

PROLONGER
LA VIE ACTIVE
FACE AU
VIEILLISSEMENT :
QUELS LEVIERS
D'ACTION ?
LES ENSEIGNEMENTS
DE L'ÉTRANGER

Anne-Marie Guillemard



INTRODUCTION.....	p. 2
CHAPITRE 1	
Des propositions d'actions hétérogènes, souvent limitées au cadre institutionnel régulant la transition vers la retraite	p. 4
I Un diagnostic pertinent mais qui ne prend pas toute la mesure du problème	p. 5
II Les limites du Plan national d'Action concerté pour l'Emploi des seniors (2006-2010).....	p. 11
II.1 Les trois mérites du Plan d'Action concerté	
II.2 Les cinq limites majeures du Plan d'Action concerté	
CHAPITRE II	
Quels leviers d'action pour un vieillissement actif ?	
Les enseignements de l'International	p. 19
I Une révolution culturelle afin de s'extraire de la culture de la sortie anticipée d'activité	p. 21
II Eléments d'une nouvelle gestion intégrée de la diversité des âges	p. 24
II.1 Le caractère impérativement multidimensionnel de la gestion des âges.	
II.2 Gérer la dynamique des parcours professionnels	
II.3 Investir dans la formation tout au long de la vie	
II.4 Promouvoir la santé et le bien-être au travail	
Vers un «travail soutenable»	
II.5 Passer de la gestion par l'âge à la gestion de la diversité des âges et des parcours	
II.6 Favoriser la coopération et la synergie des âges au travail	
III Mettre en œuvre une gestion intégrée de la diversité des âges.....	p. 36
III.1 Une stratégie concertée impliquant l'ensemble des acteurs	
III.2 Un effort pédagogique considérable	
III.3 Importance d'une vision à moyen terme	
CONCLUSION	p. 42
BIBLIOGRAPHIE.....	p. 44
ANNEXE I Taux d'emploi des 55-64 ans dans l'Union européenne (1996-2005)	p. 46
ANNEXE II Evolution des taux d'emploi des 55-64 ans selon le sexe sur 30 ans.....	p. 47

INTRODUCTION

La France se caractérise par un taux d'emploi des 55-64 ans particulièrement faible. Il est actuellement de 37 % contre 69 % en Suède et 42,5 % pour la moyenne européenne des 15 (Cf tableau I en annexe p.46). Après 60 ans, seulement 10 % des français sont encore en activité. L'âge de sortie du marché du travail est en moyenne de 58,1 ans contre 59,9 pour l'Union européenne et il n'a guère progressé ces dernières années, en dépit de la réforme des retraites intervenue en 2003.

Cette situation est très préoccupante d'un double point de vue. En premier lieu, afin d'assurer l'équilibre des régimes de retraite dans le contexte du vieillissement de la population active et des départs en retraite des cohortes nombreuses des baby-boomers¹, il est impératif de faire remonter le taux d'emploi des seniors et de repousser l'âge de cessation définitive d'activité. Faute de tels efforts on se priverait des marges de financement essentielles pour les retraites que recèle l'activité des quinquagénaires et des sexagénaires. Ceux-ci constituent en effet le principal réservoir de main-d'œuvre disponible.

En second lieu, une telle situation risque de peser gravement à terme sur la compétitivité du pays, car au défi du vieillissement de la population active va s'ajouter celui de sa contraction. En Europe les 45-64 ans représenteront, en 2015, près de la moitié (43%) de la population en âge de travailler, alors que les générations de jeunes entrant sur le marché du travail seront constituées des classes creuses de l'après baby-boom. Dès lors, il sera indispensable, face aux risques de pénuries de main-d'œuvre, de maintenir en emploi les quinquagénaires.

Les institutions internationales ont alerté les gouvernements sur les enjeux de l'emploi des seniors dans le contexte du vieillissement démographique. L'OCDE dès 1998 et l'Union européenne en 1999, ont préconisé un «vieillissement actif». L'Union européenne a adopté deux objectifs, dont la France se trouve encore très éloignée :

- atteindre d'ici 2010 un taux d'emploi de 50 % pour le groupe d'âge 55-64 ans (Conseil européen de Stockholm mars 2001).
- relever progressivement d'ici 2010 d'environ 5 ans l'âge moyen de sortie d'activité (Conseil européen de Barcelone mars 2002).

En France, la question de l'emploi des seniors a fait l'objet d'une prise de conscience très récente, bien que les conséquences négatives des départs anticipés en préretraite aient été soulignées dès le début des années 90.

(1) Dès 2006 les premières cohortes très nombreuses atteignent 60 ans

C'est surtout dans le contexte de la réforme des retraites d'août 2003, avec la fermeture des dispositifs publics de préretraite et le ciblage strict des CATS² sur les secteurs industriels à haute pénibilité, que l'objectif de prolonger l'activité des seniors jusqu'à la retraite est apparu comme un élément central et incontournable de l'ajustement au vieillissement démographique. D'autant que la «soutenabilité» de la réforme française des retraites a été gagée sur une élévation de l'âge de sortie définitive du marché du travail.

Mais il est apparu que faire évoluer les comportements dans ce domaine constitue un véritable défi. Les nombreux rapports qui se sont succédés ces trois dernières années ont bien identifié les freins qui pèsent aujourd'hui sur l'emploi des seniors. En revanche, ils peinent à repérer les leviers d'action. Leurs recommandations sont hétérogènes et souvent divergentes. C'est la raison pour laquelle ce rapport sera centré sur une analyse des leviers d'action et sur les changements à conduire pour impulser une prolongation de la vie active. Cette étude sera menée à partir des enseignements que recèlent les expériences étrangères, notamment européennes. Elle capitalisera les résultats des travaux entrepris précédemment pour notre ouvrage *«L'Âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement»* (Armand Colin 2003), ainsi que les actualisations et recherches que nous avons développées depuis.

L'objectif est d'aboutir, en particulier pour le cas français, à des pistes d'action au niveau des politiques publiques et des entreprises. La première partie mettra en lumière les limites des propositions d'action contenues dans les rapports les plus récents, ainsi que dans le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors récemment adopté. Ces actions ne semblent pas à la mesure des défis posés par le faible taux d'emploi actuel des seniors. De même, les quelques actions récentes engagées par le gouvernement sur le sujet suggèrent des réserves identiques. Une deuxième partie mettra en évidence, à travers des exemples étrangers, ce que pourrait être l'architecture d'une nouvelle stratégie intergénérationnelle pour un vieillissement actif et une sécurisation des parcours professionnels. La mise en œuvre de cette nouvelle stratégie suppose d'accomplir une véritable révolution culturelle afin de s'extraire de la culture de la sortie précoce du marché du travail qui prévaut encore en France et dans d'autres pays d'Europe continentale. Elle implique de s'engager dans des politiques du travail et de l'emploi susceptibles d'améliorer, tant la participation à l'activité que les perspectives d'avenir au travail de tous les âges. Bref, elle appelle un autre modèle de gestion des âges. Un modèle qui ne repose plus sur les mesures d'âge et la segmentation par l'âge, mais au contraire prend en compte tout le parcours professionnel et vise à gérer l'ensemble des âges et de leur synergie au travail.

(2) Cessation Anticipée d'Activité pour certains Travailleurs Salariés.

1

DES PROPOSITIONS D'ACTION HÉTÉROGÈNES, SOUVENT LIMITÉES AU CADRE INSTITUTIONNEL RÉGULANT LA TRANSITION VERS LA RETRAITE

De nombreux rapports ont été publiés en France ces dernières années autour de la question de l'emploi des seniors. Parmi les plus fondamentaux citons :

- AUTUME D'Antoine, BETBEZE Jean-Paul, HERAULT Jean-Olivier (2005) : «*Les seniors et l'emploi en France*». Rapport du conseil d'Analyse Economique, Paris, La documentation Française.
- CAHUC Pierre (2005) : «*Le difficile retour en emploi des seniors*», Documents de travail, Centre d'Observation Economique, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, n°69, 51 p.
- IGAS (2004) : «*Gestion des âges et politiques de l'emploi*». Rapport annuel de l'Inspection générale des affaires sociales, Paris, La documentation française.
- JACQUET Guéric (2005) : «*Le défi de l'emploi des seniors*», Les études de la Fondation pour l'innovation politique, 41 p.
- OCDE (2006) : «*Vivre et travailler plus longtemps*», Paris, Edition de l'OCDE

Leurs propositions se concentrent pour l'essentiel sur des réformes du cadre institutionnel existant. Les leviers d'action majeurs identifiés par ces rapports se situent au niveau du changement des modes de régulation du passage de l'activité à la retraite. Les recommandations qu'ils contiennent reposent très largement sur des réformes institutionnelles des systèmes de retraite et une révision de tous les dispositifs (invalidité, chômage, dispense d'activité) qui constituent des barrières à la prolongation de l'activité ou des facteurs de dissuasion à demeurer en emploi. Ainsi, le rapport du CAE (Autume et alii 2005) voit dans le maintien du principe de la retraite à 60 ans, lequel demeure dans les esprits la référence, l'un des facteurs principaux expliquant le mauvais positionnement de la France sur la question de l'emploi senior. Un horizon de vie active aussi court pour les quinquagénaires décourage tout investissement des entreprises dans les seniors, comme toute ambition et motivation de prolongation de carrière chez ces derniers. De même, le rapport Cahuc (2005) soutient que «la faiblesse du taux d'emploi des seniors provient de problèmes d'offre et de demande de travail qui interagissent entre eux et trouvent en grande partie leur source dans des dispositifs publics favorisant le retrait d'activité des travailleurs âgés» (p.2).

Le tout récent rapport de synthèse de l'OCDE (2006), intitulé «Vivre et travailler plus longtemps»,³ fait reposer également une part essentielle de l'action en faveur de la prolongation de la vie active sur les mesures visant à supprimer tous les obstacles et freins institutionnels à l'emploi des seniors (relèvement de l'âge de la retraite, suppression des barrières d'âge et des mécanismes financiers de désincitation au travail...). Il recommande des actions qui incitent, tant au report du départ en retraite du côté des salariés qu'à l'augmentation de la demande de travail senior du côté des employeurs (en particulier s'attaquer aux dispositifs qui freinent l'embauche des seniors ou en font les publics prioritaires des compressions de personnel). Seules les recommandations visant à améliorer l'employabilité des seniors en vue de leur permettre de conserver un emploi plus longtemps et de développer un vieillissement actif (chapitre 6 du rapport OCDE) mettent en jeu un levier d'action distinct relevant d'un autre registre : celui de la formation professionnelle et des politiques actives de l'emploi.

Le rapport annuel de l'IGAS (2004) intitulé «Gestion des âges et politiques de l'emploi» est le seul à mobiliser dans ses propositions pour l'action un vaste ensemble de leviers, au sein duquel les politiques de formation et d'emploi occupent une position stratégique. C'est aussi le rapport qui s'appuie le plus sur les leçons de l'international afin de développer ses recommandations. Toutefois, il demeure centré sur la gestion de l'emploi des seniors et n'examine guère, en dépit de son titre, les implications de ses recommandations en matière d'une gestion renouvelée des âges.

Tous ces rapports proposent un diagnostic pertinent des raisons pour lesquelles la France présente un taux d'emploi des seniors aussi faible. Mais ils suggèrent des remèdes qui ne sont pas à la mesure du problème.

I Un diagnostic pertinent mais qui ne prend pas toute la mesure du problème

Face à la montée du chômage et de manière à sauvegarder l'emploi, la France a fait, comme les autres pays d'Europe continentale, mais à la différence des pays scandinaves et anglo-saxons ou du Japon, le choix politique d'indemniser généralement les sorties anticipées des travailleurs âgés. Dès lors, un consensus s'est construit, rassemblant Etat, employeurs, syndicats et salariés, pour rationner le travail des seniors et faire de l'âge la variable principale d'ajustement aux fluctuations du marché du travail. On sait que cette option de partager le travail, en privilégiant les mesures d'âge et une gestion sociale du chômage, n'a pas eu l'impact escompté sur l'emploi, notamment celui des jeunes. En revanche, elle a profondément marqué les esprits et engendré une

(3) Ce rapport clôt l'examen thématique par pays que l'OCDE a consacré aux politiques destinées à améliorer les perspectives d'emploi des seniors..

série d'effets pervers, dont la France peine à s'extraire. Tout d'abord, elle a enfermé cette dernière dans une culture de la sortie précoce du marché du travail qui imprègne les comportements de tous les acteurs. Au delà, ces choix ont impulsé une logique de segmentation par l'âge, tant dans la conception des dispositifs publics que dans les pratiques des entreprises en matière de gestion des âges. Aux jeunes sont proposés des dispositifs d'insertion dans l'emploi ou des «emplois jeunes». Aux plus âgés sont offertes des mesures de sortie anticipée. Dans ce cadre, se sont développées des pratiques discriminatoires à l'égard de l'âge au travail, accompagnées inévitablement du renforcement des stéréotypes sur l'âge et d'une dépréciation massive des seniors sur le marché du travail. Ces derniers sont réputés non reclassables et donc inemployables, puisque l'âge est devenu un critère légal pour dispenser d'emploi.

Cette logique de segmentation par l'âge est tellement prégnante qu'elle continue de guider les choix qui sont faits aujourd'hui pour relancer l'emploi des seniors. On peut illustrer cette réalité par l'adoption du récent accord interprofessionnel du 13 octobre 2005 «relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour dans l'emploi», qui a servi d'appui au plan gouvernemental d'action sur le sujet lancé en juin 2006. La mesure phare de cet accord n'est autre qu'un CDD senior de 18 mois renouvelable une fois. Ainsi, même si cet accord affirme en préambule la nécessité d'abandonner la logique qui fait de l'âge la variable d'ajustement principale aux fluctuations du marché du travail, ses propositions concrètes s'inscrivent directement dans la continuité des pratiques dénoncées. On le constate par cet exemple, faute de réfléchir aux représentations de l'âge et aux cadres cognitifs qui inspirent l'action et constituent le réseau de motifs, de justifications et de références modelant les comportements des acteurs, les réformes risquent d'être inopérantes. Réviser le cadre institutionnel existant, changer les paramètres du système de retraite ou supprimer les préretraites ne permet pas de remettre en cause une culture de la sortie précoce solidement ancrée dans tous les esprits. C'est une révolution des mentalités qu'il faut promouvoir. Ainsi que nous l'avons montré dans notre livre précité ce sont les traits institutionnels distinctifs du régime de protection sociale propre aux pays d'Europe continentale qui expliquent en particulier la spirale d'inactivité précoce en fin de carrière que connaissent ces pays.

Les droits généreux accordés par ce régime de protection sociale, sur le mode principalement passif de l'indemnisation du risque, ont rendu possible et attractive la solution d'une réduction de l'offre de travail pour différentes catégories de travailleurs. «Dès lors, la contraction de l'emploi et le chômage de masse ont été le mode d'ajustement privilégié dans les pays d'Europe continentale. Ce mode d'ajustement a aussi représenté la vulnérabilité principale de ce régime de protection sociale depuis la fin des trente glorieuses»⁴ car il a débouché sur une contradiction majeure. Au moment même où les dépenses

(4) Scharpf F.W. (2000), p.106. Traduction par nos soins.

de protection sociale connaissent une croissance exponentielle en raison des options prises, les cotisations sociales qui financent le système sont réduites par la contraction de l'emploi. Ainsi, le régime continental de protection sociale est confronté à un «dilemme fondamental»⁵ - soit réduire les prestations versées, au moment même où elles sont les plus nécessaires aux populations, soit augmenter les cotisations et/ou les subventions publiques aux régimes sociaux. C'est la deuxième option qui sera le plus souvent retenue. Elle aura pour conséquence à terme de faire jouer la protection sociale contre l'emploi et de favoriser le développement de l'inactivité dans les pays de type continental.

Dès lors, on assiste à une croissance exponentielle des cotisations sociales qui financent les systèmes. L'on entre dans le cercle vicieux d'un droit de la protection sociale qui décourage l'emploi. Face à cette réalité, les entreprises ont adopté principalement une stratégie d'augmentation de leur productivité et de réduction de leur main-d'œuvre, afin de contracter leur masse salariale et de limiter leurs charges. Il en est résulté un taux de chômage important. Le chômage et l'inactivité sont devenus alors la pathologie majeure du modèle continental de protection sociale. Cette montée du chômage s'est accompagnée d'une fracture du marché du travail entre insiders et outsiders (Esping-Andersen 1996, p. 79). Les hommes d'âge médian se sont trouvés relativement protégés dans leur emploi, alors que, les groupes les plus faibles - jeunes, femmes, et bien sûr salariés âgés - ont été massivement marginalisés ou exclus du marché du travail.

Les politiques publiques de lutte contre le chômage, dans les années quatre-vingt, ont encore accéléré ce phénomène, car elles ont consisté à accentuer la logique d'indemnisation en mobilisant à cet effet les différents programmes de protection sociale (chômage, invalidité, longue maladie et préretraite), afin de réduire l'offre de travail des groupes les plus en difficulté. Ces groupes se sont trouvés mis hors jeu du marché du travail, grâce à des systèmes de protection sociale qui ont permis de leur rationner le travail, au profit du maintien dans l'emploi d'autres groupes. Les statistiques du chômage s'en sont trouvées dégonflées d'autant. La spirale d'une protection sociale passive sans travail, qui représente la pathologie spécifique des Etats Providence continentaux, a encore été amplifiée. Avec elle, le dilemme du régime continental de protection sociale devient encore plus inextricable : une population inactive de plus en plus nombreuse doit vivre de transferts sociaux, financés par les efforts d'une population effectivement au travail de plus en plus restreinte et constituée pour l'essentiel par les âges médians. La montée de l'inactivité en fin de carrière est une illustration particulière de l'engrenage qui vient d'être décrit. Elle est la résultante directe des caractéristiques institutionnelles spécifiques de la protection sociale de type continental et des vulnérabilités qui en découlent.

(5) Selon l'intitulé de Scharpf (2001) dans le chapitre qu'il consacre au régime continental d'Etat Providence «Employment and the Welfare State : a continental dilemma» dans un ouvrage collectif récent, Ebbinghaus B., Manow P. (dir.), *Comparing Welfare Capitalism. Social policy and Political Economy in Europe, Japan and the USA*, Cambridge, Routledge.

La multiplication des «mesures d'âge» concernant les salariés âgés, - avec les préretraites en France ou les pré-pensions en Belgique et les différents dispositifs de sortie précoce à travers l'invalidité ou le chômage en Allemagne et aux Pays-Bas - incarne parfaitement cette pathologie. Il a été procédé à l'indemnisation des salariés âgés, aux fins de hâter leur sortie du marché du travail, en vue de résoudre des problèmes de chômage et d'emploi. La France est l'une des pays qui a poussé le plus loin cette stratégie d'inactivation des plus âgés. Le système de retraite a même été mis au service de cette lutte contre le chômage et pour l'emploi. L'abaissement de l'âge de la retraite de 65 à 60 ans, intervenu en 1982, s'inscrit très directement dans cette politique d'indemnisation du non-travail des plus âgés, en vue de réduire l'offre de travail. La France est le seul pays de l'Union Européenne à avoir procédé à l'abaissement à 60 ans de l'âge de la retraite, afin de résoudre des problèmes d'emploi par un accroissement de l'impact des dispositifs de sortie précoce. Ces derniers ont pu dès lors reporter leurs effets en amont, sur le groupe d'âge 55-59 ans, puisque les 60-65 ans relevaient désormais des systèmes de retraite. L'essentiel des ajustements économiques et sociaux opérés durant cette période a porté sur la réduction des effectifs âgés, qui sont devenus des travailleurs surnuméraires.

Partout, les salariés âgés ont été progressivement assignés à de l'inactivité indemnisée après 55 ans. Ce phénomène a été encore amplifié lorsque, au nom du chômage des jeunes, on a demandé aux salariés âgés, dans un certain nombre de pays, de «laisser la place aux jeunes» en sortant précocement du marché du travail. On sait que ces mesures ont eu des effets décevants sur l'emploi. En revanche, elles ont encore accéléré la chute de l'activité des salariés de plus de 55 ans. On peut se référer sur ce point à la démonstration lumineuse faite par Esping-Andersen (2000)⁶. Il montre que loin d'avoir allégé le chômage, y compris celui des jeunes, les dispositifs de sortie anticipée, là où ils ont été mis en œuvre, ont plutôt aggravé la situation de l'emploi. La logique de partage du travail n'a pas apporté les résultats escomptés. Esping-Andersen a établi que les sorties du chômage pour tous les âges, comme les niveaux de sortie du chômage des jeunes, sont négativement corrélés avec le taux de sortie précoce des salariés âgés. Pour chaque 10 points de pourcentage supplémentaires d'hommes âgés de 55 à 64 ans en préretraite, on obtient 2 à 3 points de pourcentage de moins de sorties totales du chômage et 4 à 6 points de moins pour les sorties de chômage des jeunes. Ainsi, à la lumière de ces résultats, les préretraites apparaissent plutôt comme un instrument mis à la disposition des entreprises pour se débarrasser des salariés dont elles ne veulent plus, que comme une mesure ouvrant sur des possibilités d'emploi supplémentaires. En conséquence, les mesures de sorties précoces du marché du travail ont été inefficaces en matière de sauvegarde de l'emploi. Elles ont parfois pu masquer le chômage, mais à des coûts exorbitants. Elles n'ont pas été un instrument efficace de substitution de l'emploi entre groupes

(6) Esping-Andersen G. (2000), chapitre 4, Regulation and Context. Reconsidering the correlates of unemployment, in G. Esping-Andersen, M. Regini (eds.), *Why deregulate Labour Markets*, Oxford, Oxford University Press, p. 109-110

d'âges anciens et jeunes. En revanche, elles ont aggravé le cercle vicieux de la protection sociale sans travail et alimenté la spirale de l'inactivité en fin de carrière. Elles ont surtout durablement marqué les esprits.

La multiplication, durant plus de vingt ans, en Europe continentale, de dispositifs conjoncturels d'emploi, favorisant la sortie anticipée des salariés âgés, a engendré une nouvelle «police des âges»⁷ organisant et réglementant la fin du parcours professionnel (Guillemard 2003). Cette nouvelle «police» implicite de l'âge de travailler et de cesser le travail a transformé durablement les horizons temporels et les anticipations de tous les acteurs sur le marché du travail, en matière de relation entre âge et travail. Une véritable «culture de la sortie précoce» a été élaborée dans ces pays. Cette culture a induit en retour et de manière subreptice une majoration des barrières d'âge à l'emploi pour les travailleurs en seconde moitié de carrière. Par un effet de ricochet, on a observé une vaste dépréciation des salariés quinquagénaires voire quadragénaires, que des employeurs hésitent désormais à former ou à promouvoir dès 45 ans dans un certain nombre de cas.

Employeurs, partenaires sociaux et salariés partagent désormais la même représentation stéréotypée négative du travailleur âgé. Les quinquagénaires sont réputés inemployables car supposés peu productifs, résistants au changement et coûteux en raison de leur ancienneté. De surcroît, ils sont démotivés, et regardent vers la sortie.

Changer les mentalités sur l'âge au travail suppose d'opérer une véritable révolution culturelle dans les pays d'Europe continentale immergée dans la culture de la sortie précoce. Pour relever le défi du vieillissement, il faudra que ces pays engagent une mobilisation sans précédent de leur main-d'œuvre senior. Un tel objectif ne peut être atteint par des aménagements à la marge des dispositifs institutionnels existants. Il exige la mise en œuvre de changements plus radicaux : c'est un véritable changement de paradigme qu'il convient d'opérer. A une gestion par l'âge et les mesures d'âge il faut substituer une gestion intégrée de la diversité des âges. Cette dernière est largement à inventer. Elle passe par une action coordonnée sur un ensemble de leviers, qui doivent impérativement combiner réformes institutionnelles des voies de retrait du marché du travail et des régimes de retraite, avec la promotion de nouvelles stratégies en matière de politiques de l'emploi et du travail. En effet, prolonger la vie active des quinquagénaires suppose qu'auparavant ait été entretenues et préservées leur employabilité et leur capacité de travail. Un tel effort exige donc la mise en œuvre, à titre préventif, de politiques de formation, d'emploi et du travail portant sur l'ensemble de la vie professionnelle et neutres en terme d'âge.

Dès lors, s'attacher à éliminer les barrières d'âge et les facteurs de désincitation, à la prolongation de l'emploi, en jouant sur les seuls seuils d'âge fixés par

(7) Nous utilisons ici «police» au sens ancien où ce terme signifiait «gouvernement». Il s'agit alors de «gouvernement des âges»

les systèmes de retraite et les dispositifs de sortie anticipée, n'est pas à la hauteur des enjeux. Cela revient largement à vouloir traiter les problèmes de demain avec les recettes et les instruments d'hier. En effet, l'espérance de vie professionnelle des salariés est loin d'être principalement déterminée par les seules règles légales d'accès à la retraite ou à la préretraite. Il s'agit d'une vision par trop partielle, mécaniste, et individualiste de la décision de retrait du marché du travail. On sait que les acteurs n'agissent pas seulement par pure rationalité économique. Les phénomènes collectifs de mise à l'écart du marché du travail peuvent conduire au renoncement, en dépit d'incitations financières à demeurer en activité. La décision de retrait obéit à une pluralité de facteurs, dont certains se jouent bien en amont dans les parcours professionnels, tels les modes de gestion des ressources humaines adoptés par les entreprises, les trajectoires de mobilités offertes, les formes de sélection de la main-d'œuvre, les conditions de travail, l'état de santé etc. Tous ces éléments jouent sur la construction de l'horizon professionnel du salarié et sur les stratégies qui en découleront en matière d'offre de travail comme de demande de travail de la part des employeurs.

On peut comprendre, dès lors, que l'adoption de mesures se focalisant principalement sur une révision des seuils d'âge contenus dans les dispositifs publics ait eu des effets décevants là où elles ont été appliquées en Europe continentale. Les exemples de la Belgique et de l'Allemagne, mais aussi de la France permettent d'illustrer ce point. La Belgique, dont le taux d'emploi des travailleurs âgés est le plus faible d'Europe, a mis en place, depuis 2000, des mesures contraignantes, telle que la suppression progressive de la dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs entre 50 et 57 ans. Elles sont demeurées sans effet sur le taux d'emploi des seniors, lequel est resté quasi stable. De même pour l'Allemagne qui, depuis la fin des années 90, a reporté l'âge d'accès à pension de retraite à taux plein de 60 à 65 ans et introduit une décote dissuasive. Toutefois, la remontée du taux d'emploi n'a pas été à la mesure des attentes et peine à s'élever au-dessus de 40 %.

Il semble que la France, depuis la réforme des retraites de 2003, soit dans le même cas. Les restrictions introduites en matière de cessation anticipée d'activité paraissent avoir engendré des reports sur d'autres voies de sorties, plutôt qu'une remontée de l'activité en fin de carrière. Ainsi, la progression du nombre de congés maladie longue durée a été particulièrement forte pour les 55-59 ans. On note également, pour la même tranche d'âge, un gonflement des entrées en préretraite amiante. Parmi ceux qui sont licenciés, on observe une remontée des cas «d'autres licenciements», laquelle pourraient bien refléter l'émergence de nouvelles formes de départ précoce négocié entre employeurs et salariés, ainsi mises à la charge de l'Assurance chômage. Ces restrictions ne se sont donc pas traduites par une augmentation ni des taux d'emploi des travailleurs âgés, ni de l'âge médian de sortie du marché du travail, lequel stagne toujours autour de 58 ans.

Il semble donc que les réformes institutionnelles portant sur la régulation de la transition entre activité et retraite ne peuvent, dans le cas de l'Europe continentale au moins, impulser à elles seules un vieillissement actif.

II Les limites du Plan national d'Action concerté pour l'Emploi des seniors (2006-2010)

Ce plan national d'action concerté est issu de l'Accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 négocié par les partenaires sociaux. Cet accord a été signé le 9 mars 2006 par les trois organisations patronales, Medef, CGPME et UPA et par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC. La CGT et FO ne l'ont pas ratifié. Le Plan national d'action concerté s'inscrit directement dans le prolongement de cet accord. Il a été présenté publiquement le 6 juin 2006. Il comporte les cinq objectifs essentiels suivants, se déclinant en 31 actions concrètes.

- 1) Faire évoluer les représentations socio-culturelles
- 2) Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors
- 3) Favoriser le retour à l'emploi des seniors (parmi ces mesures le CDD senior de 18 mois renouvelable une fois pour les demandeurs d'emploi de plus de 57 ans)
- 4) Aménager les fins de carrières
- 5) Assurer un suivi tripartite dans la durée

Inscrit dans la durée, ce plan quinquennal vise à faire croître la proportion de seniors en emploi. Il se fixe pour ambition prioritaire de concourir à une augmentation du taux d'emploi des 55-64 ans, de l'ordre de 2 points par an sur la période 2006-2010, afin d'atteindre le taux de 50%, objectif européen adopté par le Conseil des Ministres à Stockholm (mars 2001). Avant de discuter de ses limites, soulignons en premier lieu ses mérites. Nous en discernerons principalement trois.

II.1 Les trois mérites du Plan d'action concerté

1) **Un diagnostic pertinent** est proposé sur la situation des seniors sur le marché du travail en France. Il consiste à considérer que le contexte économique et démographique fait aujourd'hui de l'amélioration du taux d'emploi des seniors un enjeu majeur en termes de cohésion sociale, de croissance et de viabilité des systèmes de protection sociale. Dans une économie de la connaissance, dans laquelle le capital humain occupe une place essentielle, on ne peut plus se permettre de renoncer aux compétences et à l'expérience des seniors car c'est se priver d'un atout décisif. La gestion des âges au travail est devenue une condition de la prospérité économique. Elle devient à ce titre une priorité gouvernementale. Or, le recours massif aux mesures d'âge dans les années 1980 et 1990 s'est appuyé sur un consensus social autour de la cessation anticipée d'activité, lequel était partagé par tous les acteurs du marché du travail. Un changement profond des mentalités et des comportements est donc à promouvoir, afin d'inverser la tendance et d'engager une lutte sans merci contre les préjugés sur l'âge au travail, lesquels se sont nourris des pratiques étendues de sortie précoce des salariés âgés.

2) Proclamer la nécessité d'une **mobilisation générale sur l'emploi des seniors**, afin de rompre avec «cette logique mortifère où l'âge est considéré com-

me facteur d'ajustement du marché du travail, pour développer une approche dynamique permettant de rester actif jusqu'à la retraite». Il faut souligner que pour la première fois en France un plan d'action coordonné sur l'emploi des seniors est mis en œuvre dans la durée. Après la réforme des retraites de 2003, le levier des politiques de l'emploi fait son entrée comme enjeu principal de l'action publique.

3) **Impulser le dialogue social** sur cette question. C'est à nos yeux le mérite principal de ce Plan que d'avoir incité les partenaires sociaux à négocier sur cette question. En premier lieu, il a fallu négocier en vue de déboucher sur un Accord national interprofessionnel. En second lieu, ce plan témoigne de l'engagement et de la responsabilité de l'Etat sur ce sujet. Le Plan accompagne et prolonge cet accord avec la création d'un groupe permanent de suivi tripartite, lequel veillera aux différentes étapes de la réalisation du plan sur toute sa durée.

II.2 Les cinq limites majeures du Plan d'action concerté

1) **Les freins à l'emploi des seniors tiendraient principalement aux représentations socio-culturelles fallacieuses de l'âge au travail.**

La première limite du programme national d'action est de considérer que l'obstacle principal à l'emploi des seniors en France relève de représentations socio-culturelles. Dans ces conditions la première cible à atteindre selon les décideurs est d'abattre les préjugés qui freinent l'emploi des seniors. Ainsi, il est mentionné dans le plan que : «Les difficultés rencontrées par les seniors relèvent largement de représentations socio-culturelles. Dans la perception collective du salarié âgé, ses atouts sont rarement mis en avant, à la différence de certains de ses handicaps supposés ou avérés». Afin de remédier à cet état de fait, une large campagne d'opinion publique est lancée à l'automne 2006. Il s'agit d'une campagne à la télévision avec des spots brefs (30 secondes) dont l'objectif affiché est de faire évoluer l'image des plus de 50 ans et de casser les préjugés. En effet, comme il est mentionné au lancement de la campagne de communication : «le seul handicap aujourd'hui des plus de 50 ans dans l'entreprise est le regard qu'on porte sur eux». Malheureusement, en posant ce postulat, le Plan d'action senior se trompe de cible. Il s'attaque aux seuls préjugés, comme s'ils étaient des constructions spontanées des employeurs et du public, sans fonder dans la réalité des pratiques d'entreprises. Il ignore en conséquence ce qui alimente les préjugés des employeurs à l'encontre des salariés âgés, faute de prendre en compte la réalité des facteurs qui freinent la demande de seniors émanant des entreprises. Au contraire, si la demande des entreprises avait été prise en compte, le message à faire passer aurait été de montrer aux entreprises que si certains salariés âgés étaient aujourd'hui trop éloignés de leurs attentes, ce n'était pas en raison de supposées «limitations naturelles liées à l'âge», telles la résistance au changement ou la démotivation, mais à cause d'une anticipation insuffisante et d'une gestion inadaptée des âges au sein de l'entreprise. Ainsi, il est bien connu qu'un salarié quinquagénaire qui est depuis plus de dix ans, voire vingt ans, dans le même poste aura du mal à remplir les objectifs de mobilité et d'évolution qui sont maintenant attendus dans la plu-

part des organisations. De même, il risque de se maintenir à l'écart des offres de formation faute d'en avoir bénéficié de manière régulière au cours de sa carrière. La comparaison de la campagne d'opinion française avec la campagne similaire engagée en Finlande à la fin des années 1990 est révélatrice de cette aporie de la campagne pour l'emploi des seniors. Le slogan finlandais était «L'expérience est une richesse nationale». Il signifiait aux employeurs qu'ils faisaient un mauvais calcul en se privant systématiquement de la main-d'œuvre senior. Au contraire, ils pourraient en faire un avantage compétitif, à la condition d'apprendre à reconnaître et tirer parti de cette expérience. Les slogans de la campagne française, examinés à la lumière de l'expérience finlandaise, révèlent que la demande de travail des entreprises est totalement ignorée par la campagne française. Cette dernière a consisté à faire énoncer par de fringants seniors des affirmations telles que :

- Je peux faire l'amour plus longtemps que vous
- J'ai un QI de 145
- J'ai réuni 100 000 euros pour aider à la lutte contre le sida
- Je peux vous battre aux jeux vidéo à l'aise
- Je peux courir un marathon aussi vite que vous

L'interpellation finale était chaque fois identique «Pourquoi je ne pourrais pas travailler avec vous ?». Le problème est que ces messages représentent de simples dénégations des stéréotypes les plus classiques sur le vieillissement. Le risque est alors qu'ils ne fassent que renforcer ces stéréotypes, car chacun entend l'inverse de ce qui est suggéré : je peine au lit, les travailleurs âgés sont malades, les seniors ne sont bons que pour le bénévolat...

En fin de compte, cette campagne risque de renforcer la stigmatisation de l'âge plutôt que de l'atténuer. Elle tend à suggérer que l'entreprise doit être citoyenne et ne pas éliminer des vieux qui ont des mérites, même si ces mérites, n'ont que peu de rapport avec les critères d'employabilité et de performance qui sont ceux de toute entreprise. Au final, on est loin du compte. Il n'est guère étonnant que cette campagne n'ait pas eu le retentissement escompté sur les pratiques des entreprises à l'égard des travailleurs âgés.

2) L'action est focalisée sur l'offre de travail senior. Elle ignore les mécanismes de la demande de travail des entreprises.

Les trois objectifs principaux du plan et les mesures qui leur correspondent sont focalisés sur le maintien ou le retour en emploi des seniors. Ils constituent des injonctions adressées aux entreprises :

- Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors.
- Favoriser le retour en emploi des seniors.
- Aménager les fins de carrière.

Toutefois, les bonnes raisons qui pourraient convaincre les entreprises de suivre ces injonctions ne sont pas évoquées. Tout au plus est-il affirmé que les plus de 50 ans constituent un atout pour l'entreprise, sans qu'il soit apporté, dans le développement des mesures à mettre en œuvre par les entreprises pour chaque objectif, la moindre précision sur les gains que les entreprises

pourraient en escompter en matière de compétitivité et de productivité. Le contraste avec la stratégie adoptée par le plan finlandais d'emploi des plus de 45 ans est frappant. En effet, nous verrons que ce dernier a pour objectif central d'agir conjointement sur la demande de travail senior de la part des entreprises autant que sur l'offre senior. Il met en œuvre cet objectif par l'adoption de mesures essentiellement incitatives. Ces dernières visent à rendre attractifs les seniors pour l'entreprise, autant que de rendre attractive la prolongation du travail pour les seniors.

3) Des mesures plus coercitives qu'incitatives

Dans le cas français, au contraire, les mesures mises en œuvre sont très faiblement incitatives voire clairement coercitives. Par exemple, l'objectif de favoriser le maintien dans l'emploi des seniors se traduit par l'énoncé de sept mesures formulées sur le registre de l'impératif catégorique en direction des entreprises et pour lesquelles les incitations publiques prévues sont ténues. Il en est ainsi de :

1) Généraliser la pratique des entretiens de deuxième partie de carrière et des bilans de compétences, «car à 50 ans un salarié n'est plus à la fin de son parcours professionnel. C'est au contraire pour vous le moment de définir avec lui le contenu de sa deuxième partie de carrière».

2) Développer de nouveaux outils de la formation professionnelle à destination des seniors (notamment VAE mais aussi DIF et CIF issus de la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie du 4 mai 2004)

3) Déployer une politique contractuelle favorable aux seniors. Les seniors feront partie des publics prioritaires des Engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC). Le nombre de seniors concernés par ces contrats sera doublé entre 2006 et 2010. Ceci représente un effort minime dans la mesure où en 2006 les EDEC en faveur des seniors demeurent une mesure confidentielle.

4) Accompagner et amplifier le développement des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (Augmentation de l'appui conseil à la GPEC et extension à toutes les entreprises de moins de 500 salariés au lieu du seuil de 200).

5) Développer les actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, (cette démarche s'inscrit dans le cadre du Plan Santé au Travail 2005-2009).

6) Réorienter le Fonds pour l'Amélioration des conditions de travail (FACT) vers les actions traitant de la gestion des âges.

7) Mobiliser le réseau ANACT à cette fin.

A côté de ces actions, pour lesquelles les incitations publiques peuvent être considérées comme minimales, il existe deux mesures clairement coercitives et dont la mise en œuvre ne fait pas de doute.

Il s'agit de

- Limiter le recours aux cessations totales anticipées d'activité.

- Mettre un terme aux accords abaissant l'âge de mise à la retraite d'office afin de rendre effectif le principe du libre choix du salarié concernant son départ.

La première action évoque les dispositions prises pour réduire l'apparition de

comportements de substitution aux restrictions apportées aux dispositifs de préretraite, avec la mise en œuvre d'un suivi statistique régulier de l'évolution des pensions d'invalidité et des indemnités journalières attribuées au titre de l'Assurance maladie en direction des seniors.

4) **Faiblesse des moyens mis en œuvre**

L'appui-conseil à une gestion des âges favorable à l'emploi des seniors est un facteur clé de la réussite d'un plan d'emploi senior. Il représente, en effet, le vecteur par lequel les entreprises peuvent être sensibilisées et accompagnées dans la mise en œuvre des dispositions en faveur des seniors avec un ciblage sur les spécificités des entreprises, telles la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail. C'est aussi le vecteur par lequel ces dernières peuvent être dotées des outils diagnostics et d'évaluation nécessaires à l'action dans ce domaine. Or, le Plan national fait reposer toute l'activité indispensable de conseil sur la mobilisation du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) avec ses ARACT. En 2006, l'ANACT consacrait 22% de son temps opérationnel à la gestion des âges, avec principalement une seule personne en charge de cet axe d'action au niveau national. Le contrat de progrès qui lie l'Agence à l'Etat a prévu de porter de 22% à 30% l'activité de l'Agence sur la thématique de la gestion des âges, devenue axe prioritaire d'action. Grâce à ses ARACT, elle devra «développer des actions de sensibilisation, d'expérimentation de capitalisation et de transferts de méthodes sur la gestion des âges, tant au niveau des entreprises que des branches et des territoires»⁸. Quelles que soient les excellentes actions de l'ANACT en ce domaine, la disproportion entre les moyens publics mis en œuvre en matière de conseil en gestion des âges et les besoins des entreprises françaises en ce domaine est frappante. Les réponses apportées ne sont à l'évidence pas à la mesure des problèmes. De même, aucune réforme en profondeur des services de l'Emploi n'appuie le Plan senior. Elle serait pourtant nécessaire pour rendre ces services plus performants à l'égard des seniors, de manière à favoriser leur retour à l'emploi. On sait pourtant que seulement un tiers des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans retrouvent un emploi contre plus de la moitié pour les demandeurs d'emploi de moins de 50 ans. On ne voit pas bien comment un simple appel à la vigilance des services pourrait contrer ces mécanismes lourds d'exclusion des plus âgés. Dès lors, les actions retenues par le Plan risquent de rester lettre morte. Ainsi, celle d'accroître l'offre de services de l'ANPE en direction des seniors (action 15) ou celle d'augmenter l'activité de l'AFPA en direction de la qualification professionnelle des seniors (action 16).

5) **Une objection majeure : Absence de changement des paradigmes qui gouvernent l'action publique** en matière de gestion des âges.

Nous sommes loin de la «révolution culturelle» annoncée en prologue au Plan

(8) Plan national d'Action concerté p.14

national, lequel devait permettre de rompre avec la culture des départs anticipés. A examiner de près l'ensemble des mesures proposées par le Plan senior, on ne peut que constater que ce dernier demeure dans une logique de segmentation par l'âge des actions et des dispositifs. Après avoir développé, durant des décennies, le rationnement du travail des seniors au bénéfice supposé de l'emploi des jeunes, on prône le vieillissement actif, sans toutefois renouveler les paradigmes qui fondent l'action. La logique de gouvernement par l'âge des dispositifs n'est pas remise en cause. La démonstration peut en être apportée par le constat que l'une des mesures phares du plan, reprise largement par la presse, est celle du CDD senior de 18 mois, renouvelable une fois, pour les salariés de 57 ans demandeurs d'emploi. Il s'agit de permettre à ces derniers d'acquiescer, par le retour à l'activité, des droits supplémentaires leur assurant une retraite à taux plein et les protégeant ainsi du risque de la décote sur les calculs des pensions. Cette action (n°20) témoigne du fait que les autorités publiques n'ont pas clairement pris la mesure du changement de cap à entreprendre. Elles persistent dans la mise en œuvre de mesures d'âge et tentent de répondre aux problèmes des seniors de la même façon qu'il a été procédé pour traiter le chômage des jeunes : après les emplois-jeunes on met en œuvre des emplois-vieux, incarnés par le CDD senior. Cette mesure va rester confidentielle, car elle ne répond ni aux attentes des seniors ni à celles des employeurs. Toutefois, elle perpétue dans les esprits le principe de la segmentation par l'âge de l'action publique, au lieu d'afficher résolument un changement de cap. Ce dernier passerait par une remise en question radicale de l'usage de l'âge comme variable principale pour gouverner les populations, afin de lui substituer la notion dynamique de parcours de vie. Cette dernière notion présente l'avantage d'être neutre au plan de l'âge et donc de gouverner l'ensemble des âges dans leur diversité. En conséquence, elle n'engendre pas les effets pervers d'une gestion de l'emploi segmentée par l'âge, laquelle inévitablement débouche sur le renforcement des barrières d'âge à l'emploi avec leurs corollaires : stigmatisation des populations concernées, qu'elles soient jeunes ou vieilles, et développement des discriminations à l'encontre de l'âge. En outre, la notion de parcours permet d'intervenir en amont de manière préventive. Elle autorise la mise en œuvre d'une stratégie globale préventive multidimensionnelle de maintien de la capacité de travail à tout âge. Par contraste, le Plan Emploi senior concentre son action sur les plus de 50 ans et en conséquence est de nature essentiellement curative, même si certains éléments plus préventifs existent concernant, en particulier, des aménagements de la gestion des secondes parties de carrière. Le Plan s'efforce de remédier pour la population senior à des situations de perte d'employabilité, de passé de formation insuffisant et de mobilité professionnelle réduite, lesquelles ont leur source dans une absence d'anticipation par les entreprises des conséquences du vieillissement inéluctable de leur main-d'œuvre. Plutôt que d'agir en amont sur les causes en vue d'en prévenir les effets, le Plan senior opte pour des mesures curatives, visant notamment l'aménagement des fins de carrière et le retour en emploi des quinquagénaires. On sait que ces mesures sont les plus difficiles à réaliser et apportent les résultats les moins fructueux. Des actions de prévention de la perte de capacité de

travail et d'employabilité ciblant les quadragénaires garantissent plus sûrement à terme que les quinquagénaires pourront être mobilisés plus longtemps en emploi. Ainsi, le curatif devrait s'appuyer sur le préventif et non l'inverse.

6) **Une stratégie intergénérationnelle inexistante**

Alors que la France se singularise par ses mauvaises performances en matière d'emploi tant pour les jeunes que pour les seniors, la réponse des pouvoirs publics continue d'être segmentée par l'âge. Elle n'établit aucun lien entre les traitements adoptés pour traiter ces maux. Pourtant la question du renouvellement rapide des générations au travail constitue, aujourd'hui, un défi majeur pour les entreprises. Ces dernières, quelle que soit leur taille, sont confrontées à des départs massifs à la retraite qui imposent, dans des délais souvent très courts, d'assurer la transmission des compétences entre générations. Etrangement, ce risque majeur de pertes de compétences clés, auquel sont confrontées les entreprises, est à peine évoqué dans le Plan d'emploi senior. Il est simplement indiqué que la pratique du tutorat doit être développée en vue d'aménager les fins de carrière (action n°25). Cette dernière, est également recommandée pour permettre le retour dans l'entreprise de retraités volontaires. Ce qui pourrait constituer l'épine dorsale d'un renouvellement des paradigmes de la gestion des âges et sceller la nouvelle solidarité entre les générations est réduit à l'évocation d'actions de tutorat pour les plus anciens. Les pouvoirs publics s'en tiennent à des mesures segmentées par l'âge plutôt que d'envisager conjointement amélioration des parcours et des conditions de travail des plus anciens, avec les modalités de transfert des savoirs entre générations, les conditions d'accueil et les perspectives d'évolution professionnelle des plus jeunes. Le Plan senior demeure conçu sur le modèle étroit d'une gestion par l'âge. Il est incapable de promouvoir la seule réponse efficace face tant au vieillissement de la population qu'au chômage des jeunes, laquelle passerait par l'adoption délibérée d'une stratégie innovante intergénérationnelle sur le cycle de vie. Celle-ci viserait à promouvoir la coopération des âges au travail et une nouvelle gestion de tous les âges axée sur la diversité et la synergie des générations au travail. L'adoption d'une telle orientation aurait permis de lever l'un des freins majeurs au succès du Plan d'emploi senior, celui du niveau de chômage des jeunes et de la préservation de leur chance d'accès à l'emploi. Montrer que la logique du partage du travail entre générations n'a plus cours et que le développement de l'emploi des seniors peut aller de pair avec celui des juniors ; afficher désormais que la solidarité entre les générations passe par la coopération et la complémentarité au travail et le transfert des compétences entre générations successives aurait permis de répondre à nombre de réticences ou d'objections concernant l'emploi des seniors.

En conclusion, plutôt que de constituer une innovation décisive le Plan senior apparaît comme un plan de renforcement des mesures existantes dans le domaine de la formation (Loi 2004 sur la formation tout au long de la vie), de l'emploi et de la santé au travail (Plan santé au travail 2005-2009), dont la coordination et la mise en cohérence n'ont pas été élaborées. Dans ces conditions,

il n'est pas étonnant que ses résultats ne soient pas à la mesure des attentes et des enjeux économiques et sociaux. Remobiliser dans l'emploi jeunes et seniors ne peut être atteint par des aménagements à la marge des dispositifs institutionnels existants. En effet, maintenir les quinquagénaires sur le marché du travail suppose, d'une part, d'avoir entretenu auparavant leur employabilité et, d'autre part, d'avoir su créer des conditions de travail qui favorisent les capacités et les aspirations à demeurer en emploi. De même, attirer et retenir les jeunes sur le marché du travail suppose de concevoir de nouveaux parcours motivants.

QUELS LEVIERS D'ACTION POUR UN VIEILLISSEMENT ACTIF ? LES ENSEIGNEMENTS DE L'INTERNATIONAL

2

Faire face au vieillissement démographique en prolongeant la vie active représente un défi d'ampleur inégale selon les pays, leur régime de protection sociale, les options politiques retenues en termes de formation et d'emploi, et les cultures de l'âge que ces choix ont secrétées. Si les pays scandinaves ont impulsé une culture du droit au travail à tout âge, contexte dans lequel a pu être maintenu un taux d'emploi des seniors relativement élevé, il n'en est pas de même pour les pays européens relevant du modèle continental. Nous avons vu que ce modèle tend à développer une pathologie propre, celle d'une «inactivation» des groupes les plus vulnérables sur le marché du travail, tels les plus âgés. Il s'enfonce alors dans une culture de la sortie précoce, laquelle s'accompagne d'un effondrement de l'activité en fin de carrière et d'une montée de la discrimination par l'âge dans l'emploi. Dès lors, les solutions qui permettent aux pays scandinaves de s'ajuster à terme au vieillissement ne peuvent être de même nature que celles que devront mettre en œuvre les pays d'Europe continentale. Pour les premiers, une relance de l'effort d'activation de la population en âge d'activité, associée à une suppression des facteurs de désincitation au travail contenus dans les systèmes de retraite, d'invalidité ou de chômage, permet de relever les taux d'emploi. Des aménagements institutionnels jouant sur les paramètres des dispositifs constituent dans ce cas des solutions fructueuses, à la différence de l'Europe continentale. Pour cette dernière, il convient en tout premier lieu de rompre radicalement avec des pratiques en vigueur durant plusieurs décennies et qui ont conduit à une spirale de l'inactivité en fin de carrière. A cette fin, il faut transformer les représentations de l'âge au travail qui inspirent les pratiques. C'est donc une véritable révolution culturelle qu'il faut promouvoir.

Comment engager une mobilisation sans précédent de la main-d'œuvre avançant en âge sans combattre frontalement le schéma de fin de carrière fondé sur le renoncement et la dispense de recherche d'emploi, qui est au cœur de la culture de la sortie précoce ? Faire évoluer les mentalités en changeant les représentations de l'âge au travail représente donc un impératif majeur de toute action en matière de vieillissement actif dans les pays d'Europe continentale. Ce n'est qu'une fois ce processus engagé que l'on pourra promouvoir les différents éléments constitutifs d'une politique active globale de gestion des âges en emploi.

La Finlande est jusqu'à présent le seul pays qui ait mis en œuvre une telle approche intégrée visant à transformer tant les représentations que les pratiques à l'égard des seniors. Elle l'a de surcroît menée dans la durée avec succès. Ailleurs dans le monde, les stratégies ont été plus fragmentaires. Aussi nous inspirerons nous de manière privilégiée du cas finlandais, afin de présenter les différents leviers d'action permettant d'impulser une prolongation de la vie active et de relever ainsi le défi du vieillissement des populations. Nous évoquerons en marge de ce cas, des solutions similaires adoptées ailleurs. La Finlande comptait jusqu'en 1997 parmi les pays européens présentant l'un des taux d'emploi les plus faibles pour les 55-64 ans (Cf tableau 1 p.46 et tableau 2 p.47). Elle était jusqu'à cette date profondément immergée dans une culture de la cessation anticipée d'activité. A ce titre, elle présentait nombre de traits caractéristiques du modèle continental. Parmi les principaux, on peut évoquer : un système de protection sociale moins marqué par l'éthique du travail et un niveau de dépenses de protection sociale inférieur en comparaison des pays scandinaves, ainsi qu'un système de relations professionnelles plus conflictuel que celui de ses voisins. D'ailleurs, faut-il le rappeler, bien que située en Europe du Nord, la Finlande n'est pas un pays scandinave. Entre 1997 et aujourd'hui la Finlande a redressé de manière spectaculaire le taux d'emploi de ses travailleurs âgés⁹. Entre 1994 et 2005, le taux d'emploi des 55-64 ans finlandais a connu la plus forte progression de toute l'Europe atteignant près de 20%, juste devant les Pays-Bas pour lesquels la progression est de 17% et bien avant la France qui ne progresse que de 8% sur la période (Cf tableau 1 p. 46 : colonne évolution). Elle programme d'ici à 2010 de repousser de trois ans l'âge médian de sortie du marché du travail pour le porter à 62 ans.

Les succès enregistrés dans la durée par la stratégie finlandaise pour l'emploi en font un exemple intéressant à examiner pour les pays relevant du modèle continental, lesquels peinent à s'extraire de la culture de la cessation anticipée d'activité qui les caractérise. C'est la possibilité de transposer en France ou à d'autres pays membres d'Europe continentale, avec toute la prudence qui convient en ce domaine, les mesures adoptées en Finlande qui confère un intérêt particulier à l'étude du cas.

En effet, au-delà de la référence commune à la culture de la sortie anticipée d'activité, les contextes d'action présentent de nombreuses similarités :

- La Finlande a démarré son action en 1998 avec un taux de chômage élevé de 9%, proche du taux français actuel et avec une faible croissance.
- Elle présentait à l'époque l'une des populations actives les plus vieilles au monde. En conséquence, le rythme des départs massifs en retraite risquait de provoquer de graves pénuries de main-d'œuvre. De plus, ces dernières avaient à être principalement compensées en interne, car la Finlande n'est pas un pays d'immigration. L'activation des travailleurs âgés était donc une nécessité vitale pour l'avenir de ce pays. Cette situation explique sans doute

(9) Lequel dépasse aujourd'hui 50% (Cf tableau 1) ce qui signifie que la Finlande a déjà atteint l'objectif, en matière d'emploi des seniors fixé par l'Union européenne pour 2010.

la mobilisation particulièrement forte des autorités publiques finlandaises autour de la question de l'emploi des seniors.

Les Pays-Bas sont, comme la Finlande, également parvenus à remonter significativement le taux d'emploi des plus de 55 ans depuis le milieu des années 90. Toutefois, la stratégie développée a été plus fragmentaire que dans le cas finlandais et elle ne s'est pas poursuivie dans la durée, ce qui pourrait expliquer le ralentissement actuel enregistré dans la progression du taux d'emploi des seniors aux Pays-Bas (Cf tableau 1 p.46).

I Une révolution culturelle afin de s'extraire de la culture de la sortie anticipée d'activité

Afin de mettre fin au cercle vicieux qui fait jouer la protection sociale contre l'emploi dans les pays d'Europe continentale, il convient de procéder à un changement radical des paradigmes qui fondaient auparavant l'action. Il faut trouver un nouveau couplage entre droits sociaux de la protection sociale et intégration sur le marché du travail. Cette révolution ne peut s'accomplir que par un important travail sur les perceptions et les mentalités. Elle suppose donc des efforts majeurs d'information et de formation, en direction de l'opinion publique et de tous les acteurs du marché du travail, afin de faire émerger une nouvelle construction du problème conduisant à un diagnostic neuf des maux à traiter et donc mobilisant l'invention de solutions innovantes, tranchant avec les recettes paramétriques habituelles¹⁰.

Le Plan national quinquennal finlandais en faveur de l'emploi des plus de 45 ans, qui a démarré en 1998, a consacré une part importante de son programme à l'information et la pédagogie, afin de changer les représentations du vieillissement. Il est particulièrement exemplaire à cet égard.

Le slogan, «L'expérience est une richesse nationale», qui a servi de base à la vaste campagne publique de communication, traduit bien la volonté de renverser l'image dépréciée du travailleur âgé qui est au cœur de la culture de la sortie précoce. Il s'agit de mettre en évidence que les travailleurs vieillissants représentent, pour l'entreprise et la collectivité, autre chose que des travailleurs faiblement productifs et coûteux. Au contraire, ils constituent une ressource nouvelle, laquelle est tout à fait centrale pour améliorer la compétitivité des entreprises comme celle du pays dans le contexte du vieillissement démographique. Dans cette perspective, le vieillissement de la main-d'œuvre, loin d'être une catastrophe fatale individuelle et collective, est une opportunité qu'il faut savoir saisir afin d'en tirer profit. Cette nouvelle vision du vieillissement a fait l'objet d'un effort pédagogique très important de la part des autorités publiques. Outre les nombreuses campagnes auprès de l'opinion

(10) Relever l'âge de la retraite, ou allonger la durée de cotisation pour accéder à une retraite pleine relève d'une action se limitant à modifier les paramètres de la retraite.

publique dans les différents médias, il a été organisé des formations ciblées en direction des employeurs et DRH, ainsi que de tous les autres acteurs du marché du travail. L'objectif était de sensibiliser ces derniers aux atouts présentés par les travailleurs âgés et aux manières d'en tirer profit pour leurs organisations.

De fait, le lancement du programme national finlandais a été précédé sur la période 95-97 et accompagné d'un long processus de concertation et de dialogue social sur ce thème. De multiples forums d'échanges entre partenaires sociaux, experts et citoyens ont eu lieu. Ce processus d'apprentissage mutuel a permis de construire un diagnostic partagé, ainsi qu'un consensus sur les remèdes à apporter. Il s'est prolongé et étendu avec la mise en œuvre des politiques publiques contenues dans le Plan d'action à partir de 1998. En effet, le changement de paradigme a été validé et conforté en Finlande par un changement radical des signaux émis par des nouvelles mesures publiques. Il ne faut pas oublier que les politiques publiques ne représentent pas seulement un système de règles et de procédures. Elles ont également une forte dimension cognitive et véhiculent des définitions et des catégorisations des populations qu'elles traitent.

C'est sans doute à partir de cette donnée qu'il faut comprendre le relatif échec des campagnes de communication menées en Allemagne ou au Royaume-Uni par exemple. Dès 1999 au Royaume-Uni, le gouvernement travailliste s'est engagé dans la diffusion, auprès des employeurs, de bonnes pratiques non discriminatoires à l'égard des salariés âgés. Un «code pratique pour la diversité de l'âge au travail» a été publié et largement diffusé. Le Ministère du Travail et des Pensions a même lancé un label «Age positive champion» récompensant les entreprises pratiquant une gestion favorable aux salariés âgés. Toutefois, les études d'évaluation des effets de ces campagnes auprès des chefs d'entreprise mettent en évidence leurs limites (Walker 2002). La diffusion de cadres normatifs fixant les bonnes pratiques non discriminatoires à l'égard des salariés âgés n'a qu'un très faible impact sur les comportements effectifs des entreprises envers la main-d'œuvre âgée. A moins d'être relayée et soutenue, comme en Finlande, par un vaste programme public visant à modifier les contextes et les motifs d'action des entreprises à l'égard des salariés avançant en âge. Car la Finlande ne s'est pas contentée de faire campagne pour une revalorisation de l'image des travailleurs âgés, elle s'est donnée concrètement les moyens, avec son programme national, de convertir sa main-d'œuvre vieillissante en une ressource pour le pays. Elle a conduit ce changement à partir de la promotion des deux principes nouveaux suivants, qui vont guider la refonte du marché du travail et la réforme des dispositifs de protection sociale.

Les principes d'un changement de paradigme

Premier principe : L'entretien du capital humain est central dans une économie de la connaissance mondialisée.

Il est le facteur premier de la compétitivité. Dans cette perspective la stratégie à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre doit être avant tout préventive. Elle ne peut se limiter à du curatif. Elle doit s'attacher à maintenir les capacités

professionnelles des personnes tout au long de la vie, et même au-delà viser à promouvoir le bien être au travail. Elle représente une stratégie sur tout le cycle de vie.

Pour les promoteurs du plan national finlandais, «Human capital consists of education, competence, knowledge and skills conceived in a broad sense plus health and functional capacity. Competence is conceived as a life long process involving the ability to learn and as a deepening of competence and awareness of one's own limitations brought by experience»¹¹. Si ce principe a inspiré tout le Programme national, ce dernier a plutôt progressé de manière pragmatique à ses débuts. Ce n'est qu'au fil de son déroulement que s'est imposé le caractère structurant de ce principe d'action.

Le second principe est étroitement relié au premier. Il s'agit d'impulser une gestion intégrée de la diversité et de la synergie des âges au travail, centrée sur l'aménagement des parcours et des mobilités professionnelles pour tous les âges.

Le but est de parvenir à instaurer une «Société pour tous les âges». Ce sera d'ailleurs l'objectif central adopté, comme on le verra, pour le deuxième programme national quinquennal finlandais, lancé en 2003 et dont le sigle est VETO. Ce nouveau programme concerne l'ensemble du cycle de vie au lieu d'être ciblé sur la seconde partie de carrière. Il propose des politiques neutres sur le plan de l'âge auxquelles s'adressent à tous les âges.

Ces deux principes expriment bien le changement de paradigmes sur lequel repose la stratégie finlandaise. S'engager pour promouvoir une gestion intégrée de la diversité des âges, c'est tourner le dos aux recours massifs aux mesures d'âge et à la gestion par l'âge qui avaient prévalu jusque là. C'est donc refuser une gestion segmentée par l'âge et son cortège de conséquences : dépréciation des seniors en emploi, relégation de ces derniers hors du marché du travail, et accentuation des pratiques systématiques de discrimination par l'âge dans l'emploi. C'est en même temps inventer un autre mode de gestion des âges, une gestion de la diversité des âges plus en phase avec les impératifs de la nouvelle société de la connaissance, laquelle exige des salariés mieux formés, plus autonomes et plus mobiles.

Accorder une importance cruciale au capital humain fixe la voie pour une révision du fonctionnement du marché du travail. Il faudra agir conjointement sur l'offre de travail senior comme sur la demande de travail senior de la part des entreprises. Un tel principe place au cœur du programme les politiques actives de l'emploi sur le cycle de vie. Il relègue dans une position seconde la réforme des retraites. Dans le cas finlandais, à la différence de nombreux autres pays, la réforme des retraites est intervenue à la fin du premier plan en 2002 et en a capitalisé les résultats.

(11) In Ministry of Social Affairs and Health *The Many Faces of The National Programme on Ageing workers*. The concluding report on the Programme, 2002, Helsinki, p.22

Mettre l'accent sur le développement du capital humain introduit également à une conception rénovée de la sécurité et de la protection sociale. L'Etat protecteur classique s'est principalement focalisé sur le remplacement du revenu en cas de survenue d'un risque. Au lieu d'une protection sociale essentiellement réparatrice et indemnificatrice du risque, la nouvelle attention portée au capital humain conduit à envisager des formes plus préventives, flexibles et optionnelles de protection des individus, visant à sécuriser leurs parcours.

II Eléments d'une nouvelle gestion intégrée de la diversité des âges

II.1 Le caractère impérativement multidimensionnel de la gestion des âges

Nous l'avons vu, la nouvelle stratégie de gestion des âges doit être avant tout préventive et s'attacher au développement du capital humain sur l'ensemble du cycle de vie. Les enseignements tirés du cas finlandais mettent en évidence le caractère impérativement multidimensionnel que doit revêtir le programme d'action. La spécificité des deux plans finlandais successifs concernant le vieillissement est précisément d'avoir adopté une stratégie de moyen terme globale et intégrée. Cette dernière actionne de manière coordonnée l'ensemble des dimensions relatives à la gestion des compétences et des emplois, à l'entretien de la santé au travail, ainsi qu'à l'aménagement des conditions et de l'organisation du travail. En effet, si l'on veut prolonger la vie active on ne peut se contenter d'activer les seuls quinquagénaires. Il faut auparavant avoir mis les quadragénaires en position de préserver leur employabilité, de réactualiser leurs connaissances et d'évoluer dans leur emploi. L'action, pour être efficace, doit inciter autant à l'augmentation de l'offre de travail de la part des seniors qu'à la relance de la demande de travail senior de la part des entreprises. Le plan national finlandais pour l'emploi des plus de 45 ans (1998-2002) a eu précisément pour objectif de rendre plus attractive la prolongation de la vie active pour tous les acteurs du marché du travail. Il comportait plus de 40 mesures intégrées, portant sur tous les domaines majeurs susceptibles de rendre le travail soutenable dans une société de longévité et de mobilité. Le management des âges, la gestion des ressources humaines, la formation tout au long de la vie et les questions de santé au travail étaient étroitement articulés.

Le programme finlandais a été également multisectoriel et ce fut un des gages de son succès. Il a concerné le secteur public, aux niveaux territorial et national, autant que le secteur privé, des grandes entreprises aux PME¹².

(12) La Finlande compte 99% de PME parmi ses 220.000 entreprises. Toutefois, 73% des salariés sont employés par des entreprises de plus de 800 personnes.

Le programme national finlandais pour l'emploi des plus de 45 ans a également été multidirectionnel. Il s'est développé à trois niveaux distincts ; en direction de :

-**l'individu** : renforcer ses perspectives professionnelles, ses capacités fonctionnelles et ses compétences.

-**l'entreprise** : améliorer sa productivité, sa compétitivité, ses performances et son recrutement par des actions concrètes sur le lieu de travail avec des projets spécifiques tels «Management de l'âge» ou «Promouvoir la santé au travail»

- **la société** :

- développer une politique active de l'emploi à tous les âges.
- combattre les barrières de l'âge et la discrimination par l'âge dans l'emploi.
- Favoriser le temps partiel en fin de carrière et les retraites graduelles et choisies.
- Changer les mentalités à l'égard du vieillissement.

II.2 Gérer la dynamique des parcours professionnels

Passer d'une gestion par l'âge à une gestion de la diversité des âges suppose de substituer à la catégorie statique d'âge la notion dynamique de parcours professionnel. C'est aussi envisager une action préventive sur l'ensemble du cycle de vie et non plus seulement se contenter de se pencher sur les fins de carrières afin de promouvoir un vieillissement actif.

L'offre de perspectives d'évolution professionnelle aux différents âges est un facteur central de la motivation au travail et de l'attractivité de l'entreprise pour le salarié. Elle suppose des suivis de carrière personnalisés de la part des entreprises et une gestion prévisionnelle des emplois. Stimuler une attitude proactive des entreprises et des administrations en matière de gestion des âges a représenté l'un des programmes phares du premier Plan national quinquennal finlandais. L'action intitulée «Age management» a selon l'expert indépendant chargé de l'évaluation finale du programme (Arnkil 2002) «caught on in a promising way, witnessed also in the case studies of firms undertaken». Elle comporte d'une part, un volet important de formation à la gestion des âges pour différents publics de managers et de formateurs et, d'autre part, une action plus pragmatique de conseil en direction des entreprises et administrations visant à diffuser les bonnes pratiques, ainsi que les outils diagnostics d'anticipation des problèmes de gestion des âges et d'analyse des situations de travail favorables aux salariés vieillissants. L'objectif final de cette action de gestion des âges est d'accroître la productivité des organisations en même temps que de développer la capacité de travail et l'employabilité des travailleurs. Il s'agit d'apprendre aux entreprises à optimiser l'utilisation des salariés seniors, en réorganisant des parcours de mobilité plus horizontaux que verticaux vers les métiers du futur et en faisant évoluer les conditions et l'environnement de travail. Une part importante du programme a été consacrée à former les managers et l'encadrement au thème du vieillissement et de sa

gestion. Les organismes de conseil et de formation professionnelle ont été les acteurs principaux de ce programme. Un réseau national a été constitué avec des outils communs. Il comportait des formateurs en entreprise, des organismes publics de formation, des consultants et des cadres chargés de la formation en entreprise. Toutes les actions de formation au management des âges ont été évaluées. A la fin du programme, en 2002, il a été préparé des outils pratiques d'évaluation des progrès accomplis et de diffusion des bonnes pratiques en matière de management des Ages, tel le Age-Management Handbook Talentum 2003 (Cf *The many faces of the National Program on Ageing Workers* 2002 p 44-47). Au final, c'est un véritable réseau d'experts sur la gestion des âges qui a été constitué. Il est susceptible de former, sur la totalité du territoire, des consultants en entreprise spécialisés sur ce sujet, qui sauront aider les entreprises et les administrations à anticiper le vieillissement de leur personnel, à dresser la cartographie des besoins en compétences et nouveaux métiers, à faire évoluer, en interne comme en externe, des salariés de différents secteurs et de différents âges. Redessiner les parcours professionnels est un impératif car il est peu motivant de devoir prolonger pour cinq ans la même activité pratiquée depuis déjà dix ans au même poste.

En France, le conseil en entreprise sur les questions de gestion des âges a été principalement développé par le réseau ANACT/ARACT pour une partie seulement de ses moyens matériels et humains. Ceci représente un réseau d'experts totalement insuffisant par rapport aux besoins qui risquent de se révéler brutalement, au moment où les entreprises prendront massivement conscience de l'ampleur des défis démographiques auxquels elles sont confrontées. Il ne faut pas oublier que la diffusion du management des âges en Finlande a été conduite dans le secteur public autant que dans le secteur privé et auprès des PME comme des grandes entreprises. Ce projet a été impulsé par une coordination étroite entre plusieurs instituts publics et privés de management et le ministère de la Santé et des Affaires sociales. La coordination a été étayée par une organisation originale des services de l'emploi finlandais présentant une forte intégration propice à l'efficacité de ces services. En effet, depuis 2003 sont regroupés sous une même structure les services de l'emploi et les services de développement économique des différents secteurs dans des centres régionaux de développement économique et de l'emploi¹³.

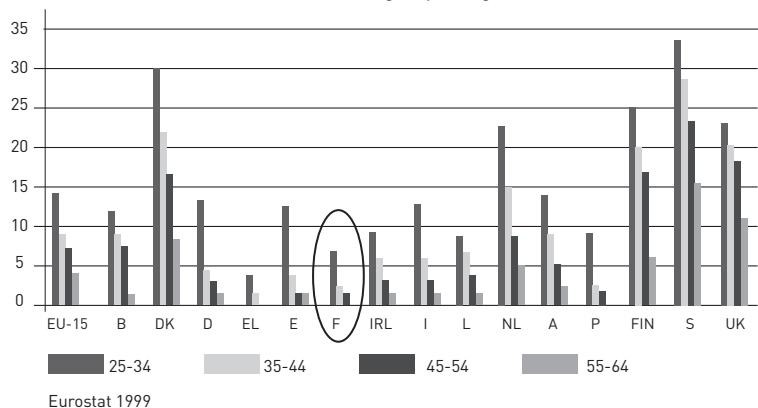
II.3 Investir dans la formation tout au long de la vie

Le ministère de l'Éducation a tenu un rôle très actif dans le programme national finlandais à côté du ministère de la Santé et des Affaires sociales, qui avait le leadership et du ministère du Travail. L'objectif était de permettre aux plus de 45 ans de combler leur retard en matière de formation initiale et continue relativement aux générations plus jeunes. Il se doublait d'une volonté de

(13) In le blog d'Alain Lefebvre : Sociétés nordiques.

promouvoir l'accès aux nouvelles technologies pour tous. Dans cette perspective, des programmes ont été particulièrement ciblés sur les seniors tels « seniors on the web ». En outre, une réflexion approfondie a été conduite sur les méthodes d'apprentissage adaptées aux adultes et sur les manières de motiver les plus âgés à suivre des formations professionnelles en cours d'emploi. Car ce n'est pas seulement l'accès à la formation des plus de 40 ans qui pose problème, mais surtout leur auto-exclusion des sessions de formation. En effet, ils craignent de se sentir en difficulté dans des formations tous âges, insuffisamment adaptées au processus spécifique d'apprentissage d'adultes, expérimentés certes mais dotés d'un faible niveau de formation initiale. L'enjeu est alors de surmonter ces réticences propres aux travailleurs âgés et de motiver ces derniers à se former. Les objectifs du programme finlandais ont été en large partie atteints, comme on peut le constater sur le diagramme du tableau 3. La Finlande se situe, comme les pays scandinaves, à un niveau élevé d'accès à la formation continue quel que soit l'âge. Elle présente un différentiel d'accès selon les âges à la formation professionnelle qui est très limitée, en comparaison par exemple de la France. Dans ce pays, ce sont les moins de 35 ans qui bénéficient de l'essentiel des efforts de formation, alors que les plus de 45 ans n'ont qu'un accès très restreint à la formation en cours d'emploi. Toutefois, si le programme finlandais a clairement accru les opportunités de formation pour les plus âgés, il n'a pu combler le retard accumulé par ceux qui parmi les générations âgées avaient le plus bas niveau d'éducation initiale.

Tableau 3
Proportion ayant reçu une formation
en cours d'emploi dans les quatre dernières semaines,
selon le groupe d'âge



C'est pourquoi, dans la période 2003-2007, un nouveau programme intitulé NOSTO, dont le sigle signifie «Push», a été ciblé sur les 30-54 ans de bas niveau d'instruction. En effet, les évaluations menées ont mis en évidence que les efforts accrus de formation envers les générations plus âgées avaient plutôt favorisé les plus instruits. Afin de réduire le fossé générationnel en matière de

formation, 10 millions d'euros ont été consacrés en 2003 pour le lancement de ce programme quinquennal. Un effort particulier a été accompli pour motiver et accroître les capacités d'apprentissage de cette catégorie de population. A cette fin, des modules de formation générale de base ont été associés aux actions de formation professionnelle. Cette génération âgée faiblement instruite devrait avoir quitté le marché du travail vers 2010. Dans cette perspective, il a été développé une action supplémentaire dans le nouveau programme national VETO, centré sur «l'attractivité de la vie de travail», afin de développer la formation tout au long de la vie. Il s'agit d'une législation assurant une garantie de formation, rémunérée en proportion du salaire, pour toute la population en âge d'activité. Un droit à allocation pour l'éducation des adultes est ainsi créé. Il représente environ 18 mois de formation rémunérée sur la durée de la carrière. Ce droit peut-être pris en une fois ou en plusieurs périodes durant la vie professionnelle. Il s'agit d'une créance que le bénéficiaire peut mobiliser en fonction de ses choix, afin d'améliorer ses compétences ou de reprendre des études. Il est précisé que ce droit à améliorer ses compétences et ses savoirs professionnels devrait pouvoir être exercé systématiquement pour chaque période de dix années de vie professionnelle. Ces mesures nouvelles ont pour finalité de mettre en œuvre concrètement le principe de formation tout au long de la vie. Au delà, elles visent à rehausser la productivité de la population active en investissant dans son éducation.

II.4 Promouvoir la santé et le bien-être au travail - Vers un «travail soutenable»

L'aménagement des conditions de travail, de l'organisation du travail et la prévention des inaptitudes dans la perspective du vieillissement de la main-d'œuvre a représenté l'une des mesures phares du premier programme finlandais pour l'emploi des plus de 45 ans. Sa spécificité est d'avoir privilégié une approche intégrée du vieillissement au travail, prenant en considération toutes les dimensions du bien-être au travail : environnementales, psychologiques et sociales. Cette perspective s'est traduite par l'élaboration du concept de «capacité de travail» qui est plus large que le concept d'employabilité¹⁴. Le concept de capacité de travail résulte des recherches approfondies et novatrices menées par l'Institut finlandais de santé au travail (Finish Institute of occupational Health) et de ses efforts pour construire des instruments de mesure et de prédiction de l'évolution de la capacité de travail utilisables au niveau des entreprises et des administrations. Le programme appliqué de recherche a été mis en œuvre par l'Institut en concertation avec les partenaires sociaux. Il a d'abord été expérimenté dans divers sites publics et privés, avant d'être mis en œuvre à une grande échelle dans le cadre du programme national. Il a débouché sur la construction d'un outil majeur

(14) Selon B. Gazier (2002), l'employabilité peut être définie comme la capacité d'adaptation et d'initiatives pour faire fructifier ses compétences et évoluer dans son emploi.

d'évaluation des résultats du programme pour les entreprises, le «baromètre de Maintenance of Work Ability» ainsi que son composant individuel le «Work Ability Index». Cet instrument repose sur la méthode de l'auto-évaluation par questionnaire, suivi d'un entretien individuel effectué par un professionnel des services de santé. Le questionnaire porte sur la santé perçue et les troubles médicalement constatés, les capacités mentales et physiques par rapport aux charges et conditions de travail, ainsi que les rythmes de travail et contraintes de temps. Il traite également des besoins ressentis en formation, de la motivation, des perspectives d'avenir et des aspirations à la retraite. Les données personnelles ne sont pas communicables à l'employeur. Cet outil présente une triple utilité :

- Evaluer l'impact du programme national sur les entreprises et les travailleurs.
- Aider les entreprises à améliorer les conditions et l'environnement du travail.
- Aider les salariés à rester actifs et en bonne santé lorsqu'est effectué avec eux leur bilan de santé au travail.

La promotion de la santé au travail dans le cadre du programme finlandais a été conçue dans la perspective des entreprises et de leurs impératifs en matière de productivité et de compétitivité. Loin de faire appel à la citoyenneté des entreprises pour promouvoir l'aménagement des conditions de travail, la stratégie adoptée se situe au plus près des entreprises et de leurs besoins en procédant par expérimentations successives dans différents secteurs. Elle a privilégié, dans une première phase, une approche scientifique. Elle vise à analyser, auprès d'un échantillon d'entreprises, les facteurs environnementaux et organisationnels de l'activité agissant sur les capacités de travail des salariés vieillissants, afin d'évaluer leur impact sur la productivité du travail. Dans une seconde phase, ces résultats ont été transcrits en instruments concrets de gestion adaptés aux entreprises et diffusés largement, tant sous forme de matériel d'information, que dans les stages de formation destinés aux managers, à l'encadrement ainsi qu'aux professionnels de santé et inspecteurs du travail. Ces stages visaient à développer les aptitudes des managers et cadres à promouvoir dans leurs entreprises les capacités de travail et l'emploi des travailleurs vieillissants, en vue d'améliorer la performance globale de l'organisation. Parmi les nombreux exemples d'action concrètes mises en œuvre autour de cet objectif nous en citerons trois, à titre d'illustration :

- 1) Celle destinée à montrer comment les entreprises peuvent tirer parti de l'expérience et des compétences des anciens.
- 2) Celle concernant «Incorporating the issue of ageing into personnel reporting», qui vise à doter les entreprises de tableaux de bord efficaces pour prendre en compte le vieillissement du personnel et anticiper ses effets et les changements à mettre en œuvre.
- 3) Le «CARROT Project» concernait 25 PME ayant 40% de salariés âgés de 45 ans et plus. Il s'agissait d'améliorer la capacité de travail sur la base d'un programme d'ensemble incluant, outre le maintien de la santé, la gestion des compétences et des ressources humaines, et l'aménagement de l'organisation et des conditions de travail.

Les actions engagées en matière de promotion de la santé au travail lors du premier plan quinquennal finlandais ont eu pour caractéristique principale d'avoir été centrées sur l'entreprise et ses besoins et d'avoir fait reposer la diffusion sur une logique de réseau et d'apprentissage mutuel : former des formateurs, des experts, des consultants en entreprises, des managers, construire des outils pour impulser les bonnes pratiques et les diffuser en les adaptant aux différents milieux de travail, administrations, grandes entreprises privées et PME.

Le résultat est convaincant. L'évaluation finale des résultats du programme, effectuée en 2002, par un expert indépendant débouche sur les constats suivants : deux tiers des établissements finlandais de deux salariés et plus ont mis en oeuvre des activités de «maintien de la capacité de travail du personnel» au sens large. Moins de 10% des établissements n'ont rien fait dans ce domaine.

- Le thème de la gestion des âges est beaucoup plus présent dans les entreprises qu'au début du programme en 1998, même si c'est une préoccupation plus attestée dans le secteur public que dans le secteur privé (Arnkil 2002).
- En outre, les entreprises qui ont mis en oeuvre des actions d'aménagement des conditions et de l'organisation du travail afin de les adapter au vieillissement de leur personnel ont vu des retours sur leurs investissements se montant parfois jusqu'au double des dépenses investies, grâce à une amélioration de la productivité des travailleurs concernés. La démonstration que la productivité de l'organisation peut croître en dépit du vieillissement de son personnel a pu ainsi être conduite. Cette démonstration constitue sans doute le meilleur moyen de combattre les stéréotypes sur les travailleurs âgés.

Ce large éventail d'actions coordonnées, ciblées sur l'entreprise, a été accompagné de dispositions législatives. En particulier, dans le domaine de la santé au travail une nouvelle loi a été adoptée en 2001. Elle comporte des mesures innovantes, telle la possibilité pour un salarié de demander une enquête sur sa charge de travail. Par ailleurs, il a été procédé à l'extension de la couverture des services de la médecine du travail à un nombre plus important d'actifs finlandais.

Dans une société de vieillissement et de longévité, l'un des défis majeurs pour les entreprises est de rendre le travail «soutenable» tout au long de la vie par des politiques préventives d'entretien de la santé au travail. Faute de prendre en compte cette dimension, les entreprises fabriqueraient des travailleurs usés et démotivés, lesquels pèseraient inévitablement sur leurs performances futures, d'autant que le vivier dans lequel elles pourront puiser leur main-d'œuvre aura un âge moyen plus élevé. L'enjeu est alors pour les entreprises d'une part, de reconnaître l'expérience comme un atout, ce qui suppose de ne pas l'invalider par des choix organisationnels et technologiques pénalisant pour les travailleurs âgés (Behagel 2005). Il est d'autre part de prévenir l'usure prématurée et d'entretenir les compétences par des aménagements adéquats des conditions et de l'organisation du travail. Ceci supposerait que chaque entreprise se dote d'un tableau de bord comportant des indicateurs multiples au niveau de la santé et sécurité

au travail et au niveau de la gestion des ressources humaines, à la façon du baromètre de capacité de travail finlandais. Ce tableau de bord permettrait d'alerter l'entreprise sur un risque de dégradation de la santé au travail, tant pour le salarié que pour la performance globale de l'entreprise (G. Kreutz 2005). Il convient que l'organisation du travail assure aux salariés âgés un certain bien-être et soit attractive et motivante pour que ces derniers acceptent de repousser de quelques années leur départ en retraite. A cet égard, on sait le rôle décisif que joue l'état de santé sur le choix du départ en retraite (Volkoff, Bardot 2004). Une leçon importante à retenir de l'expérience finlandaise est sans doute qu'avec le vieillissement des populations, l'objectif d'améliorer la qualité de l'emploi est devenu un enjeu au moins aussi important que celui d'élever le taux d'emploi.

Si dans le domaine de la santé et des capacités de travail, la Finlande a adopté la voie de la coordination, de la coopération et de la démonstration, plus que celle de l'incitation financière, d'autres pays ont choisi de jouer sur ce second levier pour promouvoir la santé au travail. Ainsi, les Pays-Bas ont transféré en 1998 la responsabilité de l'assurance invalidité sur les employeurs. Dès lors, c'est toute la motivation stratégique des employeurs à utiliser le dispositif de l'assurance invalidité qui a été modifiée (Guillemard 2002). Plutôt que d'utiliser massivement le dispositif public pour mettre à l'écart les travailleurs âgés¹⁵, les employeurs sont financièrement responsabilisés quant à l'usage de l'invalidité par leurs salariés. Leurs primes d'assurance invalidité sont calculées en fonction du niveau de leur risque. Ils sont incités, en conséquence, à développer des programmes de réadaptation pour leurs salariés. Du côté des salariés bénéficiaires un système similaire d'incitations/désincitations est prévu, afin d'infléchir leurs comportements. Ainsi, en 1995, de nouvelles dispositions légales sont adoptées, qui prévoient des pénalités financières au cas où le bénéficiaire n'aurait pas respecté ses obligations en matière de réadaptation. En conclusion, le nouveau système encourage tous les acteurs de l'entreprise à préserver et promouvoir l'aptitude au travail des plus de 45 ans. L'indemnisation est donc désormais directement en lien avec une politique extensive de prévention et de réinsertion à l'intention des bénéficiaires. Ainsi, cette réforme n'a pas dérégulé et démantelé le système de droits et de prestations contenu dans l'Assurance. Elle les a enchâssés dans un système d'incitations/désincitations, qui affecte les décisions de toutes les parties pour faire valoir leurs droits. Elle a introduit une nouvelle régulation politique des comportements des acteurs qui les conduit à agir préventivement et à mettre l'accent sur le retour en emploi des salariés. Dans le cas néerlandais, comme dans le cas finlandais mais par des voies différentes, on aboutit à une activation de la protection sociale. Cette dernière ne joue plus contre l'emploi mais au contraire devient favorable à l'emploi.

(15) Les allocataires de plus de 50 ans représentaient plus de la moitié des bénéficiaires des prestations d'invalidité au milieu des années 90.

II.5 Passer de la gestion par l'âge à la gestion de la diversité des âges et des parcours

Nous avons pu observer qu'un des principes centraux devant soutenir un changement de paradigme dans la gestion des âges est celui de la promotion d'une gestion de la diversité et de la synergie des âges au travail. Ce principe nouveau repose sur l'idée que les politiques publiques, comme les politiques d'entreprises, doivent s'adresser désormais à l'ensemble des âges. Elle ne doivent plus opérer essentiellement sur la base d'une segmentation par l'âge, ainsi que cela a été pratiqué jusqu'à présent en Europe continentale par l'utilisation massive des mesures d'âge. Les politiques du cycle de vie, neutres sur le plan de l'âge, et axées sur les parcours et les mobilités de tous les âges, devront désormais être au cœur de la stratégie pour l'emploi. C'est déjà une réalité dans les pays scandinaves. Toutefois dans les pays d'Europe continentale, la prévention en matière d'insertion dans l'emploi et de formation s'est surtout focalisée sur les plus jeunes (moins de 30 ans) et les âges médians (30-40 ans). Ce sont ces groupes qui bénéficient de la majorité des efforts d'insertion et d'intermédiation des services de l'emploi et de formation (voir tableau 3 p.27).

L'analyse des succès en matière d'emploi des seniors au niveau international fait ressortir l'efficacité de politiques préventives sur tout le cycle de vie, traitant de tous les domaines que nous avons déclinés plus haut. Est-ce à dire qu'il faut abandonner toute politique ciblée sur les seniors ? Certainement non. Ces résultats conduisent toutefois à repenser l'articulation entre les actions curatives et les actions préventives. Si l'intervention curative, segmentée par l'âge, a jusqu'à présent été privilégiée, que ce soit en direction des jeunes ou des seniors, il faut désormais inverser l'ordre des priorités et s'engager résolument dans des actions préventives, sur lesquelles devront s'appuyer les interventions curatives. En effet, le préventif n'a d'efficacité qu'à moyen terme. Les exemples finlandais ou néerlandais ont montré qu'il faut 5 à 10 ans pour que les programmes préventifs commencent à produire leurs effets. Or, la génération actuelle des quinquagénaires souffre d'un certain nombre de déficits, auxquels il importe de remédier de manière urgente. Parmi ces remèdes citons : un aménagement ciblé des conditions de travail ; l'ouverture de possibilités d'accès à des dispositifs de sortie anticipée pour ceux dont les conditions de travail ont été trop usantes ; la flexibilisation de la transition entre emploi et retraite par un aménagement des horaires de travail en fin de carrière ; ciblage de l'effort de formation, faire des quinquagénaires une catégorie prioritaire des services publics de l'emploi...

Mais ces actions curatives devront être adossées aux actions préventives, ainsi que cela a été conduit en Finlande entre 1998 et 2002. Car il demeure que la stratégie préventive visant l'ensemble des classes d'âge est seule gagnante. Les pays scandinaves ont toujours donné la priorité aux politiques actives de l'emploi s'adressant à l'ensemble des classes d'âge. De même voit-on émerger au niveau fédéral au Canada la préoccupation de mettre en œuvre des politiques sociales neutres sur le plan de l'âge et s'adressant à l'ensemble des

âges, afin de sécuriser les trajectoires de vie et de prendre en charge les nouveaux risques de l'existence. Cette nouvelle direction des politiques sociales publiques a été initiée par un organe de réflexion rattaché au cabinet du premier ministre à Ottawa, intitulé «Policy Research Initiatives» (PRI). Cette cellule contribue à la planification des politiques à moyen terme du gouvernement du Canada. Elle joue un rôle important de promoteur des nouvelles politiques sociales du cycle de vie. En particulier, elle a lancé un programme intitulé «Vieillesse de la population et flexibilité des parcours de vie»¹⁶ dont le principe est de soutenir les individus dans les différentes transitions du cours de leur vie, en leur permettant d'avoir accès aux ressources qui leur sont nécessaires à chaque moment (argent, temps, information, formation, soutien social). Ce programme est fondé sur les résultats de recherches longitudinales portant sur les parcours de vie et leurs transformations. Ces études font apparaître la déstandardisation des parcours de vie individuels qui se font de plus en plus flexibles et diversifiés d'un individu à l'autre. Ces constats appellent le renouvellement de la conception de politiques sociales qui seraient particulièrement efficaces pour traiter les nouvelles vulnérabilités des populations. Ces dernières tiennent à la multiplication des passages entre activité et inactivité tout au long de la vie. En décembre 2004, le PRI a organisé une vaste conférence internationale, sur ce sujet intitulée «Exploring new approaches to social policy». Elle rassemblait 250 chercheurs et décideurs dans le domaine des politiques sociales. Elle visait à diffuser cette nouvelle manière de concevoir des politiques sociales du cycle de vie et à les appliquer aux questions de vieillissement ainsi qu'à la pauvreté et l'exclusion.

La Finlande, grâce à son premier plan national ciblant toute la seconde partie de carrière, a réussi à prolonger substantiellement la vie active et remonter le taux d'emploi des seniors. Depuis 2003, elle s'est engagée résolument dans une gestion de la diversité des âges avec son nouveau plan quinquennal VETO, lequel peut servir à illustrer ce que représente la nouvelle gestion de la diversité des âges au travail.

L'exemple du programme finlandais VETO (2003-2007).

Ce programme national quinquennal prolonge le premier programme (1998-2002) qui était ciblé principalement sur l'emploi des plus de 45 ans. Le programme VETO (2003-2007) a pour objectif de promouvoir l'attractivité de la vie de travail en s'adressant à l'ensemble de la population en âge d'activité. Il s'agit d'assurer au pays une main-d'œuvre suffisante en quantité et qualité, par la promotion tout au long de la vie professionnelle du bien-être au travail, des capacités de travail, de l'égalité des chances, de l'éducation, de garanties quant aux revenus et de transitions flexibles et choisies tout au long du parcours professionnel. L'organisation de ce programme est conçue sur le même modèle que le précédent. Elle repose sur une étroite coordination entre

(16) Voir en particulier parmi les publications les plus récentes PRI (2005) Encourager les choix touchant le travail et la retraite.

trois ministères : le ministère des Affaires sociales et de la Santé, qui joue le rôle de chef de file du programme, le ministère du Travail et le ministère de l'Éducation. La stratégie est identique. L'action s'appuie sur un vaste programme de recherche et développement (1 million d'euros par an sont consacrés à ce poste sur toute la durée du programme). Elle vise à stimuler le travail en réseau sur le terrain et à maximiser les synergies et les coopérations entre les différentes actions développées.

Très clairement, avec son programme VETO, la Finlande privilégie la perspective du cycle de vie et la prise en compte du renouvellement des générations au travail. L'accent n'est plus mis seulement sur l'intérêt de l'expérience des seniors et sur les manières de rehausser leur capacité de travail. Autant d'attention est désormais portée aux juniors (leur recrutement, leurs besoins, leurs perspectives d'évolution et leurs motivations) qu'aux seniors (promouvoir des secondes parties de carrière attractives, aménager une organisation et des conditions de travail qui ménagent la santé et préservent l'expérience, concevoir des transitions choisies et graduelles vers la retraite). La diversité des générations au travail et de leurs besoins est désormais au cœur de l'action finlandaise, tant au plan de l'investissement public que des actions qui se développent sur le terrain dans les entreprises et les administrations. Il s'agit de concourir au progrès de la productivité du pays, en s'appuyant sur la mobilisation et le développement de toutes les ressources humaines disponibles. L'exemple du programme finlandais VETO met en évidence que retenir et remotiver les seniors, comme attirer et fidéliser les jeunes passe par une stratégie préventive globale visant l'entretien des capacités de travail à tous les âges. Cette dernière doit optimiser l'offre de perspectives professionnelles aux différents âges avec une gestion prévisionnelle des parcours et des compétences. Ménager un avenir au travail pour tous les âges constitue un facteur clé, si l'on veut lutter contre le dualisme du marché du travail opposant les insiders aux outsiders et remobiliser dans l'emploi les populations qui en sont aujourd'hui exclues.

La lutte contre la discrimination par l'âge dans l'emploi.

Le renforcement de l'action contre les discriminations par l'âge peut constituer un levier pour promouvoir des pratiques plus neutres et non discriminantes à l'égard de l'âge.

Un certain nombre de pays ont, après les États-Unis qui ont joué un rôle précurseur dans ce domaine (Guillemard 2003 p. 78-79), développé des programmes spécifiques contre les discriminations liées à l'âge, dont les Pays-Bas et le Royaume-Uni. La Finlande examine elle-aussi la transposition de la directive européenne de 2000 dans ce domaine et que tous les pays de l'Union devaient avoir transposée avant la fin 2006. Aux Pays-Bas, un groupe de travail composé des partenaires sociaux, de responsables politiques et des associations de seniors a remis en décembre 2003 un rapport intitulé «And they Worked Happily Ever After». Parmi les recommandations énoncées par ce groupe figurent :

- encourager les plans de carrière pour les salariés de 50 ans et plus en instituant un bilan obligatoire tous les 2 ans avec l'aide de conseillers et de spécialistes de la formation
- vérifier la conformité de dispositions des conventions collectives relatives à la santé, la formation et la mobilité avec la nouvelle législation interdisant la discrimination à l'encontre de l'âge.

Dans le prolongement de ces travaux, le groupe d'action «Grey at Work» est, depuis sa création par le gouvernement en 2004, chargé d'inciter les entreprises à se doter des politiques de ressources humaines destinées à faire face au vieillissement de la main-d'œuvre. Un budget de 21 millions d'euros sur trois ans est prévu à cet effet.

Ces actions, on l'a vu dans les cas du Royaume-Uni ou des Etats-Unis, ne sont pas suffisantes pour empêcher la discriminations par l'âge. Elles peuvent cependant concourir à la promotion de politiques du cycle de vie, plus neutres sur le plan de l'âge. La France où la discrimination à l'encontre de l'âge est le premier facteur de discrimination en emploi (Guillemard 2007) devrait tout particulièrement être intéressée par ces initiatives.

II.6 Favoriser la coopération et la synergie des âges au travail

Il s'agit d'un objectif devenu impératif dans le contexte du renouvellement rapide des générations au travail. Les baby-boomers parviennent à l'âge de la retraite (en France à partir de 2006). Cela va donner lieu à un flux, important et ininterrompu sur plus d'une décennie, de sorties définitives du marché du travail. Dans les entreprises et les administrations à la pyramide d'âge vieillissante, ce seront parfois de 30 à 50 % de la main-d'œuvre qu'il faudra renouveler. Ces départs risquent d'engendrer des pertes de compétences clés dans les organisations. Dans ces conditions, ces dernières devront impérativement mettre l'accent sur la transmission des savoirs-faire et des compétences entre les générations si elles veulent conserver leur compétitivité. Au même moment, nombre d'entreprises vont recruter et connaître un important afflux de jeunes salariés à insérer, en même temps que les effectifs en place appartenant aux générations de baby-boomers vieillissent. Les entreprises sont donc confrontées à une diversification des générations au travail, dont les comportements et les attentes sont de plus en plus hétérogènes.

Un enjeu majeur est donc pour ces entreprises de favoriser la coopération et la complémentarité au travail de générations différentes aux références distinctes. Faut de pratiques efficaces dans ce domaine, on pourrait voir se développer des conflits de générations très préjudiciables aux performances de l'entreprise. Le tutorat est souvent évoqué comme la panacée permettant de relever ce nouveau défi. Toutefois, les recherches actuelles révèlent les limites d'une approche traditionnelle du tutorat et privilégient la solution alternative du binôme ainsi que l'a montré Nicolas Flamant. L'approche traditionnelle du tutorat comme «compagnonnage entre anciens et jeunes favorise une logique de reproduction conforme, pouvant entrer en contradiction avec les

impératifs de changement. En même temps qu'il permet une transmission des techniques, le tutorat conduit à une reproduction de pratiques que l'on souhaiterait parfois voir évoluer ou disparaître. Il peut également être contre-indiqué face à l'obsolescence plus ou moins rapide des savoirs techniques dans des contextes où ces savoirs se renouvellent de plus en plus vite. Le binômat est envisagé par certaines entreprises comme une alternative à ce problème. Mais il ne suffit pas de remplacer les termes pour que les fonctionnements évoluent. Cela n'empêche pas les pratiques traditionnelles de perdurer. Nous avons observé la mise en place de binômes visant à ce que, simultanément, les anciens transmettent aux jeunes leur savoir-faire et que les jeunes forment les anciens aux nouvelles techniques de production. Mais la remise en question de l'ordre social traditionnel ne va pas sans un fort accompagnement RH et managérial.» (Flamant 2005 p. 42)

Ainsi, par exemple dans le Département Acier de Sollac (FOS) des binômes jeunes et anciens ont été créés, non pour transférer les savoirs d'individu à individu, mais pour formaliser ces savoirs à l'aide de supports de formation destinés à l'ensemble des opérateurs de l'aciérie¹⁷. Dès lors, «le produit de la coopération ne reste pas enfermé dans la relation «jeune-ancien» mais doit servir à l'ensemble des opérateurs. En ceci, ce dispositif de binômat repose sur une logique de complémentarité : il est à la fois un moyen (pour formaliser des savoirs et des expertises) et une finalité (pour organiser des coopérations entre les générations)... C'est en favorisant les processus de co-construction, fondés sur des reconnaissances réciproques que l'on a le plus de chances de développer la transmission et la sélection des savoirs utiles(...)» (Flamant 2005 p. 44)

Cet exemple rappelle que la mixité des âges dans les équipes est indispensable. La conduite du changement dans les organisations a d'autant plus de chances d'aboutir qu'elle est menée avec l'ensemble des générations.

III Mettre en œuvre une gestion intégrée de la diversité des âges

Après avoir évoqué les objectifs et les instruments d'une nouvelle gestion intégrée de la diversité des âges, penchons nous sur la méthode pour les mettre en œuvre, telle qu'elle transparait des succès étrangers.

III.1 Une stratégie concertée impliquant l'ensemble des acteurs

Les exemples étrangers réussis mettent tous en évidence l'importance du rôle joué par l'Etat dans les processus de réforme qui ont été engagés en matière d'emploi des seniors.

(17) Voir également nos travaux sur cette question. J. Gautié, A.-M. Guillemard (dir) *Gestion des Ages et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas* juin 2004.

L'Etat a joué un rôle crucial d'animateur et de promoteur de ces actions. Que ce soit dans les pays scandinaves, en Finlande ou aux Pays-Bas, l'Etat est intervenu directement pour stimuler et organiser le dialogue social sur ces questions. Ainsi, même dans des pays où traditionnellement l'essentiel des relations de travail se négocie de manière bipartite entre syndicats de salariés et représentants des employeurs, l'Etat a joué un rôle crucial d'impulsion (Redor 2003). La raison réside sans doute dans le fait que les politiques mises en œuvre n'auraient pas émergé spontanément des négociations bipartites. En effet, sur ce sujet, celles-ci heurtent souvent, soit les intérêts des salariés, soit ceux des employeurs, soit ceux des deux parties. Dans chacun de ces pays, l'Etat a donc dû susciter les conditions d'une nouvelle perception des problèmes et de leurs solutions, en créant des commissions d'études et des forums et en sensibilisant l'opinion par des campagnes d'information.

Enfin, sur le sujet d'une nouvelle gestion des âges, l'action doit être globale et multidimensionnelle, ce qui suppose une coordination étroite entre tous les acteurs que l'Etat est le mieux placé pour impulser. On sait que le succès du Plan finlandais a reposé largement sur la coopération réussie entre trois départements ministériels et sur la synergie des différents programmes d'action que ces derniers ont mis en œuvre, en étroite coordination avec les acteurs économiques et sociaux.

Pour autant, il ne s'agit pas de concevoir pour l'Etat un rôle dirigiste en ce domaine mais plutôt un rôle de facilitateur du dialogue social. En effet, le sujet de la gestion des âges occupe une place limitée et fragile dans le dialogue social. C'est à la puissance publique de démontrer l'importance de ce sujet. En France, la réforme des retraites de 2003 a bien impulsé la négociation collective au niveau national, de branche et d'entreprise mais en le circonscrivant aux questions d'emploi et de pénibilité du travail pour les seniors. Dans ces conditions, l'accord inter-professionnel du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors ne pouvait que reconduire cette segmentation par l'âge et la gestion préventive des âges demeurer la «Terra incognita» du dialogue social.

L'Etat en tant qu'employeur pourrait certainement montrer l'exemple en ce domaine, en intégrant les enjeux de la gestion des âges dans les directions de ressources humaines des services publics. Il indiquerait ainsi aux entreprises les voies d'une nouvelle gestion des carrières et des savoirs dans le contexte d'un retournement démographique inédit, ainsi que cela a été conduit en Finlande. Mais sur ce terrain, bien peu a été entrepris jusqu'à présent en France dans la fonction publique.

Cependant, une gestion intégrée de la diversité des âges ne peut advenir que si sont enclenchées une concertation et une coordination entre tous les acteurs concernés. Dans cette perspective, le dialogue social a un rôle décisif à jouer tant au niveau national, professionnel, territorial que de l'entreprise. Les exemples étrangers (Finlande, Danemark) mettent en évidence que rien dans ce domaine complexe ne peut advenir sans des concertations avec les partenaires sociaux à tous ces niveaux et leur étroite collaboration

aux plans d'action mis en œuvre. Concevoir une société pour tous les âges, visant à concilier flexibilité et sécurité pour tous avec un système de protection sociale viable, relève d'une action concertée à tous les niveaux. Elle implique les Etats, les employeurs, les syndicats et tous les professionnels concernés. Hedva Sarfati (2006) dans ses comparaisons européennes des réformes engagées face au vieillissement des populations a établi le rôle-clé joué par le dialogue social dans ce domaine. Ceci suppose également, comme le recommande justement le rapport de l'IGAS (2004), la mise en œuvre de nouveaux instruments contractuels sur le territoire, afin d'éviter la fragmentation des interventions publiques en matière de gestion des âges et de soutenir la dynamique de décentralisation du dialogue social. Les exemples finlandais du programme «Management des Ages» ou de la réforme entreprise au niveau du service public de l'emploi, pourraient inspirer la conception de ces nouvelles démarches contractuelles sur les territoires, destinées à créer les conditions d'une meilleure coordination et implication de tous les acteurs concernés.

La Finlande a réformé son service public de l'emploi en 2003. Elle a transformé ses services de placement des demandeurs d'emploi, chargés de faire se rencontrer l'offre et la demande d'emploi en les intégrant dans les services de développement économique régional. De plus, elle a fusionné les services locaux d'accueil des demandeurs d'emploi avec les services sociaux des communes et ceux de la sécurité sociale¹⁸.

Désormais, les centres régionaux des affaires économiques et de l'emploi regroupent ce qui en France constituent : les services régionaux de l'INSEE, les services de développement économiques, partagés entre Préfectures et Conseils régionaux, les DRIRE, les services régionaux de l'ANPE et certains services des directions régionales et départementales de l'emploi, de la main d'œuvre ainsi que ceux de la formation continue.

Finlande : les centres régionaux de développement économique et de l'emploi

«Pour décrire leur mode d'action, on peut noter que les centres régionaux (en finnois TE-KESKUS) sont en mesure de proposer à une entreprise d'établir un diagnostic de sa situation (situation financière, perspectives d'avenir, possibilités de modernisation, possibilité de développement sur les marchés internationaux, bilan de compétences de la main-d'œuvre, etc.). Les différents éléments de ce diagnostic peuvent bénéficier de subventions publiques, dans le cadre de programmes nationaux.

A la suite de ce bilan, l'entreprise peut bénéficier d'aides financières pour se restructurer et se moderniser. Elle bénéficiera de conseils en matière de progrès technologiques. Elle recevra une aide importante pour participer à des opérations de prospection sur les marchés étrangers. Sa main-d'œuvre

(18) In le blog d'Alain Lefebvre «Sociétés nordiques»

pourra bénéficier des programmes de formation mis en place par le centre régional, qui pourra cofinancer l'opération avec l'employeur, et, le cas échéant, si le développement de l'entreprise nécessite de nouveaux apports de main-d'œuvre, les services de l'emploi pourront proposer et former des chômeurs qui s'intégreront dans le nouveau plan.

Cet exemple montre l'avantage qu'il peut y avoir à regrouper dans une même structure les compétences relevant du secteur de l'emploi, du secteur de développement économique, de l'industrie, du commerce, et de l'agriculture.

De plus, la Finlande peut, grâce à ces centres, mener une politique différenciée selon la région, en octroyant des moyens différents selon les priorités d'aménagement du territoire, et bien entendu selon la situation régionale de l'emploi et du développement économique.

Plus précisément les centres pour le développement régional et l'emploi peuvent apporter un ensemble de service aux entreprises et aux individus, à travers des conseillers spécialisés.»

In le blog d'Alain Lefebvre 3 mai 2006

Au niveau de l'entreprise, également, la mobilisation de tous les acteurs est essentielle, depuis les salariés et leurs représentants jusqu'aux managers, les dirigeants comme l'encadrement de proximité, ce dernier maillon étant incontournable pour toute action sur l'âge au travail dans les organisations. L'ensemble des acteurs de l'entreprise doit être associé tout au long du processus de changement, depuis les démarches de diagnostic jusqu'à la mise en œuvre du projet d'entreprise, lequel doit mobiliser tous les salariés de tous les âges (Gilles, Loisil 2003). Là encore, on peut s'inspirer de la méthode utilisée en Finlande dans le cadre des différents programmes du Plan national pour l'emploi des seniors. Ainsi, le programme «Age Management» avec ses multiples actions sur le territoire au plus près des entreprises, dans le cadre des «Work-place development program», illustre bien la stratégie pragmatique «boule de neige» utilisée en Finlande. L'objectif était de susciter des réseaux appuis et relais au plan national, maillant tout le territoire et intervenant dans les entreprises et administrations. Ces réseaux résultent largement des efforts de formation et de communication développés par le Ministère du Travail. Ils rassemblent sur tout le territoire : consultants, employeurs, partenaires sociaux, et les personnels des directions régionales du travail. Ils ont pour rôle de constituer l'expertise et de relayer les bonnes pratiques. Les formations s'appuient fortement sur les résultats des recherches et enquêtes sur la gestion des âges dans les entreprises et sur les outils diagnostics et instruments d'évaluation des programmes qui en sont issus.

III.2 Un effort pédagogique considérable.

Procéder à un changement de paradigme pour l'action exige de mettre en marche, sur la longue durée, un processus d'apprentissage incluant l'ensemble des acteurs concernés. Cet effort pédagogique doit être multiple et déconcentré. Il inclut l'organisation de formations, de campagnes de communication et de forums destinés à construire de nouveaux consensus et à diffuser les

expériences innovantes. En France, nous souffrons d'un déficit de forums. La réforme des retraites de 2003 a été débattue essentiellement dans des arènes avec les partenaires sociaux¹⁹, après avoir été préparée au sein de groupes d'experts. L'effort pédagogique a été très limité et le principal forum existant a été celui incarné par le Conseil d'orientation des retraites. C'est bien peu, en comparaison des efforts pédagogiques développés en Finlande par exemple.

III.3 Importance d'une vision à moyen terme

Nous avons vu que la nouvelle gestion de la diversité des âges doit adopter une stratégie essentiellement préventive, le curatif lui étant adossé. Cette stratégie préventive ne peut se développer que dans la durée. Elle exige une vision à moyen terme au niveau des entreprises, cette nouvelle perspective impose de réviser en profondeur les procédures d'affectation et de rémunération du personnel, de développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle suppose l'invention de nouvelles voies de mobilités horizontales, plus que verticales et aussi la création de nouvelles fonctions, hors hiérarchie, tournées vers le conseil, le tutorat, la transmission de l'expérience permettant de dynamiser les fins de carrière. Cette exigence d'anticipation à moyen terme est visible dans les exemples finlandais et japonais.

Les Finlandais ont engagé successivement deux plans quinquennaux qu'ils ont préparés au préalable par des groupes de travail, des concertations multiples avec tous les acteurs et appuyés par un investissement considérable en recherche fondamentale et appliquée. Au Japon, les études de cas d'entreprises révèlent qu'environ cinq à dix ans se sont écoulés entre la mise sur pied de groupes de travail et de concertations internes et l'adoption de mesures concrètes pour la prolongation de l'emploi des salariés âgés (Guillemard 2003). Réorganiser les parcours professionnels internes, repérer les nouveaux métiers dont aura besoin l'entreprise, prévoir les formations-passerelles qui permettront les reconversions, réviser les procédures de rémunération à l'ancienneté et inciter aux mobilités horizontales sont des processus nécessairement lents. Cette vision longue ne fait pas partie généralement des comportements des entreprises qui ont à s'adapter en permanence et doivent compter sur leur réactivité au marché. Il appartient donc aux pouvoirs publics de les encourager à anticiper sur la gestion des âges et à leur en donner les outils et les moyens.

(19) Nous reprenons à notre compte la distinction faite par Jobert (1995) entre arènes et forums de politiques publiques. Si les arènes sont des espaces de négociations de compromis institutionnels entre acteurs de la décision publique, les forums sont les lieux de débats et de controverses où s'inventent les orientations à prendre.

III.4 Jouer sur les mesures incitatives plus que sur le coercitif

La concertation et la coordination représentent les pièces essentielles de la promotion de la nouvelle gestion des âges. Il convient donc de convaincre, d'inciter, et d'appuyer les initiatives, plus que de contraindre les acteurs par de nouvelles législations qui auront inévitablement leurs effets pervers. On l'a constaté pour l'amendement Delalande, comme pour la fermeture autoritaire des dispositifs de sorties anticipées d'activité. Cette fermeture a déplacé vers d'autres voies de sortie précoce les stratégies de sortie négociée perdurant entre employeurs et salariés âgés. C'est donc une nouvelle régulation politique des comportements par l'incitation qu'il faut impulser. Nous avons pu observer qu'il a été procédé de cette manière dans les cas finlandais et néerlandais (Guillemard 2002).

La nouvelle gestion de la diversité des âges ne se décrète pas. Elle résulte d'un ensemble d'actions coordonnées incitatives, développées sur la durée.

CONCLUSION

La prise en compte de la nouvelle donne démographique – vieillissement de la main-d'œuvre et longévité croissante – conduit à privilégier une stratégie globale préventive sur le cycle de vie en matière d'emploi. Un nouveau mode de gestion intégrée de la diversité et de la synergie des âges au travail doit être mis en œuvre, dont nous avons détaillé les différentes composantes, à partir des enseignements tirés des expériences étrangères.

Cependant, il faut être conscient qu'impulser cette nouvelle gestion de tous les âges ne va pas sans la promotion d'une nouvelle conception de la sécurité et de la protection sociale dans une société de la connaissance et de la longévité. La protection sociale ne peut plus se contenter aujourd'hui de demeurer essentiellement curative et indemnificatrice, selon le mode opératoire qui lui a été assigné dans le cadre de la société industrielle. Dans ce contexte, l'assurance sociale intervenait lorsqu'un risque survenait afin de le réparer, essentiellement par un mécanisme de transfert de ressources. Aujourd'hui, elle se doit d'accorder une importance nouvelle à l'entretien du capital humain et des mobilités. Le maintien de la capacité professionnelle des personnes devient un enjeu central des mécanismes de protection sociale. C'est bien le sens de la nouvelle attention portée à la sécurisation des trajectoires professionnelles des individus.

Dans un monde où l'on attend des salariés plus d'autonomie et de mobilité, la sécurité ne repose plus sur la protection dans l'emploi mais sur l'assurance d'une certaine continuité de trajectoire, en dépit de la multiplication d'états changeants et alternés d'activité et d'inactivité. Les efforts actuels de reconfiguration de la protection sociale dans les différents pays développés reflètent bien ce changement d'objectif. La nouvelle importance accordée aux

politiques de «flexisécurité» d'abord aux Pays-Bas et maintenant au Danemark en témoignent. De même, voit-on émerger des préoccupations similaires au Canada avec les initiatives du Projet de Recherche sur les Politiques (PRI), déjà mentionnées plus haut.

Ces nouvelles orientations ont en commun une stratégie préventive visant à sécuriser les parcours tout au long de la vie professionnelle. Elles répondent aux besoins de tous les âges et sont neutres sur le plan de l'âge. Elles peuvent être réalisées à l'échelon des politiques publiques comme à celui de l'entreprise. Elles supposent aussi de construire un nouveau compromis salarial gagnant/gagnant. Le salarié jeune ou senior, dont on attend davantage de mobilité, d'autonomie et d'engagement, reçoit en échange des garanties sur son employabilité, sa capacité de travail et ses perspectives de développement.

Le chemin vers ces objectifs est certainement long et périlleux. Toutefois, c'est seulement à ce prix que l'on pourra faire du vieillissement des populations une opportunité pour inventer une nouvelle gestion des âges plus en phase avec les exigences de la société de la connaissance, ainsi qu'une chance pour l'emploi et la cohésion sociale.

BIBLIOGRAPHIE

ARNKIL R., (2002) Assessment of the Finish National Programme on Ageing Workers. Discussion Paper by Independent Expert in European Commission. Peer Review Programme of the European Employment Strategy. *The National Programme for ageing Workers*, (follow up) Final Report, Helsinki, January 20-21 2003

AUTUME A., BETBEZE JP., HERAULT JO. (2005) *Les seniors et l'emploi en France*. Rapport du conseil d'Analyse Economique, Paris, La documentation Française.

BEHAGEL L., (2005) «Les seniors entre formation et éviction», *Connaissance de l'emploi*, n°14, avril 2005, 4p.

CAHUC P., (2005) «*Le difficile retour en emploi des seniors*», Documents de travail, Centre d'Observation Economique, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, n°69, 51p.

ESPING-ANDERSEN G., (1996) «Welfare States without work. The impasse of labour shedding and familialism in continental european social policy», in G. Esping-Andersen (ed), *Welfare States in transition : national adaptations in global economies*, Londres, Sage Publication.

ESPING-ANDERSEN G., (2000), chapitre 4, Regulation and Context. Reconsidering the correlates of unemployment, in G. Esping-Andersen, M. Regini (eds.), *Why deregulate Labour Markets*, Oxford, Oxford University Press.

FLAMANT N., (2005) «Les jeunes, les seniors et l'entreprise. Faux débats, vraies questions», *Entreprise et personnel*, n°250.

GAUTIÉ J., GUILLEMARD AM.(dir), «*Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas*», juin 2004, 260 pages ; (Disponible sur le site web du CEE : www.cee-recherche.fr/fr/query_redirect.asp)

GAZIER B., (2002) *Tous «sublimes». Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.

GILLES M., LOISIL F., (2003) *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Paris, Editions Liaisons, Lyon, Editions de l'ANACT.

GUILLEMARD AM., (2003), *L'Âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.

GUILLEMARD AM., (2002) «L'Europe continentale face au retrait anticipé. Barrière institutionnelles et innovations en matière de réforme.» *Revue Française de Sociologie*, n°2 p. 333-368.

GUILLEMARD AM., (2007) Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? *Retraite et Société*, n°51 p.12-27

IGAS (2004) *Gestion des âges et politiques de l'emploi*. Rapport annuel de l'Inspection générale des affaires sociales, Paris, La documentation française.

JACQUET G., (2005) *Le défi de l'emploi des seniors*, Les études de la Fondation pour l'innovation politique, 41p.

KREUTZ G., (2005) «Avis d'expert», *Réalité prévention*, n°7.

LEFEBVRE A., Blog «Sociétés nordiques»
<http://societesnordiques.blogspot.com/>

Ministry of Social Affairs and Health, Finland (2002) *The Many Faces of The National Programme on Ageing Workers*. The concluding report on the Programme, Helsinki.

OCDE (2006) *Vivre et travailler plus longtemps*, Paris, Edition de l'OCDE.

Policy Research Initiative (PRI) (2005) *Encourager les choix touchant le travail et la retraite* ; Ottawa ; Canada.

REDOR D., (2003) «Comparaison des politiques d'incitation à l'emploi des salariés âgés au Danemark, en Finlande et en Suède», *Revue française des Affaires sociales*, n°4, octobre-décembre 2003, p.251-272.

SARFATI H., (2006) «Les Etats de l'Union européenne face au problème du vieillissement démographique : le rôle-clé du dialogue social». *International Social Security Review*, vol.29, n°1, 2006, p.55-85.

SCHARPF F.W., (2001) «Employment and the Welfare State : a continental Dilemma», in Ebbinghaus B., Manow P. (dir.), *Comparing Welfare Capitalism. Social policy and Political Economy in Europe, Japan and the USA*, Cambridge, Routledge p. 270-286.

SCHARPF F.W. et SCHMIDT V. (2000) (eds.), *Welfare and Work in the open Economy*, Oxford, Oxford University Press, vol. 1.

VOLKOFF S., BARDOT F. (2004) « Départs en retraite, précoce ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? », *Gérontologie et Société*, n°111, décembre 2004, p.71-94.

WALKER A., (2002) «Active Strategies for Older Workers in the United Kingdom», in M. Jepsen, D. Foden (eds.), *Active Strategies for Older Workers*, European Trade Union Institute (ETUI) Bruxelles p.403-436.

ANNEXE I :

TABLEAU 1 - TAUX D'EMPLOI DES 55-64 ANS DANS L'UNION EUROPÉENNE DE 1996 À 2005^(en %)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Evolution 1994-2005
Allemagne	37,9	38,1	37,7	37,8	37,6	37,9	38,9	39,9	41,8	45,4	8,8
Autriche	29,1	28,3	28,4	29,7	28,8	28,9	29,1	30,1	28,8	31,8	4,6
Belgique	21,9	22,1	22,9	24,6	26,3	25,1	26,6	28,1	30	31,8	9,3
Danemark	49,1	51,7	52	54,5	55,7	58	57,9	60,2	60,3	59,5	8,6
Espagne	33,2	34,1	35,1	35	37	39,2	39,6	40,7	41,3	43,1	10,5
Finlande	35,4	35,6	36,2	39	41,6	45,7	47,8	49,6	50,9	52,7	19,5
France	29,4	29	28,3	28,8	29,9	31,9	34,7	36,8	37,3	37,9	8,3
Grèce	41,2	41	39	39,3	39	38,2	39,2	41,3	39,4	41,6	1,5
Irlande	39,7	40,4	41,7	43,7	45,3	46,8	48	49	49,5	51,6	12,8
Italie	28,6	27,9	27,7	27,6	27,7	28	28,9	30,3	30,5	31,4	2,1
Luxembourg	32,9	23,9	25,1	26,4	26,7	25,6	28,1	30	30,8	31,7	8,2
Pays-Bas	30,5	32	33,9	36,4	38,2	39,6	42,3	44,3	45,2	46,1	17
Portugal	47,3	48,5	49,6	50,1	50,7	50,2	51,4	51,6	50,3	50,5	3,7
Royaume- Uni	47,7	48,3	49	49,7	50,7	52,2	53,4	55,4	56,2	56,9	9,5
Suède	63,4	62,6	63	63,9	64,9	66,7	68	68,6	69,1	69,4	7,4
UE 15	36,3	36,4	36,6	37,1	37,8	38,8	40,2	41,7	42,5	44,1	8,4

* Source : Eurostat, UE-EFT

ANNEXE II : EVOLUTION DES TAUX D'EMPLOI DES 55-64 ANS SELON LE SEXE SUR 30 ANS

HOMMES

	1971	1975	1985	1989	1993	1995	1997	1999	2001	2003	Var. en %
Allemagne*	77,1	66,7	53,6	51,7	47,9	48,2	47,8	48,0	45,4	47,1	-38,9
Belgique	-	-	43,1	36,3	32,9	34,5	32,2	35,1	35,1	38,7	-10,2
Danemark	-	-	61,9	65,0	60,6	63,2	61,0	59,9	63,1	68,0	9,9
Espagne	82,7 (1)	76,7	59,1	56,7	51,6	48,0	50,5	52,4	57,9	59,3	-28,3
Finlande	71,8	64,6	48,7	44,2	36,1	34,9	37,8	40,1	46,7	51,4	-28,4
France	73,0	67,2	46,8	43,7	40,3	38,4	38,4	38,9	41,4	41,0	-43,8
Italie	-	-	37,5	49,6	47,0	42,3	41,5	40,8	38,5	42,6	13,6
Pays Bas	79,3	69,9	44,2	44,5	41,2	39,9	43,3	48,8	50,5	56,1	-29,3
Portugal	82,1	77,3	64,7	63,6	59,8	57,7	58,1	62,1	61,6	61,6	-25,0
Royaume Uni	82,9	-	62,3	61,8	55,9	56,1	58,6	59,4	61,6	65,0	-21,6
Suède	82,8	80,7	73,2	73,6	65,9	64,4	64,7	67,1	69,6	71,2	-14,0
UE-15	-	-	-	-	-	46,8	47,0	47,3	47,8	51,5	10,0
Japon	85,3	83,3	78,8	79,2	82,1	80,8	80,9	79,5	77,5	77,4	-9,3
Etats Unis	79,4	72,4	65,0	64,9	63,1	63,6	65,5	66,1	65,8	65,6	-17,4
Canada	78,7	76,2	64,3	61,2	54,3	53,7	55,1	56,8	57,6	-	-26,8

* RFA, puis Allemagne réunifiée après 1989.

(1) 1972.

Données OCDE, sauf : Italie et UE-15 (Eurostat)

FEMMES

	1971	1975	1985	1989	1993	1995	1997	1999	2001	2003	Var. en %
Allemagne*	27,1	24,4	21,3	21,6	24,2	26,9	28,8	28,9	28,4	30,9	14,0
Belgique	-	-	10,3	9,7	11,6	12,7	12,4	14,8	15,6	17,7	71,8
Danemark	-	-	39,8	38,8	42,5	36,1	41,2	47,8	49,8	53,1	33,4
Espagne	21,8 (1)	22,8	18,8	18,4	18,4	17,6	18,0	19,1	21,8	23,4	7,3
Finlande	45,6	41,9	42,7	39,3	33,7	34,0	33,7	38,4	45,1	48,5	6,4
France	37,3	35,2	28,5	28,8	27,9	28,9	28,9	29,6	31,8	32,8	-12,1
Italie	-	-	14,9	14,4	13,6	13,1	14,4	15,0	15,3	18,1	21,5
Pays Bas	14,6	13,8	11,8	11,3	12,3	14,0	20,2	21,9	28,0	30,8	111,0
Portugal	-	31,5	31,5	31,0	32,0	33,3	37,4	41,1	40,6	41,8	32,7
Royaume Uni	-	-	32,7	36,1	37,6	39,3	38,8	39,8	43,2	46,4	41,9
Suède	43,7	48,9	57,1	62,9	60,7	59,5	60,7	61,0	64,3	66,8	52,9
UE-15	-	-	-	-	-	25,2	26,1	27,0	28,6	32,0	27,0
Japon	44,6	43,1	44,4	45,3	47,8	47,5	48,4	48,2	47,3	47,5	6,5
Etats Unis	41,5	38,9	40,2	43,8	45,3	47,5	49,5	50,1	51,6	54,5	31,3

* RFA, puis Allemagne réunifiée après 1989.
(1) 1972.
Données OCDE, sauf : Italie et UE-15 (Eurostat)

LE RÉSEAU ANACT

ANACT

4, quai des Etroits
69321 Lyon Cedex 05
Tél. : 04 72 56 13 13
Fax : 04 78 37 96 90
www.anact.fr

ALSACE

ACTAL
68, av. de la République
68000 Colmar
Tél. : 03 89 29 29 50
Fax : 03 89 29 29 59

AQUITAINE

ARACT Aquitaine
67, rue Chevalier
33000 Bordeaux
Tél. : 05 56 79 63 30
Fax : 05 56 81 16 50

AUVERGNE

ARACT Auvergne
Parc technologique
de la Pardieu
2, avenue Léonard de Vinci
63000 Clermont-Ferrand
Tél. : 04 73 44 35 35
Fax : 04 73 44 35 39

BASSE-NORMANDIE

Antenne ANACT
Imm. Paséo
12, rue Ferdinand Buisson
Parc Athéna
14280 Saint Contest
Tél. : 02 31 46 13 90
Fax : 02 31 46 13 91

BOURGOGNE

Antenne ANACT Bourgogne
Immeuble Grama
11, rue Mably
21000 Dijon
Tél. : 03 80 50 99 86
Fax : 03 80 50 99 85

BRETAGNE

ARACT Bretagne
10, rue Nantaise
35000 Rennes
Tél. : 02 23 44 01 44
Fax : 02 23 44 01 45

CENTRE

ARACT Centre
Le Masséna
122 bis, Fbg St-Jean
45000 Orléans
Tél. : 02 38 42 20 60
Fax : 02 38 42 20 69

CHAMPAGNE-ARDENNE

ARACT Champagne-Ardenne
Rue Charles Marie Ravel
51520 Saint-Martin-
sur-le-Pré
Tél. : 03 26 26 26 26
Fax : 03 26 26 94 74

CORSE

ARACT Corse
6, rue Sergent Casalunga
20000 Ajaccio
Tél. : 04 95 10 94 20
Fax : 04 95 25 46 06

FRANCHE-COMTÉ

FACT
8, rue Alfred de Vigny
Espace Lafayette
25000 Besançon
Tél. : 03 81 25 52 80
Fax : 03 81 25 52 81

GUYANE

ARACT Guyane
6, rue du Capitaine Bernard
97300 Cayenne
Tél. : 05 94 25 23 63
Fax : 05 94 25 23 73

HAUTE-NORMANDIE

ARACT Haute-Normandie
Immeuble Le Rollon
108, avenue de Bretagne
76100 Rouen
Tél. : 02 32 81 56 40
Fax : 02 32 81 56 41

ILE-DE-FRANCE

ARACT Ile-de-France
35, rue de Rome
75008 Paris
Tél. : 01 53 40 90 40
Fax : 01 53 40 90 59

LANGUEDOC-ROUSSILLON

ARACT Languedoc-Roussillon
1350, avenue A. Einstein
Le Phénix Bâtiment 9
34000 Montpellier
Tél. : 04 99 52 61 40
Fax : 04 67 22 57 16

LIMOUSIN

ARACT Limousin
46, avenue des Bénédictins
Immeuble le Capitole
87000 Limoges
Tél. : 05 55 11 05 60
Fax : 05 55 11 05 61

LORRAINE

ARACT Lorraine
1, place du Pont à Seille
57000 Metz
Tél. : 03 87 75 18 57
Fax : 03 87 75 18 84

MARTINIQUE

ARACT Martinique
Immeuble La Verrière
20, avenue des Arawaks
97200 Fort-de-France
Tél. : 05 96 66 67 60
Fax : 05 96 66 67 61

MIDI-PYRÉNÉES

MIDACT
25, rue Roquelaine
31000 Toulouse
Tél. : 05 62 73 74 10
Fax : 05 62 73 74 19

NORD-PAS-DE-CALAIS

ARACT Nord-Pas-de-Calais
197, rue Nationale
59000 Lille
Tél. : 03 28 38 03 50
Fax : 03 28 38 03 51

PAYS DE LA LOIRE

ARACT Pays de la Loire
10, rue de la Treillerie
BP 23
49071 Beaucouzé Cedex
Tél. : 02 41 73 00 22
Fax : 02 41 73 03 44

PICARDIE

CESTP-ARACT Picardie
19, rue Victor Hugo
BP 924
80009 Amiens Cedex 1
Tél. : 03 22 91 45 10
Fax : 03 22 97 95 97

POITOU-CHARENTES

ARACT Poitou-Charentes
15 ter, rue Victor Grignard
ZI de la République II
86000 Poitiers
Tél. : 05 49 52 25 78
Fax : 05 49 52 26 83

PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR

ACT Méditerranée
Europarc de Pichaury
1330, rue G. de la Lauzière
Bât. C1
13856 Aix-en-Provence Cedex 03
Tél. : 04 42 90 30 20
Fax : 04 42 90 30 21

RÉUNION

ARVISE
61, rue des vavanges
ZAC Finette - BP 10043
97491 Ste-Clotilde Cedex
Tél. : 02 62 41 52 32
Fax : 02 62 41 90 42

RHÔNE-ALPES

ARAVIS
14, rue Passet
69007 Lyon
Tél. : 04 37 65 49 70
Fax : 04 37 65 49 75

Anne-Marie Guillemard - Sociologue

Professeur des Universités en sociologie, Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Université Paris V Sorbonne, membre de l'Institut Universitaire de France, de l'Académie Européenne des Sciences et Chercheur du Centre d'Etude des Mouvements Sociaux. Elle est également membre du Haut Conseil de la Population et de la Famille et des comités de rédaction de la Revue Française de Sociologie, de Ageing and Society et de Retraite et Société, Vice-Présidente du Réseau européen de recherche Cost A 13 intitulé «Changing Labour Markets, Welfare Policies and CitizenShip», membre du Réseau d'Excellence Européen «Civil Society and New Forms of Governance in Europe» (CINEFOGO) et du projet européen Alliances au sein de EQUAL.

Elle est une spécialiste reconnue des comparaisons internationales portant sur la protection sociale, les systèmes de retraite et l'emploi. Ses domaines de recherche couvrent les questions d'âge et d'emploi, de recomposition des temps de la vie, de réforme de la protection sociale et de gestion des âges.

Pour en savoir plus sur ses publications :
<http://cems.ehess.fr/document.php?id=202>

Remerciements de l'auteur

Cet ouvrage doit beaucoup au Professeur Françoise Forette, Directeur de l'International Longevity Center-France et co-présidente de l'Alliance pour la Santé et l'Avenir. Intéressée par les résultats de mes travaux de comparaisons internationales, elle m'a sollicitée pour un rapport opérationnel sur les freins et les leviers à mobiliser en vue de prolonger la vie active. Sa curiosité a stimulé la mienne et je suis retournée sur les terrains étrangers pour approfondir et actualiser mes connaissances et discerner les enseignements que ceux-ci recélaient pour le cas français. Qu'elle soit ici remerciée d'avoir initié la rédaction de ce livre.

Déjà parus dans la même «collection» et disponibles sur le site de l'ANACT :

- Initier et conduire une action collective accompagnement des petites et très petites entreprises - 48 pages, 2004
- Prévenir les risques professionnels. Guide méthodologique à destination des établissements du secteur public sanitaire et social - 36 pages, 2005
- Anticiper les mutations : accompagner les entreprises dans le développement des compétences - 76 pages, 2006
- Réussir un projet système d'information en PME : l'enjeu des conditions de travail 44 pages, 2007
- Réussir un projet industriel en PME : l'enjeu des conditions de travail 36 pages, 2007

ANACT : 4 quai des Etroits 69321 LYON Cedex 05
Tél. : 04 72 56 13 13 - Fax : 04 78 37 96 90 - www.anact.fr

Prolonger la vie active est devenu un enjeu majeur en Europe dans le contexte du vieillissement démographique.

Ce livre met à la disposition des chefs d'entreprise, DRH et décideurs publics un guide des bonnes pratiques observées à l'étranger et qui ont fait leur preuve. La France se singularise par un taux d'emploi des 55-64 ans parmi les plus bas au monde et un âge médian de sortie du marché du Travail qui stagne à 58 ans.

Dans un premier chapitre, l'ouvrage analyse les raisons de ce retard français et propose un regard critique sur le récent Plan National pour l'Emploi des seniors. Dans un second chapitre, il tire les leçons de l'international, à partir notamment de l'examen approfondi des cas finlandais et canadien. Il énonce les dix principes d'une nouvelle gestion intégrée de la diversité des âges et détaille les actions concrètes par lesquelles a pu être mise en œuvre avec succès une prolongation de la vie active, au bénéfice tant de la compétitivité des entreprises que du bien-être et des performances des salariés de tous âges.



www.anact.fr

ISBN : 978-2-913488-43-4