'entreprise et des performances individuelles. Dans les centres d'appel, il est tenu compte, pour le calcul de la part individuelle du bonus, du chiffre d'affaires généré, du nombre d'appels reçus ainsi que de la qualité du service rendu, apprécié à partir de l'enregistrement d'un échantillon d'appels. Ces appels enregistrés servent également de matériau pour la formation continue du personnel affecté aux appels, formation qui incombe aux responsables hiérarchiques.

10 % de l'effectif a plus de 10 ans d'ancienneté, et l'ancienneté moyenne tourne autour de 3 ans. L'entreprise emploie une partie de sa main-d'œuvre sous forme de contrats saisonniers de 6 à 7 mois. Ceux-ci mis à part, le turn over le plus important se trouve naturellement dans les centres d'appel où les salariés restent rarement plus de deux ou trois ans. Les nouveaux embauchés, recrutés au niveau du baccalauréat sur leurs connaissances en géographie et leurs aptitudes à assurer un service de qualité, bénéficient d'une formation pendant 6 semaines, à l'issue de laquelle ils sont autonomes.

Au milieu des nouveaux embauchés dans les centres d'appels, les «seniors» éprouvent parfois des difficultés à se retrouver en situation d'apprentissage. Mais lorsqu'ils les ont surmontées, ils s'avèrent être d'excellentes recrues. En effet, si l'entreprise sait d'expérience qu'elle pourra les garder au maximum pendant trois ans, elle s'estime largement gagnante car ce sont des collaborateurs impliqués, attachés à la qualité de service, dont le taux d'absentéisme est plus bas que celui des autres salariés. En outre, leur efficacité commerciale est appréciée : s'ils réalisent un moins grand nombre d'appels en une journée, ils arrivent à vendre plus de billets ou de réservations d'hôtel par appel.

**NALCO CHEMICAL
COMPANY**
chimie
**Les salariés d'âge mûr
plus faciles à manager**

Pionnière aux États-Unis depuis les années 1920 dans le traitement de l'eau et le conditionnement chimique, Nalco Chemical Company a fait l'objet, en juin 1999, d'une OPA amicale de la Lyonnaise des Eaux qui en a pris le contrôle. Après absorption, la même année, de Calgon par Nalco, leur fusion avec Aquazur – activité de traitement chimique de l'eau et de services associés exercée par Degrémont au sein de la Lyonnaise des Eaux – a donné naissance au numéro 1 mondial du traitement chimique de l'eau, avec 60 000 clients industriels à travers le monde et un chiffre d'affaires de 12 milliards de francs.

En 1999, Nalco comptait 3 200 salariés aux États-Unis, dont 1 200 au siège situé à Naperville près de Chicago, et 7 000 à travers le monde, dont 3 600 ingénieurs et techniciens et 300 chercheurs répartis dans cinq centres de recherche. Nalco offre de nombreux avantages sociaux à ses salariés. Ainsi, tout salarié ayant travaillé au moins dix ans dans l'entreprise bénéficie, sa vie durant, de la prise en charge de ses dépenses de santé. Tous les salariés peuvent souscrire au «401 K» en épargnant jusqu'à 16 % de leur salaire. Il n'y a pas d'abonnement de l'entreprise mais celle-ci finance un plan de retraite maison et offre un intéressement aux bénéficiaires. A Naperville, les parents bénéficient d'une garderie.

L'âge moyen des salariés de Nalco aux États-Unis est de 43 ans. Les commerciaux, qui représentent le quart des effectifs mais dont le turn over est élevé, sont beaucoup plus jeunes. En revanche, l'âge moyen des ouvriers qualifiés et opérateurs ainsi que des managers dépasse 45 ans. Ce profil démographique caractérise une entreprise où le modèle de l'emploi à vie est encore dominant, sauf chez les jeunes diplômés et au sein de la force de vente. Corrélativement, une bonne partie des salariés, après de longues années de service chez Nalco, aspirent à la retraite dès l'âge de 55 ans, d'où le «succès» du programme de préretraite mis en œuvre en 1998 et 1999 dans le cadre d'un plan de réduction des coûts. Ce plan s'est traduit par la suppression de plus de 500 postes de travail, réalisée essentiellement au moyen de départs volontaires en préretraite financée par l'entreprise et, subsidiairement, par des licenciements. Environ 200 postes de plus ont été supprimés l'année suivante et Nalco a intégré la moitié (500) des effectifs de Calgon, après absorption de l'entreprise.

La préretraite a été proposée à des salariés qui répondaient à une combinaison de critères d'âge et d'ancienneté dans l'entreprise, ce qui a permis à certains des bénéficiaires de quitter l'entreprise dès 50 ans, alors que l'âge minimum pour faire valoir ses droits à la retraite de l'entreprise est, jusqu'à présent, de 55 ans, et que l'âge «normal» de départ se situe autour de 62 ans. Les volontaires se sont engagés, en partant, à renoncer à toute poursuite devant les tribunaux. En fait, Nalco a dû en passer par une transaction financière avec un très petit nombre de salariés ayant intenté une action en justice.

C'est par l'application rigoureuse du principe de cohérence que la direction des ressources humaines affirme réussir à éviter dans une large mesure les risques de poursuites judiciaires pour discrimination par l'âge : cohérence et objectivité des critères d'appréciation des performances, de l'accès aux formations internes (nouvelles technologies, *corporate development programme*...) ou au financement des études universitaires poursuivies, en cours du soir ou de week-end, par nombre de salariés de tous âges. Un cadre de la direction des ressources humaines s'assure du respect des lois contre les discriminations ; cela passe par la validation des contrats de travail et des mesures de licenciement individuel, par la formation de l'encadrement aux entretiens d'évaluation, par la lutte contre les préjugés de

certain managers à l'égard de l'embauche, de la formation ou de la promotion de salariés âgés. Il apporte une aide à la décision en cas de projet de licenciement d'un salarié de plus de 40 ans (*L'entreprise est-elle exposée à un risque de litige et, dans ce cas, comment doit-elle le traiter?*)...

Cependant, ce n'est pas uniquement par prudence que Nalco reste attaché à la diversité des générations présentes dans l'entreprise. Même si elle a eu recours à des mesures de préretraite pour réduire ses effectifs et ses coûts, la direction des ressources humaines estime que les salariés d'âge mûr sont plus faciles à manager du fait de leur attachement à l'entreprise, des valeurs dont ils sont porteurs et de leur comportement au travail – qui se manifeste notamment par un taux d'absentéisme nettement plus bas que chez les jeunes embauchés. En outre, même s'il est parfois nécessaire, au cas par cas, d'adapter le poste de travail de salariés âgés, leur expérience est généralement appréciée et peut être utilisée pour former, sur le tas, des jeunes embauchés, sans que le tutorat soit, pour autant, institutionnalisé. Enfin, il arrive que l'entreprise recrute des personnes de plus de soixante ans, mais c'est en général pour réaliser un projet inscrit dans une durée déterminée, auquel cas la personne recrutée se voit proposer un statut de consultant.

**DELPHI AUTOMOTIVE
SYSTEMS**
équipement automobile
**Éviter
les comportements
de désinvestissement**

Leader mondial de l'équipement automobile, Delphi vient de quitter le giron de General Motors dont il était jusqu'alors une filiale. Le siège de Delphi est situé à Troy, dans le Michigan, mais l'entreprise est implantée dans 38 pays, avec 176 sites industriels, 53 centres commerciaux, 30 centres techniques et des sièges régionaux à Paris, Tokyo et São Paulo.

Sur 213 000 salariés répartis à travers le monde, Delphi compte 180 000 non cadres dont 60 000 aux États-Unis relevant des conventions collectives, principalement affectés à la production, et 35 000 cadres et ingénieurs dont 20 000 travaillent sur le sol américain. L'âge moyen des salariés de Delphi aux États-Unis est de 42 ans, mais s'élève à 48 ans pour l'encadrement supérieur. L'âge moyen de départ à la retraite est aujourd'hui de 58 ans, résultat des baisses d'effectifs gérées au cours des six dernières années au moyen de départs volontaires en préretraite et de départs négociés. Cette année, Delphi comptait embaucher 1 000 jeunes diplômés pour compenser le départ en retraite d'un nombre équivalent de salariés. Le groupe n'escomptait pas de difficultés à réaliser ces recrutements, compte tenu de sa notoriété, des avantages sociaux offerts et des opportunités de carrière ouvertes dans les nombreux pays où il est implanté.

Élément central du «package» d'avantages sociaux offert à son personnel, le système de retraite de Delphi proposé aux futurs embauchés est actuellement en cours de révision. Tout en étant consciente de l'attachement des syndicats aux systèmes de pension maison qui privilégient l'ancienneté, l'entreprise a engagé cette réforme dans un triple but : réaliser des économies ; éviter les comportements de désin-

vestissement de la part des salariés ayant une très forte ancienneté, qui restent attachés à l'entreprise comme par des «menottes en or» du fait que la retraite Delphi ne devient très avantageuse qu'à partir de 30 ans de service ; enfin, permettre au salarié de bénéficier d'une bonne retraite même après avoir changé d'entreprise – en d'autres termes, instaurer un système neutre au regard de la mobilité professionnelle. La voie choisie consiste à mettre en place un système reposant essentiellement sur un «401K» combinant l'effort d'épargne du salarié et un abondement de l'employeur (correspondant à 70 % de la contribution du salarié égale à 7 % de son salaire de base), le salarié bénéficiant d'une retraite proportionnelle au nombre d'années de cotisations. Delphi devait encore exposer son projet aux organisations syndicales.

Delphi affirme maintenir le même niveau d'exigence vis-à-vis des seniors qu'à l'égard des jeunes. C'est peut-être pour s'en affranchir que nombre d'entre eux cherchent encore à prendre leur retraite avant 60 ans. Récemment, quelques salariés ont d'ailleurs intenté un procès à Delphi parce que, dans le cadre d'un plan de réduction d'effectifs, on ne leur avait pas proposé de faire partie des bénéficiaires potentiels du système de préretraite. Le juge a donné raison à l'employeur.

En mars 2000, une loi a aboli toute limitation de cumul entre revenu d'activité et retraite après 65 ans ; la direction des ressources humaines de Delphi estime que les intéressés prendront leur retraite de l'entreprise à l'âge habituel, mais avec plus de sérénité, en sachant qu'ils pourront, s'ils le veulent, combiner ultérieurement leur retraite avec une activité professionnelle.

JAPON**DES FINS DE CARRIÈRE PARTICULIÈRES**

La société japonaise traditionnelle vénère les personnes âgées et leur reconnaît des qualités spécifiques. Il n'est donc pas surprenant de ne constater aucun phénomène de rejet des salariés âgés par les entreprises.

Au Japon, près de neuf entreprises sur dix versent une retraite complémentaire à leurs anciens salariés. Mais celle-ci n'est jamais mobilisée pour des préretraites. L'âge demeure cependant un facteur important de sélection des demandeurs d'emploi et il est fréquent que les offres d'emploi mentionnent explicitement un âge limite. L'absence d'âge limite est donc un critère permettant de distinguer les emplois réservés en pratique aux travailleurs âgés, ceux pour lesquels on sait qu'il y aura très peu de candidats jeunes.

L'emploi à vie continuant d'être la norme, les entreprises japonaises ont depuis longtemps appris à conserver leurs salariés vieillissants. Mais les fins de carrière revêtent une forme très particulière. Dès avant 60 ans, on peut être prêté par son entreprise à une «entreprise affiliée», par une procédure de *shukko* (mise à disposition ; le salarié reste payé par la firme d'origine) ou de *tenseki* (il est embauché par une autre entreprise). On estime qu'actuellement au Japon 40 % des grandes entreprises continuent à pratiquer le «*shukko*».

On prend sa retraite en général à 60 ans et là s'arrête l'engagement réciproque de l'entreprise et du salarié. Mais on ne cesse pas pour autant de travailler. L'entreprise (ou ses filiales) vous réemploie souvent, sur un contrat d'un an renouvelable, jusqu'à 65 ans. Ce réemploi peut s'effectuer aussi dans des sociétés plus éloignées, dont les liens économiques avec l'entreprise sont plus distendus (*tenseki*), cette pratique s'apparentant à de l'outplacement. Certains de ces emplois de seconde carrière peuvent être des emplois publics dans le cadre des programmes de coopération internationale financés par le Japon.

Cette gestion particulière des fins de carrière a été rendue plus difficile ces dernières années par la crise économique, qui a touché souvent les compagnies affiliées aux grands groupes. Il est possible que deux entreprises que nous avons enquêtées, qui emploient majoritairement des salariés de plus de 55 ans (*Anzen* et *International Property Cooperation Center*) préfigurent une évolution du modèle d'emploi japonais. Déjà, *Yokogawa* a créé un outil de soutien à la création d'entreprise pour ses salariés dans la seconde partie de leur carrière.

La majorité des salariés semble souhaiter travailler au moins jusqu'à 65 ans. Le recul de l'âge de la retraite à 65 ans aura donc davantage d'impact sur les entreprises (qui vont devoir garantir la sécurité de l'emploi jusqu'à cet âge) que sur les salariés eux-mêmes.

Les grandes entreprises cherchent à développer la mobilité de leurs salariés, au besoin entre maison mère, filiales et compagnies asso-

ciées. Chez *Fujitsu* par exemple, le réemploi après 60 ans n'est pas automatique, mais l'entreprise s'est obligée à offrir des opportunités d'emplois et a créé pour cela des activités ad hoc, loin de son cœur de métier. Dans le même temps, elle négocie avec les syndicats la suppression d'un âge fixe de départ en retraite, afin que tout salarié puisse rester employé sans limite d'âge si l'entreprise le souhaite.

Dans toutes les entreprises enquêtées, on observe une croissance assez sensible du salaire avec l'âge, jusqu'à 60 ans, même si les DRH prétendent que le salaire est attribué en fonction de la performance et du mérite. Dans les entreprises dont la pyramide des âges vieillit, l'accroissement des coûts salariaux qui en résulte est jugé problématique et l'on essaie d'instaurer davantage de salaire au mérite (*Yokogawa*).

Conscientes du vieillissement en cours de la société japonaise, les entreprises se préparent à devoir employer des salariés de plus en plus vieux. Beaucoup d'efforts semblent être faits pour adapter les postes de travail en conséquence, avec une mobilisation en matière de formation professionnelle des salariés âgés. L'État est le premier acteur impliqué de cette mobilisation; il incite et encadre les efforts des entreprises. Des moyens innovants sont mobilisés à cet effet, notamment la télévision interactive.

Une réflexion en profondeur semble ainsi engagée au Japon sur les conséquences du vieillissement de la force de travail. L'objectif est de concilier l'emploi des salariés âgés (même au delà de 60 ans) et la performance économique des firmes.

KOGAX CO LTD
fabrication d'appareils
de mesure
Des reclassements
à 60 ans

La société fabrique principalement des compteurs et des jauges, notamment pour l'automobile. Elle emploie 178 personnes; 128 ont moins de 45 ans, 17 entre 45 et 49 ans, 19 entre 50 et 54 ans, 11 entre 55 et 59 ans et 3 seulement ont plus de 60 ans.

Cette pyramide des âges relativement jeune s'explique par le recrutement intensif pratiqué ces dernières années; 24 salariés ont été embauchés en 1999, dont 11 débutants de niveau fin d'études secondaires. Cela pose quelques problèmes, notamment du fait du changement de mentalité des jeunes Japonais(es) à l'égard du travail (moindre dévouement à l'entreprise, mobilité plus forte).

La carrière se déroule sur cinq échelons. Les salaires sont fixés pour chaque échelon, avec une faible modulation pour tenir compte de la performance du salarié. Le salaire moyen est de 193 000 ¥ par mois en dessous de 30 ans, de 258 000 entre 30 et 40 ans, de 299 000 ¥ entre 40 et 50 ans, de 343 000 ¥ entre 50 et 60 ans. Il redescend à 173 000 ¥ après 60 ans.

L'âge de départ en retraite est de 60 ans. La société a offert des opportunités de reclassement aux quelques salariés qui ont atteint cet âge au cours des dernières années.

L'entreprise est impliquée dans un programme de développement de la qualité des produits; elle agit sur l'environnement de travail et sur

FUJITSU
informatique
**Trouver une place
adaptée
aux travailleurs
en fin de carrière**

l'ergonomie. Des petits groupes d'action et de réflexion sur l'organisation et les méthodes de travail ont été créés. L'évaluation de ce programme est très positive : outre une réduction du temps de travail journalier, il a permis l'octroi de 16 jours de congés payés supplémentaires. Aucun problème particulier ne semble s'être posé pour les salariés les plus âgés.

L'entreprise a été créée en 1958. Elle produisait initialement des gros ordinateurs, des équipements téléphoniques et des photocopieurs et a progressivement évolué vers la production et la vente d'ordinateurs, de semi-conducteurs, de services en informatique et plus généralement de systèmes d'information et de communication. Elle employait, en octobre 1999, 44 190 salariés. Les effectifs ont été en croissance légère au cours des dernières années.

L'âge moyen des salariés est de 37 ans. 78,3 % des salariés ont moins de 45 ans, 10,4 % ont entre 45 et 50 ans, 8,0 % ont entre 50 et 55 ans, 3,2 % ont entre 55 et 60 ans, aucun n'a plus de 60 ans. L'ancienneté moyenne est de 15,7 ans ; 28 % ont plus de 20 ans d'ancienneté.

La société recrute en priorité des jeunes diplômés à leur sortie de l'université (800 en 1999) et des moins de 30 ans ayant déjà une première expérience professionnelle (300 en 1999). Aucun recrutement de salarié âgé n'est effectué. La société estime déjà difficile de conserver ceux qui sont en place.

L'âge de départ en retraite est de 60 ans. Les retraités reçoivent une prime de départ versée par la compagnie. L'entreprise essaie de trouver une place adaptée aux travailleurs en fin de carrière, et pour cela a créé à titre expérimental une entreprise de construction ainsi qu'une société de services à la personne. En prévision du recul de l'âge de la retraite à partir de 2001, la société a entamé des discussions avec les syndicats autour de l'idée de la suppression de l'âge limite d'activité, à condition que les salariés demeurent utiles à l'entreprise.

La politique de GRH a subi de profondes modifications, avec l'introduction récente d'un management des performances de tous les salariés du groupe. La gestion traditionnelle à la japonaise fondée sur l'emploi à vie, l'ancienneté et le syndicat maison a cédé la place à une série de nouvelles règles :

- Les classifications ont été simplifiées et réduites à 7 groupes. Au sein de ceux-ci, 4 niveaux de responsabilité ont été définis, qui recouvrent chacun 3 ou 4 niveaux de salaire en fonction des performances du salarié. L'évaluation des performances est effectuée 2 fois par an.
- Il en est résulté un abaissement de l'âge d'accès aux grades supérieurs ainsi qu'une amplification des écarts de salaire pour un même niveau hiérarchique (jusqu'à 200 000 Yens par mois pour un chef de département).
- Près de 20 % des salariés ne comptent pas leur temps de travail, lequel est fixé de façon forfaitaire.
- La mobilité interne est encouragée, à l'initiative des salariés.

■ Enfin, les primes à l'ancienneté contenues dans l'allocation de départ en retraite et la retraite complémentaire d'entreprise ont été supprimées.

Si l'âge n'est jamais pris en compte implicitement dans la détermination de la carrière, on constate cependant qu'en moyenne les salaires progressent assez sensiblement avec l'âge. Le salaire moyen au-dessus de 50 ans (508 000 Yens par mois) est plus du double du salaire moyen des jeunes de moins de 30 ans (248 000 Yens).

La formation est dispensée indépendamment de l'âge. Celui-ci n'est pas considéré comme une variable déterminante, sauf pour la formation initiale qui suit le recrutement. Il en va de même pour les conditions de travail. Les efforts faits en matière d'environnement au travail ne tiennent pas compte de l'âge.

**YOKOGAWA ELECTRIC
CORP.**
équipement électronique
**Une représentation
positive
du vieillissement**

L'entreprise, fondée en 1920, employait 6426 salariés fin octobre 1999. Ses activités vont de la production d'outils de mesure électronique (pour l'industrie, la recherche et notamment l'astronomie) aux systèmes d'information. Le groupe comprend 132 filiales, dont la moitié hors du Japon. La compagnie a connu une période difficile depuis le milieu des années 1990, réduisant sensiblement les embauches depuis 1995 (une soixantaine de personnes seulement ont été recrutées en 1999, contre près de 140 en 1997).

L'âge moyen des salariés du groupe est de près de 42 ans. 63 % des salariés ont moins de 45 ans, 13 % entre 45 et 49, 11 % entre 50 et 54 et 13 % 55 ans et plus, dont quelques-uns de plus de 60 ans. 29 % des salariés ont plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

La structure de l'entreprise étant peu hiérarchisée, les salariés de plus de 55 ans n'occupent pas nécessairement les plus hautes positions. Les salaires continuent toutefois d'augmenter (hors bonus) après 50 ans, mais très lentement. Le salaire mensuel moyen est de 250 000 yens en dessous de 30 ans, de 347 000 yens entre 30 et 40 ans, de 446 000 yens entre 40 et 50 ans et de 455 000 Yens au-dessus de 50 ans.

Mais cette faible croissance des salaires avec l'âge tient à la structure de l'entreprise davantage qu'à une appréciation négative des performances des salariés âgés. Au contraire, la représentation du vieillissement qui domine dans l'entreprise est très positive. Les salariés âgés sont jugés dans l'ensemble plus efficaces que les jeunes, que ce soit en termes de qualifications, de comportement dans le travail ou de relations humaines.

Depuis longtemps la compagnie a modélisé la gestion des carrières du personnel autour de la notion d'emploi à vie. La première période, qui s'étend jusqu'à l'âge de 40 ans, est dite « période de formation », la seconde, dite « période d'application », démarrant après cet âge. Pendant la première période, les salariés ont des emplois non spécialisés, puis se spécialisent sur un poste technique entre 30 et 40 ans pour ensuite avoir des responsabilités de gestion après 40 ans. À ce stade, tous les salariés reçoivent un conseil personnalisé sur la gestion de leur carrière et les perspectives qui leur sont offertes à moyen

terme. De plus, la société encourage les pratiques d'autoévaluation, d'évaluation collective par petits groupes ainsi que les initiatives de développement personnel.

La politique de gestion de la retraite est assez sophistiquée, en comparaison des autres entreprises japonaises. L'âge de la retraite est fixé à 60 ans, mais seulement 20 % des salariés cessent le travail à cet âge, les autres continuant de travailler dans les filiales de Yokogawa. Des possibilités de retraite progressive avant 60 ans existent, en cas de transfert dans les filiales.

Le déroulement des carrières a été affecté récemment par les difficultés rencontrées par certaines de filiales qui embauchaient traditionnellement des salariés âgés. La société a créé un outil de soutien à la création d'entreprise par les salariés dans la seconde partie de leur carrière (*business start-up support system*).

**NAGOYA TETSUDO
Co. LTD.**
*activités diverses
dans le commerce
et les services*
**Certains emplois
sont réservés
aux plus de 50 ans**

Le groupe Nagoya, fondé en 1894, emploie plus de 7 000 salariés dans 277 sociétés différentes. Il opère dans un grand nombre d'activités, qui vont des transports (exploitation d'une liaison ferroviaire, transports routiers), à l'immobilier en passant par les parcs de loisirs, le sport et les agences de voyages. Le turn over interne entre les sociétés est important, un transfert intervenant au maximum tous les trois ans.

70 % des salariés ont moins de 45 ans, 8 % entre 45 et 49 ans, 9 % entre 50 et 54 ans, 10 % entre 55 et 59 ans et 3 % plus de 60 ans. L'actuelle structure démographique du groupe s'explique par les embauches massives opérées juste après la guerre, qui ont conduit à de nombreux départs en retraite entre 1985 et 1991. À cette époque, l'âge de départ obligatoire en retraite a été repoussé de 60 à 65 ans et des salariés ont été réemployés après leur retraite. Des embauches nombreuses ont en outre été pratiquées jusqu'au moment de la récession économique (1995). Elles ont été pratiquement stoppées depuis. Cependant le recul de l'âge de départ en retraite à 65 ans a restreint les possibilités de carrière des salariés plus jeunes. En conséquence, l'âge de la retraite pour les cadres vient d'être avancé à 61 ans, en attendant de redescendre à 60 ans dans un proche avenir.

Les salaires augmentent assez sensiblement avec l'âge : le salaire moyen mensuel est de 220 000 Yens avant 30 ans, de 340 000 yens entre 30 et 40 ans, de 500 000 yens entre 40 et 50 ans et de 650 000 yens entre 50 et 60 ans. Après 60 ans, le salaire est fixé de telle façon qu'ajouté à la pension perçue, il assure un revenu de 80 % du salaire que le salarié touchait à 59 ans.

Certains emplois sont réservés aux salariés après 50 ans, tels les emplois sédentaires dans le chemin de fer ou la desserte des lignes locales dans le transport routier. Parmi les 866 salariés de plus de 55 ans, 20 % travaillent au siège, un tiers dans les chemins de fer et un tiers dans les transports routiers. Après 60 ans, on travaille 40 heures par semaine, soit 4 heures 30 de moins que l'horaire normal des salariés du groupe. De plus, le nombre de jours de congés augmente avec l'ancienneté dans l'entreprise.

**ANZEN CENTER
Co. LTD.**
*centre d'appel
en cas d'urgence*
Décrire les emplois
et former

Fondée en 1987, la société s'est spécialisée dans la réponse aux appels en urgence, l'information médicale et le conseil par téléphone. Elle a été la première à développer ce type d'activité au Japon. Elle emploie aujourd'hui 160 salariés, dont les deux tiers sont à temps partiel. 43 % des salariés à temps partiel ont plus de 55 ans, de même que 31 % des temps plein. Ces salariés âgés effectuent l'ensemble des opérations de réponse aux appels, de conseil et de démarchage.

Ce choix de structure d'âge est dû au fait que les clients sont eux-mêmes des personnes âgées. De plus, les réponses à donner demandent une grande d'expérience en matière de soins d'urgence. Enfin, la société n'a pas jusqu'ici consacré beaucoup d'efforts à la formation des jeunes, préférant embaucher des personnes en deuxième partie de carrière professionnelle (infirmiers, nutritionnistes, garde malades).

L'âge de la retraite fixé par l'entreprise est de 60 ans. Mais les salariés qui souhaitent continuer à travailler et qui sont en bonne santé sont réembauchés aussitôt, jusqu'à 65 ans. L'âge de la retraite pour les temps partiel est de 70 ans. Les temps partiels sont considérés comme des salariés à part entière, dont la rémunération horaire est même supérieure à celle de leurs collègues à temps plein. L'âge n'intervient pas dans la fixation des salaires.

La formation des salariés âgés à l'usage des techniques informatiques a fait l'objet d'une attention spécifique. Des erreurs ont, en effet, été commises au début, dues notamment à des phénomènes de fatigue visuelle devant écran. Pour y remédier, la société a d'abord classé les postes en trois catégories : ceux normalement dévolus aux jeunes, ceux dévolus aux salariés âgés et ceux qui peuvent être occupés par les uns et par les autres. Quatre groupes de travail ont ensuite été créés, dans lesquels vieux et jeunes étaient réunis pour procéder à une description rigoureuse de chacun des emplois. Ces groupes de travail ont ensuite confronté leurs conclusions et défini les actions de formation à entreprendre pour chacun des postes. Un « ombudsman » interne a été institué.

**INDUSTRIAL PROPERTY
COOPERATION CENTER**
*investigations en
propriété industrielle*
Des missions
ponctuelles
après 65 ans

L'entreprise collabore avec l'agence nationale de la propriété industrielle, en procédant à des investigations sur les droits de propriété. Elle emploie 769 salariés, dont 60 % ont entre 55 et 59 ans et 33 % plus de 60 ans. La plupart d'entre eux ont été recrutés depuis moins de dix ans, après avoir mené une carrière dans l'industrie (notamment dans les secteurs de haute technologie). Seules les tâches administratives sont confiées à des salariés plus jeunes.

Sur les 147 personnes recrutées en 1999, 141 avaient plus de 55 ans. Les candidats sont envoyés par les compagnies partenaires, dans le cadre d'une procédure de *shukko*. Ils continuent d'être payés par leur précédent employeur.

L'âge normal de la retraite est de 60 ans. Entre 60 et 65 ans, les salariés travaillent à temps partiel, avec des contrats d'un an renouvelables. Après 65 ans, ils peuvent continuer à travailler sur des missions

ponctuelles, le plus souvent en télétravail. Environ 700 personnes (non incluses dans les effectifs de l'entreprise) sont dans ce cas, certaines ayant plus de 80 ans.

L'âge des salariés n'empêche pas les efforts de formation. Deux ans après l'embauche, les agents enquêteurs reçoivent une formation centrée sur des études de cas. En outre, ils sont en permanence guidés par leurs correspondants à l'agence de la propriété industrielle.

Des efforts importants ont été faits pour éviter la fatigue, notamment visuelle, devant écran (usage d'écrans larges à haute définition) et pour adapter l'environnement de travail (pas d'escalier, tapis antidérapant). La durée journalière est de 8 heures (9 heures -17 heures) avec 20 jours de congés payés par an.

3

CHAPITRE

Les principaux
enseignements
des observations
dans les entreprises

Il existe peu de mesures actives concernant spécifiquement les salariés âgés

Nous avons trouvé, dans les entreprises où nous avons enquêté, assez peu de politiques spécifiques ciblées sur les travailleurs âgés, que ce soit pour la formation, le mode de calcul des rémunérations ou les évolutions de carrières. Dans bon nombre d'entreprises qui emploient une proportion significative de travailleurs vieillissants, ces derniers ne font pas l'objet d'un traitement différencié. Elles soulignent le fait qu'il n'y a pas chez elles de mesure spécifique ni de discrimination par rapport aux salariés plus jeunes et qu'elles valorisent avant tout le professionnalisme, les compétences et qualifications de chaque salarié, indépendamment de son âge.

La non-discrimination par l'âge s'inscrit plus largement dans une politique de diversité

Pour beaucoup de DRH d'entreprises américaines, britanniques et japonaises, tous les salariés doivent être traités et considérés comme égaux : ils déclarent que le critère de l'âge n'intervient ni pour le recrutement, ni pour la rémunération.

Aux *États-Unis*, une entreprise comme Nalco cherche avant tout à éviter les risques de poursuites judiciaires pour discrimination par l'âge. Pour y parvenir, elle affiche un grand souci de cohérence et d'objectivité dans les critères d'appréciation des performances, dans l'accès aux formations internes.

Au *Japon*, chez Fujitsu, la gestion traditionnelle à la japonaise fondée sur l'emploi à vie, l'ancienneté et le syndicat maison a cédé la place à une série de nouvelles règles. Les classifications ont été simplifiées et l'évaluation des performances est effectuée deux fois par an. Il en est résulté un abaissement de l'âge d'accès aux grades supérieurs ainsi qu'une amplification des écarts de salaire pour un même niveau hiérarchique. La mobilité interne a été encouragée, à l'initiative des salariés. Enfin, les primes à l'ancienneté contenues dans l'allocation de départ en retraite et la retraite complémentaire d'entreprise ont été supprimées. La formation est dispensée indépendamment de l'âge. Il en va de même pour les conditions de travail : les efforts faits en matière d'environnement au travail ne tiennent pas compte de l'âge.

Ce concept de diversité peut concerner non seulement l'âge mais également le sexe et l'origine socio-culturelle, voire ethnique.

Au *Royaume-Uni*, Nationwide Building Society (services financiers) se perçoit comme une société internationale et dans ce contexte entend mener des politiques d'emploi internationales. Dans le cadre de cette philosophie, l'entreprise s'efforce d'avoir une main-d'œuvre aussi diversifiée que possible, ce qui suppose la mise en place de politiques non discriminatoires depuis le recrutement jusqu'au départ en retraite.

En *Suède*, l'entreprise de conseil en informatique Alfaskop affirme avoir pris conscience récemment de la nécessité et de l'importance de la diversité des personnels dans l'entreprise sur tous les plans : âge, sexe, minorités ethniques.

**Les entreprises qui
emploient des salariés
âgés s'efforcent
d'améliorer les
conditions de travail
de l'ensemble de leur
personnel**

Dans ce contexte, il est frappant de constater que les firmes qui ne pratiquent pas l'éviction des salariés les plus âgés ont toutes entrepris des efforts d'amélioration des conditions de travail de l'ensemble de leur personnel. Souvent, ces efforts sont considérés comme complémentaires des mesures visant à améliorer la qualité des produits et des services offerts. Ils concernent aussi bien l'ergonomie et la formation que les horaires de travail.

■ **Ergonomie : réduire l'effort physique et la fatigue**

Au Japon, l'entreprise IPCC spécialisée dans le conseil en propriété industrielle, où la proportion de travailleurs de plus de 55 ans est très élevée, a mis en place des terminaux VDT (visual display Terminals) pour réduire la fatigue des yeux et s'est attachée à mettre en œuvre des conditions de travail adaptées aux plus de 55 ans : espaces de travail clairs, spacieux, avec air conditionné, tapis, mesure de la concentration en CO²...

Toutes les entreprises de transport urbain que nous avons étudiées (à Cardiff, à Cologne, à Göteborg et à Stockholm) ont porté une attention particulière à l'amélioration de l'ergonomie des véhicules afin d'obtenir un confort meilleur pour les conducteurs âgés. Dans l'industrie automobile, les investissements et les progrès technologiques ont permis de réduire l'effort physique ; de ce fait la question de la baisse des capacités physiques des travailleurs de plus de 55 ans se pose avec de moins en moins d'acuité.

■ **Formation : de réelles opportunités d'adaptation**

Peugeot au Royaume-Uni, où un quart des salariés a plus de 50 ans, a investi massivement dans les nouvelles technologies. Grâce à d'importants efforts de formation, les salariés, y compris les plus âgés, ont été mis en mesure de s'adapter, y compris à une pression de travail plus intense et à des exigences de qualité plus élevées. En outre, des séminaires au cours desquels les participants réfléchissent à leur avenir, tant professionnel que personnel, sont organisés pour les salariés de plus de 55 ans. Des possibilités de (pré) retraite flexible sont offertes par l'entreprise.

Au Japon, dans l'entreprise de fabrication d'appareils de mesures Kogax, un gros effort de développement de la qualité des produits a été entrepris, en agissant sur l'environnement de travail et sur l'ergonomie. Des petits groupes d'action et de réflexion sur l'organisation et les méthodes de travail ont été créés. Aucun problème particulier ne semble s'être posé pour les salariés les plus âgés.

■ **Organisation du travail : des postes sur mesure**

Au Royaume-Uni, l'entreprise de distribution spécialisée dans le bricolage B & Q donne à ses salariés la possibilité, après 60 ans, de travailler à temps partiel. Chaque année, ils peuvent modifier leur horaire de travail. En Suède, dans les entreprises de transport urbain de Göteborg et de Stockholm, le choix des horaires des conducteurs s'effectue en application du principe d'ancienneté et les plus anciens ont droit aux horaires les moins pénibles. Au Japon, dans le département trans-

port de Nagoya, certains emplois sont réservés aux salariés après 50 ans, tels les emplois sédentaires dans le chemin de fer ou la desserte des lignes locales dans le transport routier. Après 60 ans, on travaille 40 heures par semaine, soit 4 heures 30 de moins que l'horaire normal des salariés du groupe.

Les préjugés ont la vie dure

Beaucoup d'entreprises, notamment en Europe, considèrent que les travailleurs âgés sont moins productifs car :

- ils coûtent plus cher que les jeunes, car les systèmes de rémunération sont fondés sur l'âge ou l'ancienneté ;
- ils sont moins productifs qu'eux, étant en moins bonne santé et possédant des qualifications moindres ou moins actuelles ;
- ils sont moins désireux et capables d'acquérir de nouvelles compétences ;
- proches de la retraite, ils sont appelés à quitter l'entreprise rapidement, ce qui rend inutile tout investissement dans la formation ;
- ils sont plus réticents à l'idée de mobilité géographique liée à l'emploi.

Peu de différence d'efficacité entre les anciens et les jeunes

De nombreuses études proposent des indicateurs directs des performances dans le travail et analysent leur lien avec l'âge. Une récente synthèse de ces travaux a conclu qu'il n'y a dans l'ensemble aucune différence sensible entre la performance des salariés âgés et celle des jeunes ⁽³⁾. Les variations des performances dans une même tranche d'âge sont bien plus marquées que les différences moyennes d'une tranche d'âge à l'autre.

■ Dans certaines activités la productivité tend à baisser avec l'âge : les aptitudes de départ deviennent dépassées à mesure que le salarié vieillit et les résultats ne peuvent pas être améliorés avec l'expérience (exemples : traitement de données à un rythme soutenu, apprentissage rapide, port de lourdes charges). Cette relation négative entre l'âge et les résultats s'aggrave si la teneur du travail change rapidement.

■ Dans d'autres types de tâches, l'obsolescence éventuelle des aptitudes de départ peut être contrebalancée par l'expérience ; la productivité n'est alors pas liée de façon claire à l'âge.

■ Dans un troisième type d'activité, l'absence de lien entre âge et productivité provient du fait que les activités sont peu exigeantes : les aptitudes de départ ne risquent pas d'être dépassées, même si le gain engendré par l'expérience est minime.

■ Enfin, dans certaines activités, la productivité peut au contraire s'améliorer avec l'âge, lorsque les aptitudes de départ ne courent pas le risque d'être dépassées et que les résultats s'améliorent sous l'effet de l'expérience ; c'est le cas des activités qui demandent des prises

3. WARR P. (1994), « Age and Job performance », in Snel, J. and Cremer, R. (eds), *Work and ageing : a European perspective*, Taylor and Francis, Londres ; cité dans l'étude de Bernard Casey « Retraite anticipée ou tardive : incitations et désincitations », document de travail de l'OCDE AWP 3.3F (1997).

de décision non urgentes nécessitant des connaissances et surtout des qualités sociales (vente au détail, soins, conseil financier, conseil...).

Nous avons retrouvé dans notre enquête ces différents types d'activité. En *Allemagne*, dans l'entreprise de plasturgie Vygon, l'encadrement (à l'exception du directeur des ressources humaines) nourrit des préjugés négatifs à l'encontre des salariés âgés, lesquels sont perçus comme étant moins efficaces, plus souvent malades, moins motivés par le travail. Pourtant, l'expérience montre que, dans certains groupes, les salariés âgés (dont la plupart sont des femmes) ont des performances meilleures que celles de leurs collègues quand il s'agit de faire marcher efficacement les machines. Et ils sont aussi disponibles que les plus jeunes pour se former aux nouvelles techniques et méthodes de production.

Au *Royaume-Uni*, dans la grande entreprise de services financiers Nationwide Building Society, les évaluations de performance des salariés révèlent des résultats très favorables aux salariés âgés, qui sont jugés très performants dans la relation client. Ces statistiques sont largement diffusées au sein de l'entreprise afin d'aider à éliminer les préjugés liés à l'âge et d'encourager une politique de recrutement et de promotion diversifiée.

Dans l'aciérie SSAB Swedish Steel, le processus de production a été fortement automatisé au cours des 30 dernières années. Mais les salariés qui sont restés dans l'entreprise ont appris à s'adapter aux évolutions technologiques et ne sont donc pas effrayés par le changement. Il n'y a pas de problème de compétence spécifique des salariés âgés et aucun programme de formation ne leur est spécifiquement consacré.

Au *Japon*, dans l'entreprise de production d'outils de mesure Yokogawa, la représentation dominante du vieillissement est très positive. Les salariés âgés sont jugés dans l'ensemble plus efficaces que les jeunes, que ce soit en termes de qualifications, de comportement dans le travail ou de relations humaines.

**La capacité
d'apprentissage
ne dure que si l'on
s'en sert**

En *Allemagne*, dans l'entreprise de services informatiques VSS, aucune embauche n'est faite après 40 ans. Lorsque des candidats se présentent, leur profil est jugé inadapté parce que leurs connaissances sont jugées obsolètes. Le DRH reconnaît que les sociétés de services portent collectivement la responsabilité de cet état de fait, parce qu'ils ont longtemps négligé l'entretien des compétences et préféré embaucher des salariés détenteurs des compétences qu'ils recherchaient.

À l'opposé, au *Royaume-Uni*, l'entreprise de fonderie Wombwell, afin de rester compétitive, a investi massivement dans les nouvelles technologies et s'efforce d'améliorer les qualifications de sa main-d'œuvre vieillissante dans le domaine des techniques de l'information et de la communication. Elle juge que les résultats de ses efforts sont très positifs, non seulement en ce qui concerne le développement des

qualifications mais également leur impact sur la fierté personnelle des travailleurs : l'entreprise a adopté une culture de « can do » et parvient à surmonter les préjugés liés à l'âge.

La capacité d'acquérir de nouvelles compétences diminue chez les travailleurs qui occupent des emplois dans lesquels cette capacité n'est pas bien utilisée. Les travailleurs employés dans un contexte ouvert à l'apprentissage semblent au contraire moins susceptibles de perdre leur aptitude à suivre une formation. Toutefois certaines études gérontologiques relèvent que la capacité d'assimilation rapide se dégrade avec l'âge, en particulier lorsque les nouvelles connaissances à assimiler sont qualitativement différentes de celles qui avaient été assimilées jusqu'alors.

La question du type de formation doit aussi être posée. On peut penser qu'il serait préjudiciable de distinguer les travailleurs âgés et qu'il serait préférable de dispenser une formation universelle, à toutes les étapes de la vie professionnelle (life-long learning). Lorsque la formation est dispensée en priorité au début de la vie professionnelle, les travailleurs âgés ont moins d'expérience de formation et sont susceptibles d'être moins aptes à être formés. Car ceux qui apprennent le mieux sont ceux qui sont le plus habitués à apprendre.

Pourquoi les entreprises emploient-elles des travailleurs âgés ?

Parce qu'elles n'ont pas le choix...

Un certain nombre d'entreprises sont contraintes dans leur politique de recrutement par le fait qu'elles ne peuvent pas mettre un terme au contrat de travail qui les lie à leurs salariés.

En *Suède*, dans l'entreprise de transport local de Göteborg, 50 % des conducteurs de bus ont plus de 50 ans et 30 % plus de 55 ans ; mais cette situation est due avant tout à la pénurie de conducteurs de bus sur le marché du fait de la dérégulation et non à un choix volontaire de l'entreprise.

En *Allemagne*, l'entreprise de transports urbains de Cologne KVB considère comme une contrainte de devoir travailler avec des salariés âgés. Elle juge ces derniers peu ouverts au changement, alors que le métier de conducteur se transforme (la relation de service avec le client prenant le pas sur les aspects techniques). Mais l'entreprise n'a pas consenti les efforts de formation qui auraient pu transformer les compétences des conducteurs.

En *Grande-Bretagne*, dans le même secteur, les bus de Cardiff, les salariés âgés sont au contraire considérés comme aussi performants, sinon davantage, que les jeunes, alors que le diagnostic posé sur la transformation du métier de chauffeur de bus est le même qu'en Allemagne. Leur maturité dans la relation avec les clients est perçue clairement comme un atout.

Le souhait de l'entreprise de garder ses salariés jusqu'à l'âge de la retraite peut aussi s'expliquer par une pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs et la difficulté qu'elle rencontre à trouver des jeunes par manque d'attractivité du secteur.

En *Allemagne*, dans l'entreprise de fonderie Huth & Gaddum, même si le transfert des compétences entre classes d'âge est perçu comme un élément-clé de compétitivité et si le départ prochain des salariés âgés va poser des problèmes considérables, il n'existe aucune solution car il y a en permanence pénurie de jeunes salariés qualifiés.

**... ou bien parce
qu'elles choisissent
de le faire**

Bien souvent, les entreprises trouvent un intérêt particulier à recruter des salariés âgés, pour différentes raisons et d'abord pour avoir une saine gestion des âges dans l'entreprise.

Dans l'idéal, les employeurs préfèrent avoir une main-d'œuvre répartie sur toutes les tranches d'âge et s'efforcent d'éviter tout déséquilibre dans la pyramide des âges. Nombre d'entre eux, toutefois, associent position hiérarchique et âge. Ils rencontrent alors des difficultés s'ils recrutent des éléments trop jeunes pour des postes trop élevés, ou des travailleurs âgés pour des postes placés sous la responsabilité de supérieurs jeunes, indépendamment des capacités de ces personnes. La présence d'un nombre important de salariés âgés, mais néanmoins encore loin de l'âge de la retraite, peut ainsi être ressentie comme une frustration par les jeunes, qui ont le sentiment que leurs chances de promotion sont de ce fait limitées.

Mais nous avons aussi trouvé des entreprises qui ont cherché à rééquilibrer leur pyramide des âges en embauchant des salariés en milieu de carrière, parce qu'elles jugent qu'ils présentent des qualités que ne possèdent pas les plus jeunes. C'est, de façon assez surprenante, le cas d'une entreprise suédoise de services en informatique, qui juge nécessaire la présence de personnes d'âge mûr pour parer le risque d'overdose de travail chez les plus jeunes.

Aux *États-Unis*, ce n'est pas uniquement par crainte de poursuites judiciaires pour discrimination que Nalco reste attaché à la diversité des générations présentes dans l'entreprise. Même si elle a eu recours à des mesures de préretraite pour réduire ses effectifs et ses coûts, la direction des ressources humaines estime que les salariés d'âge mûr sont plus faciles à manager du fait de leur attachement à l'entreprise, des valeurs dont ils sont porteurs et de leur comportement au travail – qui se manifeste notamment par un taux d'absentéisme nettement plus bas que chez les jeunes embauchés. En outre, même s'il est parfois nécessaire, au cas par cas, d'adapter le poste de travail de salariés âgés, leur expérience est généralement appréciée et peut être utilisée pour former, sur le tas, des jeunes embauchés, sans que le tutorat soit, pour autant, institutionnalisé.

Au *Royaume-Uni*, l'entreprise de bricolage B & Q a été l'une des pionnières au RU dans le recrutement de travailleurs âgés : sa motivation initiale était de constituer une main-d'œuvre plus stable et de diminuer le turnover et l'absentéisme dans l'entreprise.

En *Suède*, Alfaskop (services informatiques) a pris conscience du fait qu'il est nécessaire, même dans une activité utilisant à plein les nouvelles technologies, de recruter des salariés de 50/55 ans disposant d'une expérience dans le travail et non pas simplement de

Parfois pour des fonctions très spécifiques

connaissances techniques. Elle juge que même les entreprises de haute technologie exigent une mixité des classes d'âge, si l'on veut éviter que les jeunes soient prématurément « burnt out ».

Quelquefois, le choix s'explique par la nécessité d'une expérience et d'un professionnalisme approfondis pour un type d'emploi donné. Employer des salariés de plus de 50 ou 55 ans peut créer un avantage stratégique et devenir un facteur de compétitivité. La possibilité d'organiser un transfert de compétences entre classes d'âges est perçue comme un élément de la compétitivité des entreprises.

Au Japon, dans l'entreprise spécialisée dans les questions de propriété industrielle IPCC, l'âge moyen des salariés est de 58 ans. Des salariés âgés y sont spécifiquement recrutés pour le poste de « searcher » dont la fonction spécifique est la préparation de sondages techniques et de rapports pour l'agence de propriété industrielle. Les trois quarts des « searchers » ont plus de 55 ans.

Au Royaume-Uni, l'entreprise de services financiers Nationwide a trouvé que la performance des plus de 50 ans était très élevée, notamment pour les postes de consultants financiers dans lesquels les salariés âgés génèrent au moins autant de chiffre d'affaires que les plus jeunes. Par ailleurs, dans un contexte où une mobilité excessive des salariés finit par engendrer des difficultés, les plus de 50 ans ont le mérite de rester plus longtemps dans l'entreprise.

En Suède, une entreprise de gestion d'actifs financiers (Carlson Investment) s'est distinguée en recrutant presque uniquement des « conseillers seniors », anciens techniciens des métiers de la banque, parce qu'elle juge que leur profil, proche de celui de ses clients, et leurs qualités relationnelles sont un atout commercial.

Au Japon, dans la société Anzen Center, spécialisée dans les appels d'urgence, un tiers des salariés à plein temps et 43 % des salariés à temps partiel ont plus de 55 ans. L'entreprise fait de l'âge un critère de recrutement, dans la mesure où elle juge que les salariés plus âgés sont mieux adaptés pour répondre aux besoins des clients, qui sont eux-mêmes pour la plupart des personnes âgées. Par ailleurs, les salariés âgés sont perçus comme bénéficiant d'un professionnalisme et d'une expérience pratique en matière de conseils d'urgence et très spécialisés que ne possèdent pas des salariés plus jeunes.

Au Royaume-Uni, des sondages réalisés auprès des clients de l'entreprise de bricolage B & Q ont montré que les salariés plus âgés répondent mieux à leurs besoins que les plus jeunes, car ils ont souvent une expérience et des connaissances plus développées en matière de bricolage.

CONCLUSION

Le poids des représentations mentales

Nous étions partis à la recherche de « bonnes pratiques » de gestion des âges par les entreprises étrangères, de mesures actives en matière d'ergonomie, de formation, de rémunération, d'évolution de carrière des salariés de plus de 55 ans. *Nous avons trouvé que les représentations mentales et les préjugés comptaient plus que les mesures ad hoc.* Quand une entreprise cherche à se séparer de ses salariés vieillissants, les raisons qu'elle avance pour expliquer sa conduite paraissent incontournables. Quand, au contraire, elle les emploie, ou même les recrute, leur âge semble ne lui poser aucun problème particulier. Nous avons trouvé en particulier que, pour les entreprises américaines et japonaises, ainsi que pour bon nombre d'entreprises suédoises ou britanniques, le prétendu « illettrisme numérique » des personnes qui ont fait leurs études pendant les années 1950 ou 1960 est un mythe. Et les problèmes ergonomiques qu'il faut résoudre pour pallier les déficiences physiques liées au vieillissement se résument le plus souvent à des précautions pour assurer le confort visuel des personnes qui séjournent de longues heures devant des écrans informatiques.

Dans les firmes qui travaillent avec des salariés après 55 ans, le mot d'ordre des directeurs des ressources humaines semble donc être : « *L'âge, connais pas !* ». Souvent, ils ont entrepris des efforts d'amélioration des conditions de travail, mais ces efforts ont concerné l'ensemble de leur personnel. Ils mettent en avant le fait qu'il n'y a pas chez eux de discrimination, ni même de mesure spécifique pour les salariés les plus âgés et que c'est avant tout le professionnalisme, les compétences et les qualifications d'un(e) salarié(e) qui sont valorisés, indépendamment de son âge.

Bien entendu, le contexte social propre à chaque pays et les politiques des gouvernements influencent les comportements des entreprises. Celles-ci sont davantage enclines à adopter une attitude positive à l'égard des travailleurs âgés dans les pays où existe une législation anti-discrimination (États-Unis), un code de bonnes pratiques (Royaume-Uni) ou bien une norme d'emploi à vie (Japon). Aux États-Unis, en particulier, la loi contre la discrimination par l'âge

a, de fait, transformé les salariés de plus de 40 ans en catégorie protégée. Les entreprises semblent tétanisées par le risque d'être dénoncées pour pratique discriminatoire et vont jusqu'à occulter délibérément toute information sur l'année de naissance de chaque salarié.

Le revers de la non-discrimination

Cette médaille de la non-discrimination selon l'âge comporte cependant un revers : elle empêche l'âge d'influer sur la rémunération. Aux dires des DRH que nous avons rencontrés, la politique des firmes américaines et japonaises consiste à fonder la rémunération des salariés uniquement sur leur performance. Si un avancement à l'ancienneté existe ça ou là, celui-ci n'intervient qu'en tout début de carrière (ce qui n'empêche pas les « paquets de rémunération » négociés avec les salariés les plus qualifiés de comporter souvent des avantages spécifiques récompensant la fidélité à l'entreprise). On peut dire que, lorsque l'entreprise continue d'investir sur ses salariés les plus âgés – en termes de formation, de mobilité interne, de développement de carrière –, elle ne leur accorde aucun traitement de faveur. *Le maintien de l'investissement de l'entreprise va de pair avec le maintien de la pression sur les salariés.*

Ce modèle type d'ignorance délibérée de l'âge des salariés ne se rencontre pas de façon aussi pure en Europe. Les entreprises européennes qui ont conservé, pour diverses raisons, leurs salariés âgés (parce que nul dispositif de préretraite ne leur était accessible, ou qu'elle n'auraient pas trouvé de jeunes salariés suffisamment qualifiés pour les remplacer) leur aménagent souvent des conditions spécifiques de travail.

Cela dit, la réalité ne se laisse pas entièrement décrire par les modèles. Nous avons trouvé des firmes américaines qui ont monté des plans de préretraite à 55 ans et des entreprises européennes – britanniques ou suédoises – qui affichent des principes de non-discrimination et prennent conscience de l'intérêt d'une main-d'œuvre diversifiée au regard de l'âge.

Pas de modèle unique de maintien dans l'emploi

Quels sont les enseignements de notre enquête quant à la politique à mener en France, si l'on cherche à promouvoir l'activité des plus de 55 ans ? Quatre conclusions principales ressortent des observations que nous avons faites auprès d'une trentaine de firmes étrangères.

1. Les pays où le taux d'emploi après 55 ans est élevé sont des pays où il est financièrement rentable de travailler longtemps.

C'est le cas, bien évidemment, dans un pays comme le Royaume-Uni où le système de retraite public est organisé de telle façon que la plupart des retraités ne touchent que de faibles pensions. Mais c'est aussi le cas lorsqu'existe une liberté de cumul partielle ou totale entre pension de retraite et revenu d'activité (États-Unis). C'est enfin le cas lorsque le système de retraite est véritablement neutre à l'égard de l'âge de liquidation des droits à retraite, c'est-à-dire que chaque année d'activité supplémentaire – et donc de retraite différée – conduit

à augmenter le montant de la pension annuelle perçue ensuite, et ce à un double titre : grâce aux droits supplémentaires accumulés et au fait que la période de retraite sera moins longue (Suède).

2. Il paraît insuffisant de chercher à promouvoir un modèle de simple maintien dans leur emploi des salariés âgés. Certes, tous les pays semblent soucieux désormais de ne plus favoriser des politiques de préretraite subventionnée ou d'invalidité motivée par des facteurs économiques, ou encore de chômage inactif indemnisé. Ces mécanismes, s'ils ont été fort utiles pour gérer les conséquences sociales des grandes restructurations industrielles, sont désormais jugés trop coûteux pour la collectivité. Mais aucune formule alternative innovante ne paraît s'imposer, peut-être parce que la culture de la préretraite reste très prégnante dans les esprits (Suède, Allemagne).

Nous n'avons, en particulier, trouvé aucune formule efficace de préretraite progressive. L'Allemagne constitue de ce point de vue le contre-exemple parfait : les préretraites progressives subventionnées y sont systématiquement scindées en deux périodes, une première période à temps plein précédant une cessation complète d'activité. En Suède, le dispositif d'invalidité partielle institué en 1997 pour combattre le recours abusif au statut d'invalidité pour raisons économiques se heurte à la mauvaise volonté des entreprises, guère enthousiastes à l'idée d'employer à temps partiel des travailleurs partiellement invalides.

3. La mobilité en fin de carrière augmente les opportunités d'emploi. Notre enquête a montré qu'il existe une gamme très variée d'opportunités d'emploi pour les travailleurs âgés. Aux États-Unis, dans une économie de plein emploi, beaucoup d'entreprises sont contraintes de recruter des salariés âgés (de plus de 60, voire même de 65 ans). Elles reconnaissent alors leur professionnalisme, leurs qualités relationnelles, leur moindre absentéisme, leur fidélité à l'entreprise. Les entreprises qui valorisent le plus ces qualités appartiennent à des secteurs (les services traditionnels, l'hôtellerie) qui, s'ils ne sont pas les plus attractifs sur le marché du travail, sont néanmoins en forte expansion dans l'économie américaine.

Au Japon, en Suède, au Royaume-Uni, nous avons rencontré des entreprises dont le personnel est quasi – exclusivement composé de salariés âgés. Ces « emplois-vieux » ne sont pas des « petits boulots », mais permettent au contraire aux salariés de valoriser, dans des niches spécifiques d'activité, l'expérience et l'expertise acquises dans leur emploi précédent. Ces entreprises trouvent intérêt, dans les conditions de leur marché, à employer des travailleurs âgés, sans que ces emplois soient subventionnés ni qu'elles agissent dans un but philanthropique.

Si l'on admet cette idée que l'emploi après 55 ans se fera autant par la mobilité que par le maintien dans l'entreprise, il importe de ne pas dresser de nouveaux obstacles à la mobilité des salariés. Aux États-Unis, on voit des entreprises modifier leur régime de pension

complémentaire d'entreprise afin d'instaurer un système neutre au regard de la mobilité professionnelle. Une telle préoccupation devra être celle du législateur français, au moment où des mesures favorisant la création de plans de retraite complémentaire d'entreprise et/ou d'épargne salariale d'entreprise sont en préparation.

4. Un système de retraite véritablement neutre, qui n'incite ni à anticiper, ni à retarder le moment de la cessation d'activité, correspond probablement au souhait des salariés de mieux maîtriser les rythmes de leur travail. Mais ce souci de flexibilité ne s'arrête pas là. On peut imaginer – comme c'est déjà le cas chez Volkswagen en Allemagne – un système où les heures supplémentaires non récupérées dans l'année seraient stockées sur un compte épargne-temps, leur rémunération étant bloquée sur un compte investi en actions, et où le salarié aurait le choix, à partir d'un certain âge, d'utiliser le capital ainsi accumulé pour anticiper son départ en retraite ou bien, s'il décide d'attendre l'âge normal, d'obtenir une pension plus élevée.

Dans le débat social, on a coutume d'opposer le fait de travailler beaucoup pendant une carrière courte à celui de travailler moins (par exemple, 35 heures par semaine) sur une durée plus longue. En réalité, une flexibilité supplémentaire peut exister, permettant d'échapper à ce dilemme réducteur, si le système de retraite offre au salarié la possibilité de choisir librement et équitablement l'âge de liquidation de ses droits à retraite. Dans ce cas, le montant de la pension annuelle et l'âge au départ s'ajustent, dans des conditions de neutralité actuarielle, à celui des droits accumulés.

De plus, le débat évoqué ci-dessus se réfère implicitement à un modèle de carrière salariale au sein d'une même entreprise. Dans un modèle plus large intégrant la mobilité, une autre variable doit être prise en compte : la possibilité de combiner les revenus d'une retraite et d'une d'activité. S'agissant des pensions complémentaires d'entreprise, ce cumul est autorisé depuis longtemps aux États-Unis, au Japon ou en Grande-Bretagne. La nouveauté, en Suède comme aux États-Unis, concerne maintenant la possibilité de cumuler aussi un salaire et une retraite de base. *Si l'on combine, comme en Suède, cette possibilité de cumul avec la flexibilité de l'âge de liquidation des droits à retraite, on obtient quelque chose qui s'apparente davantage à des « droits de tirage sociaux »⁽⁴⁾ qu'à une « assurance vieillesse », au sens où leur réalisation relève d'une libre décision de leur titulaire et non pas de la survenance d'un risque.* Le système de retraite du XXI^e siècle, adapté à l'économie fondée sur la connaissance et à la société de l'apprentissage, devra probablement s'inspirer de ces principes.

4. Pour reprendre le concept proposé par Alain Supiot. Voir *Au-delà de l'Emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, sous la direction de A. Supiot, Flammarion, 1999, pages 90-91.

**Une construction
sociale autant qu'un
phénomène
biologique**

Parmi les cinq pays que nous avons étudiés, seul le Japon semble avoir pris véritablement la mesure du défi que pose le vieillissement de la force de travail. Pourtant ce vieillissement est inéluctable. Dans l'ensemble de l'Union européenne, le groupe d'âge des 20-29 ans, qui alimente la population en âge de travailler, va perdre 11 millions d'individus pendant les 20 premières années du nouveau siècle. Les

effectifs de la classe intermédiaire vont rester inchangés tandis que le groupe des 50-64 ans enregistrera une hausse de 16,5 millions de personnes, soit + 25 %.

Mais, comme le rappelle Xavier Gaullier⁽⁵⁾, le vieillissement de la population ne s'interprète pas de la même façon selon que l'on compte le nombre d'années déjà vécues ou bien le nombre d'années restant à vivre. La génération du baby-boom transformera-t-elle la deuxième partie de la vie comme elle a bouleversé, avant et après 1968, l'école et la famille, les loisirs et les mœurs ? Verra-t-on se profiler une société sans âge, la fin du poids de la vieillesse et le début d'une concurrence parfaite entre des individus non stigmatisés par le vieillissement ?

Il semble, en tous cas, que *plus une société est âgée, plus elle a tendance à repousser le seuil qu'elle se donne pour définir les travailleurs « âgés »*. Au Royaume-Uni, où la population est en moyenne encore relativement jeune, la césure dans les textes comme dans les esprits est à 50 ans. En Allemagne, la barre est à 55 ans, pour la législation comme pour les services de l'emploi. En Suède, l'âge à partir duquel sont instaurées des dispositions spécifiques pour l'assurance chômage a été relevé il y a quelques années de 55 à 57 ans. Au Japon, société la plus avancée dans le processus de vieillissement, la perception d'un problème d'emploi ne concerne que les travailleurs âgés de plus de 60 ans.

Ce qui tendrait à prouver que la vieillesse est une construction sociale, au moins autant qu'un phénomène biologique.

5. Xavier Gaullier, *Les Temps de la vie : Emploi et retraite*, éditions Esprit, 1999, page 85.

Éléments de bibliographie

Organisations internationales

ASSOCIATION DE GENÈVE, *The Four Pillars*, Research programme on social security, insurance, savings and employment, bulletin périodique.

Bureau international du Travail, 1995, *Problèmes et perspectives des travailleurs âgés dans une société vieillissante*, Le Travail dans le Monde, Chapitre 2, Genève, p. 35-62.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 2000, *Ageing of the Labour Force in OECD Countries : Economic and Social Consequences*, AUER P. & FORTUNY M., Employment Paper, 2000/2.

COMMISSION EUROPÉENNE, 1999, «Les travailleurs âgés sur le marché du travail», SYSDÉM *Tendances* n° 33.

COMMISSION EUROPÉENNE, 1999, *Vers une Europe pour tous les âges : promouvoir la prospérité et la solidarité entre les générations*, Communication de la Commission COM 1999 (221) du 21.05.1999.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF WORKING AND LIVING CONDITIONS, 1998, *Managing an Ageing Workforce : A Guide to Good Practice* par Alan Walker.

OCDE, 1998, *Le vieillissement de la population active dans les pays de l'OCDE*, Perspectives de l'emploi, chapitre IV.

OCDE, 1997, *Retraite anticipée ou tardive : incitations ou désincitations*, document de travail AWP 3.3 France par Bernard Casey.

UNION EUROPÉENNE, 1999, *L'employabilité des travailleurs âgés et leur situation sur le marché du travail*, document de référence de la présidence finlandaise pour la réunion informelle des ministres du Travail et des Affaires sociales, juillet 1999.

France

CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE, 2000, *Retraites choisies et progressives*, rapport par Dominique TADDEI, commentaires et annexes.

FRENCH AMERICAN FOUNDATION, 1999, *Le Financement des retraites du XXI^e siècle*, rapport de la rencontre franco-américaine du 11 octobre 1999.

GAULLIER X., 1999, *Les Temps de la vie : emploi et retraite*, Éditions Esprit.

GUILLEMARD A.-M., 1994, «Attitudes et opinions à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre» in *Vieillesse et emploi*, Salzberg et Guillemard (eds), DARES, la Documentation française.

GUILLEMARD A.-M., 1997, «Sortie précoce du marché du travail et mutations du cycle de vie en Europe», *Gérontologie et Société*, n° 81.

JOLIVET A., 1999, *Entreprise et gestion de la main-d'œuvre vieillissante : organisation, discrimination*, thèse de doctorat de sciences économiques, université de Paris I.

LE MINEZ S., 1995, «Les entreprises et le vieillissement de leur personnel : faits et opinions», *Travail et Emploi*, n° 63.

SCHMIDT G., 1995, «Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge : analyse monographique de six établissements», *Travail et Emploi*, n° 63.

VOLKOFF S., 1996, «Les stratégies d'entreprise en matière de vieillissement au travail en France et en Allemagne», *Travail et Emploi*, n° 69.

Royaume-Uni

DfEE, 1998, *Action on Age – Report of the Consultation on Age Discrimination in Employment*.

McKAY, S. and MIDDLETON S., 1998, *Characteristics of Older Workers*, DfEE research report RR45.

IES, 1999, *The Fifties Revival*, Institute for Employment Studies report 359.

RICKARD S., 1998, *A Profits Warning – Macroeconomic Costs of Ageism*, Employers' Forum on Age.

DUNN, 1999, «Age is no bar to success», *The Guardian*, 27 April.

ARROWSMITH J., MCGOLDRICK A., 1996, *Breaking the Barriers – a survey of managers' attitudes to age and employment*, Institute of management.

États-Unis

AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP), (1995), *Valuing Older Workers. A Study of Costs and Productivity; Methodology and Case Study*, Washington, DC.

AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP), (1989), *Business and Older Workers : Current Perceptions and New Directions for the 1990's*, Washington, DC.

BARTH, M.C., MC NAUGHT, W., RIZZI, P., (1995), «Older Americans as Workers», p. 35-70, in BASS, S.A.(ed.), (1995), *Older and Active : How Americans over 55 are contributing to society*, New Haven, and London : Yale University Press.

CHAN, Sewin ; HUFF Stevens, Ann, *Job loss and retirement behavior of older workers*, Working paper, n° 6920, National Bureau of Economic research, Cambridge, MA, February 1999.

CLARK. R. L., «Employment Costs and the Older Worker», p. 1-26, in RIX Sara E. (Ed.), *Older Workers- How Do They Measure Up? An Overview of Age Differences in Employee Costs and Performance*, AARP, Washington, DC, 1994.

HARDES, Heinz-Dieter & MALL, Judith, «Work prospect of Older Employees : An international Comparison», *International Social Security Review*, Vol. 46, No 4, April 1993 p. 3-23.

HOGARTH. T., & BARTH, M. C., «Making Age Work : A Case Study of the IJK Retailer B & Q's Use Older Workers», May, ICF Kaiser, 1990.

MC. NAUGHT, W., & BARTH, M.C. (1992), «Are Older Workers Good Buys'? A Case Study of Days Inn of America», *Sloan Management Review*, Vol. 33, No 3, p. 53-63.

MOVREY, D. C., & KAMLET, M. S., (1993), «New Technologies and the Aging Work Force», p. 81-95, in BASS, Scott, CARO, Francis-G., YUNG-

PING CHEN, (eds.) *Achieving a Productive Aging Society*, Westport, Conn., Auburn House.

MUNK Nina, «Finished at Forty», *Fortune*, February 1, 1999, p. 1-9.

POPULATION RESOURCE CENTER (1997), *Executive Summary on the Demographics of Aging in America*, Washington DC.

QUINN, Joe, «The Role of Bridge Jobs in the retirement Patterns of Older Americans in the 1990s», in De Jong Philip, Marmor Theodor., (eds), *Social Security and the Labor Market*, London, Avebury Publishers, 1997.

QUINN Joe, Retirement Patterns and Bridge Jobs in the 1990's, *Issue Brief*, February 1999.

SAMODOROV Alexander, «Ageing and labor markets for older workers», *Employment and training papers*, n° 33, ILO, Geneva, 1999, 33 pages.

STERN, H. L., & MC DANIEL, M. A. (1994). «Job Performance and Older Workers», p. 27-51, in RIX Sara, (Ed.), (1994) *Older Workers. – How Do They Measure Up? An Overview of Age Difference in Employees Cost Performance*, AARP Public Policy Institute, Washington DC.

UNITED STATES SENATE SPECIAL COMMITTEE ON AGING, (1997), *Preparing for the Baby boomers' retirement : The role of employment*, (Forum) Government Printing Office, Washington, DC.

UNITED STATES SENATE SPECIAL COMMITTEE ON AGING, (1997a), *Retiring Baby Boomers : Meeting the Challenges*, (Hearing), Government Printing Office, 1997, Washington, DC.

Japon

The Association of Employment Development for Senior Citizens, 1999 Statistical Handbook of Ageing Society.

Kiyoshi MURAKAMI (1998) *A Plan for Old Age Life in Future – the Role of Public Pension, Retirement Allowance and Individual Savings*, National Workers Welfare Promotion Association.