

# L'emploi après 55 ans : quelques leçons tirées de l'observation des autres pays

**En 2000, Bernard Brunhes Consultants a réalisé une enquête sur une trentaine d'entreprises dans cinq pays (Royaume-Uni, Allemagne, Suède, Etats-Unis, Japon) où les taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans sont plus élevés qu'en France. Ses résultats éclairent les marges de manœuvre dont pourraient disposer les entreprises françaises pour infléchir leur politique de gestion des emplois de manière qu'augmente le taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans, ainsi que la façon dont les politiques publiques pourraient inciter à la réalisation de cet objectif.**

**par Yves Chassard et Monique Tessier, Bernard Brunhes Consultants**

**E**n matière de cessation anticipée d'activité, les Français sont presque champions d'Europe. Il n'y a guère que la Belgique qui affiche des taux d'emploi des plus de 55 ans plus faibles que les nôtres. En France, en 2000, 29,7 % des hommes et des

femmes âgées de 55 à 64 ans avaient un emploi contre 37,7 % dans l'ensemble de l'Union européenne (37,3 % en Allemagne, 38,3 % aux Pays-Bas, mais 50,8 % au Royaume-Uni et 65,1 % en Suède). Bien plus, l'effet propre des cessations anticipées d'activité est masqué par le fait que le taux d'emploi des femmes est en France globalement plus élevé que la moyenne européenne. Si l'on ne considère que les hommes, la France apparaît très en retrait par rapport à ses voisins, ainsi que le montre le tableau ci-après.

## **Regarder les autres pour mieux se comprendre soi-même**

L'objectif d'un taux d'emploi de 50 % en 2010, adopté en mars 2001 par le Conseil européen de Stockholm, apparaît donc particulièrement difficile à atteindre pour notre pays. Les causes de cette situation sont connues (1). Depuis plus de vingt ans, s'est développée en France une coalition d'intérêts entre entreprises et salariés pour reporter sur la collectivité (l'Etat, le système de protection sociale) le coût financier d'un départ anticipé en retraite des salariés dès 55 ans (ou même parfois avant).

Pour les salariés, les raisons en sont simples. Partir en préretraite, c'est d'abord en finir avec la crainte du chômage, et surtout d'un chômage dont on pressent qu'à cet âge il ne sera pas facile de sortir. C'est en même temps s'assurer sans effort des revenus, souvent jugés suffisants à une période de la vie où les besoins diminuent avec l'accès des enfants à l'autonomie financière. Tous les sondages font état d'un

souhait massif de terminer la vie professionnelle plusieurs années avant 60 ans et les mesures d'âge sont plus populaires que les 35 heures.

Pour les entreprises, faire partir ses salariés en préretraite répond à un double objectif. Il s'agit souvent d'un moyen commode de traiter les conséquences sociales des restructurations, qui permet des compressions d'ef-

fectifs sans licenciements. Mais, même à effectifs constants, beaucoup d'entreprises trouvent intérêt à rajeunir leur pyramide des âges, en remplaçant des salariés «âgés» (et souvent payés cher, en vertu des barèmes de paiement en vigueur dans les conventions collectives) par des salariés jeunes, moins chers et - paradoxalement - plus productifs, car plus au fait des nouvelles techniques de l'information et de la communication.

Comme souvent, le fait de regarder les autres aide à mieux se comprendre soi-même. En 2000, Bernard Brunhes Consultants a réalisé une enquête sur une trentaine d'entreprises, grandes et petites, dans cinq pays (le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suède, les Etats-Unis et le Japon) où les taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans sont plus élevés qu'en France (2). Cette enquête est plus informative que représentative. Ses résultats, néanmoins, une fois resitués dans le contexte économique et social propre à chacun de ces pays, apportent un éclairage inédit sur les marges de manœuvre dont pourraient disposer les entreprises françaises

**L'objectif d'un taux d'emploi de 50 % en 2010 apparaît particulièrement difficile à atteindre en France**

(1) Voir notamment : Xavier Gaullier, 1999, Les Temps de la vie : emploi et retraite, Editions Esprit.  
(2) Y. Chassard, V. Singer et M. Tessier, Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ? Enquête dans cinq pays : Allemagne, Royaume-Uni, Suède, Etats-Unis, Japon, Cahiers du Groupe Bernard Brunhes Consultants, n° 7, janvier 2001.

### Taux d'emploi par tranche d'âge et par genre au printemps 2000 (en %)

	Femmes			Hommes		
	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
<b>France</b>	<b>66,1</b>	<b>42,5</b>	<b>9,8</b>	<b>83,8</b>	<b>53,8</b>	<b>10,6</b>
Allemagne	64,7	46,6	12,1	83,8	66,1	27,2
Espagne	35,6	24,8	14,8	82,1	68,4	39,5
Italie	37,8	22,9	7,5	78,9	50,8	29,4
Pays-Bas	55,5	38,6	11,0	86,7	69,2	26,3
Suède	83,7	76,6	43,2	84,0	80,4	49,1
Royaume-Uni	70,4	55,9	25,4	81,4	70,8	47,3
<b>UE-15</b>	<b>57,7</b>	<b>40,6</b>	<b>14,7</b>	<b>82,5</b>	<b>63,4</b>	<b>30,9</b>

Source : Eurostat, Enquête sur les forces de travail 2000

- et les contraintes qui pèsent sur elles - pour infléchir leur politique de gestion des emplois et des compétences, de manière à voir augmenter en France le taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans, ainsi que sur la façon dont les politiques publiques pourraient fournir les incitations appropriées à la réalisation de cet objectif.

### Allemagne : une préférence pour la retraite anticipée

En Allemagne (3), on reste dans l'ensemble favorable à la retraite anticipée, mais la dépense publique affectée aux préretraites a été réduite au cours des dernières années (4). L'attitude dominante des directions d'entreprise reste globalement négative à l'égard des salariés âgés. Certes, les entreprises allemandes sont désormais sollicitées davantage pour le financement des préretraites. Celles qui le peuvent continuent à y avoir recours. Conséquence : les salariés des petites et moyennes entreprises deviennent en moyenne plus âgés que ceux des grandes firmes. L'Allemagne fournit un bon exemple de l'importance que revêtent les représentations collectives. Les préjugés des employeurs et les aspirations des salariés se conjuguent pour faire croire que les travailleurs âgés ne sont plus efficaces et que l'intérêt des entreprises est de leur ménager une cessation d'activité anticipée, en mobilisant pour cela autant que possible les dispositifs publics de préretraite. Pourtant, lorsque leur environnement spécifique les y conduit ou parfois même les y contraint

(parce qu'elles ne trouvent pas à les remplacer), les entreprises savent tirer parti de l'expérience de leurs salariés âgés, sans qu'il soit fait état de difficultés particulières liées à une baisse de productivité de ces salariés.

Il est vrai que le modèle industriel allemand, façonné par l'apprentissage et la transmission de savoir-faire entre les générations, est déstabilisé par l'accélération du progrès technique, qui rend obsolètes beaucoup de qualifications possédées par les travailleurs âgés. Dans ces conditions, l'idée que les salariés de plus de 50 ans doivent continuer de se former n'est pas facilement admise.

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

On trouve aussi en Allemagne les dispositifs les plus sophistiqués de compte épargne temps (chez Volkswagen, par exemple), qui permettent une flexibilité maximale du temps de travail sur l'ensemble de la carrière: toute heure de travail excédant l'horaire normal peut être stockée, convertie en argent sans subir de prélèvement social et investie en actions; la vente du portefeuille ainsi constitué peut soit rémunérer le salarié qui anticipe le départ en (pré)retraite,

soit procurer un supplément de retraite le moment venu. Le traitement socio-fiscal de ces revenus est particulièrement incitatif, puisque seuls les revenus perçus au moment de la retraite (ou de la préretraite) sont taxés.

### Royaume-Uni : une attitude encore réservée à l'égard des salariés âgés

Au Royaume-Uni (5), l'attitude dominante des entreprises reste encore réservée à l'égard des salariés âgés. La définition du « travailleur plus âgé » (*older worker*) commence d'ailleurs souvent dès 50 ans. Certes, il ne semble pas que ceux-ci soient touchés davantage que les autres par les licenciements, probablement parce que les indemnités à verser sont proportionnelles à l'ancienneté dans l'emploi. Mais, lors des réductions d'effectifs, les

firmer britanniques sont enclines à faire des offres de préretraite à leurs salariés les plus âgés, surtout lorsqu'elles ont la possibilité de mettre à contribution la souplesse que leur donne leur régime de pension complémentaire d'entreprise (6).

Cette attitude se révèle en particulier dans les opérations de restructurations, où les employeurs continuent de faire usage de critères d'âge. Mais elle est liée

(3) En Allemagne, deux tiers des hommes et près de la moitié des femmes de 55 à 59 ans occupent un emploi, de même qu'un quart des hommes et un peu plus de 10 % des femmes de 60 à 64 ans.

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

(5) Au Royaume-Uni, plus de 70 % des hommes et plus de 55 % des femmes de 55 à 59 ans ont un emploi, de même que plus de 50 % des hommes et plus de 25 % des femmes de 60 à 64 ans.

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

aussi au comportement des travailleurs âgés eux-mêmes, qui expriment le désir de partir plus tôt à la retraite et pensent avoir moins à perdre en cas de licenciement ou de perte d'emplois que leurs collègues plus jeunes.

On observe cependant un début d'évolution des mentalités dans les entreprises. Ainsi, celles qui ont fait un usage intensif des mécanismes de retraites anticipées au cours des années 80 et au début des années 90 commencent à déplorer la perte de compétences et d'expérience que ces pratiques ont provoquée et revoient leurs politiques en conséquence.

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

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

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

Les entreprises commencent également à reconsidérer un certain nombre de

préjugés traditionnels vis-à-vis des travailleurs vieillissants, tels que la sous-estimation de leur capacité à apprendre. Certaines d'entre elles reconnaissent qu'elles emploient des travailleurs vieillissants parce qu'elles y trouvent des avantages particuliers en terme de qualités professionnelles ou de compétences dans leur secteur d'activité. Elles commencent à comprendre qu'employer ou retenir des travailleurs vieillissants peut devenir un facteur de compétitivité.

## Suède : modulation de l'âge de retraite entre 61 et 70 ans

En Suède (7), les travailleurs âgés sont protégés par la loi sur la sécurité de l'emploi. Celle-ci épouse la règle du « *last in, first out* », qui conduit à licencier en premier les derniers arrivés. Cependant, beaucoup d'entreprises trouvent le moyen, lors des restructurations, de faire partir en priorité les salariés âgés, l'accord des syndicats rendant de fait de telles pratiques légales. Le résultat obtenu en mobilisant les différents financements accessibles (sécurité sociale, régimes complémentaires collectifs établis au niveau de la branche et financement propre par l'entreprise) est généralement favorable aux salariés.

Au cours des trente dernières années, de plus en plus nombreux ont été les salariés qui ont cherché à quitter le marché du travail avant l'âge normal de la retraite (65 ans). Le mécanisme de préretraite progressive mis en place en 1976 a connu un grand succès. Il a touché jusqu'à un quart des salariés âgés, à son apogée au début des années 1980. Ce dispositif a été supprimé dans le cadre de la réforme du système de retraite mis en place au milieu des années 90. Le nouveau régime permet en effet de moduler l'âge de la retraite entre 61 et 70 ans, l'ouverture des droits à taux plein restant néanmoins à 65 ans, sans limite supérieure : plus on travaille longtemps, plus la pension perçue après la retraite est élevée (8). La plupart des salariés qui sortent (partiellement ou totalement) du marché du

travail avant 65 ans le font aujourd'hui avec une pension d'invalidité, accordée semble-t-il au moins autant à cause de leur situation socio-démographique que pour raisons médicales.

Même si le thème du vieillissement actif est devenu une préoccupation majeure du gouvernement, les entreprises n'intègrent pas ou peu cette donnée dans la gestion des ressources humaines et anticipent peu à ce sujet. Il n'y a pas d'effort spécifique des entreprises suédoises vis-à-vis des travailleurs âgés, que ce soit en terme de formation, de rémunération ou d'évolution de carrières. Les exceptions concernent des entreprises qui emploient des travailleurs âgés parce qu'elles y trouvent des avantages particuliers sur des postes spécifiques, ou parce qu'elles n'ont pas le choix, du fait d'une pénurie de main d'œuvre ou du manque d'attractivité des métiers qu'elles offrent.

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

## Les salariés de plus de 40 ans aux Etats-Unis : une catégorie puissamment protégée

Cela fait plus d'une décennie que rapports, études et débats publics martèlent les prévisions démographiques aux

(7) En Suède, plus de 80 % des hommes et âgés de 55 à 59 ans avaient un emploi en 2000, de même que près de 50 % des hommes et plus de 40 % des femmes de 60 à 64 ans.

(8) Les assurés peuvent liquider leurs pensions de retraite en totalité ou en partie (un quart, la moitié ou les trois quarts) et ont toute liberté pour cumuler leur pension de retraite avec un revenu d'activité. Ce dernier ouvre des droits à retraite supplémentaires. En continuant à travailler au-delà de 61 ans, un retraité peut accroître ses droits à la retraite, d'une part en accumulant des cotisations supplémentaires et, d'autre part, en bénéficiant de coefficients de liquidation sur la fraction de sa pension non liquidée, ce qui est d'autant plus avantageux qu'il est plus âgé.

Etats-Unis (9) : en 2005 les travailleurs dépassant l'âge de 45 ans représenteront plus de 40 % des effectifs employés. Les entreprises en ont conclu, avant même que le niveau de chômage n'ait atteint les bas niveaux historiques que l'on a connus jusqu'à ces derniers mois, que les salariés expérimentés allaient devenir une denrée rare et que les bons éléments seraient recherchés, quel que soit leur âge.

De ce fait, alors qu'autour des années 90, un grand nombre d'études ont été financées par des fondations, par le lobby des retraités ou par les pouvoirs publics pour démontrer que les salariés d'âge mûr étaient aussi performants que leurs cadets, ce sont les entreprises elles-mêmes qui développent aujourd'hui un discours où, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre parfois obsédante, elles vantent les mérites de leurs salariés seniors .... ou de ceux qu'elles aimeraient faire sortir de leur retraite.

Les entreprises en croissance, qui n'appartiennent pas aux secteurs les plus attractifs sur le marché du travail, sont ainsi obligées de déployer des trésors d'ingéniosité pour recruter. Cela passe par le paiement de bourses d'études, par des opérations en partenariat avec les chambres de commerce locales, par des campagnes de recrutement réalisées avec l'aide des Eglises qui sont en contact avec des retraités actifs, etc.

Les responsables de ressources humaines se félicitent de constater que les seniors ont un taux d'absentéisme imprévu moins élevé que les autres salariés, que leur « illettrisme numérique » est un mythe et que, d'une façon générale, l'âge n'est plus un facteur de baisse de productivité dans une économie où l'industrie traditionnelle occupe une place déclinante. En outre, ils reconnaissent aux salariés d'âge mûr des qualités relationnelles, une capacité à prendre du recul, à s'auto-organiser, une loyauté et une fidélité à l'employeur qui ne se retrouvent pas chez les plus jeunes. Enfin, pour nombre d'entreprises, le vieillissement de leur clientèle requiert, pour certaines fonctions, un personnel à son image. L'emploi de seniors ne

présente qu'un seul inconvénient réel : le montant des primes d'assurance maladie pour un salarié de 55 ans est, en moyenne, deux fois plus élevé que pour un salarié de 35 ans.

La loi contre la discrimination par l'âge a, de fait, transformé les salariés de plus de 40 ans en catégorie protégée (10). Les entreprises semblent tétanisées par le risque d'être dénoncées pour pratique discriminatoire. Le seul fait d'évoquer l'âge de leurs salariés apparaît, dès lors, comme un sujet « politiquement incorrect ». Elles disent ne pas connaître cet âge, qui n'est jamais demandé lors de l'embauche. Dans l'une des entreprises rencontrées, les anniversaires des collaborateurs sont dûment fêtés le jour dit, mais sans que soit divulguée l'année de naissance ! A les en croire, les DRH n'exploiteraient les données démographiques concernant le personnel que dans le cas où, poursuivies pour discrimination par l'âge (ce qui serait le cas d'une entreprise sur cinq aux Etats-Unis), elles auraient à constituer des dossiers apportant la preuve que leur politique de ressources humaines est neutre à l'égard de l'âge.

L'équilibre de la pyramide des âges préoccupe aussi les groupes industriels où l'emploi à vie reste inscrit dans la culture et les comportements. Dans les deux grands groupes industriels visités, dont le siège est situé dans le *Middlewest*, la politique en matière d'emploi

se différencie sensiblement de celle, très marquée par la pénurie de

main-d'œuvre, des entreprises rencontrées dans la région de New York : absence de difficultés de recrutement, aspiration des salariés à prendre leur retraite avant 60 ans (11), révision en cours du système de retraite pour faciliter la mobilité externe, appel au volontariat, en cas de réduction d'effectifs, pour la préretraite.

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

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

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

Cependant, les entreprises avancent des motifs de saine gestion pour demander au management de rester vigilant à l'égard des seniors et de continuer à évaluer régulièrement leurs performances. Certains employeurs sensibilisent les jeunes managers encastrant des salariés qui pourraient être leurs parents à surmonter leurs difficultés relationnelles. Par ailleurs, certains DRH estiment important de solliciter la réflexion des seniors sur la façon dont ils se projettent à moyen terme. Pour maintenir en forme les collaborateurs âgés, l'étude de l'ergonomie des postes de travail permet de déboucher, si nécessaire, sur des aménagements. Les politiques d'information préventive sur les risques de santé se développent et certaines entreprises vont jusqu'à pro-

(9) En 2000, plus de 75 % des Américains et de 60 % des Américaines de 55 à 59 ans, et plus de 55 % des hommes et de 40 % des femmes de 60 à 64 ans avaient un emploi.

(10) L'Age Discrimination in Employment Act a été adopté par le Congrès américain en 1967. La loi a ensuite été amendée en 1986 et en 1990, pour y intégrer le principe de non-discrimination en matière de salaire. En outre la loi adoptée en 1990 (Older Worker Benefit Protection Act) expose les entreprises ayant proposé des départs anticipés lors de restructurations à des poursuites pour discrimination par l'âge.

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

poser des bonus aux salariés qui démontrent, sur la base de critères déterminés à l'avance, qu'ils ont une attitude responsable à l'égard de leur propre santé et de leur maintien en forme. L'expérience s'avère payante grâce aux économies réalisées en dépenses d'assurance maladie et en absentéisme. Plus classiquement, afin d'aider leurs salariés de plus de cinquante ans à se projeter sans angoisse dans l'avenir, des sessions de sensibilisation à la préparation de la retraite sont organisées. Enfin, les entreprises qui cherchent à retenir leurs collaborateurs et à les dissuader de prendre leur retraite leur proposent une panoplie de propositions attrayantes permettant un décrochage très progressif : postes moins stressants, horaires plus flexibles, postes à temps partiel ou partagés, télétravail, congés prolongés, mobilité latérale, statut de consultant, exercice de fonctions tutorales ou de responsabilités dans les programmes de formation interne.

## Au Japon, l'emploi à vie continue d'être la norme

La société japonaise traditionnelle vénère les personnes âgées et leur reconnaît des qualités spécifiques. Il n'est donc pas surprenant de ne constater aucun phénomène de rejet des salariés âgés par les entreprises (12). L'emploi à vie continuant d'être la norme, les entreprises japonaises ont depuis longtemps appris à conserver leurs salariés vieillissants. Mais les fins de carrière revêtent une forme très particulière. Dès avant 60 ans, on peut être prêté par son entreprise à une «entreprise affiliée», par une procédure de *shukko* (mise à disposition), le salarié restant payé par la firme d'origine, ou de *tenseki* (il est embauché par une autre entreprise). On estime qu'actuellement au Japon 40 % des grandes entreprises continuent à pratiquer le «*shukko*».

On prend sa retraite en général à 60 ans et là s'arrête l'engagement réciproque de l'entreprise et du salarié. Mais on ne cesse pas pour autant de travailler.

L'entreprise (ou ses filiales) vous réemploie souvent, sur un contrat d'un an renouvelable, jusqu'à 65 ans. Ce réemploi peut s'effectuer aussi dans des sociétés plus éloignées, dont les liens économiques avec l'entreprise sont plus distendus (*tenseki*), cette pratique s'apparentant à de l'*outplacement*. Certains de ces emplois de seconde carrière peuvent être des emplois publics dans le cadre des programmes de coopération internationale financés par le Japon.

**On prend sa retraite en général à 60 ans au Japon, mais on ne cesse pas pour autant de travailler**

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

Cette gestion particulière des fins de carrière a été rendue plus difficile ces dernières années par la crise économique et l'on voit apparaître des entreprises qui emploient majoritairement des salariés de plus de 55 ans, préfigurant sans doute une évolution du modèle d'emploi japonais. Déjà, certaines grandes entreprises japonaises ont créé un outil de soutien à la création d'entreprise par leurs salariés dans la seconde partie de leur carrière.

La majorité des salariés semble souhaiter travailler au moins jusqu'à 65 ans (13). Le recul de l'âge de la retraite à 65 ans aura donc davantage d'impact sur les entreprises (qui vont être mises en demeure de garantir la sécurité de l'emploi jusqu'à cet âge) que sur les salariés eux-mêmes.

Les grandes entreprises cherchent à développer la mobilité de leurs salariés, au besoin entre maison mère, filiales et compagnies associées. Si le réemploi après 60 ans n'est pas automatique, l'entreprise s'oblige à offrir des opportunités d'emplois et crée souvent pour cela des activités *ad hoc*, loin de son cœur de métier. Certaines même négocient

avec les syndicats la suppression d'un âge fixe de départ en retraite, afin que tout salarié puisse rester employé sans limite d'âge si l'entreprise le souhaite.

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

Conscientes du vieillissement en cours de la société japonaise, les entreprises se préparent donc à devoir employer des salariés de plus en plus vieux. Beaucoup d'efforts semblent être faits pour adapter les postes de travail en conséquence, avec une mobilisation en matière de formation professionnelle des salariés âgés. L'Etat est impliqué dans cette mobilisation. Il incite et encadre les efforts des entreprises. Des moyens innovants sont mobilisés à cet effet, notamment la télévision interactive. Une réflexion en profondeur semble ainsi engagée au Japon sur les conséquences du vieillissement de la force de travail. L'objectif est de concilier l'emploi des salariés âgés (même au delà de 60 ans) et la performance économique des firmes.

## Quatre enseignements pour la France

Quels sont les enseignements de cette enquête quant à la politique à mener en France, si l'on cherche à promouvoir l'activité des plus de cinquante-cinq

(12) En 2000, plus de 90 % des hommes et près de 60 % des femmes de 55 à 59 ans exerçaient un emploi, de même que 66 % des hommes et près de 40 % des femmes de 60 à 64 ans.

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

ans ? Quatre conclusions principales ressortent des observations que nous avons faites dans les cinq pays étudiés.

Tout d'abord, les pays où le taux d'emploi après 55

ans est élevé sont des pays où il est financièrement rentable de travailler longtemps. Tel est le cas, bien évidemment, dans un pays comme le Royaume-Uni où le système de retraite public est organisé de telle façon que la plupart des retraités ne touchent que de faibles pensions. Mais c'est aussi le cas lorsque existent des dispositions libérales, voire une entière liberté de cumul entre pension de retraite et revenu d'activité (Etats-Unis). C'est enfin le cas lorsque le système de retraite est véritablement neutre à l'égard de l'âge de liquidation des droits à retraite, c'est-à-dire que chaque année d'activité supplémentaire - et donc de retraite différée - conduit à augmenter le montant de la pension annuelle perçue ensuite, et ce à un double titre : grâce aux droits supplémentaires accumulés et au fait que la période de retraite sera moins longue (Suède).

Deuxième point : il paraît insuffisant de chercher à promouvoir un modèle de simple maintien dans leur emploi des salariés âgés.

Certes, tous les pays semblent soucieux désormais de ne plus favoriser des politiques de

préretraite subventionnée ou d'invalidité motivée par des facteurs économiques, ou encore de chômage inactif indemnisé. Ces mécanismes, s'ils ont été fort utiles pour gérer les conséquences sociales des grandes restructurations industrielles, sont désormais jugés trop coûteux pour la collectivité. Mais aucune formule alternative innovante ne paraît s'imposer, peut-être parce que la culture de la préretraite reste encore prégnante dans les esprits

(Suède, Allemagne). Nous n'avons, en particulier, trouvé aucune formule efficace de préretraite progressive.

L'Allemagne constitue de ce point de vue le

contre-exemple parfait : systématiquement les préretraites progressives subventionnées y sont scindées en deux périodes, une première période à temps plein précédant une cessation complète d'activité. En Suède, le dispositif d'invalidité partielle institué en 1997 pour combattre le recours abusif au statut d'invalidité pour raisons économiques se heurte à la mauvaise volonté des entreprises, guère enthousiastes à l'idée d'employer à temps partiel des travailleurs partiellement invalides.

Troisième observation : la mobilité en fin de carrière augmente les opportunités d'emploi. Notre enquête a montré qu'il existe une gamme très variée d'opportunités d'emploi pour les travailleurs âgés. Aux Etats-Unis, dans une économie de plein emploi, beaucoup d'entreprises sont contraintes de recruter des salariés âgés (de plus de soixante, voire même de soixante-cinq ans). Ces entreprises qui valorisent le plus leurs qualités professionnelles appartiennent à des secteurs (les services tra-

ditionnels, l'hôtellerie) qui, s'ils ne sont pas les plus attractifs sur le marché du travail, sont néanmoins en forte expansion dans l'économie américaine.

Au Japon, en Suède, au Royaume-Uni, nous avons rencontré des entreprises dont le personnel est quasi exclusivement composé de salariés âgés. Ces «emplois - vieux» ne sont pas des «petits boulots», mais permettent au contraire aux salariés de valoriser, dans des niches spécifiques d'activité, l'expérience et l'expertise acquise dans leur emploi précédent. Des entreprises

trouvent intérêt, dans les conditions spécifiques de leur marché, à employer des travailleurs âgés, sans que ces emplois soient subventionnés ni qu'elles agissent dans un but philanthropique.

Si l'on admet cette idée que l'emploi après cinquante-cinq ans se fera autant par la mobilité que par le maintien dans l'entreprise, il importe de ne pas dresser de nouveaux obstacles à la mobilité des salariés. Aux Etats-Unis, on voit des entreprises modifier leur régime de pension complémentaire d'entreprise afin d'instaurer un dispositif neutre au regard de la mobilité professionnelle. Une telle préoccupation devrait être celle du législateur français, au moment où l'on s'interroge sur l'efficacité de la contribution Delalande (14).

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

(14) Pour toute rupture de contrat d'un salarié âgé de 50 ans et plus, les employeurs doivent verser une contribution, dite « Delalande ». Pour les entreprises de 50 salariés et plus, le montant de la contribution est de 10 mois de salaire si le salarié a entre 55 et 56 ans, ou entre 58 et 59 ans, et de 12 mois si le salarié a entre 56 et 58 ans.