



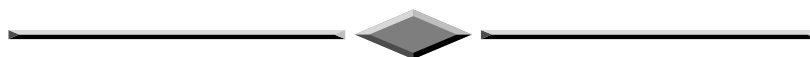
EVOLUTION DEMOGRAPHIQUE

**Vers une nouvelle gestion
des carrières et des savoirs ?**

Pangloss n°36

Mai 2006

PREFACE



Les hommes et les organismes, instances et entreprises qu'ils ont créés et qui les structurent, ont beaucoup de difficulté à anticiper les évolutions ; ils choisissent presque toujours le curatif plutôt que le préventif, privilégient généralement le court terme au long terme.

C'est à nouveau le cas à propos des conséquences pour les entreprises et notre société de l'évolution démographique que notre pays connaîtra à l'horizon de dix ou quinze ans. Le nombre des actifs va diminuer, les comptes sociaux vont se dégrader, les personnes auront besoin et/ou souhaiteront prolonger leur activité professionnelle pour des raisons économiques ou parce que leur espérance de vie ou leur état physique le permettront. Cet allongement de la durée de travail est inéluctable.

Tous les analystes et les observateurs de notre société sont conscients de ces perspectives. Et pourtant, quel constat pouvons-nous dresser ? Les préoccupations des différents acteurs de la vie publique ou des entreprises sont plutôt celles de la résorption du chômage en agissant peu ou prou sur le partage du travail notamment par la gestion des âges : allongement des études et retardement de l'entrée dans la vie active, anticipation des départs de la vie professionnelle par l'abaissement de l'âge de la retraite et le recours aux préretraites, avec une conjonction d'intérêt mal compris au regard de l'avenir entre les employeurs et leurs salariés.

Difficile dans ce contexte d'avoir le courage de prendre des dispositions qui anticipent les problèmes de demain. Notre pays n'est d'ailleurs pas le seul à occulter les difficultés de l'avenir. C'est cependant nécessaire.

Les membres de la mission 2005 de la FNEP se sont penchés sur ce problème. Ils ont nourri leur rapport d'exemples étrangers : leurs propositions s'en enrichissent en évitant l'écueil d'une transposition non critique à la situation et aux particularités de notre pays.

La conclusion la plus pertinente, à mon sens, de leurs travaux est de ne pas circonscrire les réponses à l'allongement inéluctable de la durée du temps de travail à la gestion des problématiques de tranches d'âges (les seniors, les jeunes...) ou de catégories de salariés ; elles doivent être abordées globalement, pendant toute la durée de la vie professionnelle.

Le rapport n'a pas la prétention de l'exhaustivité. Il montre des réussites et des échecs, ouvre des pistes, ébauche des solutions dont les grandes entreprises, les syndicats professionnels et de salariés, l'État pourraient utilement s'inspirer pour s'attaquer résolument à un problème auquel ils vont être confrontés dans les prochaines années et dans lequel ils ne sont pas encore véritablement rentrés ; sinon ils risquent et toute notre collectivité nationale avec, d'avoir un réveil difficile.

Michel BERNARD
Mentor de la promotion
Ancien directeur général de l'ANPE



FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Créée en 1969, la Fondation a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 27 décembre 1973.

Placée sous le haut patronage de Monsieur le Président de la République, la Fondation bénéficie de l'appui d'un Comité de Patronage présidé par le Premier Ministre, et comprenant la plupart des Ministres en exercice.

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration composé des représentants des Ministres, des Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire.

La Fondation veut être un moyen de formation et d'ouverture à destination des futurs cadres dirigeants, notamment par référence aux meilleurs exemples étrangers. Elle se veut aussi un outil destiné à stimuler l'esprit d'initiative et à améliorer les performances de ses membres.

Les initiatives de la Fondation, prises en étroite collaboration avec la Fonction Publique, concernent :

- l'organisation de la mission annuelle - qui constitue son activité principale - et des conférences sur le thème de la mission ;
- le financement d'études spéciales ;
- la réalisation de sessions d'information des fonctionnaires dans les entreprises ;
- l'animation de groupes de concertation sur des problèmes susceptibles d'intéresser les entreprises membres de la Fondation, à savoir :

Aéroports de Paris, Air France, Caisse des dépôts, Electricité de France, Gaz de France, Siemens, Société Nationale des Chemins de Fer Français, Total.

SIEGE SOCIAL

**12 rue Christophe Colomb
75008 PARIS**

Téléphone : 01 53 67 73 60 -- Fax : 01 53 67 73 62

e.mail : holding.fnep@total.com - Site Internet : <http://fnep.net>

COMITE DE PATRONAGE

**LA FONDATION EST PLACÉE
SOUS LE HAUT PATRONAGE DE
MONSIEUR LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE**

Président : M. le Premier Ministre

M. le Ministre d'Etat, Ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du
Territoire

Mme la Ministre de la Défense

M. le Ministre des Affaires Etrangères

M. le Ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement

M. le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

M. le Ministre de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la
Recherche

M. le Ministre des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer

M. le Ministre de la Fonction Publique

Mme la Ministre de l'Ecologie et du Développement durable

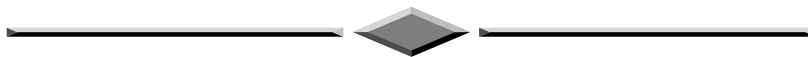
Mme la Ministre Déléguée à la Coopération, au Développement et à la
Francophonie

M. le Ministre Délégué à l'Industrie

M. le Président du Groupe Air France

M. le Président de Total

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Président : **M. Hubert du MESNIL**

M. Jean-François CIRELLI	Président de Gaz de France
M. Yves CLERC	Responsable Ressources Humaines – Direction du Trésor Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
M. Philippe COURTIER	Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
M. Thierry DESMAREST	Président Total S.A.
M. Antoine DURLEMAN	Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration
M. Pierre GADONNEIX	Président d'Electricité de France
M. Louis GALLOIS	Président de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
M. François GERIN	Directeur Général Adjoint de Siemens SAS
M. Jacques LAPOUGE	Directeur des Affaires Economiques et Financières - Ministère des Affaires Etrangères
M. Philippe MAFFRE	Directeur du Cabinet du Secrétaire Général - Ministère de l'Intérieur
M. Francis MAYER	Directeur Général du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations
M. Jean-Marc MONTEIL	Directeur de l'Enseignement Supérieur Ministère de l'Education Nationale
M. Paul PENY	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
Me PITTARO-MENNESSON Sylvie	Présidente de l'Association des Lauréats Club Pangloss
M. Denis RANQUE	Président de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
M. François RUBICHON	Directeur Général Aéroports de Paris
M. Paul SCHWACH	Directeur des Affaires Economiques et Internationales - Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
M. Jean-Cyril SPINETTA	Président du Groupe Air France

Bureau :

M. Jean-Paul BRUGNOT, Délégué Général
Mme Thérèse LOPEZ, Secrétaire Général
M. Michel RAPACCIOLI, Trésorier

PROMOTION 2005

◆ **Melle Emilie BERARD**

Ecole Nationale de la Santé Publique, Rennes
IEP Grenoble
Licence d'Administration Economique et Sociale
Hospices Civils de Lyon

◆ **M. Stéphane BOUHANT**

IEP de Bordeaux
Maîtrise de Droit
Électricité de France (EDF)

◆ **Mme Anne-Sophie COTTEZ-DIAS**

Ecole Supérieure de Commerce, Reims
Gaz de France (GDF)

◆ **M Thomas DEGOS**

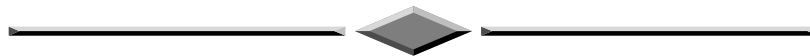
E.N.A.
DEA de philosophie
IEP d'Aix en Provence
Maîtrise de lettres
**Ministère de l'Intérieur – sous direction du corps préfectoral et des
administrateurs civils**

◆ **M. Jean-Rémi GRATADOUR**

DEA de philosophie
Licence d'anglais
La Poste – Institut de Recherches et Prospective Postales (Irepp)

Monsieur Michel BERNARD
Ancien Directeur Général de l'ANPE
a accepté d'être le mentor de la mission 2005

REMERCIEMENTS



Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser notre mission dont ce rapport est la synthèse, en particulier :

- Monsieur Michel BERNARD, ancien directeur général de l'ANPE, Président du FASILD, pour le soutien permanent et la disponibilité dont il a fait preuve auprès des membres de la mission ;
- Les responsables de la Fondation Nationale Entreprise et Performance, ainsi que les entreprises membres de cette Fondation ;
- Le secrétariat de la Fondation ;
- Les personnalités françaises qui nous ont reçus au moment de la collecte des informations et de l'élaboration de la problématique du rapport ;
- Les contacts qui nous ont accueillis à l'étranger, de leur aide précieuse, de leur volonté de se montrer didactiques et de leur motivation pour que les expériences partagées puissent être reprises ;
- Madame HONDA, qui fut pour nous un guide éclairé et attentif lors de notre voyage au Japon

Les opinions contenues dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient engager ni les Administrations et entreprises auxquelles ils appartiennent, ni la Fondation.

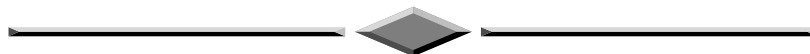
SOMMAIRE

INTRODUCTION	14
I. L'ALLONGEMENT DE LA DUREE DU TRAVAIL : UN PHENOMENE INELUCTABLE A TERME	18
A. LES DONNEES DEMOGRAPHIQUES	18
1) <i>La modification radicale de la structure de la population française</i>	18
2) <i>Un retournement démographique dont l'ampleur exacte et le calendrier sont difficiles à déterminer</i>	22
B. L'AMBITION EUROPEENNE D'UN ALLONGEMENT DE LA DUREE D'EMPLOI DES SENIORS.....	23
1) <i>La stratégie de Lisbonne : un partenariat ambitieux pour la croissance et l'emploi</i>	24
2) <i>La position de l'Europe en matière d'emploi des seniors : principes d'action</i>	25
3) <i>Les actions entreprises dans le cadre du champ de compétence européen : programmes dédiés et mise en place de réglementation</i>	26
4) <i>Les actions entreprises et leurs résultats : « il est temps de passer à la vitesse supérieure »</i>	28
II. COMMENT LA FRANCE SE PRÉPARE À CETTE NÉCESSITÉ	30
A. DES ANNEES 70 AUX ANNEES 90 : L'ABSENCE DE POLITIQUE PUBLIQUE DE GESTION DES AGES	30
1) <i>Les différentes formules de cessation précoce d'activité</i>	30
2) <i>Un consensus social implicite</i>	36
B. UN CHANGEMENT PERCEPTIBLE : DES POLITIQUES DE MAINTIEN EN EMPLOI ET DE RETOUR A L'EMPLOI DES SENIORS	37
1) <i>Favoriser le maintien en emploi des seniors : de la contrainte à l'incitation</i>	37
2) <i>Favoriser le retour en emploi</i>	43
C. UN COROLLAIRE INDISPENSABLE : PRESERVER L'EMPLOYABILITE DES SENIORS	47
III. LES INTERROGATIONS DES SALAIRES	50
A) <i>En France, le besoin de travailler plus longtemps ne s'est pas encore imposé</i>	50
B) <i>Le besoin de travailler plus longtemps des salariés : une réalité émergente ?</i>	57
IV. LES ENTREPRISES : QUELS BESOINS ? QUELLES POLITIQUES ? .	62
A. UNE PHASE DE TRANSITION ENTRE LES ANCIENNES PRATIQUES ET LES BESOINS EN EMERGENCE	62
1) <i>Toujours une logique d'éviction des seniors</i>	62

2) <i>Des besoins en émergence</i>	64
B. LE CONSTAT DE NOS ENTRETIENS EN FRANCE.....	70
1) <i>Quelques politiques volontaristes de gestion de la problématique senior</i> ...	70
CONCLUSION	83
A. PERTINENCE ET ACTUALITE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'EMPLOI DES SENIORS POUR LES ENTREPRISES.....	83
1) <i>Répondre à la pénurie des effectifs de main-d'œuvre détectée dans certains secteurs</i>	83
2) <i>Tirer parti des ressources inexploitées et immédiatement exploitables de la main-d'œuvre expérimentée</i>	84
B. PRINCIPES FONDAMENTAUX	86
C. PROPOSITIONS	88
1) <i>Propositions à destination des entreprises</i>	88
2) <i>Adopter une démarche globale et cohérente en terme de politique publique</i>	92
ANNEXES	95
RAPPORT DU VOYAGE EN GRANDE BRETAGNE (OCTOBRE 2005)	95
I. LE CONTEXTE GENERAL	95
1.1. <i>Les données démographiques</i>	95
1.2. <i>Le contexte économique</i>	95
1.3. <i>Le système de pensions</i>	97
II. LES POLITIQUES DES ENTREPRISES	98
2.1. <i>Pourquoi les entreprises prolongent ou embauchent les seniors ?</i>	99
2.2. <i>Comment les entreprises font-elles pour prolonger/embaucher les seniors ?</i>	100
2.3. <i>Le point de vue des seniors : contrainte ou envie ?</i>	102
III. LES POLITIQUES PUBLIQUES	103
IV. NOTRE POINT DE VUE	104
4.1. <i>Analyse du système anglais</i>	104
4.2. <i>Ce système est-il transposable en France ?</i>	106
RAPPORT DU VOYAGE AU QUEBEC (OCTOBRE-NOVEMBRE 2005) ..	108
I. Y A-T-IL PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE AU QUEBEC ?.....	108
1.1. <i>Les faits</i>	108
1.2. <i>Les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre</i>	111
1.3. <i>Les indicateurs aberrants</i>	113
II – LES ACTIONS.....	114
2.1. <i>Attirer la main-d'œuvre jeune</i>	115
2.2. <i>Retenir et mobiliser la main-d'œuvre à tous les âges : vers une gestion individualisée des RH</i>	116
2.3. <i>Une action ciblée sur la population des seniors : prolonger la durée de vie au travail</i>	118
RAPPORT DU VOYAGE EN SUEDE (NOVEMBRE 2005).....	122

I. ELEMENTS DE CONTEXTE : LA SUEDE, UNE SOCIETE REACTIVE ET ADAPTABLE QUI A SU REpondre A DE NOMBREUX DEFIS	122
1.1 <i>Une sortie de crise exemplaire, grâce au modèle suédois de cogestion ...</i>	122
1.2 <i>Les défis à venir : démographie et pérennité du modèle suédois</i>	123
II. CONSTAT ET ANALYSE	125
2.1 <i>Un modèle abouti.....</i>	126
2.2 <i>Les préoccupations actuelles.....</i>	127
2.3 <i>Les problèmes encore à résoudre</i>	128
III. LES ELEMENTS TRANSPOSABLES POUR LA FRANCE	130
3.1 <i>Les politiques publiques</i>	130
3.2 <i>Les politiques Management/RH des entreprises et administrations</i>	131
RAPPORT DU VOYAGE AU JAPON (DECEMBRE 2005)	134
I. LES ENJEUX DE LA TRANSITION DEMOGRAPHIQUE JAPONAISE ..	134
a) <i>Tendance générale</i>	134
b) <i>Conséquences sur la croissance.....</i>	135
c) <i>Conséquences sur le marché</i>	136
II. PERSPECTIVES DE L'EMPLOI DES SENIORS AU JAPON	136
a) <i>Contexte socioculturel du marché du travail des seniors.....</i>	136
b) <i>Salaires : de l'ancienneté à la performance ?.....</i>	137
c) <i>Rôle des femmes</i>	138
d) <i>Réforme du système des retraites :</i>	138
BIBLIOGRAPHIE	140
ARTICLES	140
RAPPORTS	140
ESSAIS	141
ENQUETES ET STATISTIQUES	141
CONTACTS PRIS PAR LA MISSION	142
FRANCE	142
ROYAUME UNI.....	144
CANADA.....	145
SUEDE	148
JAPON.....	149
COMMISSION EUROPEENNE.....	151

INTRODUCTION



Depuis longtemps déjà, le système économique « dominant » de notre pays, celui des grandes entreprises et des administrations, est organisé en termes d'emplois stables et pérennes, autour d'une seule tranche de la population : celle des 30-55 ans.

En 2006, le constat est malheureusement celui d'un taux d'activité des jeunes et des seniors en France qui est parmi les plus bas des pays industrialisés. Outre les problèmes sociaux que cela engendre, en particulier chez les jeunes, on est en droit de se demander combien de temps cet état de fait peut perdurer. Comme le montrent les études démographiques de la population française, la moyenne d'âge de la « génération X » s'accroît progressivement... mais inexorablement ! Comment ne pas imaginer que face à cette déformation de la pyramide des âges de la population active, les grandes organisations que sont les entreprises et les administrations ne vont pas relayer, de manière dynamique, les politiques publiques largement initiées en la matière.

Contrairement à certaines idées reçues, la France a déjà pris des mesures significatives afin de favoriser le maintien et le retour à l'emploi des seniors (la loi Fillon en 2003, l'Accord National Interprofessionnel en octobre 2005, le plan gouvernemental pour l'emploi des seniors...). Par contre, en matière de facilitation de l'accès des jeunes à l'emploi, les troubles sociaux survenus dans les banlieues et les universités en 2005 et 2006 rappellent que de nombreuses choses restent à entreprendre. Ce problème de société ne se résoudra pas par la seule adoption de nouvelles lois destinées à réformer le code du travail mais, en toute vraisemblance, par une réforme en profondeur de notre système de formation.

Alors que le cadre légal et social est en pleine évolution, les politiques RH des grandes entreprises et des administrations françaises sont loin d'avoir mis en œuvre une vraie politique des âges, c'est-à-dire une politique *pour tous les âges*. Améliorer le taux d'activité de la population française dans son ensemble, ne relèvera sûrement pas d'une approche segmentée du problème.

Au cours de l'année 2005, les pages économiques des journaux français évoquaient chaque jour le faible taux d'activité des seniors ou les accords

d'entreprises les concernant, etc. En 2006 par contre, compte tenu de l'actualité autour du Contrat Première Embauche (CPE), ces mêmes journaux évoquent chaque jour la précarité de l'emploi des jeunes, le problème des diplômés ne débouchant que sur des stages non rémunérés... Pourtant, ces deux problématiques, celles des jeunes et des seniors, ne s'opposent pas et nécessiteraient plutôt une approche globale.

Soulignons ici que la tranche d'âge la plus active, celle des 30-50 ans, est rarement mise en avant dans les pages économiques et sociales des journaux. Occupant plutôt des emplois à durée indéterminée (du moins dans les grandes entreprises), elle est implicitement considérée comme favorisée.

Les entreprises ne traitent pas de façon spécifique la tranche d'âge des 30-50 ans. Certes, cette génération a souvent la chance d'avoir un emploi stable. Mais la recherche permanente de la performance, si caractéristique du monde économique d'aujourd'hui, fait peser sur elle les gains de productivité et ses conséquences sur le travail quotidien. Or, ce sont ces programmes de réduction des coûts qui, d'une part, rendent plus difficile l'accès des jeunes générations aux emplois des entreprises et qui, d'autre part, continuent à favoriser le départ des plus anciens... souvent à peine âgés de plus de 55 ans.

Dans ces conditions, force est de constater que la tranche d'âge des 30-50 ans n'est pas dans des dispositions lui permettant de poursuivre sa carrière après 60 ans. Ceci ne favorise pas l'allongement de la durée du travail et, par là même, la répartition de l'activité. En 2006, les deux tiers des français considèrent toujours l'âge de 60 ans comme l'âge optimal pour quitter le monde du travail. Il est par conséquent peu probable que les opinions des 30-50 ans évoluent rapidement sur ce sujet.

L'évolution de la démographie et ses conséquences sur les grandes entreprises et administrations ne peuvent donc se résumer à la seule prise en compte de la problématique des seniors. Bien évidemment, il y a de nombreux chantiers à ouvrir pour maintenir cette population dans un vrai travail (et pas forcément dans le dernier emploi) ou même lui faire retrouver le chemin des entreprises. Certaines entreprises françaises commencent à mettre en œuvre des démarches en ce sens même si beaucoup (trop) d'entre elles abordent le sujet avec des enjeux d'image (le sujet est « à la mode »). Car, même si notre pays vieillit, compte tenu de notre taux de natalité qui reste un des plus forts d'Europe, nous ne connaissons pas encore, sauf dans quelques secteurs ciblés, des phénomènes massifs de pénurie de main d'œuvre qui nécessiteraient de monter des processus systématiques de gestion de la relève ou de rétention des compétences. Et comme les

conséquences de la réforme du système des retraites n'ont pas été bien appréhendées, que les montants des pensions sont encore proches du dernier salaire, les salariés ne poussent pas vraiment leurs employeurs à initier des démarches de fond pour différer l'âge effectif de la retraite ou à réfléchir à des parcours professionnels qui se poursuivraient après 60 ans.

L'« ordre ancien » perdue dans les esprits et dans les pratiques... Et le seuil des 60 ans reste « statufié » sans même avoir besoin de s'appuyer sur les statuts du personnel qui régissent l'âge de départ à la retraite d'un grand nombre de salariés français. Même si des demandes émergent, notamment à propos de la situation des jeunes générations qui poursuivent des études de plus en plus longues et coûteuses et mettent plusieurs années avant d'accéder au monde du travail, les salariés actifs les plus anciens n'expriment pas de manière explicite et collective, le besoin ou l'envie de travailler plus longtemps. Ils continuent même à vivre dans l'attente de départs anticipés, renforcés par les pratiques des entreprises qui ont du mal à se passer de la soupape des préretraites... pratiques qui ne sont pas forcément illégitimes, du moins dans certains secteurs économiques qui recherchent la permanence de la flexibilité et l'adaptation de l'organisation du travail.

Face au vieillissement de la population et aux perspectives démographiques, l'allongement de la durée du travail est inéluctable, d'autant plus que les seniors et les jeunes d'aujourd'hui ont un taux d'activité faible. L'évolution préoccupante de la situation des comptes sociaux et des régimes de retraite constituent un élément supplémentaire permettant de penser que ce mouvement, comme dans de nombreux pays industrialisés, est irrémédiable.

Pourtant, les salariés et les entreprises françaises font comme si cette situation relevait encore d'un mauvais scénario de film d'anticipation. Personne ne semble préparé à gérer cette transformation de manière opérationnelle qui, pour les grandes organisations, passe par une gestion RH globale de toutes les tranches d'âges.

Sans attendre le recul progressif de l'âge de la retraite, les entreprises françaises doivent non seulement s'occuper des seniors d'aujourd'hui mais aussi de ceux de demain... qui sont déjà présents dans leurs effectifs ! Ces mêmes entreprises, quelles que soient les modalités des contrats de travail qui seront trouvées, doivent favoriser l'entrée des jeunes en leur sein et accompagner les démarches des pouvoirs publics en la matière. Car, même si elles sont actuellement dans la rue et luttent contre la précarité, il serait dangereux de croire que les jeunes générations sont spontanément attirées par le monde des entreprises. Le fait que depuis longtemps, celui-ci se passe d'elles ou a du mal à les intégrer laisse des traces peut-être indélébiles. Le

monde des grandes entreprises ne fait plus forcément « rêver » les jeunes, renforcés en cela par leurs parents qui, bien que salariés à contrat à durée indéterminée, se plaignent de plus en plus de leur quotidien de travail ! Ainsi beaucoup de jeunes français ne se projettent pas dans un parcours professionnel au sein de grandes structures. Et ce n'est pas parce qu'un grand nombre d'entre eux, si l'on en croit les derniers sondages, a envie de devenir fonctionnaire... que l'on peut être rassuré sur la non pérennité de cette situation.

Tout ceci milite pour que les entreprises mettent en place une politique des âges complète permettant de favoriser l'employabilité et l'attractivité des jeunes, de la génération intermédiaire et des seniors. Une politique pour tous les âges qui n'oppose pas les uns aux autres ! Une politique qui, si elle réussit devra améliorer le taux d'activité de la population et les relations entre les générations afin de faire de l'âge un sujet qui n'en soit plus un !

I. L'ALLONGEMENT DE LA DUREE DU TRAVAIL : UN PHENOMENE INELUCTABLE A TERME

A. Les données démographiques

1) La modification radicale de la structure de la population française

La France se félicite d'avoir une espérance de vie classée au second rang mondial. Celle-ci va continuer à augmenter, allant jusqu'à six années de vie supplémentaire en moyenne à l'horizon 2040. Associé au fait qu'il n'y a pas eu au cours des 60 dernières années de grands conflits comme durant la première moitié du XXème siècle, la part de la population âgée de plus de 60 ans tend aujourd'hui à croître de façon inexorable.

Lorsque les premiers représentants de la génération dite du *baby boom* qui sont nés après la guerre franchiront le cap des soixante ans, voire des soixante-cinq ans, soit vers 2005-2010, une longue période de diminution démographique de la population active va commencer. Dans le même temps, la génération (moins nombreuse) née dans les années 1980-1990 atteindra l'âge d'entrer dans la vie active¹ mais son arrivée ne compensera pas pour autant la baisse générale de la population active. A politique publique de maîtrise de l'immigration inchangée, les flux migratoires n'atténueront pas non plus ce phénomène.

Même si la France a un taux de fécondité relativement élevé, celui-ci n'assure pas pour autant le renouvellement des générations. A l'horizon 2050, la croissance de la population devrait atteindre +9% par rapport à 2000, l'inquiétude provenant du fait que la part des plus de 65 ans passera de 16 à 30% et que l'âge moyen atteindra 46,3 ans contre 38,2 ans aujourd'hui.

Ces projections, établies par l'INSEE, indiquent que si les conditions de départ en inactivité restent les mêmes, la population active aura tendance à diminuer. Tout comme l'ensemble des sociétés occidentales, et notamment à l'intérieur des frontières de l'Union Européenne, la société française est donc confrontée à un retournement de tendance démographique durable².

¹ La population d'âge actif est, suivant les pays, le total des personnes de 16 ou 20 ans à 64 ou 65 ans. La population active diffère de la population d'âge actif du fait du nombre de personnes d'âge actif sans emploi et n'en cherchant pas. Le taux d'emploi est la proportion des actifs occupés dans la population active. Le taux d'activité est la proportion des actifs – occupés ou non – dans la population totale.

² La France présente en réalité une situation démographique plus favorable que celle de ses principaux partenaires européens, du fait d'un taux de natalité plus soutenu et

L'arrivée de nouveaux pays dans l'Union Européenne ne modifie pas la donne, mais peut même l'amplifier à en juger par leurs comportements démographiques récents³.

Structure par âge des populations féminine et masculine

En %	1990		2004 (p)	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Moins de 15 ans	18,1	20,0	17,5	19,4
15-24 ans	14,4	15,7	12,4	13,7
25-34 ans	14,8	15,5	12,9	13,7
35-44 ans	14,7	15,8	14,0	14,6
45-54 ans	10,0	10,6	13,7	13,9
55-64 ans	10,6	10,4	10,6	10,9
65-74 ans	8,3	6,9	8,9	7,8
75 ans ou plus	9,1	5,1	10,0	6,0
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0

(p) Données au 1er janvier 2005, données provisoires.

Champ : France métropolitaine.

Source : Insee, bilan démographique.

La structure de la population active ressort profondément bouleversée de ce phénomène de non renouvellement des classes d'âges. En 2005, 47% des actifs potentiels de l'Union Européenne ont plus de 40 ans. En 2015, cette proportion atteindra 55%. La population des personnes de plus de 60 ans dans la population totale de l'Union Européenne passera quant à elle de moins de 22% à plus de 27%⁴.

Au dernier trimestre 2003⁵, la France métropolitaine comptait 27,1 millions d'actifs, contre 25,3 millions en 1993, du fait de l'intégration des dernières

durables. Celui-ci ne pourra toutefois la préserver des évolutions démographiques générales, tant du fait de la disparition de la population active des classes les plus nombreuses de l'après-guerre, que du fait de la libéralisation du marché du travail, et donc de l'offre de main d'œuvre.

³ Cf. Bulletin mensuel *Démographie et Sociétés*, INED, juin 2005 – Etude portant sur l'évolution démographique de l'Ukraine et de la Pologne depuis 1919.

⁴ Rapport IGAS 2004, *Evolution démographique et enjeux du vieillissement*.

⁵ INSEE *Enquête emploi 2003*, avril 2004

classes d'âge du *baby boom*. Parmi ces actifs, 24,4 millions avaient un emploi et 2,7 millions étaient au chômage.

Autre chiffre significatif de l'évolution de la population active à court terme : la part des plus de 55 ans. En 2003, ils représentaient déjà plus de 20% des 24,4 millions d'actifs occupés.

L'évolution des trente dernières années de la population active et de la population en âge de travailler fait ressortir le fait que la part des plus de 50 ans, qui a logiquement baissé du fait de l'arrivée des nouvelles générations nombreuses entre 1975 et 1996, commence déjà à augmenter. Ce phénomène du vieillissement de la population active s'est accéléré ces dernières années, renforcé par la remontée des taux d'activité des salariés âgés.

*Répartition de la population totale et de l'activité par tranche d'âge
(population en milliers, répartition en %)⁶*

	1975	1984	1990	1996	2002
Population en âge de travailler (16-64 ans)	31 269 16-29 ans : 36,6% 30-49 ans : 39,7% 50-64 ans : 23,7%	34 448 34,0% 40,5% 25,5%	35 938 33,0% 42,7% 24,3%	36 394 30,3% 46,5% 23,2%	37 271 28,7% 45,1% 26,2%
Population active	21 543 16-29 ans : 36,0% 30-49 ans : 44,4% 50-64 ans : 19,6%	23 437 32,6% 49,2% 18,2%	24 196 29,6% 53,7% 16,7%	25 018 24,9% 59,2% 15,9%	26 172 23,8% 56,2% 20,0%
Population active occupée	20 742 16-29 ans : 35,3% 30-49 ans : 44,9% 50-64 ans : 19,8%	21 226 29,9% 51,2% 18,9%	21 943 27,7% 55,1% 17,2%	21 961 22,7% 60,7% 16,6%	23 833 22,3% 57,2% 20,5%
Chômeurs	801 16-29 ans : 55,8% 30-49 ans : 30,9% 50-64 ans : 13,8%	2 231 58,3% 29,9% 11,8%	2 253 47,5% 40,6% 11,9%	3 057 41,2% 48,0% 10,8%	2 339 38,5% 47,3% 14,2%
Âge moyen des actifs	37,7	37,6	37,7	38,8	39,3

⁶ Source : INSEE Enquête emploi 2003, avril 2004

Cette évolution va conduire à un seuil où le nombre de sorties « par le haut », c'est-à-dire par limite d'âge de la population active, dépassera celui des entrées des dernières classes d'âges. Le vieillissement de la population n'a donc pas une incidence proportionnelle sur la population active, dont on admet qu'elle se limite à l'âge de 65 ans. Le vieillissement de la population active est donc moins prononcé que celui de la population générale et dépend du nombre des naissances et de l'âge d'entrée dans la vie active. Ainsi, après le pic, et plus encore lorsque la génération du *baby boom* aura pris sa retraite, la population active connaîtra un rajeunissement rapide, alors que la population dans son ensemble continuera de vieillir.

Population par groupe d'âge

	Moins de 20 ans	20 ans à 59 ans	60 ans et plus	Âge moyen
	%	%	%	années
France métropolitaine				
1901	34,3	53,0	12,7	32,4
1910	33,6	53,7	12,7	32,6
1920	31,3	54,9	13,8	34,4
1930	30,1	55,7	14,2	34,1
1946	29,5	54,5	16,0	35,6
1950	30,1	53,6	16,3	35,3
1960	32,2	51,0	16,8	34,9
1970	33,2	48,8	18,0	34,8
1980	30,6	52,4	17,0	35,7
1990	27,8	53,2	19,0	36,9
2000	25,6	53,8	20,6	38,7
p 2003	25,1	54,3	20,6	39,2
p 2004	25,0	54,3	20,7	39,3
p 2005	24,9	54,3	20,8	39,5
France entière				
p 2004	25,3	54,3	20,4	39,1
p 2005	25,2	54,2	20,6	39,3

Population et âge moyen au 1er janvier.

p : données provisoires.

Source : Insee, Bilan démographique.

2) Un retournement démographique dont l'ampleur exacte et le calendrier sont difficiles à déterminer

Contrairement aux estimations démographiques de la population prise dans son ensemble, établies à partir de données constatées, l'estimation des ressources en main-d'œuvre repose sur des hypothèses fondées d'une part sur les comportements attendus des agents économiques et, d'autre part, sur le niveau d'activité.

A un niveau d'activité en baisse correspondant à un chômage élevé, la partie la plus éloignée de l'employabilité directe est dissuadée de se présenter sur le marché du travail, diminuant de ce fait la population active⁷.

Même si le vieillissement de la population française conduit à une diminution de la population active – les générations partant à la retraite ne pouvant être remplacées en valeur absolue à politique migratoire globalement constante – la population active ne se confond pas avec les classes d'âges d'actifs. Pour conserver un nombre d'actifs globalement constant, une première variable repose sur l'augmentation du taux d'activité des classes les moins occupées (les plus basses et les plus élevées).

L'évolution du cadre institutionnel peut également modifier les comportements – notamment sur les classes d'âges élevés – tant sur les arbitrages individuels d'accès à la retraite que sur le choix de retrait d'activité.

Un scénario tendanciel, établi à partir d'hypothèses conjoncturelles inchangées, table sur une diminution de la population active à partir de 2007 avec un maintien de la progression de la part des classes d'âges les plus élevés dans la population active.⁸ On peut déjà affirmer que la part des salariés de plus de 50 ans est déjà en augmentation dans la population active, même si leur taux d'activité est relativement faible.

Le flux des départs à la retraite dans les dix prochaines années va toutefois modifier progressivement l'équilibre du marché du travail. Avant 2005, ce sont les générations nées avant le début du *baby-boom*, peu nombreuses, qui

⁷ Cet effet dit « de flexion » joue également en sens inverse : une diminution sensible du taux de chômage attire de nouveaux candidats à l'emploi non dissimulé, augmentant de ce fait la population active.

⁸ Emmanuelle NAUZE-FICHET, *Projections de population active en 2050, l'essoufflement de la croissance des ressources en main d'œuvre*, *Economie et Statistique* n° 355-356, 2002.

partent en retraite. La taille des classes d'âges s'accroît alors en moyenne de plus de 200 000 individus par an auquel il faut ajouter le phénomène de l'immigration depuis les années 1950.

A partir de 2006, les premiers *baby-boomers* sont en âge de partir en retraite en même temps qu'arrivent sur le marché du travail les générations nées après 1985, moins nombreuses⁹. On comprend dès lors pourquoi les années futures seront marquées par une pénurie de main d'œuvre relative et des besoins de renouvellement importants, en particulier si le niveau d'activité se maintient ou croît.

B. L'ambition européenne d'un allongement de la durée d'emploi des seniors

Depuis 2000, l'Union européenne élabore et soutient un discours favorable à l'augmentation de la durée d'emploi des seniors alors même que cette question ne relève pas de son domaine de compétences stricto sensu. Aux yeux des institutions européennes, l'augmentation de la durée d'emploi des seniors est un phénomène inéluctable et perçu comme le seul moyen de maintenir le niveau de protection social actuel tout en respectant les évolutions des parcours de vie d'aujourd'hui.

Ainsi, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, l'Union européenne propose une approche suivant deux axes. Dans les domaines où elle dispose de prérogatives, elle a adopté une réglementation spécifique et développe des programmes de financement afin de susciter les initiatives. Dans les domaines où elle ne dispose pas de prérogatives, elle agit comme une force de proposition et de coordination afin de faire converger les politiques nationales.

Les résultats de cette politique sont encore difficiles à évaluer. Beaucoup reste à faire et l'essentiel de la compétence en matière d'emploi appartient encore aux pays membres. Toutefois, un point semble d'ores et déjà établi : l'impulsion politique européenne en faveur de l'allongement de la durée d'emploi des seniors a donné une visibilité et une actualité politique à un sujet jusque là confidentiel.

Après une brève présentation de la stratégie de Lisbonne, nous verrons quelles sont les préconisations et les recommandations de l'Europe en

⁹ Alors qu'il y avait en moyenne 860 000 naissances par an entre 1946 et 1950, entre 1975 et 1985, la moyenne n'est plus que de 760 000.

matière d'allongement de la durée d'emploi des seniors, puis les actions qui sont menées dans le cadre de son champ de compétences.

1) La stratégie de Lisbonne : un partenariat ambitieux pour la croissance et l'emploi

Le Conseil européen de Lisbonne de mars 2000 a assigné à l'Union Européenne un objectif ambitieux de croissance et d'emploi : faire de l'Europe, d'ici à 2010, l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde.

Deux principaux objectifs chiffrés ont été fixés :

- **Le relèvement des taux d'emploi** avec un taux d'emploi global à 70% (contre 60% en 2000), un taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans de 50% (contre 39% en 2002) et un taux d'emploi des femmes de 60%.
- **Le renforcement de l'investissement consacré à la recherche et développement** devant atteindre 3% du PIB.

A cette stratégie économique et sociale de l'Union, le Conseil européen de Göteborg de 2001 a ajouté un troisième objectif : l'environnement.

En vue d'atteindre ces objectifs, l'Union européenne s'est dotée d'outils spécifiques.

Tout d'abord, le Conseil européen de printemps est consacré chaque année à l'examen de la stratégie économique et sociale de l'Union. Ces sommets sont préparés sur la base du « rapport de printemps » que la Commission élabore pour faire le bilan de la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne.

Ensuite, un important travail législatif a été engagé (plus de 70 directives ont été adoptées dans le cadre de la stratégie de Lisbonne) et les financements communautaires ont contribué, dans une certaine mesure, à sa mise en œuvre.

Enfin, le processus de Lisbonne, qui recouvre plusieurs domaines de compétence des Etats membres (emploi, protection sociale, éducation notamment) a largement recours à la Méthode ouverte de coordination (MOC). Les MOC reposent sur une mesure régulière des progrès réalisés par les Etats membres sur la voie d'orientations et d'objectifs communs. Elles

constituent un moyen souple d'encouragement à la coopération et à l'échange de bonnes pratiques entre les Etats membres.

2) La position de l'Europe en matière d'emploi des seniors : principes d'action

En matière de politique pour l'emploi des seniors, la position de l'Europe se trouve clairement énoncée dans la communication de la Commission de mars 2004 intitulée *Accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail*. Le taux d'emploi peu élevé des travailleurs âgés en Europe représente une perte d'opportunités de vie pour les individus et de potentiel pour la société. Pour l'économie dans son ensemble, l'accroissement du taux d'emploi des travailleurs âgés est crucial pour soutenir la croissance économique, les recettes fiscales et les systèmes de protection sociale, y compris des niveaux de retraite adéquats, au regard des réductions attendues de la population en âge de travailler.

Avec l'allongement constant de la durée de vie, le travail devrait pouvoir être envisagé à l'échelle du cycle complet de la vie, permettant des formules souples de temps partiel et d'interruption de carrière. Cette position est réaffirmée dans le cadre du Livre vert de la commission paru en 2005 et intitulé *Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre les générations*. Pour répondre aux changements démographiques, le livre vert estime que l'UE devrait inventer des transitions nouvelles entre les âges : un nombre croissant de « jeunes retraités » est en effet désireux de participer à la vie sociale et économique, le temps des études s'allonge, et les « jeunes actifs » ont besoin de temps pour s'occuper de leurs enfants. Ces évolutions changent les frontières et les transitions entre activité et inactivité.

Ainsi, pour assurer le maintien des systèmes sociaux à un bon niveau et la compétitivité de l'économie, le Livre vert prône une augmentation de l'emploi des seniors. Pour cela, au-delà des bonnes conditions macroéconomiques, l'aménagement de conditions spécifiques est nécessaire pour faciliter l'allongement de la durée de vie des professionnels :

- **Des incitations financières appropriées.** Réformer les systèmes de préretraite et assurer la bonne mise en œuvre des autres systèmes de prestations tels que le chômage longue durée...
- **De bonnes conditions de santé et de sécurité au travail.** Les préoccupations de santé et de sécurité ont un rôle central pour le bien-être des travailleurs âgés et pour leur aptitude à se maintenir au sein de la main-d'oeuvre

- **Des formes flexibles d'organisation du travail.** Les formules de retraite progressive et de travail à temps partiel doivent retenir davantage l'attention. Plus qu'un événement, la retraite doit devenir un processus progressif de réduction des heures de travail dans la durée.
- **Un accès permanent à la formation tout au long de la vie.** Les travailleurs âgés bénéficient de moins de formation que les autres tranches d'âge. Le potentiel de productivité des travailleurs âgés n'est pas dégradé par l'âge mais par l'obsolescence de leurs qualifications. Seul l'apprentissage tout au long de la vie permet d'assurer aux futurs travailleurs âgés les compétences nécessaires pour s'adapter aux changements qui interviennent sur le marché de l'emploi.
- **Des politiques actives en faveur du retour à l'emploi.** Les travailleurs âgés courent un risque élevé de quitter le marché du travail en cas de restructuration ou de réduction du personnel. Pour faciliter le retour à l'emploi, des approches personnalisées doivent être mises en place : services d'orientation, formations spécifiques, reclassements externes...
- **L'amélioration de la qualité de l'emploi.** La santé et la sécurité au travail, les questions d'organisation et la formation sont autant de dimensions clé de la qualité de l'emploi. Cette dernière est, d'une manière générale, cruciale pour faire revenir sur le marché de l'emploi des travailleurs âgés et des personnes assumant des responsabilités familiales.

3) Les actions entreprises dans le cadre du champ de compétence européen : programmes dédiés et mise en place de réglementation

Au-delà des déclarations de politique générale visant à susciter la convergence des États membres, quelles sont les actions entreprises par l'Union européenne ?

A travers une série de mesures, elle soutient les actions des États membres et des partenaires sociaux :

- **La méthode ouverte de coordination** appliquée aux questions socio-économiques permet de partager les expériences et meilleures pratiques dans le but de comparer l'efficacité des mesures nationales ;

- **L'initiative EQUAL** soutient la promotion de politiques en faveur du vieillissement actif par l'identification et le transfert des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion des âges ;

- L'Union européenne accorde une aide croissante dans le cadre de l'éducation des adultes avec le programme d'action communautaire **Socrates** ;

- Le **fonds social européen** appuie les politiques des Etats membres relatives au vieillissement actif à travers deux domaines d'action : le développement et la promotion de politiques actives du marché du travail ainsi que la promotion et l'amélioration des politiques d'éducation et de formation tout au long de la vie ;

- Enfin, la Directive de 2000 contre les discriminations en matière d'emploi, si elle n'est pas consacrée exclusivement à la gestion des âges, constitue une mesure non négligeable en matière d'emploi des seniors. Lors de notre voyage au Royaume-Uni, elle a été unanimement citée par nos interlocuteurs comme un élément déterminant dans la définition de leur politique d'emploi. La Directive du Conseil du 27 novembre 2000, portant sur la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail fait partie d'un ensemble de mesures visant à lutter contre les discriminations¹⁰. Un programme d'action de lutte contre les discriminations pour la période 2001-2005 y est associé.

Comme le mentionnaient nos interlocuteurs à la Commission européenne, l'emploi et la politique sociale ne font pas partie des compétences de l'Union européenne. A ce titre, ces domaines sont traités essentiellement par la méthode ouverte de coordination et par un soutien financier à des programmes ciblés. Cette limitation des moyens de l'UE ne permet pas toujours d'arriver rapidement aux résultats escomptés. Chaque Etat membre reste en outre attaché à son autonomie en matière de politique sociale.

¹⁰ La directive traite aussi bien de la discrimination directe que de la discrimination indirecte (disposition, critère ou pratique apparemment neutres mais susceptibles de produire un effet défavorable pour une ou des personnes déterminées...). Certaines différences de traitement fondées sur l'âge peuvent être admises lorsqu'elles sont justifiées objectivement, appropriées et nécessaires à la réalisation d'objectifs légitimes sur le marché du travail (ex. assurer la protection des jeunes ou des travailleurs âgés ; fixation d'exigences sur la durée de l'expérience professionnelle etc.).

4) Les actions entreprises et leurs résultats : « il est temps de passer à la vitesse supérieure »

Le processus de Lisbonne a suscité une réflexion et lancé une dynamique parmi les Etats membres. Cette initiative ambitieuse et novatrice mérite d'être soulignée car elle vise à faire de l'Europe autre chose qu'un projet de libre échange. Les résultats sont toutefois restés en deçà des attentes, en particulier en matière de taux de croissance et d'emploi. La convergence des politiques sociales reste quant à elle imparfaite.

Plusieurs rapports successifs de la Commission font apparaître de trop lents progrès en matière d'emploi. Le dernier bilan annuel des avancées du processus de Lisbonne¹¹ réaffirme les positions déjà prises antérieurement en matière d'emploi et d'insertion dans le monde du travail :

- Afin de favoriser l'augmentation des taux d'emploi et financer les retraites et les soins de santé d'une population vieillissante, les Etats membres doivent adopter une conception de l'emploi fondée sur le cycle de vie, où chacun recevrait, à tout âge, le soutien dont il a besoin.
- Tout jeune ayant quitté l'école ou l'université devrait se voir offrir un emploi, un apprentissage ou une formation complémentaire dans les six mois avant la fin 2007 et dans les 100 jours d'ici 2010.
- Des efforts plus importants devraient être consentis pour atteindre les objectifs des Etats membres en ce qui concerne la mise à disposition, à un coût abordable, de structures d'accueil de qualité pour les enfants et l'adoption de mesures visant à promouvoir l'égalité des genres au travail ainsi que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- Des stratégies de « vieillissement actif » devraient être appliquées incluant une offre de formation accrue pour les plus de 45 ans, des incitations financières au prolongement de la vie professionnelle et le recours au travail à temps partiel.

Ainsi que l'indique le président du Conseil européen, José Manuel Barroso, « il est temps de passer à la vitesse supérieure. Un vent nouveau souffle sur Bruxelles et les capitales nationales depuis que nous avons relancé la stratégie de Lisbonne l'an dernier. Un cap a été franchi dans nos activités. Nous avons parcouru un long chemin depuis l'an dernier et les fondations

¹¹ rapport d'activité annuel sur la croissance et l'emploi, évaluation du processus de Lisbonne, publié le 25 janvier 2006 par la Commission

qui conviennent sont à présent en place. (...) Les projecteurs sont désormais braqués sur la concrétisation ».

Parmi les événements à venir, soulignons pour conclure qu'un sommet social extraordinaire sera organisé et présentera fin 2007 un rapport sur l'équilibre entre flexibilité et sécurité de l'emploi (« flexisécurité »).

II. COMMENT LA FRANCE SE PRÉPARE À CETTE NÉCESSITÉ

Les années 1970-2000 ont été marquées par un « pacte social » tacite consistant à faire des seniors la variable d'ajustement du problème de l'emploi. De multiples mécanismes de retrait d'activité et de sortie anticipée du marché du travail ont alors été mis en place à destination des seniors.

Cette situation a durablement marqué les esprits et la représentation des seniors au travail. Aujourd'hui, l'enjeu est de renverser cette tendance alors même que l'on assiste à un réveil de la préoccupation nationale pour l'emploi des seniors.

En matière de politique publique, cela se traduit par un double mouvement visant à la fois à prolonger la vie active et à favoriser le maintien en emploi des seniors. Nous verrons, en étudiant les dispositifs mis en place par le gouvernement, comment ces éléments sont indissociables d'une politique active visant à privilégier l'employabilité des seniors, condition nécessaire pour que la représentation de l'emploi des seniors.

A. Des années 70 aux années 90 : l'absence de politique publique de gestion des âges

Jusqu'à une date récente, les politiques actives de l'emploi (formation professionnelle, aide à l'emploi) étaient en majorité destinées à un public jeune ou en grande difficulté. Pour les seniors, les politiques étaient ciblées sur le retrait d'activité et la sortie anticipée du marché du travail, avec pour l'essentiel, des dispositifs de préretraite et de dispense de recherche d'emploi.

Conçue au départ comme une politique à court terme, l'incitation publique au retrait précoce d'activité n'a jamais cessé de produire ses effets. Ces mesures, par nature populaires, sont devenues, malgré leur coût à long terme, difficiles à remettre en cause pour des raisons économiques mais aussi sociales et sociologiques.

1) Les différentes formules de cessation précoce d'activité

La loi du 21 août 2003 a marqué une inflexion sensible de la politique publique en matière de cessation précoce d'activité. Mais l'impact de ces mesures s'est trouvé amoindri par l'effet contraire du dispositif des carrières longues qui pourrait se traduire, d'ici à 2008, par 500.000 départs en retraite avancée avant l'âge de soixante ans. En outre, la persistance d'un taux de

chômage significatif, même s'il est désormais en baisse, explique le maintien *mezzo voce* d'une politique de retrait d'activité.

1.1. Les préretraites publiques

Les allocations spéciales du Fonds national de l'emploi (FNE, ASFNE)

Les conventions d'allocations spéciales licenciement du FNE permettent, dans le cadre d'une procédure de licenciement économique et sur la base d'une convention entre l'Etat et l'entreprise, d'assurer un revenu de remplacement aux salariés âgés dont l'emploi est supprimé et dont les perspectives de reclassement sont réduites, et ce jusqu'à ce qu'ils puissent faire valoir leurs droits à la retraite.

Pour en bénéficier, le salarié doit adhérer volontairement à la convention et naturellement ne plus exercer d'activité professionnelle. Il doit en outre remplir plusieurs conditions :

- d'âge : au moins cinquante-sept ans, par dérogation cinquante-six ans ;
- d'ancienneté dans l'entreprise : au moins un an ;
- de durée de cotisation : au moins dix ans d'appartenance à un ou à plusieurs régimes de sécurité sociale.

L'allocation spéciale versée aux allocataires est égale à 65 % du salaire brut de référence, dans la limite du plafond retenu pour le calcul des cotisations de sécurité sociale et à 50 % du salaire brut de référence pour la part du salaire comprise entre une et deux fois ce plafond. Le versement de cette allocation est assuré jusqu'à soixante ans ou au-delà, le temps nécessaire à l'obtention du nombre de trimestres de cotisations nécessaires à la liquidation de la retraite à taux plein, sans que cette allocation puisse être versée au-delà de soixante-cinq ans.

Depuis 2002, le nombre de nouveaux bénéficiaires de cette mesure diminue. Il était d'environ 7.000 en 2002 et 2003, et s'est infléchi en 2004 (4.855 entrées) ; la tendance se confirme sur les six premiers mois de 2005, avec seulement 2.041 entrées.

Le nombre total d'allocataires indemnisés au titre de l'ASFNE s'élève ainsi à 25.523 au 31 décembre 2004 et à 27.472 en moyenne annuelle sur 2004, ce qui représente une diminution de 18 % par rapport à 2003. La participation financière des entreprises qui dépend du plan social, de la taille de

l'entreprise et de sa capacité contributive, a en moyenne doublé depuis 2003, ce qui explique ces résultats.

Les préretraites progressives

La loi du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites a prévu la suppression de ce dispositif créé au début des années 1980 à compter du 1^{er} janvier 2005. Il n'est par conséquent plus possible de signer des conventions de préretraite progressive.

L'Etat verse aux salariés en préretraite progressive une allocation égale à 30 % de leur salaire brut de temps plein dans la limite du plafond de la sécurité sociale et 25 % pour la part de ce salaire comprise entre une fois et deux fois ce plafond.

En 2002 et 2003, les entrées en préretraite progressive avaient sensiblement augmenté (15.102 en 2002 et 15.940 en 2003). Elles ont diminué de moitié en 2004 (7.725) à la suite du renchérissement du coût du dispositif pour les entreprises. Cette baisse s'amplifie au premier semestre 2005 avec seulement 3.333 entrées contre 4.637 pour la même période de 2004. Elle devrait se poursuivre puisque les entrées enregistrées actuellement se font dans le cadre des conventions signées en 2004.

La cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés

Le dispositif de cessation anticipée d'activité des travailleurs salariés (CATS) correspond à une logique différente de celle des ASFNE : il repose sur la négociation collective et permet de faire bénéficier d'une cessation totale ou partielle d'activité, à partir de cinquante-cinq ans certains salariés soumis à des conditions particulièrement pénibles de travail. Le financement est majoritairement assuré par les entreprises (entre 50 et 80 %), le solde étant pris en charge par l'Etat.

Parallèlement, les conventions CATS peuvent prévoir des départs dès cinquante-cinq ans à des salariés ne répondant pas aux conditions de pénibilité. Dans ce cas, les entreprises bénéficient d'exonérations de cotisations sociales sur les allocations versées, mais l'Etat ne participe pas au financement des allocations.

La réforme des retraites de 2003 a prévu un recentrage du dispositif CATS sur son volet pénibilité en supprimant l'exonération de cotisations des entreprises dans les autres cas. Cette disposition est entrée en vigueur avec la parution du décret du 27 janvier 2005 qui prévoit également que l'Etat ne

prend plus en charge les cotisations de retraite complémentaire des salariés ayant adhéré à des conventions CATS signées après son entrée en vigueur.

La mise en oeuvre d'une disposition CATS n'est possible que s'il existe un accord professionnel national. Outre l'accord professionnel du 26 juillet 1999 de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM), d'autres accords professionnels organisant une cessation d'activité ont été conclus entre 2000 et 2003, dans des secteurs très divers. Au total, jusqu'à mi-2005, une quarantaine d'accords de branche et environ 650 conventions ont été conclus.

La cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante

Ce dispositif a été créé par la loi de financement de la sécurité sociale pour 1999. Il permet la mise en préretraite des personnes qui répondent aux conditions suivantes :

- Avoir contracté une maladie professionnelle liée à l'amiante, le départ pouvant alors avoir lieu dès l'âge de cinquante ans ;
- Travailler ou avoir travaillé dans un établissement à risque élevé d'exposition à l'amiante dont la liste est fixée par arrêté. L'âge de départ autorisé est calculé en fonction de la durée d'activité dans ces établissements mais il ne peut être inférieur à cinquante ans.

A la fin de l'année 2003, 25.710 personnes ont bénéficié de cette préretraite, dont 2.708 victimes de maladies professionnelles.

1.2. Les préretraites d'entreprise

Le Gouvernement ne dispose pas d'informations statistiques sur les préretraites d'entreprise qui ne font pas appel aux financements publics. Elles sont toutefois largement développées.

Comme l'a souligné la direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares) : *« Les entreprises préfèrent les préretraites d'entreprise aux préretraites aidées par l'Etat pour deux raisons : grâce à elles, elles peuvent, d'une part, élargir la cessation anticipée d'activité à d'autres tranches d'âge que celles concernées par les dispositifs publics et, d'autre part, afficher une politique sociale propre à leur établissement. La préretraite privée permet également à une bonne moitié des établissements de conserver les préretraités maison parmi les effectifs de leurs salariés, ce que ne permettent pas les préretraites publiques puisque leur mise en place*

entraîne la rupture, immédiate ou légèrement différée, du contrat de travail. Cette souplesse rend possible le rappel de ces anciens salariés dans le cas de circonstances exceptionnelles »¹².

1.3. La dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés

Les allocataires de l'assurance chômage âgés de cinquante-sept ans et demi ou, s'ils justifient de 160 trimestres d'assurance vieillesse dès l'âge de cinquante-cinq ans, peuvent bénéficier d'une dispense de recherche d'emploi. Les allocataires du régime de solidarité en bénéficient dès cinquante-cinq ans.

Au 31 août 2005, le nombre de demandeurs d'emploi dispensés de recherche d'emploi s'élevait à 403.921 ainsi répartis :

Allocation	Août 2004	Août 2005	Evol. annuelle en %
Allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE)	273.663	270.142	- 1,3
Allocation de solidarité spécifique (ASS)	100.866	99.405	- 1,4
Allocation équivalent-retraite (AER)	27.326	34.374	25,8
Total	401.855	403.921	0,5

Constatons ici que l'évolution du nombre des personnes dispensées de recherche d'activité ne marque aucun retournement de tendance depuis l'entrée en vigueur de la réforme des retraites, tout juste une amorce de stabilisation à un niveau très élevé : 387.988 en juillet 2003, 400.266 en

¹² Source : DARES, premières informations et premières synthèses, novembre 2002, n° 35-1

décembre de la même année, 393.884 en juin 2004, 408.953 en décembre 2004 et 405.115 encore en juin 2005.

1.4 Les départs précoces dans la fonction publique

Dans le régime des pensions civiles de retraite des fonctionnaires de l'Etat, l'ouverture des droits à pension est soumise à une condition d'âge minimum de soixante ans. Mais cette règle générale connaît trois exceptions majeures, ayant pour conséquence que plus de sept fonctionnaires sur dix cessent leur activité avant cet âge. Il s'agit :

- De l'absence de condition d'âge minimum pour les mères ayant au moins trois enfants (mesure étendue en 2005 aux pères ayant interrompu leur activité professionnelle pendant au moins deux mois à l'occasion de la naissance de leurs enfants) ;
- De l'abaissement de l'âge minimum à cinquante-cinq ans pour les fonctionnaires ayant accompli quinze ans de service actif ;
- De l'abaissement de l'âge minimum à cinquante ans pour les fonctionnaires pouvant bénéficier de la bonification dite « du cinquième » avec quinze ans de service actif.

En définitive, l'âge moyen du départ en retraite dans la fonction publique intervient à :

	Hommes	Femmes	Moyenne
Fonction publique d'Etat (personnels civils)	57,6 ans	57 ans	57,25 ans
Fonctionnaires militaires	45,3 ans	42,3 ans	44,9 ans
Fonction publique territoriale	58,8 ans	56,8 ans	57,6 ans
Fonction publique hospitalière	57,5 ans	53,9 ans	54 ans

Source : annexe PLF 2005 - Ministère des finances

Fondement des retraites chez les fonctionnaires civils de l'Etat

Motif	Flux 2001	
	Nombre	%
Services actifs	20.056	34,9
Invalidité	4.228	7,4
Départ anticipé des mères de famille de trois enfants	5.096	8,9
Congés de fin d'activité (CFA)	7.652	13,3
Congés de fin de carrière (CFC)	1.415	2,5
Cessation progressive d'activité (CPA)	3.610	6,2
Fonctionnaires sédentaires (départ à 60 ans)	15.336	26,7
TOTAL	57.393	100,0

Source : Cour des comptes¹³

2) Un consensus social implicite

Cette situation résulte d'une conjonction d'intérêts de chacune des parties :

- Pour les entreprises : la sortie du marché du travail des seniors permet d'ajuster leurs effectifs à un moindre coût en maintenant une relative paix sociale ;
- Pour les seniors : ils peuvent se retirer de leur emploi tôt.
- Pour le gouvernement : le financement de ce « pacte social » repose sur le régime d'assurance vieillesse, ce qui évite d'aggraver les statistiques du chômage ou bien l'équilibre des comptes sociaux du régime d'assurance travail. On peut même espérer que la sortie

¹³ Rapport public particulier de la Cour des comptes sur les pensions des fonctionnaires civils de l'Etat : « l'âge moyen de départ en retraite dans la fonction publique est nettement inférieur à 60 ans », avril 2003.

anticipée du marché du travail pourra permettre de favoriser l'emploi des plus jeunes.

Cette situation a durablement marqué les esprits et la représentation des seniors au travail :

- La population au travail espère très largement une sortie du marché du travail vers 55 ans ;
- Les entreprises n'investissent pas dans leurs employés seniors. Les entreprises demeurent passives face au vieillissement démographique. Elles ne sont qu'une infime minorité à avoir développé des missions ponctuelles pour les quinquagénaires, réalisé des bilans de compétences ou instauré des systèmes de tutorat entre salariés d'âges différents.

Cet état d'esprit est renforcé par le fort taux de chômage qui conduit à un cercle vicieux : même s'ils souhaitent travailler au-delà de 55 ans, les seniors ne trouvent pas d'emploi. Le très faible taux d'emploi des plus de 55 ans (38% aujourd'hui selon la DARES) est une réalité ancrée dans les esprits. La majorité des personnes du secteur privé pense aujourd'hui qu'il est difficile de conserver son emploi au-delà de 55 ans, et pratiquement impossible de trouver un emploi en cas de chômage.

B. Un changement perceptible : des politiques de maintien en emploi et de retour à l'emploi des seniors

1) Favoriser le maintien en emploi des seniors : de la contrainte à l'incitation

1.1. Les contraintes pour les employeurs : la contribution Delalande et ses effets controversés

Dans un article publié dans la revue *Economie et Statistique* (n°372, 2004), plusieurs remarques sont faites à propos de la contribution Delalande. Celle-ci a été instaurée en 1987 afin de protéger l'emploi des quinquagénaires. Alors que depuis le milieu des années 1970 de nombreux dispositifs avaient été mis en place pour encourager les départs anticipés des salariés de plus de 55 ans, le législateur a souhaité favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des salariés de plus de 50 ans. La contribution Delalande constitue l'un de ces dispositifs fondé sur la taxation des licenciements de salariés quinquagénaires.

Afin de réduire les licenciements des salariés en fin de carrière, la contribution Delalande oblige les entreprises du secteur marchand à payer à l'UNEDIC une taxe équivalente à trois mois de salaire brut pour tout licenciement de salarié en CDI de plus de 55 ans. Différents aménagements à ce dispositif ont été adoptés :

- En 1992, trois changements majeurs sont intervenus :
 - o Les conditions d'âge ont été abaissées aux salariés de 50 ans et plus ;
 - o La population concernée a été limitée aux salariés embauchés avant 50 ans ;
 - o Enfin, la contribution a été modulée en fonction de l'âge du salarié.
- En 1999, une modulation en fonction de la taille de l'entreprise est adoptée.
- La dernière évolution du dispositif a été instaurée avec la réforme des retraites en 2003, limitant la population concernée aux salariés embauchés avant 45 ans.

Les effets de la contribution Delalande sont difficiles à évaluer. Ils sont, comme souvent en matière de politique de soutien à l'emploi, contradictoires.

Trois effets principaux se conjuguent.

Il y a tout d'abord « l'effet de rétention » qui dissuade les entreprises de licencier les quinquagénaires en taxant les licenciements. C'est l'effet recherché par le dispositif. Mais à cet effet favorable sur l'emploi visé par la loi s'ajoutent deux effets défavorables :

- L'entreprise peut être tentée d'anticiper le licenciement d'un salarié avant qu'il ne soit protégé par le dispositif. C'est « l'effet de seuil ».
- Les entreprises peuvent être dissuadées d'embaucher des salariés dont l'âge est proche de celui à partir duquel ils sont concernés par le dispositif afin d'éviter tout risque ultérieur d'assujettissement à cette taxe. On parle alors d'« effet de restriction » des embauches pouvant conduire les entreprises à privilégier l'embauche de salariés plus jeunes.

L'effet net sur l'emploi est très difficile à évaluer, d'une part parce que les effets sont contradictoires et, d'autre part, parce qu'il est impossible d'isoler les effets du dispositif Delalande des autres mesures adoptées en parallèle et des évolutions de l'environnement économique.

Néanmoins, nous pouvons risquer une analyse des différents effets :

Effet de restriction des embauches

L'introduction en 1992 d'un aménagement du dispositif limitant le champ d'application aux salariés embauchés avant 50 ans permet d'étudier les effets de restriction des embauches avant et après sa mise en place. On note alors un meilleur retour à l'emploi des chômeurs de plus de 50 ans après l'introduction de l'aménagement de 1992, ce qui laisse penser qu'il subissait auparavant un effet de restriction des embauches.

Effets sur les licenciements

Ils sont plus difficiles à mesurer car ils indiqueraient que la contribution Delalande provoque, pour les hommes, un effet de seuil d'entrée surtout vrai avec le premier dispositif de 1987, ainsi qu'un effet de rétention faible ne devenant significatif qu'avec l'introduction du dernier dispositif (2003). Pour les femmes, les résultats ne permettent pas de mettre en évidence d'effets majeurs.

Les effets analysés, qui restent difficiles à isoler, indiqueraient que les entreprises sont assez sensibles aux coûts de licenciement futurs anticipés entraînés par la contribution Delalande mais peu sensibles aux coûts des licenciements classiques. L'effet souhaité par la mise en place de ce dispositif serait donc plutôt faible. Pis encore, le dispositif, par un effet induit, dissuaderait plutôt les entreprises d'embaucher des salariés susceptibles d'être à terme protégés par la contribution Delalande.

Aussi, comme le souligne le rapport de l'IGAS : « Il est difficile de mesurer l'impact final de cette contribution. Toutefois, l'effet direct sur les licenciements apparaît faible et peu systématique. Toute se passe comme si les décisions de licenciement des entreprises étaient peu sensibles aux fortes variations du barème de la contribution Delalande. Les entreprises françaises réalisent l'essentiel de leurs ajustements de main d'œuvre par les embauches et n'utilisent les licenciements qu'en dernier ressort, avec par conséquent une sensibilité réduite à la protection de l'emploi¹⁴ ».

C'est pourquoi les partenaires sociaux ne se montrent pas hostiles à un réaménagement, voire à une suppression de la contribution Delalande. L'Accord national interprofessionnel d'octobre 2003 demande aux pouvoirs publics, « sur la base d'une étude des effets de la contribution Delalande sur l'emploi des seniors, d'apporter à cette contribution, après consultation des partenaires sociaux, les correctifs éventuels qui pourraient favoriser l'emploi

¹⁴ Source : rapport de l'IGAS p. 164

des seniors ». Le plan gouvernemental pour l'emploi des seniors prévoit que la contribution Delalande sera supprimée d'ici 2010.

1.2. La loi Fillon de 2003 et la naissance des incitations au prolongement de la vie active :

La loi Fillon sur la réforme des retraites est une réforme globale qui, contrairement aux réformes antérieures (notamment celle de 1993), concerne la plupart des régimes, privés ou publics, de base et complémentaires, à l'exception des régimes spéciaux de retraite¹⁵. C'est une réforme qui met en place un processus d'adaptation à l'horizon 2020 du système d'assurance vieillesse aux évolutions démographiques et économiques. Le processus est organisé par étapes successives, tous les quatre ans. Le prochain grand rendez-vous pour l'ajustement des réformes aura lieu en 2008.

La loi Fillon affiche un lien étroit entre politique de l'emploi et politique des retraites. L'augmentation du niveau d'activité des seniors ainsi que l'allongement de la vie active représentent la pierre angulaire du dispositif. En effet, la solvabilité du régime de retraite ainsi que la garantie des principes généraux de retraite posés par la loi¹⁶ reposent sur des projections ambitieuses de l'emploi des seniors.

Des mesures d'incitation financière pour le prolongement de l'activité avec pour objectif de renforcer la liberté de choix sur la combinaison du travail et de la retraite font partie de cette loi. Les trois dispositifs, présentés ci-après, s'ils sont mis en place de manière cohérente, correspondront à des modes différents de prolongement de l'activité ou de transition entre un emploi à plein temps et une retraite pleine.

Comme le souligne Jean-Christophe Le Duigou (CGT), « on est en train d'effacer une frontière importante, celle qui sépare l'activité et la retraite ».

Trois grands mécanismes d'incitation sont créés ou renforcés pour le maintien des seniors en emploi :

- **La surcote/décote ou bonification de retraite.** Les objectifs correspondent à une augmentation de la pension pour ceux qui

¹⁵ Autres que ceux de la fonction publique et des ouvriers de l'Etat

¹⁶ ces principes sont : maintien d'un mécanisme de retraite par répartition ; maintien d'un niveau de revenu de remplacement à hauteur de 2/3 du revenu d'activité ; redressement des comptes sociaux

prolongeraient, dans la même entreprise ou non, une activité au-delà de l'âge de 60 ans et la durée de cotisation exigée pour avoir le taux plein. Elle se situe pour le salarié dans une logique de poursuite d'activité à temps plein ou à temps partiel sans discontinuité. Le mécanisme actuel majore la pension des assurés qui partent à la retraite au-delà de l'âge de 60 ans et remplissent les conditions pour bénéficier du taux plein. Cette majoration est fixée à 3% par année de report. Dans le cadre du plan gouvernemental pour le retour à l'emploi des seniors, le renforcement du dispositif de la surcote est envisagé afin de renforcer l'attractivité et de répondre aux besoins des assurés (majoration de la surcote en fonction de l'âge ou de la durée d'assurance et versement en capital).

- **La retraite progressive.** Elle se situe aussi dans un projet de poursuite de l'activité au-delà de 60 ans, mais seulement à temps partiel et avec une deuxième liquidation au moment choisi. Elle est particulièrement intéressante pour les assurés qui veulent atteindre le taux plein en poursuivant leur activité à temps partiel.

La cessation progressive ne convient ni à tous les salariés ni à toutes les entreprises mais elle représente un moyen appréciable pour des salariés restant aptes au travail mais ayant besoin ou souhaitant diminuer leur activité. Elle peut être également intéressante pour des entreprises réduisant certaines activités ou éprouvant des difficultés à employer des seniors à temps plein. C'est un dispositif très attendu et qui doit pouvoir être valorisé tant au titre du libre choix que par sa prise en compte des difficultés des fins de parcours.

Par dérogation à la réglementation sur le cumul emploi-retraite, il est possible de percevoir une fraction de sa pension tout en poursuivant une activité à temps partiel sans changer d'employeur. Selon l'article 30 de la loi du 21 août 2003, la liquidation effectuée dans ce cadre est alors provisoire. La poursuite de l'activité permet au bénéficiaire d'acquérir de nouveaux droits qu'il pourra faire valoir au moment de la liquidation définitive.

- **Le cumul emploi-retraite.** Au sens précis du terme, il désigne la situation où une personne a définitivement liquidé sa retraite, rompu les liens avec son employeur mais souhaite garder une activité ou en reprendre une. Il suppose donc la rupture du contrat de travail. Si une activité est reprise ultérieurement, le salarié n'améliorera pas sa retraite mais continuera à verser toutes les cotisations.

La loi du 21 août 2003 modifie les règles du cumul emploi-retraite pour les bénéficiaires de pensions du régime général ou de la fonction publique. Dans tous les cas, il est possible de cumuler intégralement une pension avec une activité relevant d'un autre régime. En revanche, le cumul d'un emploi et d'une retraite au sein d'un même régime obéit à des règles variables. Concernant les retraités relevant du régime général, l'article 15 de la loi précise que les règles applicables sont alignées sur celles des régimes complémentaires. Ainsi, un salarié peut reprendre une activité chez son dernier employeur seulement après un délai de six mois ou sans délai chez tout autre employeur. Le retraité peut cumuler sa pension avec une rémunération d'activité dans la limite du montant de son dernier salaire à la liquidation. Dans le cas contraire, le versement de la retraite est suspendu. Les cotisations versées sur le salaire de reprise d'activité n'ouvrent pas de nouveaux droits à pension.

Les effets de toutes ces mesures sont encore incertains. Tout d'abord, les décrets d'application de la loi Fillon ne sont pas tous promulgués, et les intentions gouvernementales sont encore incertaines. Dans le texte de l'Accord national interprofessionnel d'octobre 2003, les partenaires sociaux « demandent aux pouvoirs publics d'accélérer la publication des textes d'application relatifs à la retraite progressive. La promotion de l'emploi des personnes âgées de plus de 55 ans exigera de prendre de nouvelles mesures législatives et réglementaires ».

Pour sa part, le Conseil d'orientation des retraites (COR) ne cesse de rappeler la faible lisibilité du dispositif résultant de la loi Fillon dans la population française. Aussi, concernant une éventuelle augmentation de la décote afin d'améliorer l'effet d'entraînement pour les salariés, le COR se prononce ainsi : « il n'est pas sûr qu'un taux de surcote financièrement neutre pour les régimes de retraite ait une très forte influence sur les comportements. Il ne faut pas s'en étonner car les incitations à la prolongation d'activité ne peuvent se résumer à ce mécanisme. Les autres mesures financières relèvent d'une politique de croissance et d'emploi qui n'est pas du ressort des régimes. En réalité, placée dans un plan d'action pour l'emploi des seniors, cette mesure aurait sans doute plus un effet de signal bien perceptible pour l'ensemble de la société qu'un effet de changement direct et immédiat des comportements¹⁷ » .

Ensuite, il n'y a pas encore de disposition prise pour porter l'âge légal de la retraite à 65 ans. Certes, la loi Fillon passe l'âge légal de la retraite à taux

¹⁷ Conseil d'orientation des retraites, séance plénière du 14 février 2006, « examen de la surcote ».

plein à 65 ans mais avec un dispositif peu lisible comprenant de nombreuses exceptions. Comme l'indique le COR, qui est en ce point en accord avec le Sénat, la loi doit revenir sans tarder sur les dispositions permettant de mettre les salariés à la retraite avant 65 ans, dès lors qu'un accord professionnel est passé. Il faudrait conforter le principe selon lequel c'est uniquement à partir de 65 ans qu'un salarié peut être mis d'office à la retraite par son employeur¹⁸. Si cette orientation devait être remise en cause ou édulcorée dans un calendrier trop distendu, le signal que peut donner une augmentation de la surcote perdrait tout son sens.

C'est pourquoi le principal intérêt de l'ensemble de ces mesures, dans ce contexte, reste le signal donné aux acteurs économiques pour un allongement de la durée de vie active. Le plan gouvernemental d'action pour les seniors, qui reprend les propositions de l'Accord national interprofessionnel d'octobre 2003 sur les seniors, l'a bien compris. Il prévoit notamment le renforcement de la surcote, qui n'a pas encore été chiffré mais devrait être fixé par le Conseil d'orientation des retraites.

Le cumul emploi-retraite pour les bas salaires a également été élargi, permettant de dépasser le plafond du dernier salaire d'activité. Le système actuel favorise en effet les cadres et pénalise les bas salaires. Enfin, Dominique de Villepin a évoqué l'extension de la retraite progressive, qui compte actuellement moins de 1000 bénéficiaires.

2) Favoriser le retour en emploi

2.1. Historique des dispositifs avant 2005. Un réveil progressif en 2003 avec l'action territorialisée des services publics pour l'emploi

L'examen de quelques grandes catégories de dépenses actives montre que les seniors bénéficient encore faiblement des mesures relevant de la politique active de l'emploi :

- Formation professionnelle : les dépenses de formation des seniors représentent 2,5% du total ou, plus significativement, 5% si l'on neutralise les aides à l'apprentissage ;

¹⁸ la loi portant réforme des retraites avait admis que cet âge puisse être ramené à 60 ans si l'entreprise propose des créations d'emplois, dans des conditions confuses. A la date du 1^{er} octobre 2005, 73 branches professionnelles se sont déjà engagées dans cette brèche vidant sur ce point de sa substance la réforme des retraites.

- Aides directes ou indirectes à l'emploi : 10 % du total destiné aux seniors (taux qui monte à 20% si l'on exclut de l'assiette les dépenses pour les emplois jeunes).

La progression 1998-2002 est encourageante, mais on constate les tendances suivantes :

- Un très faible investissement public sur les formations après 50 ans ;
- Un soutien à l'emploi principalement ciblé pour les personnes en situation d'exclusion lourde.

Afin de conforter la progression enregistrée, l'action des services publics de l'emploi a été fortement mobilisée depuis 2003 avec des initiatives nombreuses encore insuffisamment pilotées et coordonnées.

Plusieurs éléments novateurs peuvent être mentionnés :

- La directive nationale d'orientations pour 2004-2005 fait figurer la gestion des âges au titre des priorités d'action des services dans le cadre du programme n°3 : « accompagnement des mutations économiques, sociales, démographiques » ;
- La circulaire de décembre 2003, relative à la mise en œuvre de la politique de l'emploi et à l'action territorialisée du service public pour l'emploi pour 2004 : territorialisation de la gestion des âges, orientations en direction de l'emploi des salariés, pour la seconde partie de carrière ;
- L'aide au conseil aux entreprises (PME) pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (10 millions d'€ crédits ouverts en 2004) ;
- Le contrat de progrès, liant l'ANPE à l'Etat.

L'objectif est d'éviter la mise à l'écart du marché du travail des salariés en seconde partie de vie professionnelle. Pour 2004, les directions régionales et départementales doivent accompagner les acteurs économiques et sociaux dans la construction et la mise en œuvre d'une nouvelle dynamique :

- L'organisation d'échanges et de réflexions dans les différentes instances de dialogue social sur l'emploi, le travail et la formation professionnelle ;
- L'intégration dans les diagnostics locaux d'une dimension prospective sur la pyramide des âges, les qualifications des actifs, les fragilités et potentiels des territoires.

- La définition de plans d'action mobilisant des outils d'anticipation et de prospective, avec des partenaires comme les ARACT (agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail) et l'AGEFIPH (association pour la gestion des fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées).

Ces actions seront conduites en lien avec la mise en œuvre de l'accord interprofessionnel sur la formation.

Ainsi, la politique nationale en faveur de l'emploi des seniors a été largement précisée et complétée dans le cadre des objectifs européens pour l'emploi. Cependant, il manque encore un message fort de l'Etat en ceci qu'il n'existe pas de stratégie intégrée du vieillissement, tant au plan national que régional.

Le bilan de l'action locale du service public pour l'emploi reste mitigé :

- Des éléments du dispositif national restent incohérents comme la coexistence de mécanismes contre-incitatifs tels que la dispense de recherche d'emploi ou la fin des préretraites avec des mécanismes incitatifs ;
- Des acteurs se mobilisent : AFPA, ANACT/ARACT, services publics pour l'emploi... Toutefois, l'action territoriale en faveur du maintien ou du développement de l'emploi des seniors manque de pilotage et de coordination (absence de directive claire de l'ANPE dans le cadre du contrat de progrès, pas d'instrument financier spécifique d'appui à l'embauche des seniors, hormis l'aide dégressive à l'emploi, ADE).

L'articulation des divers outils que sont la formation, l'amélioration des conditions de travail ou bien les politiques de deuxième carrière, est encore insuffisamment développée.

La politique des conditions de travail et de sécurité au travail reste à construire de même que la politique en matière de prévention des accidents et des maladies professionnelles ou de la pénibilité du travail.

2.2. L'Accord National interprofessionnel d'octobre 2005 et le plan gouvernemental pour l'emploi des seniors

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors, en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à

l'emploi, marque la volonté des partenaires sociaux de sortir de l'impasse actuelle. Prévu par la loi Fillon, il fait suite à trois autres accords : celui du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, celui du 1^{er} mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et celui du 5 avril 2005 relatif à la convention de reclassement personnalisé.

Un plan national d'action pour l'emploi des seniors fait suite à l'Accord national interprofessionnel. Impliquant l'Etat et les partenaires sociaux, ce plan gouvernemental présenté en janvier vise à atteindre l'objectif européen de 50% des 55-64 ans en activité d'ici à 2010 contre 38% aujourd'hui, soit une progression de l'ordre de deux points par an. Il reprend, sans changement majeur, les mesures de l'accord interprofessionnel d'octobre 2005. Après concertation avec les partenaires sociaux, il devrait se mettre en place en juin prochain, une fois adoptées les mesures nécessitant un passage au Parlement. Une enveloppe budgétaire de 10 millions d'€ est réservée à la mise en œuvre du plan en 2006 et une campagne de communication de dimension nationale sera lancée en juin 2006 pour faire évoluer les mentalités. Un site Internet dédié à la gestion des âges verra également le jour.

Parmi les mesures phares de l'Accord national interprofessionnel et du plan gouvernemental figure l'aménagement du contrat à durée déterminée (CDD). Il permettra aux seniors âgés de plus de 57 ans et inscrits comme demandeurs d'emploi depuis plus de trois mois ou en convention de reclassement personnalisé (CRP) d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de leur retraite à taux plein. Le CDD aurait alors une durée initiale de 18 mois renouvelable une fois (soit trois ans au total).

Ce dispositif nécessitera des aménagements législatifs et réglementaires, puisque la durée de droit commun d'un CDD est de 18 mois, renouvellement compris. Il a également fait naître quelques interrogations d'ordre juridique sur son éventuelle conformité avec le droit européen. En effet, l'accord national interprofessionnel créant le « CDD seniors » instaure une différence de traitement fondée sur l'âge, ce qui est a priori contraire à la Directive européenne du 27 novembre 2000. Cette dernière admet cependant de telles différences de traitement lorsqu'elles sont justifiées par un motif légitime et que les moyens mis en œuvre sont appropriés et nécessaires. Or, l'objectif poursuivi par le « CDD seniors » – permettre à ces salariés d'aller jusqu'à la retraite – peut être considéré comme légitime. Ainsi, le « CDD seniors », limité en temps et en nombre de renouvellements et ne visant pas seulement des actifs ayant atteint un certain âge mais également et surtout des actifs en situation de chômage, devrait-il être conforme aux dispositions européennes.

Trois chantiers majeurs, susceptibles de produire des effets positifs sur le taux d'activité des seniors, restent soumis à une négociation des partenaires sociaux : l'amélioration de la santé au travail, la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie et la modification urgente des habitudes en matière de gestion des âges dans les entreprises, pour les salariés âgés de plus de 45 ans.

C. Un corollaire indispensable : préserver l'employabilité des seniors

Les dispositifs de formation professionnelle et la sécurisation des parcours professionnels : l'Accord national interprofessionnel d'octobre 2005 et le plan gouvernemental pour l'emploi des seniors

L'Accord national interprofessionnel d'octobre 2005 fait bien apparaître les deux positions en vigueur sur l'emploi des seniors. Le patronat soutient qu'il faut recréer un marché de l'emploi des seniors : la création du CDD spécial et l'affaiblissement de la contribution Delalande visent à répondre à cette préoccupation. Pour les autres partenaires sociaux, toutes ces mesures pour le retour à l'emploi n'auront pas d'effet si rien n'est fait pour améliorer l'employabilité des seniors. C'est pourquoi une part très importante de l'Accord national interprofessionnel est consacrée à la formation professionnelle et à la sécurisation des parcours professionnels.

Par exemple, l'accord ouvre à tous les salariés, à partir de l'âge de 45 ans, puis ensuite tous les cinq ans, le droit de bénéficier d'un entretien de deuxième partie de carrière pour faire le point sur leurs compétences et leurs perspectives d'évolution professionnelle. Cet entretien, distinct des entretiens d'évaluation, est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière. Il doit permettre au salarié d'examiner ses perspectives de déroulement de carrière en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise. A ce titre, le salarié de 50 ans et plus dispose d'un droit individuel à formation, qu'il peut utiliser pour une « action de formation professionnelle » déterminée en accord avec son employeur lors de l'entretien de deuxième partie de carrière.

Après 20 ans d'activité professionnelle et en tout état de cause à compter de son 45ème anniversaire, tout salarié bénéficie prioritairement, à son initiative et sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise qui l'emploie, d'un bilan de compétence hors du temps de travail. Un bilan de cette mesure sera réalisé dans les deux ans. Les salariés de plus de 45 ans ont également une priorité d'accès à la validation des acquis de l'expérience et

au dispositif de la période de professionnalisation. Un bilan sera également réalisé dans les deux années.

Enfin, les salariés de plus de 45 ans transmettant leur savoir-faire et leur expérience verront l'exercice de leur mission pris en compte dans l'appréciation de leurs résultats individuels. Les aménagements de fin de carrière liés à la pénibilité sont en revanche renvoyés vers la négociation paritaire portant sur ce sujet.

Il faut souligner qu'un dispositif de formation important et ambitieux existait déjà depuis l'Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle. Ce dispositif prévoyait notamment des périodes de professionnalisation, s'adressant en particulier aux salariés âgés et dont la formation est insuffisante. Un bilan de compétences, un passeport formation, des entretiens professionnels, une validation des acquis de l'expérience ainsi qu'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications étaient également prévus. L'ensemble de ces dispositions devait faire l'objet de négociations ultérieures, dont le principe et le calendrier étaient fixés dans l'accord interprofessionnel. De même, la fréquence de la négociation de branche obligatoire sur la formation professionnelle était augmentée, avec une négociation triennale (contre une négociation quinquennale auparavant).

Il apparaît désormais clairement que le droit permet aux entreprises de gérer la question de l'âge différemment. On note les premières conséquences de la loi sur les retraites dans la cessation des préretraites, dans l'augmentation des contrôles de pénibilité, dans la taxation des mesures de sortie des salariés etc. Des espaces de négociation s'ouvrent pour gérer de façon différenciée la retraite de chacun. Un champ de négociation important apparaît aussi pour les fins de carrière. Une attention de plus en plus forte est portée à la non-discrimination des travailleurs âgés.

Cependant, les entreprises doivent encore véritablement prendre acte de cette évolution et l'enjeu est d'assouplir et d'individualiser sans insécuriser. Les nouveaux plans de formation incitent ainsi l'employeur à développer l'employabilité des collaborateurs. L'éclatement du cadre réglementaire provoque donc le passage à une gestion de masse individualisée et on va progressivement voir apparaître une grande diversité de cas de fins de carrière puisque le droit le permet. La gestion des contrats va devenir beaucoup plus complexe. Il va falloir généraliser les entretiens à tous les niveaux de l'entreprise et abandonner la gestion statutaire avec des âges précis.

Néanmoins, les entreprises restent aujourd'hui dans une phase d'expérimentation et même si apparaissent quelques accords collectifs, il s'agit encore malheureusement d'une pratique trop rare, ainsi que nous allons le voir.

III. LES INTERROGATIONS DES SALARIES

En France, en 2006, on peut se demander si l'allongement de la durée du travail correspond à un besoin exprimé par les salariés. La « demande » en allongement de la durée du travail n'est pas encore manifeste dans un pays où la retraite à 60 ans est culturellement vécue, par le plus grand nombre, comme un « acquis », la promesse d'une nouvelle vie qui exclut le travail.

Le travail d'aujourd'hui, du moins dans les grandes organisations, ne génère pas nécessairement de satisfactions pour les salariés en fin de carrière. Or, de plus en plus de retraités sont actifs et cumulent leur retraite avec des activités qui, en termes de nature et de densité, n'ont rien à envier à un vrai poste de travail. Quant au travail rémunéré après 60 ans, de nombreux signes indiquent qu'il reste encore à inventer alors même que l'allongement de la durée de travail devient un moyen de satisfaire des besoins individuels.

A) En France, le besoin de travailler plus longtemps ne s'est pas encore imposé

1.1. La culture de la retraite à 60 ans reste bien présente

Alors que l'espérance de vie augmente, la grande majorité des français perçoivent « la retraite à 60 ans » comme un acquis, une limite qui, pour beaucoup, ne peut pas être dépassée. Commencer une nouvelle vie sans travail à 60 ans (ou moins) reste une aspiration exprimée dans la société française. Le droit au repos, « quand on a fait son temps », se confond dans l'inconscient collectif avec la retraite à 60 ans. Il est un frein à l'allongement du temps de travail.

Certes, à 60 ans, beaucoup de retraités ont des activités professionnelles parfois complexes à gérer les obligeant à organiser une multitude d'occupations et/ou de fonctions et nécessitant de vraies capacités d'adaptation et d'apprentissage. Mais le fait que ce travail soit la plupart du temps bénévole rend difficile la remise en cause de la retraite à 60 ans. D'autant plus que les salariés français des grandes entreprises ont appris à satisfaire ce besoin... avant 60 ans.

1.2. ... et celle de la préretraite le reste aussi !

Les salariés français sont à l'image de leurs entreprises : ils ont du mal à se passer de la préretraite ou de l'anticipation de la retraite à 60 ans. Si la

barrière des 60 ans existe bien dans les mentalités, elle constitue pourtant un cap rarement atteint, la France ayant un des taux d'activité les plus bas d'Europe pour la tranche d'âge des 55-60 ans. Les salariés des grandes entreprises françaises regardent ainsi vers la sortie dès 50 ans, y compris lorsque leurs entreprises n'expriment pas le besoins de les faire partir, voire même lorsqu'elles ont des enjeux de transmission ou de rétention des compétences des seniors.

A titre d'exemple, les salariés qui exploitent les centrales nucléaires, un des grands « métiers cœur » d'EDF, sont conscients que leurs compétences sont stratégiques et qu'elles vont être concernées par les départs en retraite des cinq prochaines années. La pression due à la valorisation possible de leurs compétences, si elle commence à émerger au niveau de quelques individus, ne pèse actuellement pas grand chose au regard de celle visant à maintenir des dispositions statutaires leur permettant de partir en inactivité, la plupart du temps, à 55 ans.

La culture de la préretraite constituerait donc une donnée en France y compris pour les salariés qui n'ont pas été concernés, durant leur vie professionnelle par des conditions de travail pénibles (travail de nuit sur de longues durées, etc.). Cette culture n'a pas besoin des organisations syndicales pour perdurer : ne plus travailler avant 60 ans reste un objectif pour un grand nombre de salariés qui, depuis la mise en place des lois Aubry, ont appris à se satisfaire d'une vie professionnelle, certes dense (on fait en 35 heures ce que l'on faisait souvent en 38 heures), mais ponctuée de vraies périodes de repos.

1.3. Les « 35 heures » constituent-elles un frein à l'allongement de la durée du travail ?

Il ne s'agit pas ici de faire le bilan ou le procès de la réduction du temps de travail (RTT). Mais les modalités d'organisation du travail instaurées par la RTT (souvent sur 4 jours ou avec des récupérations se cumulant aux congés annuels) ne favorisent pas l'émergence de besoins individuels visant à allonger la durée du travail.

Les compensations instaurées pour faire accepter plus de flexibilité lors de la mise en place des 35 heures (amplitudes horaires journalières plus importantes ou création de rythmes saisonniers), ont souvent reposé sur des embauches de jeunes ... et des départs anticipés. Ces dispositifs, inclus dans des Accords Sociaux mettant en œuvre les 35 heures, ont probablement amplifié la culture de la préretraite, le besoin étant lui même renforcé par les

organisations du travail issues des 35 heures. En effet, celles-ci ont souvent généré de nouvelles formes de pénibilité au travail. Les désorganisations issues de la mise en place de la RTT ont laissé des traces au niveau de la population salariée des grandes entreprises françaises sachant qu'il existe encore, en 2006, des secteurs d'activité comme les hôpitaux qui continuent à gérer, dans la difficulté, des tableaux de service intenable.

Si les 35 heures ont appris aux salariés à aménager une vie professionnelle avec des temps de récupérations, elles leur ont aussi appris à être plus productifs et à se confronter, dans la durée, à des problèmes d'organisation et de fonctionnement parfois insolubles. Alors que l'espérance de vie augmente et que les conditions matérielles de travail s'améliorent, les tensions issues de ce phénomène renforcent l'idée que le travail use les individus et que l'on vieillit prématurément.

Ainsi, même si la mise en place de la RTT n'est pas à l'origine de la culture de la préretraite, son déploiement a souvent été accompagné du concept de « senior d'entreprise » dont l'âge officiel, du moins dans les secteurs traditionnels (par opposition aux entreprises issues de la « nouvelle économie »), peut parfois commencer de manière officielle à 45 ans.

1.4. Des salariés qui se perçoivent comme des seniors... dès qu'ils approchent de la cinquantaine

Les entreprises ont souvent œuvré pour « marginaliser » les seniors dès 50 ans. Le « jeunisme » pratiqué par un grand nombre d'entreprises est par nature à l'opposé d'un facteur favorable à l'allongement effectif de la durée du travail. Beaucoup de salariés se vivent aussi comme des seniors dès qu'ils approchent de la cinquantaine, adoptant implicitement (et aussi explicitement) des comportements visant à remettre au goût du jour les départs anticipés.

Dans beaucoup d'entreprises ayant banni le recours aux préretraites, le concept de « senior de moins de 50 ans » fait encore l'objet d'une vraie « demande » et suscite même des espoirs. Ceci a pour conséquence de créer des comportements assumés de seniors, marqués notamment par le refus explicite de se remettre en question, la renonciation à apprendre de nouvelles compétences ou de changer d'environnement professionnel. Mais il est indéniable que ces besoins des individus sont aussi la conséquence d'organisations du travail plutôt mal maîtrisées (35 heures, structures matricielles) qui ne permettent pas de tirer beaucoup de satisfactions du travail quotidien. Beaucoup de salariés français travaillent dans des « univers

désordonnés » où il existe un grand nombre de cadres (mais pas forcément d'encadrants), de « chefs de » (pas toujours responsables), de procédures détaillées (pas forcément applicables), de réformes permanentes (pas toujours lisibles et justifiables). Par ailleurs, ces organisations ont souvent fait en sorte de réduire les espaces d'autonomie des individus et introduit des contenus de travail imposant une coopération permanente et de la négociation. Or, ces éléments sont générateurs de tensions et favorables au retrait, avant l'heure, d'un nombre significatif de salariés.

Le retrait constitue d'ailleurs une forme de revanche du salarié, souvent désabusé, qui retrouve ainsi une marge de manœuvre et d'autonomie. Mais, pire que le retrait, il existe aussi des organisations du travail provoquant un « vieillissement avant l'heure » lui aussi en contradiction avec l'apparition d'un éventuel besoin des salariés de travailler plus longtemps.

1.5. Des systèmes économiques qui fabriquent des salariés « usés » avant l'heure

Aux côtés des facteurs de pénibilité classiques (travail précoce, travail de nuit, travail à la chaîne,..) qui désormais constituent des formes de travail relativement encadrées par la législation ou des Accords Sociaux, sont apparues des modalités de travail ayant pour effet d'entraîner une certaine « usure » des salariés. Qu'il s'agisse de la pression du client, de la pression de l'actionnaire ou de la pression des délais, le travail peut parfois devenir difficilement supportable pour les salariés alors même qu'ils sont moins nombreux.

La France ayant la particularité d'avoir un des plus faibles taux d'activité de jeunes et de seniors, la pression se reporte sur la tranche d'âge « au travail », celle des 30-50 ans, confrontée quotidiennement aux gains de productivité des entreprises qui se traduisent par une charge de travail plus importante débouchant, comme le souligne Roch Laflamme de l'Université de Laval (Québec), sur une « charge mentale » lorsque le salarié est confronté à des problèmes personnels.

C'est cette même tranche d'âge qui est concernée par les divorces, les gardes d'enfants difficiles à fiabiliser ou des parents à charge dont il faut s'occuper. La pression constitue donc un frein à l'allongement de la durée du travail, d'autant plus lorsque qu'elle est incarnée par des managers dont l'action quotidienne est contestée.

Même si aujourd'hui, les tribunaux ont appris à relativiser les affaires de harcèlement moral, ces dernières ont tendance à se développer. Même lorsque les managers incriminés ne sont pas coupables de pratiques déviantes, il est frappant de constater que le plaignant décrit souvent un contexte marqué par un système de management où la performance est vécue comme une pression quotidienne et envahissante.

Sans même parler de harcèlement moral, beaucoup de grandes entreprises fourmillent de services et de départements où, au nom de la performance et de l'atteinte des objectifs, des managers imposent à leur entourage des relations difficiles où, pour reprendre les observations de François Dubet dans *Injustice, l'expérience des inégalités au travail* (édition Seuil), l'injustice et la violence des mots et des comportements font partie du quotidien.

Nombre de salariés tiennent ainsi des discours remplis d'amertume à l'égard de leurs managers de proximité à qui il est reproché de ne plus savoir faire autre chose que du reporting sans se préoccuper du travail quotidien. Il en va de même pour beaucoup de comités de directions désormais considérés, y compris par les cadres de leurs entreprises, comme une caste de privilégiés (les stocks options et autres « *golden parachutes* » ont laissé des traces) qui s'intéressent de moins en moins aux activités des salariés.

Sans nécessairement remettre en cause les principes de performance et de rentabilité de l'entreprise, on est en droit de se demander si des relations hiérarchiques caractérisées par des situations de travail suscitant le mépris et l'injustice, avec en toile de fond un culte de la performance non régulé, peuvent conduire à l'épuisement prématuré des ressources humaines. Une quête de résultats avec une progression annuelle à deux chiffres ne constitue pas nécessairement un facteur favorable à l'allongement de la durée du travail, non seulement pour les salariés directement concernés mais aussi pour ceux qui sont amenés à les remplacer.

Si les jeunes générations ne sont pas très présentes dans les entreprises, du moins de façon stabilisée, est-ce parce qu'elles ont fait le choix de prendre leurs distances pour de bonnes raisons comme l'inadéquation de la formation initiale ou de mauvaises raisons comme les gains de productivité centrés sur les embauches externes ? Comme nous l'avons notamment vu au Québec, les jeunes générations n'ont pas forcément envie de connaître la vie de salarié de leurs parents.

Certes, la tranche d'âge des 30-45 ans bénéficie, dans sa grande majorité, d'un emploi stable. Mais elle vit dans un univers de plus en plus caractérisé

par les pressions de toutes natures. Mais lorsque celles-ci sont liées à la perte possible de leur emploi, le salarié doit alors faire face à une pression familiale venant doubler celle du travail.

Ce dernier point n'est pas neutre vis-à-vis de jeunes qui se sentent mal aimés des entreprises. Quel que soit le secteur d'activité, et sans même parler de l'industrie, l'entreprise ne fait plus vraiment rêver les jeunes et cette mauvaise image du travail en entreprise nuit, à terme, au développement de l'allongement de la durée du travail.

1.6. Des revenus de retraites suffisants

Même si ce point devrait être nuancé, le montant moyen actuel des revenus des pensions des salariés des grandes administrations ou des grandes entreprises n'incite pas à travailler plus longtemps. Les retraites des salariés des grandes entreprises et des fonctionnaires ne répondent plus à des logiques de garantie de revenus minimums, comme c'est le cas dans certains pays industrialisés (Etats-Unis, Royaume Uni). Ils se sont progressivement transformés en revenus de substitution du dernier salaire. Ils sont donc un frein supplémentaire à l'allongement de la durée du travail en rendant celui-ci peu attractif.

Même si une nouvelle réglementation en préparation vise à rendre plus attractif le cumul emploi-retraite, celui-ci est actuellement plafonné par le montant du dernier salaire. Travailler plus longtemps en France ne paie donc pas forcément. Les montants des retraites actuelles se suffisent à eux mêmes et ne rendent pas nécessaires la reprise d'une nouvelle activité. D'autant qu'un cumul emploi-retraite attractif, non plafonné, passe nécessairement par l'obtention d'un statut nécessitant des démarches administratives complexes ou financièrement engageantes comme la création de sociétés par exemple.

1.7 ... et une absence de pénurie de main d'œuvre

Même si le thème de « la pénurie de main d'œuvre » est présent en France, force est de constater qu'il est difficile de le dramatiser et ce, même si certains secteurs économiques commencent à être en difficulté comme les industries automobiles, par exemple.

Un taux de natalité relativement élevé constitue un avantage pour un pays industrialisé. A ce titre, la France est un des rares pays occidentaux dont la population augmente régulièrement (+ 200 000 habitants/an). Un grand nombre de pays nous envient cette réussite. Si la France a un problème

d'emploi des jeunes, celui-ci est d'autant plus important qu'ils sont plus nombreux que chez nos voisins. L'ampleur des difficultés à résoudre n'est donc pas la même que dans certains pays qui traditionnellement sont loués pour leur dynamisme et leur réussite mais où les jeunes sont de moins en moins nombreux.

Là encore, le nombre relativement élevé de jeunes ne conduit pas à faire naître une demande d'allongement de la durée de travail. La « place aux jeunes » constitue une ambition réaliste pour beaucoup de salariés seniors français qui souhaitent en terminer avec leur activité professionnelle même si l'on sait qu'il va devenir de plus en plus difficile de recruter dans certains secteurs. Il y aura des secteurs où les jeunes recrues vont être recherchées, une concurrence entre entreprises risque d'apparaître même si ces tensions seront moins fortes en France que dans d'autres pays ou si elles pointeront plus tardivement.

L'allongement de la durée du travail est favorisé par des phénomènes de pénurie de main d'œuvre car ceux-ci engendrent, comme nous le verrons dans la partie consacrée aux entreprises, des politiques de rétention des compétences contraignantes voire subies pour les salariés. Mais les situations de pénurie de main d'œuvre favorisent aussi les demandes spontanées de travail des seniors, notamment ceux qui ont des compétences rares qui sont alors en mesure de les valoriser. Or, aujourd'hui en France, cette situation est loin de constituer un phénomène de société comme au Québec.

Ainsi, l'effet conjugué de hauts niveaux de retraite et la présence de nombreux jeunes aux portes du marché de l'emploi rend difficile l'émergence naturelle d'une volonté des salariés de travailler plus longtemps.

Les conditions donnant envie aux seniors de transmettre leur savoir aux jeunes générations ne sont pas encore rassemblées. Pour les seniors salariés qui veulent accompagner des apprentis, peu de choses sont faites que ce soit en matière d'aménagement de l'activité quotidienne et surtout de reconnaissance (valorisation). Alors qu'il manque des enseignants expérimentés dans les lycées professionnels (où sont en poste de jeunes professeurs n'ayant pas de connaissance particulière du monde de l'entreprise), rien ne semble fait pour aider des salariés seniors volontaires à se reconvertir dans des activités pédagogiques. Ceux qui expriment ce besoin de transmettre leurs compétences/connaissances sont, la plupart du temps, très éloignés de considérations financières au regard de la mise en œuvre de ces projets.

B) Le besoin de travailler plus longtemps des salariés : une réalité émergente ?

Plusieurs facteurs semblent s'opposer à l'apparition d'un désir de travailler plus longtemps. Pourtant, plusieurs signes indiquent que la tendance pourrait s'inverser dans les prochaines années même si les points évoqués plus haut peuvent laisser sceptiques.

2.1. Le travail permet de rester jeune

« Le travail c'est aussi la santé ! ». Et arrêter de travailler tôt, ne conduit pas forcément à allonger son espérance de vie... Plusieurs études font ce diagnostic. Au Québec, l'étude menée sur la génération des préretraités du milieu des années 90 met en exergue que, dix ans après leur départ à 55 ans, un tiers des préretraités concernés est décédé ou malade... alors qu'un tiers d'entre eux, compte tenu de la pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs économiques, a repris une activité professionnelle (le dernier tiers, heureusement, continuant à profiter pleinement de sa retraite).

Comme nous l'avons notamment vu en Grande Bretagne, travailler plus longtemps pourrait progressivement apparaître comme un moyen de rester jeune et de vivre plus longtemps. Si c'est déjà le cas pour les populations « privilégiées » (les professions libérales, les cadres supérieurs etc.), cette tendance va concerner un nombre croissant de salariés car on peut espérer que les démarches « développement durable » s'étendent jusqu'à un « management durable » assurant aux actifs d'aujourd'hui... la perspective de rester des actifs après 60 ans.

Comment peut-on imaginer, alors que l'espérance de vie ne cesse d'augmenter, que des besoins de travailler plus longtemps n'émergent pas de manière conséquente ? Si certaines formes de travail accentuent le vieillissement, surtout lorsqu'elles sont associées à des habitudes opposées à une bonne hygiène de vie (mauvaise alimentation, alcool, tabac etc.), les conditions de travail devraient être de plus en plus découplées de la notion de vieillissement.

Par ailleurs, si la pression au travail est néfaste, il en va différemment de ce que l'on pourrait appeler la « perturbation » : une perturbation générée par des problèmes positifs à résoudre permet de développer des compétences d'adaptation et d'apprentissage en forçant à trouver des solutions. Or, le

monde du travail constitue un « foyer naturel » pour vivre de telles situations et développer ce type de compétences qui permettent de « rester dans le coup ».

Les individus sexagénaires devraient donc se percevoir de plus en plus comme jeunes et envisager le travail comme un moyen de le rester à condition toutefois que son contenu fasse l'objet d'une réflexion, voire d'une remise en question. Comme le souligne François Dupuis dans son *La fatigue des élites* (Seuil), la réflexion sur le contenu du travail est masquée par celle de l'emploi et le fait de proposer des emplois dispense beaucoup d'entreprises de se pencher sur la nature du travail au quotidien.

2.2. Et de plus en plus de salariés doivent rester jeunes

Même si notre pays ne fait pas partie de ceux où l'on divorce le plus en Europe, de plus en plus de salariés doivent assumer des familles recomposées. Les caractéristiques de ces dernières, fondées entre autre sur des fratries qui s'étalent sur plusieurs décennies, constituent des facteurs favorables pour une demande d'allongement de la durée du travail et une volonté de rester jeune à l'égard de ses propres enfants et de la société actuelle.

Si le statut de retraité fait des envieux, sa représentation est en décalage avec les valeurs actuelles de la société et la réalité de la vie de certains d'entre eux qui sont aux affaires (et à leurs affaires) dans des associations ou des conseils municipaux. Et on voit mal comment ce phénomène ne pourrait pas s'amplifier avec l'allongement de l'espérance de vie et la baisse du revenu des pensions.

2.3... Tout en devant faire face à des impératifs financiers

Comme nous avons pu notamment le mesurer en Grande Bretagne, les nécessités financières constituent un puissant levier pour créer une demande d'allongement de la durée du travail. Sans même parler de la gestion de familles recomposées, les seniors d'aujourd'hui et de demain vont continuer à assumer, pendant encore longtemps, d'une part, l'allongement de la durée des études de leurs enfants et, d'autre part, les difficultés de ces derniers à intégrer le marché du travail. Dans l'attente des effets de la politique publique à destination des jeunes, la solidarité familiale constitue un moyen de gérer de fait l'intégration laborieuse des jeunes sur le marché de l'emploi.

Les analyses de la crise des banlieues de la fin 2005 ont fait l'impasse sur ce point particulier. Certes, les problèmes des banlieues françaises sont dus à un habitat délabré, à des scolarités interrompues, à des équipements publics insuffisants, au chômage des parents etc. Mais ils ont aussi leur origine dans l'incapacité de la plupart des familles des cités à assurer, dans la durée, la solidarité financière à l'égard de leurs enfants. Le fait de pouvoir assumer cette solidarité est en partie liée au niveau de revenus que les retraités de demain ne pourront pas forcément permettre à moins bien sûr que la France soit en mesure de développer rapidement l'emploi des jeunes, notamment au cours de leurs études, comme c'est couramment le cas dans les pays nordiques.

Si aujourd'hui une partie des revenus des seniors et des retraités aide au financement des longues études des jeunes générations, leurs difficultés à entrer sur le marché de l'emploi ou leur chômage chronique, il est moins que certain que cette situation puisse perdurer. Là encore, ce phénomène pourrait conduire un nombre croissant de seniors à poursuivre leur activité professionnelle, à commencer une deuxième carrière comme au Japon... ou à rester dans leur dernier emploi.

2.4. Et à des diminutions probables de revenus

L'allongement de la durée du travail pourrait devenir une variable d'ajustement permettant de faire face à la diminution du montant des revenus des retraités. Comme nous l'avons constaté en Angleterre, en Suède ou au Japon, les salariés sont d'autant plus enclins à exprimer une demande de travail après 60 ans que le revenu assuré par leurs pensions est éloigné de celui de leur dernier emploi. Avec la mise en place de la Loi Fillon et des clauses de « revoyure » associées, le montant des pensions de demain ne sera pas aussi élevé qu'aujourd'hui. Les salariés eux-mêmes vont progressivement demander à travailler plus longtemps. D'ailleurs, y compris pour la plupart des organisations syndicales que nous avons rencontrées, le couperet de la retraite à 60 ans, devrait faire bientôt partie de l'histoire ancienne et être remplacé par une « retraite à la carte » ou un cumul « emploi-retraite ».

Avec la diminution progressive du montant des retraites, les demandes visant à rester le plus longtemps possible dans les entreprises devraient se renforcer. D'ici quelques années, les salariés pourraient ainsi s'arc-bouter sur leur dernier emploi en particulier s'ils n'ont pas de perspective de seconde carrière rémunérée. Or, dans de nombreux secteurs économiques, il n'est pas forcément envisageable d'avoir une présence massive de salariés âgés, y

compris si les coûts qu'ils engendrent dans la masse salariale sont bien régulés.

Même si l'a priori de la faible productivité des seniors a vécu, beaucoup d'activités, et pas seulement celles liées à la communication et au marketing, ne sont pas compatibles avec une présence massive de seniors. Beaucoup de secteurs économiques auront toujours besoin d'une part significative voire prépondérante de leur main d'œuvre composée de jeunes actifs. Et cette réalité pourrait être difficile à concilier avec des seniors souhaitant conserver à tout prix leur dernier emploi. Les deuxièmes carrières qui, aujourd'hui, succèdent souvent à un départ anticipé non souhaité, vont devenir une nécessité car rares sont ceux qui pourront facilement valoriser leurs compétences.

2.5. Qui peuvent être compensées par la valorisation de leurs compétences :

Si la France risque de connaître des problèmes de renouvellement de compétences dans les métiers de l'artisanat (trouver des plombiers et des maçons disponibles dans un délai de 3 mois relève déjà de l'exploit dans la plupart des régions françaises), cela sera beaucoup moins vrai dans les secteurs couverts traditionnellement par les grandes entreprises. Celles-ci continueront à attirer des jeunes car, comme nous l'avons vu, la France ne souffre pas moins de problèmes de pénurie de main d'œuvre que d'une inadéquation de formation/motivation des jeunes au regard des besoins des entreprises.

Recruter des opérateurs pour aller travailler dans des centrales nucléaires ou des usines automobiles situées dans des lieux isolés, sera encore moins facile qu'aujourd'hui. Par ailleurs, surtout si le système de formation continue à ne pas être en phase avec les besoins des entreprises, il faut s'attendre à une véritable compétition entre groupes pour attirer des jeunes. Quant aux hôpitaux, ils devront trouver les solutions pour faire face à la pénurie d'infirmières ou de sages femmes.

Ces tensions liées à la difficulté d'assurer le renouvellement de certaines compétences, même si elles sont ciblées sur certains secteurs, vont provoquer des demandes en revalorisation de ces mêmes compétences. Ainsi, les compétences rares devraient faire l'objet d'un marché qui conduira à faire tomber clairement la barrière des 60 ans. Si on examine la situation du Québec, où la pénurie de main d'œuvre a déjà frappé de plein fouet certains secteurs économiques, il apparaît que la situation financière d'un grand nombre de plombiers, de consultants informatiques ou même

d'infirmières est florissante depuis qu'ils sont à la retraite ! Beaucoup de ces retraités profitent à plein de la raréfaction de la main d'œuvre et légitiment de fait le besoin de travailler plus longtemps, sans forcément l'associer à une nécessité financière. Dans certains secteurs économiques, on peut être certain que travailler après l'âge actuel permettra de gagner davantage, ce qui devrait améliorer la dynamique du mouvement.

Mais cette dynamique est-elle la même pour les entreprises ? Là aussi, la question est posée car les entreprises françaises ne disent pas clairement qu'il faut désormais travailler plus longtemps même si elles prennent peu à peu conscience des besoins qui pourraient être satisfaits par la mise en place d'un allongement effectif de la durée du travail.

IV. LES ENTREPRISES : QUELS BESOINS ? QUELLES POLITIQUES ?

A. Une phase de transition entre les anciennes pratiques et les besoins en émergence

1) Toujours une logique d'éviction des seniors

Avec la Loi du 21 août 2003, les pouvoirs publics ont insisté sur la fin des préretraites. Or, l'actualité nous laisse entendre que face au problème du vieillissement de leurs salariés, les entreprises y ont toujours recours. Il est en effet plus facile et moins coûteux de faire partir précocement leurs collaborateurs plutôt que d'investir dans une refonte de leur fonctionnement.

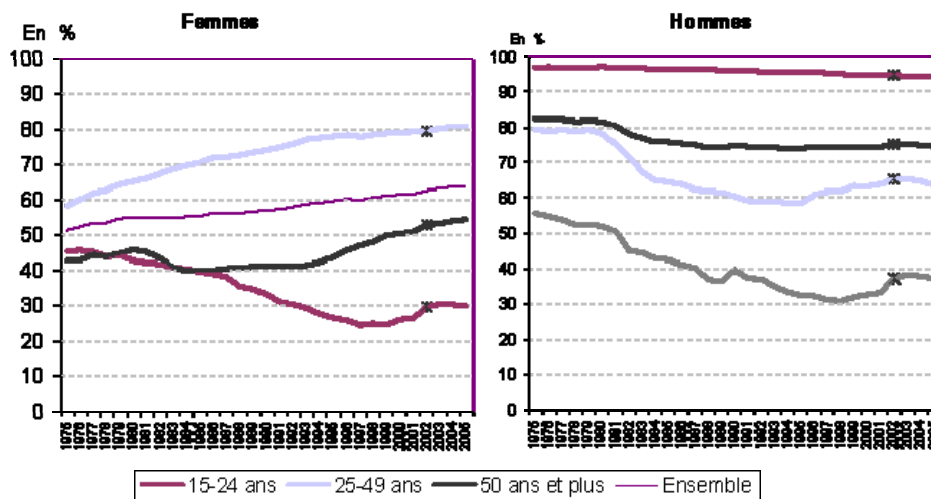
Mais en ayant recours aux départs anticipés, l'entreprise ne se prépare non seulement pas à affronter les changements démographiques des prochaines années mais elle encourage au contraire les salariés plus jeunes à penser qu'ils y auront également droit. Ainsi leur engagement diminue et, en attendant leur tour, ils changent d'objectifs de vie.

Même des entreprises très avancées sur les sujets RH reconnaissent avoir encore recours à de tels dispositifs pour des métiers d'exécution sans reclassement possible au sein de l'entreprise. Mais pour certains métiers ou secteurs d'activités reclassables, y a-t-il une alternative ?

Certaines entreprises préfèrent orienter leurs seniors vers des reconversions, sans contact avec le client ou sur des métiers peu stratégiques. Même si elle part d'un sentiment louable, cette pratique a pour conséquence de freiner la progression de carrière du salarié. A l'approche de la cinquantaine, bien nombreux sont ceux qui ressentent ce nouveau regard de l'entreprise fait de non-dit et emprunt d'une certaine gêne.

Ainsi, depuis une quarantaine d'années la vie active semble se concentrer sur une période de plus en plus restreinte. Entre 30 et 45 ans, les salariés sont considérés par les entreprises comme performants, autonomes, matures, réactifs etc. et les entreprises mettent alors en œuvre une politique de gestion des carrières, de rémunération, de formation spécifique.

Taux d'activité par tranche d'âge de 1975 à 2005



Note : taux d'activité en mars de chaque année, sauf celles du recensement (janvier en 1990 et 1999), jusqu'en 2001, taux d'activité en moyenne annuelle à partir de 2002 ; le changement de série est signifié par une *.
 Champ : personnes de 15 à 64 ans.

Source : Insee, enquêtes sur l'emploi.

Mais lors de nos entretiens en France, nous n'avons pas pu apprécier de dispositif particulier de formation, de système nouveau de reconnaissance ou de vecteur de communication innovant dont la finalité serait de prolonger l'intégration des seniors dans les organisations. Il y a là une sorte de « vide » organisationnel.

Le milieu de la quarantaine devient ainsi un âge critique : l'entreprise exprime au futur senior, de manière implicite, que sa fin de carrière est proche. Commence l'âge des plafonnements, des incertitudes, des menaces, de la précarité.

Pourquoi les entreprises perçoivent-elles les seniors comme un poids dans l'entreprise plutôt que de voir en eux leurs talents et les valoriser comme autant d'ambassadeurs auprès de la partie la plus âgée de leur clientèle âgée ?

Certains arguments mal fondés sont invoqués : l'absentéisme des seniors est élevé, leur adaptabilité est médiocre, leur productivité faible, leur acceptation du changement restreinte et leur motivation déclinante...

Les contraintes de temps dans l'industrie ou dans le secteur tertiaire s'étant accrues, les objectifs cumulés de productivité, de respects des normes qualité, de réactivité, de disponibilité pour les clients multiplient de fait les situations d'urgence et d'arbitrage entre des objectifs parfois contradictoires. Les mécanismes de sélection reflètent et alimentent une représentation négative des capacités d'adaptation à ce nouvel environnement avec l'avancée en âge. La vivacité et la réactivité requises seraient a priori incompatibles avec cette avancée !

Nous entretenons à cet égard, en France, un paradoxe consistant à penser que les seniors ne sont pas aptes à travailler dans nos usines et nos bureaux alors que les présidents de directoire et les administrateurs de conseils de surveillance ont bien souvent dépassé l'âge de la retraite légale ! Louis Gallois a eu sur le sujet une phrase résumant bien cet état de fait des entreprises françaises : « le seul senior à la SNCF, c'est moi ! »

2) Des besoins en émergence

2.1. La raréfaction de certaines compétences clés

La structure de la pyramide des âges en France ne nous épargne pas, à l'instar de bien des pays développés, des désagréments de plus en plus visibles. Certains secteurs ressentent déjà les premiers effets de la raréfaction de compétences clés. Le secteur du nucléaire dans lequel la France a investi dans les années 70 voit ses agents de conduite de centrale partir en retraite alors que la relève formée n'est pas toujours au rendez-vous.

Nous avons pu constater que d'autres métiers ne sont pas en reste et affichent des difficultés à renouveler leurs effectifs : les artisans, les infirmières, les ouvriers en milieu industriel ne sont pas en mesure de relever le défi des générations à venir. Ainsi, M. Michaux, chargé de la prospective chez Renault, nous a confié que l'âge moyen des ouvriers de leurs usines augmente alors même que les jeunes désertent ce secteur par manque d'attractivité (répétitivité, peu d'initiative, localisation géographique, image...).

La relève n'est donc pas bien assurée pour de nombreux métiers. Les seniors représentent alors des compétences clés et leur maintien dans l'emploi est la solution à court terme pour conserver les clients et tenir les commandes. Les entreprises découvrent ce nouveau vivier que sont les seniors détenteurs du savoir-faire comme solution à la poursuite de l'activité.

Notre déplacement au Québec nous a ainsi montré que le risque de ne pas renouveler les compétences clés peut mener à la sous-activité volontaire et/ou la délocalisation, non par manque de profitabilité dans le pays mais par manque de main d'œuvre qualifiée. Les entreprises prennent peu à peu conscience de leur vulnérabilité par rapport à leur bilan social même si la réaction tarde à venir.

Selon l'enquête annuelle de la CEGOS, plus de 50 % des 150 directeurs de ressources humaines interrogés ont mis en œuvre des modalités de transfert de compétences entre les générations contre 43% en 2004. Ils sont 82% à avoir étudié les compétences clés dans leur organisation et 66% à s'être penchés sur la pénibilité des postes. En revanche, seulement 36% prévoient de recruter des seniors. Les démarches de transfert de compétences que nous avons étudiées au cours de nos entretiens restent beaucoup moins formalisées et structurées que ce qui se pratique en Suède (avec par exemple un entretien approfondi de chaque senior quittant son poste) ou au Québec (avec la rétention des compétences).

Au Japon, les entreprises, confrontées aux mêmes problèmes, prennent des mesures énergiques pour conserver leur population âgée au travail voire pour réembaucher les retraités avec une diminution importante du salaire.

Lors de nos recherches et au cours de nos entretiens, nous avons pu constater qu'à l'exception de quelques tentatives isolées, la problématique des seniors ne reste souvent qu'à l'état du constat et de discours d'intentions.

Chacun se cherche dans un contexte où les différentes parties prenantes ne sont pas convaincues qu'il est urgent et indispensable de réagir : les entreprises, conscientes du problème, ne modifient pas véritablement leur attitude et leurs actes, les salariés s'imaginant difficilement poursuivre leur vie professionnelle dans des conditions peu valorisantes.

2.2. Une timide prise de conscience du potentiel d'attrait des seniors

Un marché à séduire

Quelques indices laissent penser que notre société commence à comprendre combien nos seniors sont une cible marketing intéressante car, du point de vue des études de marché, une partie de cette tranche d'âge dispose d'actifs importants, d'un pouvoir d'achat confortable et de besoins toujours plus nombreux. Autant dire une manne pour les entreprises qui doivent séduire ces clients. Pour cela, quel meilleur représentant qu'un senior lui-même ?

Dans ce contexte, le leader du marché de l'optique en France, GrandOptical, a lancé une campagne de recrutement à l'attention des plus de 45 ans. L'enseigne souhaite en effet mettre en adéquation ses équipes de collaborateurs avec sa clientèle, partant du principe qu'un senior est mieux à même de comprendre et de répondre aux attentes d'un client senior en matière de lunettes. De fait, les clients de GrandOptical sont majoritairement nés dans les années 60. La chaîne de magasins, dont actuellement la moyenne d'âge des employés est de 30 ans, a recruté en 2005 avec l'ANPE une cinquantaine de collaborateurs de plus de 40 ans dans la catégorie opticiens et vendeurs. GrandOptical souligne que des seniors qualifiés en vente non optique qui désirent s'investir dans un nouveau métier auront la possibilité d'en faire l'apprentissage grâce à des sessions de formation et au coaching de collègues expérimentés.

Notre déplacement au Royaume-Uni nous a conforté dans cette idée que l'emploi des seniors pourra être demain la réponse à ce nouveau marché. La Grande Distribution (Sainsbury, B&Q,...) a segmenté sa politique de recrutement pour attirer les seniors à elle. Avant la mise en place de la directive européenne sur la non-discrimination, ces entreprises ont mené des campagnes pour recruter des jeunes – voire des moins jeunes – retraités. Ils constituent le fer de lance pour séduire et fidéliser leurs clients âgés.

Des atouts non négligeables

Dans un marché mondialisé, les entreprises françaises doivent faire face à des défis de productivité et à une accélération du rythme de renouvellement. L'enjeu est d'adapter en un temps très court les circuits de production pour répondre à une nouvelle demande et remporter un marché. A contrario, les entreprises doivent pouvoir réduire leur force de travail lorsque les commandes se réduisent. Or, notre modèle social tel qu'il fonctionne actuellement, sur la base de contrats de travail à durée indéterminée, ne répond pas véritablement à ce besoin nouveau. L'option de l'intérim n'est pas idéale non plus étant donné que ces recrutements ne sont pas, la plupart du temps, au niveau de qualification requis.

La population des seniors, voire des retraités, constitue alors une vraie richesse pour les entreprises en mal de souplesse salariale. Ils possèdent les compétences, les ayant mises à disposition de l'entreprise durant 40 ans, et sont facilement mobilisables. De plus, les entreprises peuvent trouver dans ce nouveau vivier une caractéristique en voie de disparition : ils sont fidèles à l'entreprise qui les a employés durant de nombreuses années. Il suffit pour cela d'entendre le déchirement qu'expriment les quinquagénaires lors de l'annonce d'un plan social. Attachés à leur entreprise, ils ne participent pas

au *turn-over* propre à certaines d'entre elles. Les compétences sont là, durables et facilement appelables en cas de besoin.

La Grande Bretagne a su, dans le même contexte, trouver dans la population des seniors un facteur de stabilité. Les entreprises de grande distribution britanniques n'ont pas manqué de souligner que les seniors contribuaient à diminuer un taux de *turn-over* frisant parfois les 40%.

En ce qui concerne le mythe de l'absentéisme des seniors, nous ne pourrions apporter aucune preuve pour accréditer ou pour contredire cette thèse étant donné l'absence de statistique sur le sujet. Nous pouvons toutefois mettre en avant le fait que les seniors, même s'ils souffrent plus fréquemment de maladies chroniques, n'ont plus d'absences liées à la maternité ni aux charges de famille et ne consultent guère plus que les jeunes le corps médical.

Consultation médicale des individus au cours de l'année selon l'âge

2003, en %

Consultation	15-24 ans	25-39 ans	40-59 ans	60 ans ou plus	Ensemble
d'un médecin généraliste	83,2	81,9	81,8	93,6	85,1
d'un médecin spécialiste	47,8	56,3	59,5	67,8	58,9
d'un dentiste	57,6	53,8	54,1	44,1	52,0

Lecture : en mai 2003, 83,2 % des jeunes âgés de 15 ans à 24 ans déclarent avoir consulté un médecin généraliste au cours des 12 derniers mois.

Champ : France métropolitaine, individus âgés de 15 ans et plus.

Source : Insee, *Enquête permanente sur les conditions de vie 2003*.

Enfin, les entreprises se sont constituées après la guerre sur un modèle où le contrat tacite est le suivant : le salarié doit donner davantage que l'entreprise ne donne. Or, la nouvelle génération ne rentre plus dans ce schéma de pensée et estime ne rien devoir à l'entreprise. N'ayant pas connu les privations de la guerre ni la glorieuse période suivante, l'affectif lié au milieu du travail a disparu. Il s'agit pour les jeunes de travailler pour obtenir le salaire qui leur permettra de se payer le niveau de confort voulu mais la valeur sociale du travail a perdu de son attrait. Le fait d'exercer un métier relève plus d'un besoin alimentaire que d'une recherche de reconnaissance. Aussi, les entreprises ont-elles des difficultés à comprendre le manque de fidélité, d'implication personnelle ou de ce qu'elles pourraient apparenter à une absence d'ambition professionnelle des jeunes générations.

Les seniors, nés en même temps que ces entreprises, ne représentent alors pour elles aucun danger d'incompréhension. Ils sont peut-être encore pour

quelques temps l'unique recours avant la profonde et nécessaire mutation des valeurs de nos industries.

2.3. Des Accords en négociation au niveau national

Sur la négociation collective : les lois de 2003 et 2004

L'emploi des salariés âgés a été institué en domaine naturel de négociation avec les partenaires sociaux. Plusieurs dispositions importantes ont été adoptées en ce sens par le Parlement, dans le cadre des lois de 2003 et 2004 :

- Dans l'entreprise : les questions de l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle doivent être intégrées, au moins une fois tous les trois ans, dans la négociation traitant des salaires effectifs, de la durée et de l'organisation du temps de travail.
- Dans les Branches : une négociation sur les conditions de travail, la pénibilité et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit se tenir au moins une fois tous les trois ans.
- Au niveau national : une négociation interprofessionnelle sur la définition et la prise en compte de la pénibilité doit être engagée avant le mois d'août 2006.

En juin 2005, deux négociations nationales étaient en cours : sur l'emploi des seniors et sur les conditions de travail. Ces deux négociations sont menées séparément. Les représentants des salariés nous disent attendre beaucoup de ces négociations. Cependant, l'issue en est incertaine : ces Accords sont en effet supplétifs et non pas normatifs¹⁹ ; les mesures annoncées par le gouvernement en matière d'emploi diminuent la marge de négociation ; enfin, la progression des négociations est lente, du fait notamment de l'actualité propre au Medef.

Par ailleurs, les conditions du dialogue social au niveau territorial ont été améliorées :

- élargissement de la notion de territoire ;
- élargissement du périmètre avec la notion de dialogue social interprofessionnel territorial.

¹⁹ Depuis la loi d'août 2003 sur les retraites, le niveau privilégié pour les accords entre partenaires sociaux est le niveau de l'entreprise. Pour les accords interprofessionnels nationaux, l'attribution d'un caractère supplétif ou normatif est devenu un objet de négociation.

Des bilans sont prévus :

- Le bilan de négociation de branche (tous les 3 ans) à présenter à la Commission Nationale de la négociation collective
- Le bilan annuel du taux d'activité des + de 50 ans (même Commission)

Sur la formation professionnelle : la loi de 2004

Le dispositif de formation a été enrichi par la loi du 4 mai 2004, résultant de l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003 :

- Période de professionnalisation : un nouveau dispositif est créé. Il s'adresse en particulier aux salariés âgés et dont la formation est insuffisante.
- Bilan de compétences ; passeport formation ; entretien professionnel ; observatoire prospectif des métiers et des qualifications ; validation des acquis de l'expérience. L'ensemble de ces outils est évoqué, pour favoriser la formation et notamment la formation des plus âgés.

L'ensemble de ces dispositions doit faire l'objet de négociations ultérieures, dont le principe et le calendrier sont fixés dans l'accord interprofessionnel : négociations de Branche obligatoires sur la formation professionnelle. La fréquence de la négociation est augmentée, avec une négociation triennale (contre une négociation quinquennale auparavant).

Les entreprises françaises donnent donc le sentiment de vivre une période de transition : les premiers effets du vieillissement de la population commencent certes à se faire sentir mais pas de façon assez significative pour modifier les pratiques d'évictions « à l'ancienne ». Nous sommes à l'aube d'une ère nouvelle, les entreprises témoignant de leurs doutes sur la réalité du phénomène de vieillissement.

Quelques précurseurs se lancent néanmoins dans de nouvelles démarches de rétention en partant du postulat que les changements démographiques sont proches.

B. Le constat de nos entretiens en France

1) Quelques politiques volontaristes de gestion de la problématique senior

1.1. Adapter les postes de travail à la population ou la démarche ergonomique de PSA Peugeot-Citroën

Dès 1998, la direction du groupe PSA Peugeot-Citroën et les différentes organisations syndicales se sont préoccupées des risques de « vieillissement prématurés » des salariés des centres d'assemblage automobile ainsi que de la difficulté de reclasser les personnels de sellerie et câblerie.

Les prévisions établissent que le pourcentage des 50 ans et plus passera de 35% en 1999 à 47% en 2009. Dans le même temps, le pourcentage des 35 ans et moins diminuera de 26 à 15%.

Cette inquiétude a été amplifiée par l'éventualité du recul de l'âge de cessation d'activité. Une action volontariste était donc nécessaire pour enrayer des pertes de productivité éventuelles liées au vieillissement des opérateurs. De nouvelles perspectives devaient être mises en œuvre pour que les salariés des lignes de montage puissent se projeter au delà de leur désir de partir à la retraite avant 60 ans.

Une étude a été menée avec l'Anact sur les centres d'Aulnay et de Mulhouse et a abouti à un plan d'actions sur les conditions de travail, signé par 5 des 6 organisations syndicales, en mars 2001.

Dans la phase de déploiement de la démarche, trois outils ont été progressivement élaborés pour les équipes projets de conception et les usines des futurs utilisateurs :

- L'évaluation des conditions de montage des différentes pièces intègre une composante ergonomique et est soumise à des objectifs de conception
- « Météo », un outil de cotation des postes par difficulté croissante de 1 à 5, désormais commun à l'ensemble du groupe, apprécie la charge physique, le traitement de l'information, l'autonomie, l'environnement, les ambiances physiques. Toutefois, de nouvelles données commencent à être prises en compte telles que la charge mentale (informations à mémoriser) et la charge psychique (peur de se tromper).

- Une maquette sur l'adéquation, présente et prévisionnelle, entre la structure de la population salariée et celles des postes de travail afin de pouvoir optimiser la main d'œuvre présente. L'objectif est de prendre en compte les caractéristiques de la population en place dans 10 ans pour que l'entreprise de demain produise avec des employés d'aujourd'hui.

L'amélioration des conditions de travail s'est inscrite dans un véritable projet d'entreprise avec une idée phare : l'adéquation entre le travail et le personnel passera davantage par l'abaissement de la pénibilité que par la création de postes spécifiques à la population vieillissante. Ce projet a pour vocation de retarder le vieillissement prématuré au travail pour toutes les catégories de population, d'éviter la sous-traitance de la pénibilité, de garantir la pérennité des postes et des compétences pour l'ensemble du personnel.

1.2. Thalès : le choix du repositionnement des seniors

Créée en 1999, la structure Thalès « missions et conseil » répond à la problématique de la valorisation au travail des seniors issus du collège cadre. Ce projet a été élaboré lorsque le groupe Thalès a constaté que ses salariés seniors, ingénieurs ou managers quittaient l'entreprise ou faisaient preuve d'une certaine démobilité alors que leurs compétences étaient en adéquation avec les besoins du groupe.

Thalès « Missions et conseil » a donc été conçu comme une structure de mobilité qui s'inscrit dans un dispositif plus large de gestion de carrière et d'accompagnement de mobilité.

Au delà de cet outil de ressources humaines, la structure a été conçue par le groupe comme une entité opérationnelle, autofinancée par ses missions de conseil. La vocation de ce projet était d'associer une démarche humaine développant de nouvelles impulsions avec une utilisation optimisée des compétences dans une entité productive et utile pour le groupe.

La fonction de cette entité est de mobiliser des compétences disponibles dans des missions de conseil interne. D'une moyenne d'âge de 50 ans, les membres de l'équipe se voient proposer un repositionnement au sein de l'entité mère au bout de 18 mois.

La période durant laquelle ils travaillent pour Thalès « Missions et conseil » permet à des seniors dubitatifs sur leur avenir de se dégager de leur passé, de

prendre le temps de se repositionner et de prendre conscience de l'excellence et de la capacité d'innovation dont ils sont capables.

Les seniors qui intègrent l'entité sont recrutés sur trois critères :

- leur employabilité ;
- leur comportement ;
- leurs compétences.

Cette structure disposant d'une identité professionnelle marquée autorise une intégration immédiate de ses membres, valorise les acquis et développe les savoir-faire. A l'issue des 18 mois, 59% des participants rejoignent le groupe, 23% quittent le groupe et 18% choisissent la retraite.

1.3. EADS, une gestion constructive des carrières de ses seniors

Avec 27% de ses effectifs au-delà de 50 ans, EADS est confrontée de plein fouet, à la problématique de vieillissement démographique. Un Accord social a été signé le 21 février 2005 entre la direction d'EADS et quatre organisations syndicales.

Cet Accord prévoit le déploiement d'outils tels qu'un « bilan professionnel d'étape » à partir de 45 ans. L'objectif est de dresser un premier constat de l'activité professionnelle du salarié au moment où il entame sa deuxième partie de carrière et où souvent émerge l'idée d'une fin de vie professionnelle.

Le bilan s'établit comme un véritable engagement entre la hiérarchie, le salarié et la fonction ressources humaines. L'exercice est ensuite renouvelé tous les cinq ans. Si au cours de la démarche, un risque de décalage apparaît entre les compétences acquises par le salarié et les perspectives d'évolution du secteur d'activité, la personne entre prioritairement dans un processus de formation et de mobilité professionnelle.

Par ailleurs, la direction d'EADS s'est engagée à ne plus recourir à toute forme de sélectivité fondée sur l'âge, dans le cadre des politiques salariales. L'accord signé intègre donc un volet évolutions de carrière pour les populations vieillissantes. Un suivi des augmentations individuelles et des promotions appliquées aux salariés de plus de 50 ans est prévu. Si un décalage négatif est constaté, la direction présente aux partenaires sociaux des mesures correctives. Une attention est également portée aux actions de formation.

Enfin, l'accord prévoit un dispositif innovant fondé sur la loi du 21 Août 2003 portant sur la réforme des retraites qui offre aux salariés la possibilité de racheter les cotisations de retraites correspondant à leurs années d'étude.

Lors des différents entretiens menés avec des entreprises françaises, nous avons pu constater que la démarche d'EADS est reprise même si elle n'est pas toujours formalisée sous un accord spécifique.

Ainsi, chez AUCHAN, depuis de nombreuses années, une attention particulière est portée aux entretiens individuels et au suivi de formations à tous âges. Par ce biais, AUCHAN entretient l'implication et les compétences de ses salariés.

Nous observons que de nombreuses entreprises organisent des entretiens de deuxième partie de carrière conformément au plan national d'action en faveur de l'emploi des seniors. Schneider organise déjà des bilans professionnels tous les dix ans pour chaque salarié et à partir de 50 ans, un entretien de compétences est proposé tous les 3 ans permettant au salarié de suivre une formation adéquate s'il le souhaite. Le tutorat des « jeunes » par des seniors est valorisé.

De même, le groupe Thalès a décidé de réserver 10% de ses recrutements aux plus de 50 ans. Ces derniers doivent bénéficier des augmentations et des promotions au même titre que les plus jeunes, le choix se faisant sur l'expérience acquise. Les seniors disposent d'un crédit de formation de 100 heures sur trois ans pour élargir leurs compétences.

Toutes ces mesures sont le reflet de tentatives pour intégrer la problématique senior. Elles se résument bien souvent à quelques démarches isolées et confidentielles. Nous avons recherché au cours de nos entretiens à différencier les mesures d'âges des mesures qui s'adresseraient à l'ensemble du personnel et qui régleraient durablement la question de la diversité dans les entreprises. Nous n'avons pas réellement observé de mesures concrètes en ce sens, mais quelques frémissements nous conduisent à penser que plusieurs entreprises se lanceront demain dans cette voie.

1.4. Une réflexion sur la gestion de tous les âges en gestion

Des managers démunis pour traiter un problème d'entreprise et de société

Comme nous l'avons plusieurs fois évoqué, il est crucial que les entreprises modifient leur représentation du travail des seniors. Au cœur de cette révolution, les managers de proximité sont les premiers vecteurs de nouvelles valeurs, de nouveaux comportements.

Au quotidien, ils gèrent une équipe au sein de laquelle l'usure et l'essoufflement professionnel au fil de l'avancée en âge sont parfois tels que la seule issue reste l'aménagement du poste ou des procédures. Leur marge de manœuvre est réduite et se concentre sur la répartition des postes de travail, en fonction des inaptitudes ou restrictions médicales des collaborateurs âgés.

Ainsi, les managers reportent fréquemment les facteurs d'usure professionnelle sur d'autres membres de l'équipe, accélérant précocement l'essoufflement de ces derniers. On entre alors dans une spirale de démotivation, de désengagement et de fatigue professionnelle. Ce constat, souvent vécu par les managers comme un échec, traduit une absence de prise en compte et de réponse globale à un problème récurrent. Pour éviter l'écueil, une politique RH claire est nécessaire, des outils de gestion des carrières tous âges confondus doivent être proposés.

Il serait opportun que la filière RH se positionne comme un appui au management pour toutes ces questions et développe des outils d'analyse et d'anticipation à destination des managers. On ne peut faire reposer la résolution du problème du travail des seniors que sur les seuls managers, l'entreprise, dans son ensemble, devrait faire sa révolution intellectuelle et accepter un bouleversement de ses valeurs.

1.5. Une mise en œuvre de politiques encore balbutiante de la gestion de tous les âges

Très focalisés sur des populations ciblées (femmes, handicapés, seniors), les premiers Accords signés tendent à fragmenter la problématique de la gestion de la diversité au travail. Nous avons noté que les partenaires sociaux préfèrent eux aussi résoudre les problèmes par catégorie de population, partant du principe que s'ils élargissent trop le champ de négociation, ils n'obtiendront rien de tangible.

Or, il nous semble essentiel de mettre ces différents accords en relief d'une problématique globale, celle de la gestion des carrières et de l'employabilité. Dans ce domaine, peu d'expérimentations formalisées, peu de politiques réussies, du moins, n'en avons-nous pas observées. Nous n'avons pas eu (sauf une exception) l'occasion d'appréhender de structure où l'on mènerait,

avec l'ensemble des collaborateurs, une gestion anticipée de leur parcours professionnel, où l'on exprimerait de manière intelligible un horizon de carrière, où l'on rechercherait comme facteur clé de succès une diversité des âges, des parcours, des sexes,...

Les entreprises, pour une large majorité, ont tendance à résoudre les questions passées et semblent craindre les enjeux à venir. De ce fait, elles négocient sur des problèmes plutôt qu'elles n'anticipent des solutions.

Pour conclure, nous nous trouvons actuellement entre deux périodes, celle où les vieux réflexes n'ont pas encore totalement disparus même si l'on se rend compte qu'ils sont néfastes pour la société à long terme et des tentatives de modifier les comportements. Ces premiers pas sont hésitants et jalonnés de maladroites. Mais sans doute sont-ils nécessaires pour prendre la mesure de l'ampleur de la question de la gestion des parcours professionnels et du capital humain.

La notion d'employabilité : adéquation entre besoins de l'entreprise et compétences à tout âge dans sa vie professionnelle

Cette notion d'employabilité recouvre « les compétences d'un salarié et les conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. » (Association Développement et Emploi)

Si un salarié occupe un emploi, il est rare qu'il se préoccupe de la valeur de sa force de travail en tant que valeur marchande. La question est donc de savoir à qui incombe la responsabilité de développer son employabilité ? Notre rencontre avec le groupe Cegetel a été riche d'enseignements à ce sujet. Devant des possibilités d'évolution limitées dans le groupe, et pour donner des perspectives à leurs collaborateurs, Cegetel a mis en place un suivi et un développement de l'employabilité de ses salariés. Affichant clairement que c'est de la responsabilité de l'individu de rester employable, toute la politique de ressources humaines travaille à développer ce concept individuellement. Les collaborateurs se voient ainsi proposer des stages d'élaboration de projet professionnel, de création d'entreprise, de gestion de carrière.

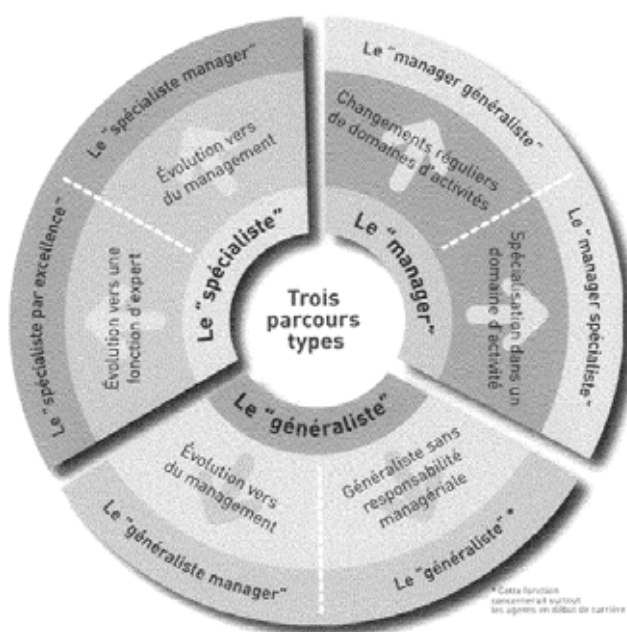
Face à l'allongement de la vie active, salariés et employeurs sont amenés à se pencher davantage sur le déroulement des parcours professionnels. De façon compréhensible, les salariés appréhendent et gèrent leur vie professionnelle en fonction de l'intérêt et du sens qu'ils trouvent dans la réalisation de leur travail. Dès lors, les choix opérés sont fortement guidés

par le souhait d'avoir un contenu de travail intéressant, une possibilité de renouvellement et des relations riches.

Maintenir ou renouveler l'intérêt du travail constitue donc une préoccupation fondamentale. Nous avons retenu trois propositions de parcours professionnels structurants :

- le *spécialiste* qui choisit de s'orienter dans un domaine d'activité spécifique ;
- le *manager* qui oriente son parcours autour des responsabilités d'encadrement ;
- le *généraliste* qui change régulièrement de domaines d'activités

Nous avons repris le schéma d'évolution suivant :



Contrairement à ce que nous avons pu observer au Japon, nous n'avons pas au cours de nos entretiens trouvé d'exemple d'entreprises où la gestion des parcours professionnels conduisait les seniors en fin de vie professionnelle vers des postes moins exposés. Contrairement aux entreprises japonaises, nos seniors sont souvent managers, à plus ou moins grande échelle, et les faire changer de fonctions (en les faisant par exemple des spécialistes) et souvent vécu comme une punition. La gestion des parcours professionnel reste donc encore, du moins dans ce domaine, une pratique tabou dans les

entreprises françaises, peut-être parce qu'elle est associée à la remise en cause du salaire progressant avec l'ancienneté ?

Seul Siemens France nous a proposé une démarche innovante, basée sur la gestion des compétences et reposant sur une organisation dédiée à cet objectif.

1.6. L'exemple de Siemens France

Le cas de Siemens mérite que l'on s'y attarde. Positionnée sur un marché où l'innovation et la technologie sont au cœur de la réussite, Siemens France doit savoir en permanence adapter son organisation interne aux exigences des clients.

La vocation des ressources humaines est alors claire : avoir des salariés compétents face aux évolutions de l'entreprise et leur proposer une carrière motivante et un développement personnel. Les enjeux sont, eux aussi, bien définis : améliorer la productivité de la fonction RH (rapport coût/satisfaction des salariés et des managers examiné au travers d'une enquête annuelle) et développer la gestion des carrières (créer et construire les managers de demain).

Pour cela, la fonction RH se positionne comme un appui au management qui est placé au centre de la gestion des carrières de son équipe. Une importante campagne de communication a été menée pour faire évoluer les pratiques et rendre le manager acteur dans le domaine RH.

L'idée avancée est que le problème du senior n'existe pas en tant que tel. Si l'entreprise doit agir, l'enjeu se trouve sur l'employabilité interne ou externe de ses collaborateurs en général et sur leur degré d'adaptabilité. Siemens France part du principe que quiconque doit pouvoir faire acte de mobilité géographique ou fonctionnelle, qu'il faut encourager les parcours professionnels variés et refuser l'immobilisme dans un poste quel que soit l'âge.

Lors de comités annuels dressant le bilan, chaque manager fait l'état des lieux de son équipe et doit détecter les risques de non employabilité de ses collaborateurs pour entreprendre des actions correctives pour améliorer la mobilité au sein de son groupe. Pour réaliser cet exercice, il est aidé par le logiciel en ligne développé par Siemens *Nexus* qui réunit toutes les données de chaque équipe de travail. Ainsi, le manager dispose d'un outil innovant, performant et convivial grâce auquel il peut visualiser l'ancienneté, la

mobilité, les CV, la pyramide des âges, et les actions correctrices pour maintenir la mobilité au sein de son groupe.

Le management est évalué sur sa connaissance des potentiels de son équipe et sa capacité à faire évoluer les individualités. Le principe de la libre circulation des hommes au sein de l'entreprise est un parti pris. L'expression d'une volonté de changement de la part d'un collaborateur doit être entendue même si ce dernier ne peut le revendiquer comme un droit.

L'employabilité est ainsi définie comme relevant à 50% de la part de l'employeur et 50% de la part du salarié.

Concernant le projet, les partenaires sociaux ont fait savoir qu'ils ne s'y opposaient pas et qu'ils souhaitaient connaître les résultats. L'entreprise s'est attachée à consacrer 0,2% de sa masse salariale au développement de l'employabilité de ses collaborateurs.

De plus, Siemens met en avant, auprès de ses collaborateurs, une rémunération indirecte avantageuse (santé, prévoyance, complémentaire et sur-complémentaire) qui vise à les fidéliser. Les départs volontaires ne dépassent pas de ce fait les 2%.

La nécessité de faire signer un accord sur le traitement d'une catégorie de population (femme, handicapé, senior,...) ne s'est pas fait sentir puisque la politique générale répondait au besoin de l'ensemble.

Cette vision de la gestion des hommes semble ne pas tomber dans l'écueil de la stigmatisation sur des personnes en particulier mais correspond à un besoin émergent de prise en compte de l'individu dans son aspect singulier. La démarche entreprise place l'homme (manager et membre d'une équipe) au centre de l'action. La gestion des parcours professionnels n'est que pour une petite partie l'affaire du service des ressources humaines. Un état d'esprit et des outils sont disponibles pour encourager la mobilité intellectuelle et physique.

1.7. Une pénurie de main d'œuvre compensée par des campagnes de recrutement de jeunes

Deux entreprises interviewées nous ont confié avoir déjà constaté la problématique de renouvellement de leur compétences clés. La SNCF et Renault sont d'ores et déjà confrontées à des départs massifs de seniors dans leurs cœurs de métier, à savoir l'entretien, la conduite des réseaux et les usines de production. Les domaines industriels semblent donc parmi les premiers concernés par la pénurie de main d'œuvre qualifiée.

La SNCF connaît actuellement, et pour quelques années encore, une structure sociale en plein mouvement. De 450 000 cheminots il y a 50 ans, l'entreprise n'en compte plus que 170 000 aujourd'hui alors même que 57 000 jeunes ont été embauchés depuis 1996. Le challenge du renouvellement des compétences est bien réel : un tiers des cheminots a été renouvelé depuis 1996, un autre tiers sera renouvelé d'ici 2012. L'âge moyen de départ à la retraite de 55 ans n'étant pas négociable, la SNCF a du trouver des solutions pour recruter, attirer et retenir des jeunes. La problématique de l'entreprise est donc de savoir intégrer cette population jeune de façon massive et assurer le transfert des compétences. Les jeunes sont recrutés au niveau bac, la formation est essentiellement interne (de 4 à 14 mois) à travers le compagnonnage.

La SNCF a donc déjà engagé des programmes de relève des compétences même s'ils ne sont pas réellement formalisés au travers d'accords ou de politiques RH écrites. Nous trouvons dans cet exemple un parallèle avec ce que nous avons vu au Québec, plus particulièrement chez Hydro-Québec, où tout départ en inactivité doit au préalable faire l'objet d'un transfert de compétences.

Néanmoins, la SNCF peut se permettre de compenser ses départs en retraite par des campagnes de recrutement car elle dispose d'un fort potentiel d'attrait. Primée plusieurs fois « entreprise la plus innovante » la SNCF surfe sur cette vague pour attirer, retenir et motiver les jeunes générations. Pour s'en convaincre, il suffit de se remémorer cette campagne de publicité où l'entreprise mettait en valeur les innovations de ses collaborateurs matérialisés par un petit bonhomme rose qui grandissait en même temps que les idées de l'ensemble du personnel.

Toutefois, le recrutement massif de jeunes n'est pas sans poser des problèmes de conflits générationnels comme nous le rappelle la SNCF et EDF. Les attentes des différentes catégories de population diffèrent sensiblement : les uns sont encore attachés à la notion de service public et à une carrière construite sur une vie professionnelle alors que les autres attendent une reconnaissance par des promotions rapides. La cohésion des équipes est ébranlée par ce manque de culture commune. Les premières démarches pour atténuer ce phénomène ont donc déjà été menées. La SNCF essaie de promouvoir un projet de développement par équipe de travail où se mêlent différents âges. La notion de communauté de travail est développée pour retendre les liens entre les individus et faire que chacun trouve sa place.

Chez Renault, la problématique est plus pointue : les secteurs de vulnérabilité se concentrent essentiellement dans les usines de production. Il n'est pas réaliste d'imaginer des usines modernes, compétitives et réactives composées uniquement de seniors. Pour ces emplois en milieu concurrentiel, aux conditions de travail encore pénibles et où l'adaptabilité est quotidienne, Renault revendique encore le recours aux pré-retraites.

Sur les marchés complètement exposés à la concurrence, les concurrents n'ont pas vraiment de seniors sur les chaînes de montage. Au Japon, dans les usines Nissan, les seniors sont orientés vers des secteurs moins exposés, par exemple sur les chaînes de montage des taxis, domaine d'activité encore en monopole.

Toutefois, Renault est véritablement confronté à cette problématique de vieillissement sur deux catégories de personnel : les encadrants techniques (20 000 salariés) et les ouvriers (30 000 salariés) pour lesquelles l'âge moyen est de 47 ans. Le choc démographique est donc prévisible dans les usines. Ainsi, il est nécessaire pour Renault de prévoir des recrutements réguliers de jeunes ouvriers pour remplacer les départs et augmenter la production. Or, ces emplois ne font pas recette auprès des jeunes générations : les conditions, la répétition du travail, la localisation excentrée, le manque d'initiative ne sont pas des facteurs d'attraits pour un homme de 18 ou 20 ans. Les aspirations des jeunes ont changé alors que la production en usine est restée la même.

Si Renault n'est pas en mesure de recruter des jeunes ouvriers et des jeunes cadres techniques pour les encadrer, se profilent alors de nouvelles délocalisations qui ne seront pas motivées par les coûts mais la pénurie de main d'œuvre en France ... alors même que la relève est bien là et cherche du travail.

Les entretiens menés en France nous conduisent à penser que les entreprises sont, pour la grande majorité, au stade du constat de la problématique de vieillissement de leur force de travail. Certaines ont toutefois mis en œuvre des dispositifs pour améliorer les conditions de travail et allonger la durée de vie professionnelle. D'autres ont commencé à valoriser un petit groupe de seniors au sein de leur entreprise en leur offrant la possibilité de capitaliser leur expérience au bénéfice de tous.

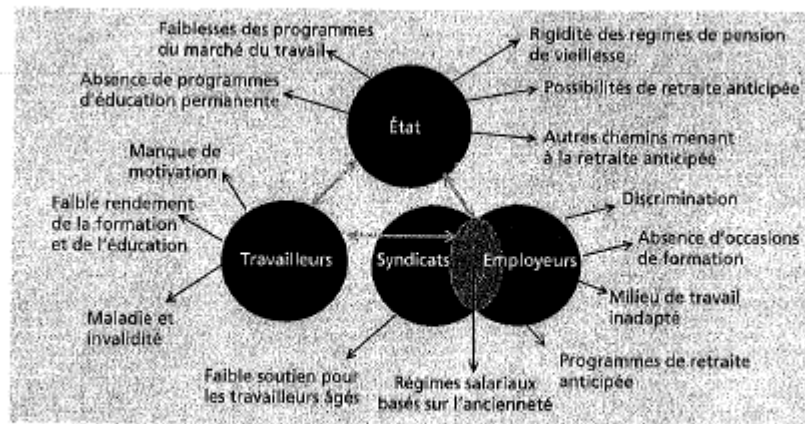
Ces mesures sont spécifiques à la classe d'âge des seniors et s'inscrivent dans une logique de segmentation par âge des politiques RH. Il est vrai que l'approche globalisante axée sur la notion d'employabilité n'est à l'heure actuelle pas déployée au sein de nos entreprises, certes par absence de besoin

(les pénuries sont ou seront concentrées sur quelques secteurs d'activités précis) mais aussi par manque de contraintes. La tranche d'âge 30-45 ans, sur laquelle repose notre économie s'estime déjà heureuse d'avoir un emploi, pourquoi donc mener des politiques spécifiques à son endroit ? Et de fait, il est préférable de stigmatiser les catégories de population qui brillent par leur absence au travail...

Pour accélérer le traitement de la problématique de vieillissement de la main d'œuvre, nous devons dépasser les obstacles à l'emploi des travailleurs âgés : freins réglementaires, préjugés des entreprises, contre-arguments des seniors, pourtant principaux intéressés.

Le schéma suivant reprend en quelques lignes les principaux intervenants et leurs revers respectifs :

Obstacles à l'emploi : travailleurs âgés



Source : OECD (2005).

Si l'on devait tirer les premiers enseignements de nos entretiens dans les entreprises françaises, on pourrait alors dire que :

- On commence juste à s'intéresser à allonger la durée de vie professionnelle de nos seniors et que nous en sommes plus au stade du constat que des mesures d'envergure ;
- On imagine qu'il faudra mettre en œuvre des stratégies d'attraction des jeunes dans les emplois vacants faute de candidats ;

- On ne travaille pas encore sur la génération de seniors à venir, à savoir les 30-45 ans, pour éviter dans quelques années l'écueil dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui. Aussi en serons-nous réduits à continuellement adapter des politiques segmentées par âge puisque aucune politique de ressources humaines tout au long de la vie n'aura vu le jour.

CONCLUSION

A. Pertinence et actualité de la problématique de l'emploi des seniors pour les entreprises

1) Répondre à la pénurie des effectifs de main-d'œuvre détectée dans certains secteurs

L'emploi des seniors est devenu un enjeu pour l'équilibre des comptes sociaux. C'est aussi une nécessité pour les entreprises, confrontées à court terme au retournement démographique dans certains secteurs d'activité. En effet, même en situation de solde démographique naturel encore favorable en France, la situation très négative dans les principaux pays partenaires, notamment de l'Union Européenne, commence déjà à avoir un effet d'aspiration sur la main-d'œuvre disponible qualifiée. Les secteurs les plus touchés dans les pays voisins, ou dans les pays où l'équilibre revenus/fiscalité/avantages sociaux est le plus favorable, deviennent importateurs d'une main-d'œuvre largement réceptive à la mise en concurrence des conditions d'emploi.

En d'autres termes, même si les circonstances démographiques locales sont favorables, la fluidité croissante du marché du travail, notamment sur les secteurs à haute valeur ajoutée, à haut niveau de formation, et à forte spécialisation a pour effet d'homogénéiser à court terme la situation générale de déficit démographique qui prévaut dans la zone de libre circulation des travailleurs.

Par ailleurs, jusqu'à présent, le départ massif de certaines classes d'âges, non remplacées par les effectifs plus restreints de nouvelles générations, a eu pour seul effet de renchérir le coût de la main-d'œuvre dans les secteurs à bas niveau de formation ou de la raréfier, et de conduire à la délocalisation de certains secteurs d'activité, notamment de production industrielle, mais aussi de services vers des économies où l'arbitrage capital/travail reste favorable.

C'est déjà le cas de certaines fonctions support des entreprises (comptabilité ou facturation), de certaines fonctions non stratégiques, ou d'une grande partie de la production de biens intermédiaires ou de biens de consommation. Ainsi, même en situation de tension en terme d'effectifs de main-d'œuvre disponible sur le marché du travail national, il peut se

produire un équilibre de sous emploi des capacités de production donnant lieu à la persistance d'un chômage élevé.

La présence simultanée de la raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée à très qualifiée due à la concurrence entre employeurs et les tensions sur le marché du travail dues à la délocalisation de certains secteurs d'activités résultant du renchérissement de la main d'œuvre peu qualifiée renforce l'effet d'éviction et de sous utilisation de la force du travail. Ainsi, les enjeux en terme de projection de croissance de secteurs d'activité et de formation professionnelle tout au long de la vie revêtent-ils une importance particulière justifiant des mesures spécifiques par l'intervention du législateur national ou communautaire.

2) Tirer parti des ressources inexploitées et immédiatement exploitables de la main-d'œuvre expérimentée

A un arbitrage liant la délocalisation de l'activité par rapport à la raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée et/ou à l'inadéquation de la spécialisation des nouveaux entrants dans le marché de l'emploi (problématique de la pertinence des filières de formation professionnelle initiale par rapport aux besoins de l'employeur à moyen terme), il est urgent de substituer un équilibre tirant parti de la main-d'œuvre qualifiée disponible, en identifiant la part du potentiel inexploité. La complémentarité jeunes/anciens doit être recherchée, afin de parvenir, au niveau microéconomique et dans l'entreprise à une optimisation de la répartition de la charge de travail et des missions entre les différents salariés.

En France, la productivité est limitée aux classes d'âge centrales, et exclut les jeunes et les seniors. L'enjeu est de mieux répartir la charge et l'activité. Il s'agit de mobiliser toutes les capacités humaines disponibles en valorisant notamment les compétences des salariés qui ont le plus d'expérience professionnelle.

Relever le taux d'activité des plus de 50 ans ne s'oppose pas à l'augmentation simultanée du taux d'emploi des moins de 30 ans : l'enjeu est de rompre avec la situation actuelle dans laquelle l'ensemble des contraintes de la productivité pèse sur le segment des 30-50 ans²⁰. Il faut en finir avec une conception malthusienne longtemps admise, et qui a justifié de favoriser la sortie de l'emploi des salariés les plus âgés au bénéfice de l'entrée dans la

²⁰ Retraite - Analyse et propositions de la CGT à propos de l'emploi des salariés les plus âgés - février 2005.

vie active des plus jeunes, selon laquelle l'emploi des seniors briderait l'emploi des jeunes. Cette vision négative et stéréotypée des seniors a conduit la France dans une impasse. Non seulement le problème du chômage des jeunes n'a pas été résolu, mais encore le taux d'emploi des seniors a baissé à des niveaux parmi les plus bas de l'OCDE : autour de 58% pour les hommes (soit au 22^{ème} rang²¹) et de 47% pour les femmes (soit au 15^{ème} rang).

Enfin, même si l'allongement de la durée du travail et le maintien dans l'emploi sont inéluctables, cette évolution se heurte encore à la culture commune de l'employeur et du salarié, axée sur le départ rapide des seniors du marché du travail. Cette conception est directement liée à la relation qui est faite entre le taux de chômage général, et particulièrement le chômage des jeunes, et la nécessité de « sortir » du marché du travail une partie de la main-d'œuvre dont l'adaptation aux nouvelles formes de travail ne semble plus « rentable », et dont la prise en charge, au plus tôt, par les comptes sociaux de la caisse nationale d'assurance retraite apparaît une solution palliative efficace de court terme.

Une politique adaptée doit être recherchée, mais elle ne doit pas reposer uniquement sur une stratégie de discriminations positives d'opportunité par rapport aux classes d'âges. Face à cette exigence, les solutions seulement liées à la segmentation par classes d'âges ne font en effet pas la preuve de leur pertinence à moyen long terme. Exonérations de charges sociales pour l'emploi d'un salarié jeune, ou d'un salarié senior, réorientation des actifs des classes d'âge pour lesquelles les taux d'activité sont les moins élevés vers des secteurs d'activité spécifiques (services à la personne...), contrats de travail spécifiques pour l'embauche de salariés juniors ou seniors, sont des outils qui créent, de façon temporaire, un effet d'aubaine limité, influençant la décision de l'entrepreneur en matière d'emploi uniquement à la marge, et pour des missions généralement courtes.

En l'espèce, la signature, le 9 mars 2006, par le MEDEF, l'UPA et la CGPME avec trois syndicats de salariés (CFTC, CGC et CFDT) de l'Accord Interprofessionnel sur l'emploi des seniors qui avait été ouvert à signature le 13 octobre 2005 a permis de créer un contrat à durée déterminée spécifique pour les salariés de plus de 58 ans, inscrits comme demandeurs d'emploi depuis plus de trois mois, ou en convention de reclassement personnalisé²².

²¹ 67% au Royaume-Uni et 78% en Suède.

²² Il s'agit de CDD de 18 mois, renouvelables une fois. L'objet de ce contrat est en fait de permettre au bénéficiaire d'acquérir le nombre de trimestres vieillesse qui lui manque pour liquider sa pension de retraite au taux plein. Dans un avenant signé le

Un projet de loi doit reprendre prochainement les dispositions de l'accord interprofessionnel. L'intervention du législateur est en effet nécessaire pour l'entrée en vigueur de ce CDD senior. A l'occasion du débat parlementaire, il semblerait opportun de s'interroger sur le positionnement de cette mesure et éventuellement son caractère transitoire, au regard de la définition, à terme, d'une politique plus globale de maintien ou de retour dans l'activité, tout au long de la vie. La segmentation « contrat-jeunes » (CIE, CPE...) ou « contrat-vieux » ne conduit qu'à stigmatiser une tranche d'âge en reconnaissant implicitement qu'il faut combler un écart de productivité avec les travailleurs « normaux », finalement concentrés entre 35 et 50 ans.

Tous ces mécanismes liés à la discrimination "positive" par les âges reposent implicitement en réalité sur l'idée que les salariés les plus âgés, comme les plus jeunes, seraient moins productifs que les autres – les salariés "normaux", qui n'auraient, quant à eux, pas besoin de dispositifs spécifiques. Il apparaît toutefois que la productivité des seniors n'accuse pas un écart significatif avec celle des autres salariés. Le biais perçu après 55 ans est largement dû à un effet de structure: les salariés les plus âgés sont fortement représentés dans les entreprises anciennes, et dans des secteurs qui s'ajustent moins vite aux évolutions de la productivité²³. Le statut des plus de 50 ans dans l'entreprise ne doit donc pas forcément correspondre à une butée de promotion professionnelle ou de perspectives, mais à une redéfinition des pistes et de secteurs dans lesquels ceux-ci sont soit autant, soit plus efficaces et adaptés que des salariés plus jeunes, dont l'emploi est plus pertinent ailleurs. Segmentation ne doit pas revenir à antagonisme ou à partage d'un niveau d'activité.

A l'inverse, la classe d'âge intermédiaire doit également bénéficier de mesures spécifiques. La répartition actuelle de la charge de la productivité tient en grande partie au sentiment de culpabilité du détenteur d'activité (le travailleur salarié âgé de 30 à 35 ans) qui estime, et à qui on fait sentir, déjà comme une chance de pouvoir exercer une activité et ne cherche pas à réclamer des dispositifs spécifiques.

B. Principes fondamentaux

L'allongement du temps de travail ne doit pas se résumer à l'emploi des

même jour, les partenaires sociaux ont précisé que le salarié perçoit, à l'issue du contrat, sa prime de précarité de 10%.

²³ P. AUBERT, B. CREPON, "la productivité des salariés âgés: une tentative d'estimation" Economie et statistique n° 368, 2003, INSEE

seniors. En terme méthodologique, cela conduit à poser trois principes :

- **Sortir d'une approche segmentée des problématiques** d'emploi et d'activité. La réflexion et les pistes de propositions de politique économique doivent s'exonérer d'une segmentation par âges pour investir une dynamique de parcours. Il s'agit de donner des perspectives d'avenir à chacun, à tous les âges, et non pas de faire porter un biais concurrentiel (effet d'aubaine pour le recruteur / effet d'éviction pour certains segments de la main-d'œuvre). Les mesures destinées à un segment particulier – type mesure d'âge – ne fonctionnent pas, et portent une stigmatisation de la population traitée. Ainsi, les mesures d'incitation à l'emploi des jeunes ont-elles la plupart du temps conduit à des échecs sur le moyen et le long terme. La directive communautaire relative à la non-discrimination par l'âge est un thème central dans les Etats membres, mais en France, ce débat n'existe pas, puisque cette discrimination est finalement vécue positivement, par le biais de la mise en place de mesures d'âges spécifiques. La grande cause nationale, ce n'est pas l'emploi des seniors, mais c'est la recherche d'une autre gestion des parcours.

- **Sortir de l'attitude réactive qui consiste à considérer qu'il faut "partager" l'emploi.** Pour cela, il convient de reposer un paradigme de base en quittant l'approche "gestion par classes d'âges" pour passer à une logique d'évolution, de parcours. Au total, passer de la politique des âges à la politique du cycle de vie. Ainsi, il est nécessaire d'opérer un glissement – déjà en cours dans les faits – dans les outils de politiques économiques ou de stratégies managériales d'un modèle marqué par l'emploi industriel stable, avec une perspective lente d'évolution (mobilité verticale lente, subordination mais en contrepartie protection extensive par l'entreprise, voire par les filets de sécurité sociaux) vers un modèle marqué par la mobilité (flexibilité, mais en contrepartie sécurisation des trajectoires dans une logique de marchés internes aux grandes entreprises, mais également externes, en incluant les passages en PME, dans le parcours).

- **Renoncer au mythe de l'entreprise citoyenne** (qui n'existe que dans les cerveaux des fonctionnaires, notamment communautaires) : le but de l'entreprise n'est pas de répondre aux problèmes sociétaux, mais d'assurer son développement. L'entreprise aura tendance à n'employer les seniors que si elle a un besoin de main-d'œuvre qu'ils peuvent combler de façon efficace (productivité, compétence), et

compétitive (coût salarial). Il faut donc agir par rapport à la demande des entreprises (un réservoir de capital humain performant et souple) en créant les conditions d'une offre de main-d'œuvre adaptée. A ce titre, il faut d'une part organiser le transfert d'une partie de l'effort financier de la nation dans les comptes sociaux du financement de l'inactivité vers le financement de la formation tout au long de la vie (qu'elle soit prise en compte par l'Etat, les structures d'accompagnement vers l'emploi, ou par les entreprises elles-mêmes dans le cadre du maintien dans l'activité de travailleurs expérimentés en interne ou venant de l'externe). Symétriquement, il faut d'autre part financer le réemploi, la reprise d'activité ou le maintien en activité en compensant, le cas échéant la perte de revenu du senior par rapport à son emploi antérieur. (Financement de l'activité / financement de l'inactivité)

C. Propositions

1) Propositions à destination des entreprises

1.1. Développer les outils d'incitation adaptés au maintien ou au retour dans l'emploi

Aucune politique ne pourra exercer d'effets positifs si elle repose sur la contrainte à rester au travail, ou le maintien forcé en activité. Cette inefficacité sera la même, que cette contrainte résulte de raisons liées uniquement au calcul du niveau de pension, de l'allongement de la durée légale de cotisation, de la remise en cause de l'âge légal de départ à la retraite, ou d'une quelconque obligation de l'employeur de garder un salarié de façon privilégiée dans l'emploi par rapport à des salariés d'autres générations, jugés plus adaptés, plus rapides ou plus productifs, mais moins protégés socialement. Cela implique de construire des réponses sur le statut des seniors et leur place dans le collectif de travail.

Pour les plus de 50 ans, le développement ou le maintien d'une forte motivation au travail est fonction de deux variables complémentaires : la reconnaissance et des garanties contre la pénibilité du travail. Ce constat impose, en France, et comme cela a déjà été fait dans d'autres pays, de mettre en place dans les entreprises une démarche globale d'amélioration des conditions de travail et d'ergonomie des postes dans les fonctions de production, pour tous les âges. En effet, si l'on a pour objectif de restaurer l'attractivité de certains postes et si l'on veut répondre à la nécessité de maintenir dans l'emploi les seniors, il est indispensable d'améliorer la prise en compte des conditions de travail dans certains secteurs d'activité.

Les mesures prises jusqu'à présent pour allonger la durée du travail ou le nombre de mensualités exigées avant de prendre sa retraite à taux plein ont souvent eu pour seul effet de basculer la prise en charge des populations de plus de 55 ans des comptes de l'assurance vieillesse vers ceux de l'assurance maladie. Le développement d'une politique d'adaptation de l'emploi aux conditions physiques pour les plus de 50 ans doit s'accompagner d'une politique de prévention pour les jeunes, et de meilleure prise en compte des conditions de travail pour les salariés âgés de 30 à 50 ans, afin d'éviter qu'ils ne soient victimes d'une usure accélérée.

1.2. Intervenir sur les domaines d'insatisfaction des salariés et sur leurs motivations de départ à la retraite²⁴

Il n'existe pas de norme pouvant identifier clairement l'âge idéal de la retraite. Selon les secteurs d'activité, les branches, les situations personnelles en matière de santé, de solidité financière, de positionnement dans l'entreprise, une retraite précoce peut être indiquée, ou à l'inverse, la recherche du maintien ou de la rétention doit être préconisée. Il est donc nécessaire de gérer la fin de carrière et le départ à la retraite de manière flexible et personnalisée. Le pivot central de cette approche personnalisée réside dans l'élaboration de plans de fin de carrière. Ces plans de fin de carrière doivent être élaborés dès 55 ans afin de déterminer la trajectoire et le parcours du salarié notamment cadre, dans le dernier tiers de sa carrière.

Pour gérer les fins de carrière, le préalable essentiel est de développer une culture de la valorisation de l'extension de la vie professionnelle. Il s'agit d'abord de lutter en interne contre les stéréotypes négatifs accédant l'idée de la baisse de productivité du travailleur âgé. En effet, ce type de salariés a sa place, par exemple dans les secteurs de production non stratégiques ou protégés, comme dans l'industrie automobile au Japon, ou les taxis sont construits sur des chaînes sur lesquelles sont placés des seniors.

Enfin, il semble essentiel en France de revenir sur certaines postures managériales (respect des heures, et ponctualité, disponibilité et écoute, respect des collaborateurs de tout niveau, présence personnelle effective à certaines réunions paritaires...) Ces points sont cités comme déterminants par les seniors, qui sont des salariés qui n'ont plus le sentiment de devoir subir, ou supporter une part de stress induite par le comportement de la

²⁴ T. SABA et G. GUERIN, « La gestion des cadres au lendemain des départs massifs à la retraite », in Les presses de l'université de Laval, 2002

hiérarchie. Par extension, on voit qu'il y a un vrai travail à faire sur le positionnement du hiérarchique, et ses fonctions au sein d'une équipe. L'enjeu est sans doute la simplification des rapports hiérarchiques. Il faut assainir les pratiques managériales pour assurer le maintien ou la rétention des salariés. Le chef de service doit, comme en Suède, apparaître d'avantage comme un coach tâchant de faire donner par chacun de ses collaborateurs le meilleur de lui-même que comme une autorité de contrôle et de prise de décision.

L'entreprise doit également intégrer l'obligation de développer des politiques d'attractivité pour tous les âges. L'exemple du Québec est illustratif : certains secteurs ont mis en place des politiques d'entreprises assurant la capacité à agir sur le contexte et l'environnement au travail, pour faire venir certaines populations au Québec. La mise en place d'outils d'attractivité et de dispositifs spécifiques peut comprendre le financement des études sans engagement d'embauche, la création d'infrastructures ou de services de proximité ou l'embauche du conjoint.

1.3. Identifier les missions pour lesquelles les seniors disposent d'avantages comparatifs

Les seniors ont notamment vocation à participer au transfert de connaissances, du savoir collectif, de la cohésion de la structure et de la culture d'entreprise. A ce titre, en Suède, dans un certain nombre d'entreprises, un *debriefing* formalisé à l'écrit systématique est organisé pour l'agent en fin de carrière avant son départ. Ce *debriefing*, très valorisé, peut donner lieu à communication interne par la publication de recueil, de guides, de compte rendu d'entretien. Dans ce cadre, le transfert de savoir tacite et de compétences ne faisant pas l'objet de procédure est sécurisé.

De même, une demande de départ à la retraite ne reçoit de réponse positive que si le salarié fait la preuve (devant un jury qui examine au cas d'espèce les arguments soulevés) que sa succession est bien organisée et que le service est opérationnel.

Au delà de ces expériences novatrices, la diffusion de la fonction de « mentoring » et de tutorat peut résoudre certaines phases délicates d'adaptation, de restructuration ou de mises en place de nouveaux procédés dans l'entreprise, en complément, fréquemment, du recours à des intervenants extérieurs (cabinets de conseil).

Il est par ailleurs important de pouvoir implanter des pratiques rendant plus

attractive la fin de carrière en favorisant la mobilité en interne, ou la flexibilité des horaires. Au Québec, l'emploi de seniors sur des périodes jugées moins attractives par les plus jeunes (mercredi, ou fins de journée), conduit à ce que l'entreprise optimise la répartition de sa charge de travail ou de l'accueil du public à moindres coûts. La compensation peut se faire en réduction du volume hebdomadaire travaillé pour le senior, ou par des récupérations spécifiques.

L'expérience de la Grande Bretagne permet de profiter des nouveaux besoins du marché. La population vieillissante ne cesse en effet d'augmenter et représente une force de consommation importante. Les efforts pour capter et fidéliser cette population sont centrés sur l'importance de correspondre aux besoins et au profil des clients. Pour les services d'appel en ligne, la vente de police d'assurance ou encore le conseil en grande surface, la performance commerciale est directement améliorée par la présence de seniors, auxquels les consommateurs peuvent plus facilement s'identifier et placer leur confiance. Certaines entreprises s'aperçoivent qu'elles ne peuvent sacrifier des seniors alors que leurs clients eux-mêmes sont des « *papy-boomers* ».

Les seniors représentent en outre un salariat stable et fidèle. Cette fiabilité découle surtout de la culture générationnelle des *baby-boomers* (emploi à vie dans une seule entreprise, avancement à l'ancienneté...). Cette « fidélité » à l'entreprise est particulièrement visible par rapport au *turn-over* élevé des classes d'âges plus jeunes.

En terme de management de l'évolution des carrières, cette recherche de l'attractivité n'est pas exclusive de la mise en place de carrières non linéaires. En premier lieu, dès le début de la carrière, certaines règles peuvent être posées : impossibilité de cumuler deux postes de haute responsabilité managériale de suite, par exemple. En second lieu, le maintien dans l'emploi en fin de carrière peut s'accompagner de modification du périmètre des responsabilités pour le salarié, et notamment, comme au Japon, de la perte de responsabilité de management, au bénéfice de l'accès à d'autres spécialités, de changement de registres et de niveaux d'emplois. Cette redéfinition du niveau de responsabilité peut même se cumuler avec une remise en cause du niveau de rémunération du salarié. En effet, nous verrons plus bas que l'une de nos propositions est de faire bénéficier plus largement les seniors de dispositifs de cumuls emploi-retraite.

Il est donc essentiel de diffuser au sein des entreprises une règle de gestion des cadres supérieurs et intermédiaires spécifique pour les seniors qui souhaitent cumuler maintien dans l'emploi (dans l'entreprise ou le groupe) et

liquidation de la pension. L'exemple japonais montre que, après un certain âge (55 ans), l'encadrement intermédiaire et supérieur peut cumuler le passage à la retraite, et la perception de leur pension (versements minorés tenant compte du niveau de rémunération conservé, ou décalé de deux ans, avec versement d'un capital initial au moment de la liquidation). Ce cumul implique le reclassement sur des postes sans responsabilité managériale ou stratégique lourde, mais à fort contenu « transmission de savoirs », ou « diffusion de compétences », fréquemment dans des filiales non stratégiques du groupe.

2) Adopter une démarche globale et cohérente en terme de politique publique

- Il faut maintenir ou rétablir les dispositifs de préretraite, en les ciblant mieux sur les secteurs d'activité exposés, ou ceux où certaines fragilités structurelles sont détectées. Assurer la transition par des mesures temporaires en direction des 40 ans et plus est nécessaire. Il faut naturellement éviter les remises en cause trop brutales. En France, la disparition du système très large a eu finalement pour seule conséquence qu'on a reporté sur l'assurance maladie le coût du traitement des publics jusqu'alors ciblés par les dispositifs des préretraites.

- Attractivité : intégrer le retour sur investissement très positif dans les domaines de la santé au travail, de l'ergonomie, du bien-être au travail, de l'environnement – crèches, formation professionnelle...). La qualité du travail, l'implication, le niveau de recrutement, la productivité sont impactés, dans un contexte d'augmentation de la part du secteur des services ou de l'immatériel à forte valeur ajoutée. Les entreprises ont par ailleurs toujours pensé aux conditions de travail pour les jeunes, il faut maintenant tenir compte du vieillissement de la main-d'œuvre et de la nécessité de développer l'attractivité de l'emploi pour les seniors.

- Elargir la base de la productivité de l'économie nationale pour ne plus la faire reposer sur une seule tranche d'âge. En France, l'évolution de l'attractivité du travail a été négative pour les âges médians (30-45 ans), notamment du fait d'un taux d'intensification du travail pour cette tranche d'âge plus important que n'importe où ailleurs dans le monde.

- Développer les efforts de formation et de qualification pour les

salariés en milieu de carrière, afin de garantir leur maintien dans l'emploi 10 à 15 ans plus tard.

- Corriger les effets pervers des mesures d'âges (anciennes et encore actuelles) : par exemple, la réponse des entreprises aux dispositifs de préretraites (on indemnise lourdement des seniors pour les tenir éloignés de l'emploi) a été de réduire leurs masses salariales, et donc de participer à un effet finalement négatif sur l'emploi.

- Découpler l'âge maximal de départ à la retraite de l'âge (65 ans aujourd'hui) de récupération du taux plein. Il semble en effet nécessaire de supprimer toute limite d'âge supérieure (en encadrant l'activité professionnelle des seniors par des examens médicaux d'aptitude plus fréquents que pour les salariés moins âgés). Parallèlement, il apparaît indispensable de laisser, comme le permet la loi depuis 2003, le salarié pouvoir continuer son activité après 60 ans, dans le cas où la durée de cotisation ne lui permet pas d'atteindre le taux plein de sa pension, voire une surcote légale.

- Favoriser le cumul emploi-retraite en assouplissant et en encourageant le maintien dans l'activité salarié ou dans la création d'entreprise. Possibilité de liquidation de la pension et maintien dans la même entreprise. L'objectif est de permettre à des travailleurs dans l'emploi de choisir de partir à la retraite, soit après l'âge légal minimal d'éligibilité, soit même après l'âge de récupération du taux plein. Dans ce cas, le travailleur pourra cumuler 70% de sa retraite avec son activité, quel que soit le revenu dégagé, et continuera à cotiser au système de retraite. En revanche, ne sera créé aucun droit supplémentaire en matière de pension – sauf dans le cas où le travailleur n'aura pas atteint l'âge de récupération du taux plein.

- Pour encourager les salariés proches de l'âge de la récupération du taux plein de continuer de travailler au-delà de la durée légale minimale du travail, au besoin sur des postes à contenu professionnel différent, et pour une rémunération légèrement moindre, il convient de mettre en place une augmentation de 20% du salaire sous forme de prime versée par la CNAV. Pour la sécurité sociale, financer cette prime permettrait de verser plus tardivement les pensions.

- Faciliter le dispositif de cumul emploi retraite, et l'élargir à plus de salariés. Actuellement, pour les retraités relevant du régime général, le cumul d'une pension et d'une rémunération ne peut dépasser le dernier salaire avant liquidation. Il convient de relever ce plafond,

afin de rendre le dispositif attractif, en le fixant à 150% du dernier salaire la première année, 125% la deuxième année, 110% la troisième année, 100% la quatrième année.

ANNEXES

RAPPORT DU VOYAGE EN GRANDE BRETAGNE (OCTOBRE 2005)

I. LE CONTEXTE GENERAL

1.1. Les données démographiques

La situation démographique du Royaume-Uni est dans la norme de la plupart des pays industrialisés de l'Union Européenne. Elle est caractérisée, d'une part, par un nombre de plus en plus important de seniors et, d'autre part, par un nombre de moins en moins important de jeunes. Ainsi :

- 9 millions de personnes ont plus de 50 ans en 2005 ... Et il y en aura 22 millions en 2020.
- en 2006, la tranche d'âge des 55-64 ans sera, pour la première fois, plus importante que la tranche d'âge des 16-24 ans.
- en 2006, la tranche d'âge des 45-59 ans constituera le groupe d'actifs le plus important.
- en 2007, le nombre de personnes âgées de plus de 65 ans dépassera celui des jeunes de moins de 16 ans.
- en 2025, la moitié de la population du Royaume Uni aura plus de 50 ans.

Par rapport à la France, la différence réside principalement dans le taux de natalité qui est nettement plus bas que celui de notre pays. De plus en plus de personnes au Royaume-Uni font le choix d'avoir peu d'enfants... Ou pas d'enfant du tout ! Ainsi, encore plus qu'en France, l'allongement de la vie professionnelle constitue un levier stratégique pour maintenir- voire améliorer- les équilibres économiques et sociaux du pays.

1.2. Le contexte économique

La situation économique du Royaume-Uni est meilleure que celle de la France en matière de taux de chômage et de taux d'emploi et ce, pour toutes les tranches d'âges. En ce qui concerne les seniors, comparé à la France, le taux d'emploi au Royaume-Uni est très élevé, la proportion de temps partiels est forte et le taux de chômage est faible.

*Taux d'emploi, de chômage et d'inactivité des seniors
comparés aux adultes (en %)²⁵*

			France	Royaume-Uni
Ensemble	Taux d'emploi	50-64 ans	50,2	62,1
		25-49 ans	80,2	81,3
	Taux de chômage	50-64 ans	3,2	2
		25-49 ans	7	3,4
	Inactifs	50-64 ans	46,6	35,9
		25-49 ans	12,9	15,3
Hommes	Taux d'emploi	50-64 ans	56,5	70,2
		25-49 ans	89	88,4
	Taux de chômage	50-64 ans	3,1	2,9
		25-49 ans	5,9	3,8
	Inactifs	50-64 ans	40,4	26,9
		25-49 ans	5,1	7,7
Femmes	Taux d'emploi	50-64 ans	44	54,3
		25-49 ans	71,5	74,1
	Taux de chômage	50-64 ans	3,4	1
		25-49 ans	8	2,9
	Inactifs	50-64	52,6	44,7
		25-49	20,5	23

Mais cette situation est plutôt récente et date de « l'ère Blair ». Sous les gouvernements conservateurs précédents (Thatcher, Major), le chômage des seniors a atteint des niveaux très élevés, ces derniers ayant été les principales

²⁵ Source : Eurostat, enquête sur les forces de travail, 2001

« victimes » des politiques de restructuration et de rationalisation ayant accompagné les grands programmes de privatisation (spécialement dans le secteur industriel). Aujourd'hui, la productivité des entreprises anglaises est globalement bonne au regard de la concurrence et le prolongement de cette tendance passe moins par de nouveaux plans sociaux que par des enjeux d'adaptabilité et de flexibilité capables d'accompagner la dynamique économique actuelle. Dans ce contexte, le travail des seniors, souvent à temps partiel et sur des créneaux horaires décalés (week-end, fin de soirée,...), devient stratégique notamment dans un système économique qui, d'une part, fait la part belle au secteur des services et, d'autre part, commence à souffrir d'une certaine pénurie de main d'œuvre.

1.3. Le système de pensions

Au regard des difficultés que nous avons rencontrées pour obtenir des réponses précises de la part de nos interlocuteurs sur les modalités de son fonctionnement et de son financement, il est certain que nous avons affaire à un système de pensions complexe et hétérogène qui génère des situations individuelles très diversifiées. En termes de revenus financiers des pensionnés, ce système, du moins pour les retraités du secteur privé, est théoriquement construit sur un « triptyque » : un revenu de pension issu des caisses de l'Etat (*State Pension*), un revenu de pension versé par les « caisses » des Entreprises (*Occupational Pension*) et un revenu issu de la liquidation d'une épargne individuelle, spécifiquement dédiée.

Le montant de la « State Pension » présente la caractéristique d'être bas et non indexé sur les salaires. Ainsi, la « State Pension » correspond à un « minimum vieillesse » forfaitaire censé garantir un revenu minimum pour prémunir les retraités de l'indigence (environ 115EUR/semaine). En tout cas, ce revenu n'a absolument pas vocation à assurer un niveau de vie proche du dernier salaire, comme c'est le cas en France. A noter que les revenus issus de la « state pension » ont baissé de manière significative depuis que le Gouvernement a décidé de ne plus les indexer sur l'inflation. Cette dernière étant désormais régulée, le bas niveau qu'ils ont atteint rendrait délicate l'acceptation d'une éventuelle politique publique visant à en réduire d'avantage le montant.

Le revenu issu de la *occupational pension* est, par nature, variable et semble de moins en moins important pour les retraités, récents ou futurs, des entreprises qui l'ont mis en place (cf. HSBC qui ne cotise pas de la même manière pour les salariés présents dans l'entreprise avant ou après 1996, au détriment de ces derniers). Par ailleurs, en ce moment, ce système est

fortement « ébranlé » par un certain nombre de rapports et d'enquêtes journalistiques annonçant sa faillite. Les scandales Maxwell et Enron sont à nouveau évoqués pour décrire un système n'ayant pas permis, a priori, de préserver les destinations des fonds pour lesquels ils avaient été constitués. Il faut dire que les partenaires sociaux ne sont pas vraiment partie prenante dans la gestion de ces fonds, ce qui rend sûrement plus faciles qu'en France, les changements de destination, voire les détournements.

Quant au 3^{ème} niveau de pension, celui issu de l'épargne individuelle des salariés, même s'il est appelé à se développer compte tenu de la situation des *state et occupational* pensions, il ne concerne actuellement que très peu de salariés. L'Etat n'a pas encore pris les dispositions permettant de le rendre « attractif » ou obligatoire, sachant que le taux d'épargne actuel des britanniques est plutôt bas et que la peur d'une retraite avec un faible revenu ne constitue pas un enjeu sociétal important (pour combien de temps encore ?).

II. LES POLITIQUES DES ENTREPRISES

En Angleterre, ainsi que nous l'avons appris, les personnes de plus de 50 ans forment une population recherchée sur le marché de l'emploi. De plus, malgré un âge de la retraite fixé à 65 ans pour le secteur privé et 60 ans pour le secteur public, il n'est pas rare de trouver des personnes de plus de 65 ans en activité. Le cumul de l'emploi et de la retraite est une pratique courante au Royaume-Uni.

Cette partie décrit la politique menée par des entreprises telles que HSBC et Aviva (secteur bancaire et assurance), Sainsbury et B&Q (grandes surfaces), British Telecom, auprès desquelles nous avons pu mener des entretiens.

Dans l'ensemble, ces entreprises nous indiquent toutes être particulièrement intéressées par des « politiques de diversité des âges ». En effet, le marché, le contexte de parution prochaine de la loi contre les discriminations, les enjeux liés aux retraites ainsi que l'antériorité de la politique gouvernementale « age positive », constituent un environnement porteur. D'après le cabinet d'avocat DLA Piper Rudnick Gray Cary, spécialisé dans le conseil aux entreprises, on rencontre aujourd'hui trois types d'entreprises : celles qui mènent une politique de diversité des âges et qui l'affichent ; celles qui affichent une politique plus ou moins bien mise en œuvre ; celles enfin qui n'affichent ni ne réalisent d'action donnée. Notre analyse sera plutôt centrée sur le premier groupe, minoritaire, et composé essentiellement de grandes entreprises.

2.1. Pourquoi les entreprises prolongent ou embauchent les seniors ?

D'après nos interlocuteurs, la présence des seniors dans les entreprises apporte de multiples avantages, en matière de compétences, d'image de marque de l'entreprise et aussi de réponse aux besoins du marché.

D'abord et avant tout, la politique de seniorisation de la force de travail répond à un nouveau besoin du marché, particulièrement exprimé par les entreprises de service que nous avons rencontrées. La population vieillissante ne cesse en effet d'augmenter et représente une force de consommation importante. L'ensemble de nos interlocuteurs a souligné l'importance de correspondre aux besoins et au profil des clients. Pour les services d'appel en ligne, la vente de police d'assurance ou encore le conseil en grande surface, la performance commerciale est directement améliorée par la présence de seniors, auxquels les consommateurs peuvent plus facilement s'identifier et placer leur confiance.

Par ailleurs, la présence de travailleurs âgés au sein de l'entreprise permet de réduire un certain nombre de risques liés au marché du travail, comme par exemple l'absentéisme, le *turn-over*, le manque de main-d'œuvre ou la perte de compétences. Les études citées par certains employeurs comme British Telecom, Sainsbury ou B&Q font apparaître que l'absentéisme des seniors est moindre pour les absences de courte durée, même si la durée des arrêts longs tend à être plus importante pour les personnes plus âgées. Pour Sainsbury, le recrutement de seniors répond clairement à l'objectif de diminuer le *turn-over* de sa population active, qui atteint les 40% par an, ce qui est très élevé. Dans le cas des personnes âgées, le taux de démission est plus élevé dans les premières semaines suivant l'embauche, mais le maintien dans l'emploi est plus durable après cette période critique. Enfin, dans certains cas comme par exemple Sainsbury, l'embauche de seniors permet de répondre à une raréfaction de l'offre de travail.

Enfin, de diverses manières, la diversification des âges peut entraîner de multiples effets positifs en matière de transfert de compétences ou de culture d'entreprise. Pour les entreprises qui mènent une politique avancée en matière de ressources humaines comme British Telecom, les seniors sont en effet supposés disposer d'expérience et de « *know-how* ». Leur intégration dans une équipe diversifiée et valorisant leurs compétences peut donc créer un environnement favorable au partage d'expérience.

On constate donc que l'embauche ou le maintien en emploi des seniors répond à un besoin précis des entreprises. Cependant, nos interlocuteurs soulignent que la simple présence de seniors dans les effectifs ne fait pas tout. Il faut l'inscrire dans un contexte porteur et un environnement favorable. La politique de gestion des âges de British Telecom est généralement citée en exemple par l'ensemble de nos interlocuteurs, ainsi que nous allons le voir.

2.2. Comment les entreprises font-elles pour prolonger/embaucher les seniors ?

La politique des âges est donc d'actualité dans les entreprises et tend à se généraliser. Pour la plupart de nos interlocuteurs, « l'âge n'est pas un problème, l'âge n'est pas le problème ». La politique de ressources humaines est plutôt abordée à travers deux clés de lecture que nous retrouvons tout au long de nos entretiens : la flexibilité et la performance, qui permettent de prévenir les risques liés au vieillissement de la force de travail. Avant d'aborder les politiques menées par les entreprises, il convient d'identifier les risques dont elles souhaitent se prémunir, dans le cas d'une force de travail vieillissante. Si les travailleurs sont plus âgés, comment maintenir la productivité à un bon niveau ? Peut-on éviter que les personnes ne s'attachent à leur emploi indéfiniment alors que leurs performances fléchissent ? Comment prévenir les conflits de génération avec des jeunes à la progression de carrière ralentie ? Comment éviter un accroissement mécanique de la masse salariale ou des primes de licenciement ?

La réponse des entreprises que nous avons rencontrées combine une forte flexibilité avec une gestion exigeante de la performance. Sur cette base, les politiques de ressources humaines atteignent des degrés de complexité variables, British Telecom étant considéré comme l'exemple le plus abouti en matière de gestion des ressources humaines (des entreprises comme HSBC s'en remettant plutôt à une régulation par le marché). De manière assez surprenante, en comparaison avec le système français, il n'existe pas de connexion a priori entre l'âge et l'emploi, et le travail à temps partiel est très fortement répandu pour l'emploi des seniors. Hormis quelques postes protégés, notamment par le droit du travail, la mise en adéquation des personnes avec leur poste dépend avant tout de ce que nos interlocuteurs appellent la « rencontre des intérêts de la personne avec les intérêts de l'entreprise ». Ainsi, les entreprises mettent en place des stratégies élaborées permettant de mieux connaître les besoins de leurs interlocuteurs, comme chez British Telecom ou Aviva : « focus groups », entretiens individuels, multiples enquêtes internes. En contrepartie de la réponse à leurs souhaits –

par exemple disposer d'un travail à temps partiel, de congés longs calés sur les vacances scolaires-, les travailleurs acceptent que leur salaire ne soit pas lié à leur ancienneté dans l'entreprise. De même, les postes à responsabilité ne sont pas liés à l'âge, et la pénibilité physique est bien présente dans les emplois occupés par les seniors. De fait, les seniors effectuent exactement le même travail que les plus jeunes, l'allègement provenant du fait que ce travail s'effectue majoritairement à temps partiel... voire très partiel.

La gestion des ressources humaines est de plus en plus individualisée, évoluant vers ce que British Telecom appelle le « *career life plan* ». Afin de favoriser et d'accompagner la flexibilité de leurs travailleurs, les entreprises mettent en œuvre des politiques complètes permettant de maintenir la diversité des compétences de leurs travailleurs : formation continue à tous les âges, coaching individualisé, accompagnement des managers sur ces problématiques spécifiques, accompagnement du changement, développement du télétravail. Nous avons pu noter que ces politiques s'accompagnent de remarquables efforts de communication sur la politique de gestion des âges, tant vis-à-vis de l'extérieur qu'en interne. La promotion de l'emploi des seniors et de l'individualisation des carrières s'accompagne d'une valorisation de la communauté de travail et de la culture d'entreprise, à travers la promotion d'histoires de vie des salariés. La fidélisation du salarié à l'entreprise est recherchée, tout du moins pour les grosses entreprises de service. En corollaire de la flexibilité, les entreprises assurent ce que HSBC appelle la gestion de la performance individuelle, pour les cadres notamment. Par le biais d'objectifs assignés à chaque salarié, indépendamment de son âge, l'entreprise s'assure du maintien de la productivité individuelle. Elle dispose ainsi d'un moyen d'évaluation permettant, en cas de non atteinte des résultats, d'engager une procédure de licenciement.

Toutes les entreprises disent mener une politique de diversité des âges. La combinaison de la flexibilité et de la performance leur permet de prévenir ou d'aménager les risques d'un maintien en emploi de salariés vieillissants et moins productifs. L'âge n'est donc pas un problème en soi. Il faut également préciser que la communication menée insiste sur la diversité des âges, plutôt que sur une politique spécifiquement liée aux seniors. Certains employeurs comme Sainsbury assument que leur politique, à l'heure actuelle, est précisément ciblée sur l'embauche des seniors. Cependant, cette approche qui peut relever d'une discrimination devra être revue, dans un sens plus large, à l'approche de la nouvelle législation (en octobre 2006) qui concerne aussi la discrimination des jeunes.

2.3. Le point de vue des seniors : contrainte ou envie ?

A titre d'illustration rapide, quelques chiffres permettent de distinguer la situation anglaise de la situation française. Chez British Telecom, 83% des personnes au-delà de 60 ans souhaitent continuer à travailler dans l'entreprise.

Dans les faits, quel type d'emploi occupent réellement les seniors, et quel intérêt trouvent-ils au système ? La flexibilité est censée permettre une régulation harmonieuse entre les besoins de l'entreprise et les besoins des travailleurs²⁶. Cependant, la question qui a sous-tendu notre voyage était de savoir qui s'adapte le plus à l'autre, et qui bénéficie du « système ». La réponse est nécessairement complexe. Tout d'abord, il s'agit de savoir si les salariés souhaitent réellement continuer à travailler au-delà de 65 ans, et pourquoi. De prime abord, il nous semblait que seule la contrainte économique liée à la faiblesse des pensions pouvait amener les seniors à souhaiter travailler. D'après nos interlocuteurs, la réalité est plus complexe et les situations sont éminemment variables d'un individu à l'autre. La contrainte économique n'est évidemment pas niée, et reste sans doute une des premières causes de la recherche d'emploi, ainsi que nous le verrons plus loin dans le rapport. Cependant, il convient de prendre en compte l'amélioration des conditions de vie et de vieillissement de la population. Un individu à 65 ans peut être en bonne santé et ne pas savoir comment occuper son temps libre. Le maintien au travail représente alors un moyen d'assurer la sociabilisation et la bonne santé des individus. La diversification des parcours de vie fait que l'on peut se sentir jeune à 65 ans, et ne pas souhaiter devenir inactif. Les familles recomposées, les seniors avec de jeunes enfants, peuvent vouloir continuer à travailler pour des raisons qui excèdent la simple pression économique. Nos interlocuteurs ont souvent évoqué le fait que le travail permet de rester jeune.

De ce fait, les seniors atteignant l'âge de la retraite peuvent choisir de conserver leur emploi, trouver un autre emploi totalement différent de celui exercé auparavant, ou bien encore postuler pour un emploi bénévole leur permettant de valoriser leur compétences²⁷. Finalement, nos interlocuteurs n'ont pas su nous dire quel facteur importait le plus dans la décision des salariés de continuer à travailler, entre la contrainte et l'envie. Quelques points peuvent néanmoins, d'ores et déjà, être affirmés : le souhait comme la

²⁶ un exemple fréquemment cité par nos interlocuteurs était le temps partiel. Souhaité par les travailleurs seniors, il répond également au souci des entreprises de varier leurs flux d'effectifs en fonction de la charge de travail.

²⁷ Cf sur ce point notre entretien avec REACH, organisation servant de centre d'emploi....

possibilité de travailler sont certainement liés aux compétences et au secteur d'emploi ; de la même manière, le système actuel favorise plutôt les travailleurs âgés productifs et travaillant dans des secteurs porteurs ; enfin, la réaction de la population à l'annonce de la réforme de l'âge de la retraite, avec le slogan « *work till you drop* », montre que le travail à un âge avancé n'est pas nécessairement populaire et que les seniors se résolvent à travailler pour des questions financières essentiellement.

En résumé, et pour reprendre l'expression d'un de nos interlocuteurs, le mieux est sans doute que la possibilité reste ouverte pour chacun de faire comme il l'entend. L'approche générale du travail des seniors est ainsi sous-tendue par la culture anglo-saxonne de la liberté individuelle, régulée néanmoins par la question de l'âge limite du départ en retraite, ainsi que nous le verrons par la suite.

III. LES POLITIQUES PUBLIQUES

Les politiques publiques anglaises sont, avant tout, « tirées » par le concept de l'anti-discrimination par l'âge. Si celui-ci tient aussi ses fondements dans une directive européenne qui évoque toutes les formes de discrimination (âge, sexe,...), il a été particulièrement déployé au Royaume-Uni d'une part, pour s'adapter aux attentes du corps électoral (qui vieillit) et, d'autre part, pour répondre, comme nous l'avons vu, aux besoins des entreprises... et aussi à ceux de l'Etat ! Lutter contre la discrimination par l'âge constitue un moyen « pertinent » de maintenir une part importante de la main d'œuvre en activité et, bien évidemment, de contenir les déficits des fonds de pension. En effet, un senior qui travaille longtemps est un retraité tardif. En Grande-Bretagne, du moins sur ce sujet, les politiques publiques semblent donc entériner clairement les besoins et les pratiques des acteurs économiques et notamment ceux des entreprises. En tout cas, contrairement à d'autres pays, elles ne les initient pas vraiment. C'est bien dans le prolongement des politiques initiées par les grandes entreprises que la législation « age positive » s'est mise en place de 2002 à 2005. Ainsi, celle-ci peut s'apparenter à une grande démarche de lobbying, orchestrée par l'Etat et un certain nombre d'organismes relais (associations fonctionnant en réseaux), visant notamment à lutter contre tous les mythes liés à la non qualité du travail des seniors ou, plus globalement, à leur non employabilité.

A compter d'octobre 2006, ce dispositif devrait être parachevé par une nouvelle loi. Cette dernière visera à maximaliser la non-discrimination par l'âge en englobant notamment les jeunes que le dispositif « age positive » n'incluait pas vraiment. A titre d'exemple, pour les entreprises, il sera dorénavant interdit de rédiger des annonces d'emploi faisant référence à de

l'expérience professionnelle ou bien de mettre en oeuvre des politiques spécifiques de recrutement. En ce qui concerne les seniors, la loi devrait favoriser, de fait, le recul de l'âge de la retraite en faisant notamment en sorte qu'il soit totalement banalisé. En effet, au nom de l'anti-discrimination, le but de ce texte en cours d'élaboration est de « casser » tous les signes distinctifs liés à des groupes d'âge, en termes notamment de droits ou d'avantages acquis (rémunération à l'ancienneté, congés spécifiques, etc)... Ainsi, en mettant ensemble les jeunes et les anciens, ces dispositions devraient rendre délicates l'identification des stades de carrière des salariés et notamment ceux qui sont proches de la retraite. Par ailleurs, dans la logique de ses fondements, ce texte ne devrait pas contenir de dispositions liées à la pénibilité du travail ; ceci aura pour conséquence naturelle d'accentuer la pression pour l'obtention de pensions au titre de l'invalidité.

Une fois ce texte pris, les pouvoirs publics devraient être alors en mesure de « s'attaquer » au système de financement des pensions ce qui, dans les faits, constitue sûrement le véritable aboutissement de sa politique de non discrimination par l'âge. En effet, aujourd'hui, 30 % de la population active relève de la fonction publique et donc d'un système de cotisation qui d'une part, ne fait pas appel à des financements privés et, d'autre part, rétribue aussi « ses ayants droit » dès 60 ans. Lors de nos différents entretiens, nous avons appris qu'il existait bien un projet quasiment finalisé visant à modifier en profondeur ce système de financement et de rétribution. Cependant, sa mise en oeuvre ne semble pas aller de soi. Car si les Anglais sont par nature accommodants et fatalistes, plusieurs de nos interlocuteurs nous ont signalés que « s'attaquer de front » aux montants et modalités de versement des « state pensions » pourrait être perçu comme une « agression de trop », susceptible de rendre la situation sociale explosive. Ceci peut d'ailleurs expliquer sûrement pourquoi les politiques publiques de la Grande Bretagne restent, à ce jour, avant tout centrées sur la non discrimination par l'âge.

IV. NOTRE POINT DE VUE

4.1. Analyse du système anglais

Les différents entretiens menés avec les organisations et les entreprises rencontrées nous ont permis de constater que la problématique de l'emploi en Grande Bretagne se distingue par un contexte spécifique.

L'évolution de la démographie vers une société vieillissante a contraint les entreprises à adapter leur force de travail. Les grandes entreprises ont mené ou mènent des politiques liées à la diversité et à la flexibilité, au travers

d'un processus itératif d'expériences. Le monde économique a, dans ce cas, précédé la politique : les entreprises ont constaté et accompagné le changement avant que l'Etat ne se prononce sur le délicat sujet de l'allongement de la vie professionnelle et ne promulgue les décrets.

En effet, les lois sur la discrimination et les retraites viennent légitimer les mesures déjà prises par les grandes entreprises. Aujourd'hui, l'Etat statue sur ces orientations pour rassurer et conserver un électorat vieillissant sous couvert d'une politique anti-discrimination.

Aussi, la Grande Bretagne se distingue par un relatif consensus sur la problématique de l'allongement de la durée de travail grâce à une convergence de 3 nécessités :

- pour l'Etat : repousser la faillite potentielle du système de retraite
- pour les entreprises : faire face à la pénurie de main d'œuvre, adapter leur structure de personnel aux besoins de marché, stabiliser leurs effectifs et augmenter la flexibilité
- pour les salariés : maintenir leur niveau de vie que les pensions ne peuvent assurer pour une grande majorité d'entre eux ou conserver une vie sociale active pour les plus aisés.

Notre analyse de la situation en Grande Bretagne nous conduit à dire que le pays a réussi à valoriser et concrétiser le travail des seniors. L'ambition européenne, déclinée au sommet de Lisbonne, d'améliorer le taux d'emploi des seniors trouve ici une application libérale et volontaire de la part de l'ensemble des acteurs économiques.

Les lois anti-discrimination contraignent les employeurs à respecter le principe d'égalité de traitement et encouragent la reconnaissance de leurs collaborateurs à partir de la notion de performance uniquement. Les jeunes bénéficient donc également de ce mode de management puisque la problématique de l'âge n'est plus prise en référence. La question de la politique des seniors est dépassée au profit d'une politique de gestion des âges, elle-même supplantée par une politique de gestion des performances.

Par ailleurs, le marché offre de multiples possibilités à un travailleur âgé de continuer à travailler : secteur, responsabilité, horaires, etc. Le système anglais, par la souplesse de son marché du travail, laisse le choix à un individu de continuer à travailler, tout en bénéficiant d'une partie de sa pension, dans des conditions qui lui conviennent.

Néanmoins, nous avons pu constater que la grande majorité des seniors qui poursuivent leur activité professionnelle, au delà de 65 ans, le font pour répondre à un impératif économique : les pensions ne suffisent pas à

maintenir leur niveau de vie, à payer les études tardives des enfants, à faire face au système de santé déficient...

Même si l'allongement de la vie s'accompagne d'une vieillesse en meilleure santé, il nous paraît toutefois moralement discutable de laisser des personnes de plus de 70/75 ans travailler sans forcément aborder la question de la pénibilité et de l'ergonomie des postes de travail.

La limite du système anglais est en même temps sa force : le laisser-faire. Le principe louable de non-discrimination a été utilisé avec succès pour encourager le travail des seniors mais revêt cependant une face sociale plus sombre. Le grand chantier d'amélioration des conditions de travail reste encore à entreprendre. Le marché s'y résoudra peut-être quand la pénurie de main d'œuvre sera telle que les entreprises seront contraintes de promouvoir leur attractivité sous d'autres formes que la rémunération et l'évolution pour maintenir leurs effectifs.

4.2. Ce système est-il transposable en France ?

L'analyse que nous avons extraite de nos divers entretiens nous laisse penser qu'il faut saluer la Grande Bretagne pour sa capacité à mobiliser les forces vives sur son territoire. Sa réussite en matière de taux d'emploi des 50-60 ans reste exemplaire (62% de la tranche d'âge 50-64 ans). Notre pays pourrait donc s'inspirer des décrets anti-discrimination pour augmenter le recrutement de seniors et améliorer leur reconnaissance et leur longévité au sein des entreprises.

Par ailleurs, l'utilisation du travail des seniors comme promotion marketing constitue un volet de l'attractivité sociale des entreprises que nous ne connaissons pas encore très bien en France. Dans un marché du travail qui commence à se tendre, ce chantier sur les ressources humaines pourra être une des clés de réussite des recrutements de demain.

Toutefois, la société anglaise présente des particularismes tels que nous sommes contraints de nuancer l'applicabilité de leurs solutions en France. La première différence est que, hormis la ville de Londres, la main-d'œuvre fait défaut sur le territoire anglais alors qu'en France le taux de chômage et particulièrement celui des jeunes, conduit à travailler d'abord sur l'employabilité des moins de 25 ans. La Grande-Bretagne est déjà dans un contexte de pénurie quand nous en sommes plutôt à nous demander comment mettre au travail des salariés en pleine force de l'âge. Notre problématique se centre donc plus autour de la capacité à ne pas mettre

qu'une seule génération (les 30-45 ans) au travail et à employer tous ceux qui sont en mesure de travailler.

Notre second point de divergence est que nos seniors ont encore des pensions très honorables, même si leur pouvoir d'achat tend à diminuer, ce qui leur permet de profiter d'une retraite confortable. Le besoin de travailler au-delà de l'âge légal est donc faible. Cet état de fait s'inversera peut-être si on modifie le calcul des pensions des français à l'avenir.

Enfin, la dernière différence notable avec le système français est que la Grande-Bretagne ne souffre d'aucune contestation par rapport aux évolutions qui peuvent advenir. Les syndicats sont absents sur le sujet et se concentrent plus autour de la question des rémunérations. Si la société anglaise semble accepter ces contraintes sans mouvement social d'ampleur, son pragmatisme au regard du marché du travail ne trouve pas le même écho en France.

RAPPORT DU VOYAGE AU QUÉBEC (OCTOBRE-NOVEMBRE 2005)

Le Canada, notamment le Québec, a connu un retournement démographique brutal, et durable²⁸. A ce titre, ce pays apparaît comme un exemple particulièrement pertinent pour témoigner des conséquences de l'évolution démographique sur le marché de l'emploi et des actions entreprises par les pouvoirs publics et les acteurs économiques pour préserver niveau d'activité et richesse nationale. En effet, la société québécoise est actuellement marquée par un marché du travail touché par la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité. Pour autant, le Québec repose sur une économie caractérisée par un taux de croissance de près de 4% annuel, alimenté par un tissu industriel structuré autour de la TPE-PME. Enfin, le Québec apparaît profondément marqué par des choix de gestion publique contracycliques peu opportuns, dictés par des tensions liées aux surplus de main d'œuvre disponible dans les années 1980 : le secteur public a connu en effet des « dégraissages » massifs orientés vers les classes d'âges les plus élevées entre 1995 et 2000, qui faisaient suite aux actions menées par certaines entreprises du secteur privé, à l'orée du retournement démographique et de la pénurie de main d'œuvre.

I. Y A-T-IL PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE AU QUÉBEC ?

1.1. Les faits

Le discours dominant des professionnels de la gestion des ressources humaines des grandes entreprises privées et des administrations publiques est de mettre en avant un déséquilibre exceptionnel entre les effectifs des générations à la sortie et à l'entrée du marché du travail. Ce phénomène démographique a entraîné des perturbations dans l'allocation de ressources de main d'œuvre et fait anticiper un choc systémique de l'offre de main d'œuvre globale.

a) Le retournement démographique

Le retournement démographique n'a pas été anticipé.

Faisant suite à une période où le marché du travail était marqué par un sureffectif de l'offre par rapport à la demande – marché d'employeurs –, les

²⁸ Jacques LEGARE – STAT-CANADA- professeur émérite de démographie (Université de Montréal)

principales questions de politique économique étaient de maintenir un taux d'activité acceptable et de mettre en place les outils de sélection ou de discrimination positive à l'embauche, d'accompagnement social, et de redistribution au bénéfice des populations les plus précaires. Ainsi quatre groupes-cibles ont été définis (femmes, minorités visibles, autochtones, handicapés) pour bénéficier de programmes gouvernementaux d'aide à l'embauche ou au maintien dans l'activité. Par ailleurs, des politiques d'incitation au départ anticipé à la retraite ont été mises en place (disparition du « *mandatory retirement* » - ou âge légal de départ à la retraite²⁹), développement des programmes de retraites anticipées (« liberté 55 », mode de calcul dit « des 85 points » - 55 ans et 30 ans de cotisations...). En conséquence, en 2001, 49% des nouveaux retraités avaient moins de 60 ans et seulement 14% avait atteint l'âge normal de départ à la retraite, sans bénéficier de programme d'incitation. En 1976, les taux étaient inverses.³⁰ Les orientations de politique publique sont donc longtemps restées déterminées par l'urgence de la gestion et l'apurement d'un trop-plein de main-d'œuvre alors même que les nouvelles classes d'âge entraînent sur le marché du travail avec des effectifs nettement moins importants que celles qui en sortaient.

Le solde migratoire ne compense pas le déficit des classes d'âges

Par ailleurs, contrairement au reste du Canada, le solde migratoire du Québec est nul ou légèrement négatif. L'obstacle linguistique, comme le souvenir d'un taux de chômage supérieur au taux moyen d'Amérique du Nord ne sont pas des facteurs compensés par une législation sociale plus généreuse. Le maintien de l'immigration récente au Québec n'est toujours pas garanti, les nouveaux arrivants cherchant fréquemment à rejoindre l'Ontario ou les Etats-Unis pour poursuivre leur intégration dans le marché Nord-Américain.

Les limites du progrès technique

Enfin, le progrès et l'innovation techniques ne pourront pas amortir la pénurie de main-d'œuvre. La structure capitaliste québécoise, marquée par la prédominance des TPE PME³¹, ne permet pas non plus de prévoir à

²⁹ La fédération des travailleurs du Québec indique que la définition d'un âge légal de départ à la retraite est contraire à la Charte. Cette question n'est plus un mot d'ordre syndical.

³⁰ Diane BELLEMARE, Vice Présidente à la recherche – Conseil du Patronat du Québec.

³¹ 95% du tissu industriel québécois est composé de PME

court terme une réallocation massive et rapide de la richesse nationale et de l'épargne disponible vers l'investissement dans les moyens de production³².

b) Départ massif des baby-boomers

Un chiffre illustre le problème : 75% des chefs d'entreprises au Québec vont prendre leur retraite dans les 8 prochaines années³³. Cette rotation inédite et largement non anticipée participe à l'absence de prise en compte, dans le secteur de la PME, de la question de la gestion des âges et du renouvellement des classes d'âges quittant le marché du travail.

Par ailleurs, les « dégraissages » massifs de la décennie 1985-1995, prolongés jusqu'en 2000 dans certains secteurs publics (santé, administration territoriale, éducation ou enseignement supérieur), s'inscrivaient dans une stratégie court terme d'utilisation de main-d'œuvre âgée comme population « tampon ». Ces pratiques ont bloqué l'accès à l'emploi, et par la suite les évolutions de carrière³⁴ de la génération suivante. Cette situation donnant lieu à la perception d'une « génération sacrifiée », la « génération X », entre les baby-boomers et les moins de 30 ans (« génération Y »).

Le diagnostic politiquement et socialement consensuel de la saturation des capacités d'intégration professionnelle a justifié la mise en place des outils de politique économique orientés vers le départ des classes d'âge des baby-boomers hors du marché du travail (liberté 55, établissement de programme de départ à la retraite progressive, ...). Ainsi, la tendance sociale à la sortie précoce de la population active subsiste dans certains secteurs et pose la question de l'intérêt au maintien dans l'emploi de façon aussi prégnante que celle de l'attractivité de l'emploi offert dans un marché qui s'est totalement retourné en l'espace de quelques années (marché d'employés).

c) L'évolution du mode de gestion des caisses de retraite

Ce retournement démographique conduit à déséquilibrer le rapport actifs/inactifs qui demeure un fondement de l'équilibre des caisses de retraite par capitalisation. Le système de retraite québécois est un système à trois étages :

³² Le taux d'épargne national des ménages est inférieur à 10%, ce qui limite l'augmentation de la masse monétaire M3 malgré un taux directeur historiquement bas et stable.

³³ Sources : Fédération des travailleurs du Québec, Conseil du Patronat du Québec,

³⁴ Gilles GUERIN, professeur titulaire de la chaire de Gestion des Ressources Humaines (Université de Montréal)

- le « premier étage » est constitué de la rente d'Etat, portée uniquement par les prélèvements sociaux et la fiscalité. Cette pension est la seule source de revenus après la retraite pour 60% des anciens actifs québécois. Ce régime minimal public verse une rente comprise entre 10 000 et 13 000 CAD (soit environ entre 7000EUR et 9300EUR).
- le « deuxième étage » correspond au régime complémentaire instauré par l'entreprise.
- le « troisième étage » est, le cas échéant, l'épargne-retraite individuelle constituée par le travailleur, et soumise à un régime fiscal dérogatoire.

Seuls 40% des actifs du secteur public sont concernés par le dispositif du « deuxième étage ». Initialement majoritairement assis sur un système de rentes fixes, ces avantages reposent maintenant de plus en plus sur un système de cotisations fixes, tant du fait de corrections boursières récentes que de l'anticipation d'une baisse des cotisants.

1.2. Les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre

a) L'exemple des personnels de soins

Le secteur de la santé est sans doute l'illustration la plus marquante de la pénurie de main-d'œuvre. De huit personnels de soins pour un retraité du secteur en 1985, on passe en 2008 à deux travailleurs actifs pour un retraité³⁵. Le manque d'infirmières s'est déclaré alors qu'un programme de départs massifs anticipés avait juste été conclu. Cet exemple continue d'être cité par tous nos interlocuteurs comme la preuve de l'inadaptation majeure des politiques publiques du milieu et de la fin des années 1990 aux réalités socio économiques québécoises. On pourrait considérer qu'en la matière, on est passé directement du mythe collectif du surplus de main-d'œuvre non maîtrisé au mythe collectif de la pénurie durable.

Les infirmières ayant quitté le monde du travail à un âge relativement jeune ont ainsi été rappelées pour poursuivre leurs activités, dans des conditions qu'elles ont pu fixer de façon quasi unilatérale (horaire de travail, jours de repos) et à des coûts horaires largement supérieurs, sous la forme de la création d'agences de prestations de services (individuelles ou collectives). Ainsi, elles ont pu cumuler le « deuxième étage » de leur pension de retraite avec des revenus d'activité parfois supérieurs aux traitements qu'elles

³⁵ Yves MASSE, directeur général du CHUM

pouvaient atteindre dans le système hospitalier classique. Le CHUM a posé en principe de gestion de ne pas recourir à ces agences³⁶, asséchant ainsi le marché de l'emploi qualifié de personnels de soins pour les autres structures médico-sociales, qui, elles, sont forcées d'y avoir massivement recours. Cette position de principe conduit également à fermer des unités de soins ou des services – notamment des unités de bloc – entraînant ainsi un décalage immédiat dans les délais de prise en charge des hospitalisations même urgentes. Cette circonstance traumatisante très concrète a un impact majeur dans la perception de la pénurie globale de main-d'œuvre de la société québécoise.

b) La découverte de secteurs de vulnérabilité dans certaines entreprises

Les grandes entreprises privées ou publiques³⁷ ont commencé à réagir face à la menace en identifiant leurs besoins de recrutement, selon les secteurs les plus exposés aux départs massifs. Hydro-Québec a pris conscience dans les années 1997-1999 de la problématique de la « relève » et du renouvellement de main-d'œuvre lors des départs à la retraite des classes d'âge du baby-boom. Entre 2009 et 2012, ces départs correspondent à des flux de 1300 personnes par an contre 200 par an entre 1980 et 1995³⁸. 40 % de l'effectif partira d'ici 8 ans. Devant cette crise, les solutions ont porté d'abord sur des politiques de rétention et d'étalement des départs, de court terme. Puis sur la mise en place de dispositif de partage du savoir-faire tacite – montrant en creux les limites de la mise en place de démarches de qualité globale et de définition de procédures. Puis ces entreprises ont engagé des études qui ont tenté de définir les secteurs les plus stratégiques, les plus marqués par ce savoir-faire tacite, et les plus touchés par les départs massifs à la retraite. Cela a permis de déterminer des zones de vulnérabilité, où l'effort de renouvellement devait prioritairement porter. La découverte de ces secteurs de vulnérabilité a accrédité la thèse de la pénurie globale de main-d'œuvre, même si elle en a également montré les limites ou en a fait ressortir les priorités.

Cette politique a un coût : le comblement prioritaire des postes de grande vulnérabilité (avant le départ des titulaires, en doublonnage...) est budgété à 1 900 000 CAD annuels.

³⁶ Renaud VIGNEAULT (CHUM)

³⁷ VIA RAIL, Hydro-Québec

³⁸ Jean-Luc CHABOT – Directeur de la relève et du développement – Hydro-Québec

c) La désertification des Collèges d'Enseignement Général et Professionnel (CEGEP)

Un autre indicateur est le faible niveau d'inscription en collège d'enseignement général et professionnel. Le Québec n'atteint toujours pas les standards occidentaux moyens en niveaux de formation générale, et surtout en nombre de jeunes entrants sur le marché du travail, titulaires d'une formation professionnelle qualifiante. Certaines entreprises ou certains secteurs offrent à des étudiants la possibilité de suivre des études professionnelles par l'obtention d'une bourse, sans contrepartie sur l'engagement de servir au sein de la structure après la fin du cursus.³⁹ Toutefois, des témoignages ont pu relativiser le manque global de main-d'œuvre qualifiée au Québec en soulignant la progression du nombre d'étudiants, et en notant le pourcentage d'actifs n'occupant pas pour l'instant d'emploi correspondant à leurs niveaux de qualification⁴⁰.

1.3. Les indicateurs aberrants

Certains indicateurs relativisent le constat et même le risque d'une situation de pénurie globale de main-d'œuvre⁴¹

a) L'absence de tension salariale à la hausse

Le premier constat est le niveau général des salaires, qui n'accusent pas de tension particulière à la hausse, avec une croissance de la masse monétaire totalement sous contrôle, un taux de change stable et un taux d'inflation maîtrisé⁴². En revanche, dans certains secteurs, nous avons constaté des augmentations très nettes des niveaux de rémunérations ou des avantages en nature (personnels de soins, professeurs d'université⁴³).

b) Le maintien d'un taux d'activité et d'un taux de chômage constants

Aucune tension nouvelle n'est apparue sur le marché du travail, alors même que la majorité de nos interlocuteurs posent en axiome de base le passage

³⁹ Hydro-Québec, CHUM.

⁴⁰ Frédéric LESEMANN (Institut National de recherche Scientifique – groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et de politiques sociales)

⁴¹ Diane BELLEMARE (Conseil du Patronat du Québec),

Frédéric LESEMANN (Institut National de recherche Scientifique – groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et de politiques sociales)

⁴² Diane BELLEMARE

⁴³ Réal JACOB –Professeur titulaire de GRH – HEC Montréal.

d'un marché d'employeurs à un marché d'employés. Selon Frédéric LESEMANN, l'essentiel de la main-d'œuvre « dégraissée » se trouvait dans des secteurs en déclin, ou marqués par l'investissement capitalistique et l'innovation technique (ressources naturelles). En conséquence, la pénurie appréhendée ne se produirait que dans certains secteurs spécifiques, de façon ponctuelle.

c) La non prise en compte des seniors en tant que groupe cible et en tant qu'objectif de protection syndicale

Enfin, il est à noter que si la population des seniors constituent un vivier de court et de moyen terme pour « taler » les pénuries de main-d'œuvre dans les secteurs les plus touchés, aucun de nos interlocuteurs ne réclame la détermination de ce segment comme un groupe-cible (au même titre que les femmes, les minorités visibles, les autochtones ou les handicapés) pour la mise en place de programme public spécifique d'incitation, à l'allongement de la durée du travail.

Le discours officiel pose le principe d'une pénurie de main-d'œuvre. Or, cette pénurie n'est pas attestée sauf, dans certains secteurs spécifiques (santé ; bâtiment ; emplois qualifiés).

II – LES ACTIONS

A Montréal, nous avons été frappés par un discours quasi unanime sur la nécessité de changer l'approche des ressources humaines dans les entreprises. D'après nos interlocuteurs, nous sommes passés d'un marché d'employeurs à un marché d'employés. Dans ce contexte, le capital humain doit d'abord être considéré comme un investissement, plutôt que comme un coût.

Les conditions du marché du travail sont certes différentes selon les secteurs, comme exposé plus haut : il y a plus de turnover dans le privé que dans le public ; les problèmes de recrutement sont ciblés sur certains segments de marché (compétences techniques, secteur public). Cependant, indéniablement, tout le monde fait face à deux réalités :

- Un problème de « volume » : ainsi que nos interlocuteurs de HEC le soulignaient, la personne en elle-même n'est pas indispensable, ce qui est critique c'est plutôt quand tout le monde s'en va en même temps. Se pose ainsi un problème de transfert de compétences (70% du savoir est non universitaire).

- Un changement de la culture au travail : le personnel est de plus en plus volatile, les nouvelles générations n'ont pas le même rapport au travail que leurs prédécesseurs.

Dans ces conditions, les actions des entreprises sont basées sur un double leitmotiv : attirer la main-d'œuvre, puis la mobiliser pour la retenir.

2.1. Attirer la main-d'œuvre jeune

Le constat selon lequel les jeunes sont peu attirés par les emplois à caractère technique où les conditions de travail sont difficiles est manifestement partagé quels que soient les pays que nous avons visités. Au niveau microéconomique, les difficultés de recrutement ne sont pas nécessairement perçues comme une conséquence du vieillissement, mais plutôt comme une inadaptation des filières de formation initiale. Des agences gouvernementales, comme la Commission des Partenaires du Marché du Travail, développent des programmes d'aide au recrutement, à la formation et à la GPRH, notamment pour le secteur textile et manufacturier.

Face aux difficultés de recrutement, une entreprise comme Hydro-Québec agit en offrant des bourses d'étude aux jeunes (qui ne sont pas conditionnées à un travail ultérieur dans l'entreprise), en multipliant les interventions de communication et de partenariat auprès des universités et des écoles. Une action originale de parrainage a été ponctuellement entreprise, autour d'une compétence spécifique : un salarié pouvait recevoir 1000 CAD s'il proposait à l'entreprise une candidature extérieure pertinente sur le profil recherché. Hydro-Québec souligne également que le recrutement se fait à tous les âges, afin d'assurer un lissage de la pyramide des âges. Sinon, le risque est fort de recréer la même bulle d'une classe d'âge surreprésentée dans l'entreprise, au gré des politiques de « stop and go » dans le recrutement.

Pour Cambior, entreprise minière, les candidatures sont faibles car les conditions de vie proposées ne sont pas attractives pour les jeunes, et l'entreprise est socialement mal perçue. Les salaires proposés sont pourtant plus attractifs que la moyenne, et peu de qualifications sont requises pour être embauché. Face à la difficulté de recrutement, Cambior a recours à la féminisation de l'emploi et à l'immigration. Le recrutement se fait également au plus près géographiquement du bassin d'activité, afin d'attirer la main d'œuvre locale. Le recrutement en alternance est également privilégié.

Enfin, il faut noter également des actions conjointes de recruteurs. Par exemple, la multiplication d'agences de travail temporaire dans le domaine de la santé menaçait la capacité d'embauche des hôpitaux, les jeunes

infirmières diplômées préférant s'inscrire en intérim plutôt que d'entrer dans le cadre de l'hôpital. Pour limiter la croissance du phénomène, l'ensemble des hôpitaux de Montréal s'est associé pour éviter formellement le recours à ces agences.

2.2. Retenir et mobiliser la main-d'œuvre à tous les âges : vers une gestion individualisée des RH

Une fois les jeunes générations attirées dans l'emploi, on constate un très fort turnover sur la première année d'embauche, à hauteur de 17% par exemple chez Hydro-Québec. Pourquoi les jeunes « zappent »-ils ainsi ? Et comment assurer le maintien, mais surtout la mobilisation, de toutes les générations au travail ? Au Québec, les entreprises conduisent une gestion des RH individualisée et segmentée, en fonction notamment d'une analyse des caractéristiques de trois générations de travail successives.

Nous avons ainsi entendu parler des baby-boomers certes, mais également de la « génération X », et de la « génération Y ». La génération Y, dont les plus vieux représentants sont nés en 1980, a été formée avec les ordinateurs. Son schéma d'apprentissage est en arabesque plutôt que séquentiel. C'est une génération très individualiste, peu fidèle à l'entreprise, et qui attache beaucoup de valeur à l'accomplissement individuel, celui-ci ne passant pas nécessairement par la sphère professionnelle. Elle ne reconnaît pas l'autorité comme légitime en soi. La génération X, qui rassemble les 30-45 ans, a par contre surinvesti les schémas d'organisation et de productivité de ses aînés. Elevée dans l'ombre des baby-boomers, on pourrait la qualifier de génération par défaut, dont la progression a jusqu'à présent été bloquée par la prédominance de la classe d'âge des baby-boomers.

Il existe entre ces trois générations un risque évident de conflit d'intérêt, mais il y a également une convergence objective d'intérêts sur quelques points majeurs. Les entreprises l'ont bien compris, et elles proposent quelques aménagements qui doivent satisfaire les besoins de tous leurs employés, quelle que soit leur classe d'âge :

- le management : l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge, exprime le besoin de trouver du sens à son travail. Le besoin d'influence sur son environnement de travail (jusque dans la capacité à choisir l'équipement du bureau par exemple) est également fort, de même que le souci d'être écouté et d'avoir un retour fréquent sur son travail, à l'aide d'une évaluation régulière. Une bonne ambiance de travail est également souhaitée.

- la flexibilité :
 - o un sujet d'actualité croissante est la conciliation travail / famille. Par exemple, la ville de Montréal, la banque Desjardins, réfléchissent à l'allongement des cycles de vie au travail, avec la possibilité de s'arrêter quelques années en cours de carrière pour pouvoir élever les enfants.
 - o conditions de travail à la carte : le travail à mi-temps, les horaires choisis ainsi que le télétravail sont particulièrement développés au Québec.
 - o avantages sociaux et intéressement à la carte : un employeur comme Via rail a développé des avantages plus flexibles et plus immédiats pour ses salariés. Les anciennes formules intégrées d'avantages sociaux étaient en effet vécues comme contraignantes par les salariés. Ils notent que seuls 10% des salariés utilisent effectivement cette possibilité de flexibilité.
 - o capacité à proposer de nouveaux rôles selon les âges de la vie : le maintien en activité des seniors suppose de trouver de nouveaux rôles afin de maintenir la mobilisation au travail, ainsi que nous le verrons plus tard.

- l'équité : nous avons été marqués par l'importance accordée à l'équité de traitement entre les générations et ce, quelle que soit l'ancienneté de vie au travail. La génération des Y est, d'après nos interlocuteurs, particulièrement sensible à cela dans les conditions de travail, comme le souligne le CHU de Montréal.

En tout état de cause, il faut souligner que le facteur financier n'est pas déterminant pour retenir un salarié, qu'il soit jeune ou vieux, avec quelques exceptions toutefois liées aux retraites, ainsi que nous le verrons plus loin. Il va de soi que cette nouvelle approche demande une capacité de l'entreprise à questionner les niveaux hiérarchiques ainsi que sa façon de fonctionner. Les problèmes démographiques obligent donc à réinventer une autre forme de gestion des RH.

2.3. Une action ciblée sur la population des seniors : prolonger la durée de vie au travail

Il est donc établi que des actions de maintien dans l'emploi des *baby-boomers* doivent être entreprises pour conserver les compétences clés, les transmettre et combler d'éventuelles absences de main-d'œuvre.

Or, les statistiques montrent qu'il suffit de retenir les seniors deux ans de plus pour améliorer significativement l'offre de main-d'œuvre et la gestion des compétences. Les actions de maintien doivent également se limiter aux seniors détenant une expertise clé pour l'entreprise, l'ensemble de la population n'est pas identiquement concerné par ces mesures.

Il est enfin nécessaire de promouvoir les conditions dans lesquelles ces seniors seront enclins à continuer leur activité, afin de conserver un haut niveau de motivation.

a) Des politiques publiques encore à améliorer

Un départ progressif en retraite

Quelques initiatives (notamment dans le domaine public) permettent un départ progressif à la retraite. Toutefois, ces mesures sont rares, alors qu'elles correspondent aux attentes des seniors. Un travail à temps partiel durant les quelques années qui les séparent de la retraite encouragerait un nombre important de seniors à poursuivre leur activité, dans de meilleures conditions.

Pour cela, il serait utile que la pension d'Etat offre une option de prestation modulable dans le cadre d'une poursuite de l'activité à temps partiel. La limite de cette proposition repose toutefois dans le fait que le montant de cette pension est déjà peu élevé, le diviser aurait donc un effet d'encouragement faible.

Le cumul Emploi-Retraite

Fiscalement, il n'est pas possible de continuer à cotiser à un régime enregistré en épargne-retraite et d'en toucher les prestations. Aussi, pour contourner ce point, les salariés quittent leur entreprise, retrouvent un nouvel emploi où ils peuvent cotiser à un autre régime. Ce dispositif augmente la perte de compétences pour les entreprises et n'avantage pas ces seniors qui auraient souhaité valoriser leur expérience auprès des plus jeunes.

Les actions menées ont donc pour vocation de conserver les seniors au travail ; il faut cependant prendre en considération une relative bonne acceptation de ces mesures par les seniors eux-mêmes, étant donné que seuls

40% d'entre eux auront une rente complémentaire alors que la rente d'Etat est faible et vécue comme un « passeport » pour la pauvreté.

Par ailleurs, le retour à l'emploi de jeunes retraités en tant que consultant (22% d'entre eux) illustre bien que le travail des seniors n'est pas une problématique en soi, l'environnement et les conditions de travail « classiques » sont certainement à revoir afin de conserver la mobilisation des seniors sur les enjeux de l'entreprise.

b) Les premières actions des entreprises

Identifier les points de vulnérabilité

L'exemple d'Hydro-Québec est le plus abouti en matière d'analyse intelligente de la pyramide des âges.

Lorsque les premières questions de vieillissement de leur masse salariale se sont posées, les responsables d'Hydro-Québec ont pris peur : 40% de l'effectif sera parti dans les 8 prochaines années. Or, même si ce constat peut paraître alarmiste dans un premier temps, il s'est avéré que seuls quelques domaines techniques spécifiques étaient véritablement concernés et que la situation méritait certes un traitement de choc mais limité à une minorité d'emplois à risque.

Ce constat a pu être établi au travers d'une enquête auprès des managers portant sur la vulnérabilité à venir des compétences.

L'identification des points de vulnérabilité reste donc une étape préalable à toute action afin de mettre en œuvre des stratégies de maintien dans l'emploi adaptées aux postes où le risque est réel. La réussite d'Hydro-Québec dans le domaine est également liée au fait que cette analyse s'intègre dans une politique d'entreprise portée par la Direction, relayée par le management et comprise par les salariés.

Hydro-Québec a été souvent citée pour ses réussites dans le domaine de gestion des compétences au travers de son plan corporatif de soutien à la relève.

Adapter le temps de travail aux nouvelles aspirations des seniors

Si l'on demande aux personnes à l'aube de la retraite quels leviers les inciteraient à travailler plus longtemps, la moitié d'entre elles se laisserait convaincre si « leur temps de travail était réduit », et 20% « souhaiterait faire quelque chose d'utile » (enquête menée auprès de 1 300 techniciens).

Le vecteur de la réduction du temps de travail serait donc une réponse à l'allongement de la durée de vie professionnelle. L'attente exprimée par les

seniors ne réside cependant pas dans un programme massif de contrats à temps partiels mais dans une gestion individualisée et flexible du temps de travail. Par ailleurs, ce projet de fin de carrière professionnelle doit être accepté réciproquement par le salarié qui en émet le souhait et par l'entreprise qui accepte et respecte ce choix.

La fonction publique de l'Etat du Québec a expérimenté en ce sens deux actions :

- Le congé de transition à la retraite : réduction du temps de travail dans les deux ans avant le départ à la retraite, sans affecter le montant de la pension future (maintien des cotisations à 100%).
- L'étalement du revenu avec congés étalés : le salarié travaille 10 mois avec un revenu étalé sur 12 mois dans des conditions fiscales avantageuses.

Ce type d'aménagements de temps de travail améliore la qualité de vie des seniors au travail, il procure une certaine satisfaction et autorise un report du départ à la retraite. Toutefois, lorsqu'elles ont été mises en place, ces mesures n'ont eu aucun effet positif sur la mobilisation. La question de l'implication des seniors reste alors entière.

Jouer un nouveau rôle

Les entreprises ont jusqu'à récemment peu investi en matière de mobilisation sur la population des seniors. Or, ces derniers expriment des besoins de reconnaissance, de mouvement de carrière et de responsabilisation. Le style de gestion dans lequel ils vont s'inscrire sera déterminant dans leur degré de motivation.

De nouvelles fonctions de coaching des jeunes embauchés ont donc été créées pour retenir les seniors au travail. Cette idée trouve d'ailleurs un écho favorable auprès des plus de 55 ans qui trouvent dans ce type de poste une valorisation de leur expérience et un relatif allègement de leurs responsabilités, tout en satisfaisant leur besoin d'influence.

La problématique de la transmission du savoir entre générations qui ne partagent pas les mêmes valeurs doit alors être résolue pour que l'entreprise tire un bénéfice à s'engager sur la voie du *coaching*.

Notre analyse de la situation du Québec nous conduit à penser que le vieillissement de la population est traité méthodiquement au travers d'une segmentation des âges ; les jeunes et les seniors étant deux populations cibles, ils bénéficient de programmes adaptés à leurs attentes et leurs

aspirations. Nous tenons toutefois à émettre une réserve sur la capacité de la génération X à voir ses propres aspirations comblées en l'absence de définition claire de leur propre population ; le risque pour elle étant de devoir assumer les gains de productivité tout en se sentant exclue d'un système en mouvement. Les premières manifestations de *burn out* sont déjà visibles et la remise en cause de l'entreprise uniquement tournée vers le profit apparaît.

RAPPORT DU VOYAGE EN SUEDE (NOVEMBRE 2005)

I. ELEMENTS DE CONTEXTE : LA SUEDE, UNE SOCIETE REACTIVE ET ADAPTABLE QUI A SU REpondre A DE NOMBREUX DEFIS

1.1 Une sortie de crise exemplaire, grâce au modèle suédois de cogestion

Souvent perçue comme un pays prospère et très protecteur à l'égard des individus, la Suède a connu une très forte crise économique dans les années 90, dont elle a pu sortir la « tête haute ». Afin de résoudre les déficits majeurs des comptes publics et de la balance commerciale dans une économie particulièrement tournée vers l'extérieur, les Suédois ont mis en place des mesures efficaces, dont une des plus réussies, à nos yeux, reste la réforme des retraites.

De nombreuses réductions d'effectifs ont été réalisées, dans le privé comme dans le public – dont les effectifs ont été réduits de 250 000 personnes, grâce notamment à la privatisation de certains services publics. Des reconversions industrielles majeures ont été opérées, et des réformes comme celle de l'assurance maladie ou des services publics (transport ferroviaire ou la Poste) ont été réalisées. Dans le cas du régime de retraite, alors que la double conjoncture démographique et économique condamnait le système à la faillite, une réforme profonde du système de pensions a permis d'assainir les finances et d'assurer la stabilité du système pour les 40 années à venir. La réforme des retraites est intervenue en 2003, et son application se fait progressivement sur une quinzaine d'années. Le revenu de remplacement offert par le système suédois de pensions est encore avantageux aujourd'hui, cependant la diminution sera conséquente une fois la réforme achevée. Dans le système actuel, ainsi que nous avons pu le comprendre, la retraite est constituée de trois volets.

Le premier volet, la pension d'Etat, est calculé sur la base de 70% du salaire moyen lissé sur l'ensemble de la carrière. Le deuxième et le troisième volet sont issus de l'épargne capitalistique placée en bourse, à l'initiative respectivement de l'entreprise et de l'individu. L'âge légal de la retraite est fixé à 65 ans, avec une incitation forte à travailler plus longtemps (modulation de plus ou moins 30% du montant total de la retraite en fonction de l'âge de départ). Le départ peut être repoussé au plus tard jusqu'à 67 ans. Pour l'instant, il n'existe pas de mécanisme de cumul emploi-retraite, des formules de retraite progressive sont néanmoins possibles en fonction de conventions collectives et d'accords locaux.

L'ensemble de ces réformes de fond, mise en œuvre sans émeute ni remise en question du pacte social, a été possible grâce à une des particularités du

modèle suédois : la cogestion. Lors de nos entretiens, nous avons été frappés par l'attitude extrêmement positive des syndicats à l'égard « des patrons ». Dans un pays où la population salariée est syndiquée à 80% et où les syndicats détiennent une partie de la gestion du système d'assurance chômage, les rapports avec les employeurs semblent empreints de respect mutuel. Les syndicats, constitués par nature d'emploi – cols bleus ou cols blancs- n'ont pas de discours idéologique, mais affichent au contraire une convergence forte d'intérêts avec les entreprises. Ces dernières sont avant tout perçues comme les employeurs et des créateurs de richesse. Elles doivent donc être rentables et productives, dans une logique de moyen terme. Ericsson, avec l'aide des syndicats et des pouvoirs publics, a ainsi pu procéder à des licenciements massifs pour retrouver sa rentabilité. L'ensemble des décisions relatives à la vie des salariés fait l'objet d'une négociation collective, et l'ensemble des questions d'ordre national ou social fait l'objet d'une cogestion associant l'Etat, le patronat ainsi que les syndicats. Le fait qu'une bonne partie de la classe politique soit formée à « l'école de l'action syndicale » facilite encore plus cette étroite interaction. Si ce modèle prend du temps – six années de discussion ont été nécessaires pour aboutir aux grandes réalisations permettant de sortir de la crise des années 90- il assure, en revanche, la pérennité et la stabilité de la mise en œuvre par la suite.

1.2. Les défis à venir : démographie et pérennité du modèle suédois

La question démographique

Alors, la Suède est-elle un pays totalement exemplaire ? Le constat de sortie de crise que nous venons d'exposer doit toutefois être nuancé, la Suède devant encore faire face à de grands défis dans les années à venir. Dans le domaine démographique tout d'abord, l'inversion de la pyramide des âges et la prédominance des baby boomers vont prendre leur plein effet dès 2010. Les conséquences sont doubles pour les employeurs. Sur le marché du travail, le vieillissement massif de la population se traduira par un risque de perte de compétences, ainsi que par des tensions accrues en matière de recrutement. Quelques employeurs tels que Vattenfall ou bien la « *Swedish Association of Local Authorities* » (qui fixe les politiques RH dans le domaine de la santé) l'ont bien compris. Ils ont mis en place des politiques spécifiques dont voici quelques exemples :

- en matière de transfert de compétences, Vattenfall a mis en place un programme de formation pour le transfert de savoir. Une méthode adaptée est en effet nécessaire pour assurer l'échange

de savoirs. Sur la base de multiples textes de mise en situation professionnelle, le senior formateur peut rendre explicite son savoir, et le nouvel embauché se trouve plus facilement placé dans une situation d'apprenant.

- en matière de recrutement des personnels soignants, la Swedish Association of Local Authorities a mené une action auprès du gouvernement pour remonter le numerus clausus en matière de formation des médecins. Elle a également conçu une convention de formation continue permettant de former des personnes en deuxième carrière aux métiers d'infirmier ou d'aide soignant. Les salaires connaissent également une forte tension, de l'ordre du +5% par an depuis 5 ans pour les infirmières.

Toutefois, ces pratiques d'employeurs sont encore minoritaires, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le phénomène de perte future de compétences est souvent difficile à projeter. Certains employeurs ayant connu une croissance continue, comme par exemple Scania Trucks, n'ont pas de déséquilibre dans leur pyramide des âges. Ensuite, un taux de chômage relativement fort pour l'instant – aux alentours de 8% - rend difficile l'anticipation de tensions en matière de recrutement. Pourtant, il faut souligner que le très fort taux d'activité des femmes – de l'ordre de 80% depuis trente ans - fait qu'il n'existe pas de réserve de main-d'œuvre sur le marché intérieur. Le parlement s'est bien mobilisé pour établir un état des lieux de la situation et établir des pistes de solution pour répondre au vieillissement de la population. Malheureusement, les 100 propositions de l'ambitieux rapport « senior 2005 », paru en 2003, sont restées sans écho à ce jour. De l'avis même de nos interlocuteurs, il est encore trop tôt pour parler de ces questions.

Au-delà de la question de l'emploi, le vieillissement de la population pose des questions pour l'équilibre de la société. Sans parler des retraites, comment la société saura-t-elle prendre en charge les personnes âgées, lorsque la proportion d'actifs par rapport aux retraités aura passé de 5 pour 1 à 3 pour 1 ? L'immigration, qui est constante en Suède, représente également une bombe à retardement pour la société suédoise. Les personnes immigrées représentent 10 à 15% de la population, et leur intégration dans le système éducatif et professionnel représente un problème qui est loin d'être résolu.

Les limites du modèle suédois de cogestion

Dans un autre registre, il nous semble que le modèle suédois de cogestion, qui a su jusqu'à présent faire preuve d'adaptabilité et de pragmatisme pour adopter et mettre en œuvre des décisions consensuelles, peut être mis en

défaut par l'évolution du système économique. Avec la mondialisation, les secteurs économiques placés sous le contrôle de capitaux étrangers ne sont plus régulés de la même manière et subissent de très fortes pressions, ainsi que le montrent les récentes difficultés de l'industrie automobile (Saab, Volvo,...). Par ailleurs, l'exemple de la réforme des retraites illustre une autre limite du modèle. Si de longues discussions entre partenaires sociaux et gouvernement ont permis d'aboutir à un accord consensuel, l'ensemble de nos interlocuteurs s'accorde à dire en revanche que le dispositif est particulièrement complexe. Il semble que la population suédoise n'a pas encore pris la complète mesure des modifications décidées, dans un accord qualifié par certains comme totalement non démocratique.

Par ailleurs, le système peine aujourd'hui à traiter des problèmes tels que l'inadaptation de la formation initiale vis-à-vis des besoins des employeurs. Les syndicats comme les entreprises que nous avons rencontrés font le même constat. Le niveau global d'éducation de la population augmente régulièrement et il est très élevé aujourd'hui. Cependant, il semble qu'il y ait trop de bac+5 sur le marché du travail et insuffisamment de compétences techniques opérationnelles. Les besoins insatisfaits correspondent à des recrutements de bac+2 ou 3 ou de bac professionnel avec une solide formation technique. De même, la très forte augmentation du nombre de pensionnaires des régimes d'invalidité pose aujourd'hui un problème, qui sera traité plus loin. Enfin, des points restent à régler suite aux années 90. Le droit du travail est encore considéré comme trop rigide, certaines réformes comme celles de l'assurance maladie et des services publics ne sont pas complètement abouties, et des secteurs industriels tels que le bois ou le papier restent à adapter.

Face à ces défis, ainsi que nous l'exposerons plus loin, il nous a semblé que les Suédois, encore très marqués par la crise des années 90, peinaient à se mobiliser autour de ces grands enjeux à venir. La proximité des élections législatives, qui pourrait éventuellement aboutir à une alternance politique dans un pays marqué par presque 80 ans de social-démocratie, n'est pas non plus de nature à faciliter les débats. Aujourd'hui, la société suédoise vit comme une sorte de période de « post convalescence » de la crise des années 90 qui, peut-être, l'empêche de regarder « en face » la réalité des problèmes qui se posent à elle.

II. CONSTAT ET ANALYSE

Dans ce contexte, nous avons tenté de dégager les problématiques actuelles autour desquelles les Suédois se mobilisent. Quelles sont les préoccupations dominantes des entreprises et des pouvoirs publics ? Par ailleurs, nous avons

découvert un modèle de société très avancé en matière de conditions de travail et de management que tous essaient de maintenir, contre « vents et marées ».

2.1. Un modèle abouti

La Suède se distingue par une exemplarité dans les domaines de l'ergonomie des lieux et des conditions de travail. Les postes de travail dans leur conception et leur organisation ressemblent beaucoup à un intérieur domestique. D'ailleurs, le télétravail est une pratique courante et valorisée (une pièce de son logement peut être défiscalisée pour cet usage). La convivialité et le bien-être au travail font partie intégrante de l'aménagement des postes, le bois est à ce titre privilégié dans les matériaux utilisés.

L'analyse de la fatigue et du stress au travail fait l'objet d'études approfondies. L'Autorité pour l'Environnement au Travail est ainsi dédiée à l'amélioration des conditions de travail. Cette agence gouvernementale est chargée de proposer des actions de promotion de l'ergonomie et contrôle les normes en vigueur. Les accidents de travail sont mis sous très haute surveillance. A titre d'exemple, l'Autorité, leader dans le domaine, a même fait installer une dalle chauffante sous la voie d'accès piétonnière à ses locaux afin que personne ne se blesse en tombant par temps de neige ! Nous avons été particulièrement frappés par ce haut niveau de prise en compte des conditions de travail et de préservation de l'environnement comme des facteurs favorables à la productivité et à la qualité du travail fourni.

Par ailleurs, le style de management participe également à ce sentiment général de quiétude. Les différentes organisations rencontrées nous ont mis en exergue un mode de management bien spécifique : le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit au minimum afin que chacun se sente investi dans la réalisation des objectifs de son entité, la responsabilisation et l'efficacité en est ainsi décuplée. Les salariés sont évalués sur leur production mais aussi sur le temps consacré à la réalisation de leur tâche.

Les entreprises ont développé des méthodes de management pragmatiques, tournées vers l'action et appliquées dans un climat de consensus patronal / syndical efficient. La réussite est collective, l'individu est mis en valeur par sa capacité à améliorer le groupe ; le manager étant là pour animer, au travers d'un style participatif, il n'est pas expert mais dédié à l'écoute et au progrès de son équipe.

L'exemple du travail en petites équipes responsables et autogérées de Scania (7 à 8 personnes) montre bien que les processus de travail sont définis

localement. Il n'existe pas de bureau des méthodes qui édicterait une « one best way ».

La performance des salariés est également appréciée en fonction de leur aptitude à respecter le temps de travail hebdomadaire. Ainsi, même un « top manager » qui effectue trop d'heures supplémentaires doit revoir son mode de fonctionnement.

La Suède dispose donc d'un modèle économique très abouti dans les domaines des conditions de travail et d'un management respectueux de la personne et recherchant l'efficacité dans l'action.

Notre analyse nous conduit à penser que le pays a atteint une relative asymptote dans son modèle social, les quelques dernières améliorations à réaliser constituant de véritables gageures. Les salariés, en l'absence de gains visibles significatifs, se retrouvent dans une position de relative contestation du modèle et émettent une certaine remise en cause de l'idéal acquis.

Ainsi, les entreprises nous ont confié qu'elles faisaient de plus en plus face à des problématiques de stress et d'absentéisme au travail. Des questionnements sont en cours sur ces sujets et des solutions sont en recherche.

2.2. Les préoccupations actuelles

La crise des années 1990 et la globalisation de l'économie obligent les entreprises suédoises à gagner en productivité. Or le coût moyen d'un salarié suédois est bien supérieur à celui de ses proches voisins estoniens ou ukrainiens (Scania estime ainsi que quand le coût d'un ouvrier sur ses chaînes de production lui coûte 100, le même ouvrier coûte 17 en Estonie et 4 en Ukraine).

Les entreprises ont donc mené des actions de rationalisation des structures et de productivité. La Senior Vice Président Ressources Humaines de Vattenfall le dit très bien : « il faut constamment s'interroger pour savoir comment, dans une équipe constituée de 10 personnes, il faut pouvoir faire avec 9 ».

Or, cette recherche de réduction des coûts est souvent mal vécue, le salarié suédois ayant traditionnellement le temps de faire les choses, se voit désormais pressé, les relations entre collègues se distendent, le management devient plus pressant.

Cette montée en puissance du stress au travail touche l'ensemble de la population active dont les comportements sont relativement homogènes. Les conséquences en sont déjà visibles : l'absentéisme est devenu ces quelques dernières années un véritable problème de société. En moyenne, un jour sur

5 est perdu en Suède avec une tension particulièrement aiguë dans le domaine public (éducation, santé, etc, ...). L'absentéisme touche certes plus facilement les seniors que les jeunes qui ne sont toutefois pas exclus de cette problématique. Le vrai problème se concentre plutôt sur les femmes. Avec un fort taux d'emploi des femmes et une politique très marquée d'égalité homme/femme, le pays est confronté à une limite de son système social. Les femmes ne réussissent plus forcément à assumer un épanouissement personnel et professionnel : les contraintes de réussite dans les deux domaines sont trop fortes et les arrêts pour dépression sont devenus nombreux.

Ce que l'on peut constater, c'est qu'avec la réduction du taux de chômage après la crise des années 1990, des populations entières ont migré vers les systèmes d'assurance maladie. La théorie des vases communicants entre les deux caisses est particulièrement visible en Suède. Une des causes explicatives est aussi le bon niveau de prestations du système d'invalidité (en longue maladie, un bénéficiaire touche environ 80% sans limite de durée). Il est aujourd'hui plus intéressant d'être en longue maladie que d'être chômeur. Cette faiblesse est actuellement étudiée par les pouvoirs publics, une remise en cause éventuelle pourrait améliorer significativement la situation.

Enfin, nous pouvons citer au nombre des préoccupations des entreprises et des agences gouvernementales, l'inadéquation entre l'offre de main-d'œuvre, d'un haut niveau de qualification et la demande des entreprises en emplois à qualifications techniques. Géographiquement, la répartition de la main-d'œuvre pose également quelques soucis : les femmes acceptent de venir travailler dans les grands centres urbains alors que la population masculine est peu mobile et a tendance à se concentrer en milieu rural. Ceci d'ailleurs constitue une manifestation d'un problème de société très souvent abordé par nos interlocuteurs qui nous ont régulièrement évoqué des problèmes de crise entre les rapports des hommes et femmes qui semblent avoir de plus en plus de mal à vivre ensemble.

2.3. Les problèmes encore à résoudre

Un discours sur les âges peu marqué

Lors de nos entretiens, le vieillissement de la population ne semble pas un problème en soi. La vision des entreprises est pragmatique : soit les conditions de travail, sur lesquelles les employeurs ont lourdement investi, sont satisfaisantes et alors le travail des seniors ne constitue pas une problématique en soi, soit le travail est jugé pénible et l'entreprise propose un programme de préretraites.

Ainsi, les opérateurs des chaînes de montage de Scania se voient proposer des départs anticipés à 58 ans financés par l'entreprise.

Quelques démarches de reconversions sont également testées : Vattenfall a mis en place un pool de compétences seniors. Des travailleurs âgés volontaires peuvent alors se voir décharger de leurs responsabilités managériales pour devenir consultants et travailler à la valorisation de leur expertise.

Dans le secteur public, des départs progressifs en inactivité sont proposés : le salarié travaille 80% de son temps mais cotise à 100%.

La relative absence de politique des âges, malgré une pyramide critique, nous conduit à penser que le travail des seniors n'est pas encore une problématique d'actualité.

Les entreprises n'ont pas de réelles difficultés de recrutement, le chômage est encore assez élevé, les compétences ne font pas défaut. Par ailleurs, les caisses de retraite sont en bonne santé, leur équilibre est assuré pour les 40 prochaines années. Sur ce point réside un fait saillant : la population est relativement peu ou mal informée des impacts de la réforme des retraites et n'a pas véritablement conscience de la baisse des pensions dans un avenir proche. Aussi, avec la mise en application du nouveau calcul des pensions moins favorable, certains seniors vont naturellement prolonger leur activité pour compenser le manque à gagner.

Il semble donc que la Suède gère la problématique du travail des seniors comme une résultante « automatique » de la baisse du niveau des pensions et qu'à ce titre, elle ne nécessite pas d'investissements particuliers.

L'immigration

La Suède a fait appel, depuis quelques années maintenant, à une immigration d'origines diverses.

Or, les nouveaux entrants éprouvent de grandes difficultés à trouver du travail, même les plus qualifiés d'entre eux ne peuvent prétendre qu'à des postes d'exécution.

Ce sujet est peu abordé et ne semble pas être au cœur des préoccupations actuelles. Pourtant l'absence d'intégration de ces populations qui, par ailleurs, constituent un vivier potentiel de main-d'œuvre, devrait alerter la société suédoise.

Ainsi, notre analyse de la situation peut se résumer de la façon suivante : le pays se remet lentement de la crise des années 90, de nouveaux problèmes apparaissent... mais il n'est pas forcément urgent de les traiter. Or ceux-ci sont bien réels : comment faire face aux dérives des dépenses de santé, comment trouver un nouveau modèle de société qui assume la prise en charge du troisième et du quatrième âge ?

III. LES ELEMENTS TRANSPOSABLES POUR LA FRANCE

Certains aspects du modèle suédois pourraient faire l'objet d'une transposition tant au niveau des politiques publiques que des politiques management/RH des entreprises.

3.1. Les politiques publiques

La politique de financement des retraites de la Suède, même si elle ne peut-être transposable en l'état, présente des caractéristiques qui pourraient inspirer notre pays. Le système de financement des retraites suédois repose désormais, en effet, sur 3 piliers : la pension d'état, un revenu issu de fonds d'obligation et un revenu issu de fonds d'actions. Ainsi aujourd'hui, environ 80% des suédois disposent d'un portefeuille d'actions/d'obligations ce qui a pour conséquence de créer des liens de conscience très étroits entre la santé de l'économie suédoise et les revenus des pensions de retraite. Le système fiscal favorise d'ailleurs les investissements sur ces fonds puisque contrairement aux revenus immobiliers ou aux livrets type « caisse d'épargne », ils font l'objet d'une faible taxation. Ainsi, l'épargne des suédois est plutôt orientée sur des investissements économiques « dynamiques » qui eux mêmes financent les caisses de pension. Ce système est d'ailleurs valable tant pour les salariés du secteur public que du secteur privé. Or en France actuellement, les investissements se font majoritairement dans l'immobilier, ce dernier étant d'ailleurs de plus en plus considéré comme un revenu de retraite. Créer des liens étroits entre la santé des entreprises françaises et notre système de retraite pourrait constituer une piste opportune pour asseoir le financement des revenus de pensions sans compter que ceci aurait sûrement des conséquences positives sur notre modèle social et les politiques associées.

Par ailleurs, les modalités de gestion de la retraite à la carte, de par la durée sur laquelle elle est possible (de 57 à 67 ans) et des nombreuses possibilités qu'elle permet en terme de « cumul emploi/retraite », constituent sûrement des idées intéressantes pour notre pays qui vit encore majoritairement dans l'alternative « activité à temps plein / retraite ».

Enfin, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce rapport « pays », le modèle social suédois repose sur un dialogue approfondi et global entre l'Etat, les entreprises et les organisations syndicales. Ceci a pour premier effet de ne pas générer trop de distinction entre le secteur public et le secteur privé dont les valeurs et les modalités de fonctionnement sont d'ailleurs assez similaires. A titre d'exemple, les Agences Gouvernementales que nous avons rencontrées ont de vraies préoccupations de productivité (qu'elles ont d'ailleurs su gérer avec la crise de la fin des années 90) et des modalités d'actions identiques à celles des entreprises privées. Quant aux ministères, ils comportent un nombre très restreint de personnes, la mise en œuvre des politiques opérationnelles n'étant pas de leur ressort et passant par des Agences Nationales, Régionales ou Locales.

Ainsi l'imbrication secteur public/secteur privé et le dialogue tripartite « Etat/entreprises/organisations syndicales » ont tendance à dédramatiser la relation à la vie économique dans les entreprises/administrations, notamment du côté des organisations syndicales qui, tout en étant extrêmement puissantes sont autant centrées sur la protection des salariés que sur la santé économique des entreprises. La syndicalisation focalisée sur quelques secteurs économiques (public) et la culture de revendication comme point d'entrée naturel du dialogue social constituent des états de fait que la France pourrait tenter de faire évoluer en s'inspirant du modèle suédois. Au cours de nos visites, nous avons été frappés de voir un système économique dont les signes visibles et apparents « respirent » la relation « gagnant-gagnant » : des syndicats respectés et puissants, des entreprises plutôt prospères, des services publics modernes, des salariés travaillant dans des conditions très agréables, le tout dans une ambiance calme et sereine.

3.2. Les politiques Management/RH des entreprises et administrations

En Suède, les conditions de travail (ergonomie, horaires, locaux,...) semblent avoir atteint un tel niveau qu'il n'a pas lieu de vraiment s'inquiéter pour la gestion des seniors qui, de plus en plus, vont devoir rester dans les entreprises suédoises. A ce titre, sauf chez quelques entreprises potentiellement affectées par des pertes de compétences massives, il n'y pas vraiment de politique active qui leur est consacrée même si, aujourd'hui encore, un grand nombre d'entre eux ne sont pas réellement sur le marché du travail (invalidité, maladie, préretraite). La focalisation du système suédois sur les questions d'hygiène / sécurité / santé / ergonomie constitue sûrement un exemple à suivre pour notre pays car il garantit de fait, un grand volet d'une politique efficace de gestion des âges au sein des entreprises. En Suède, tant les jeunes que les seniors exercent leur activité dans

d'excellentes conditions de travail ménageant notamment de nombreux espaces conviviaux, des couloirs spacieux (propices aux rencontres et aux échanges), des bureaux individualisés (ressemblant à des chambres d'adolescents), des jardins intérieurs, des salles de réunions « cosy », etc. Par ailleurs, les immeubles des entreprises et des organismes que nous avons visités nous ont souvent frappé par leur grande qualité de confort et de convivialité sans pourtant jamais « verser » dans le luxe ou le prestige. Le confort et la modernité de l'espace de travail vont souvent de pair avec une certaine modestie/simplicité, que l'on retrouve d'ailleurs dans les relations interpersonnelles au travail.

Partout en Suède, la sérénité au travail est visible. Une certaine harmonie naturelle se dégage dont on peut sûrement trouver les fondements dans la nature et le contenu des relations hiérarchiques. Tous les dirigeants que nous avons rencontrés ont fait preuve, à notre égard, de postures d'une extrême simplicité et d'une vraie considération en termes de respect des horaires de rendez-vous et de modalités d'accueil. Y compris sur le plan vestimentaire, le dirigeant suédois fait souvent preuve de modestie voire de discrétion au regard des autres salariés (port de la cravate aléatoire,...). Il semble ici évident que la mise en avant du manager « qui est au centre de tout et de tous » ne constitue pas un modèle managérial dominant. En Suède, le « chef » n'a pas forcément un bureau plus spacieux, sait préparer lui-même un café pour ses visiteurs... ce qui, bien évidemment, simplifie énormément les rapports hiérarchiques. Par ailleurs, cette posture managériale facilite sûrement la circulation de l'information et surtout la prise de responsabilité des collaborateurs qui vivent leur manager comme un coach dont la mission est avant tout centrée sur l'aide à la résolution des problèmes rencontrés par l'équipe. Bref, le manager suédois est accessible et abordable, quasiment comme un collègue, ce qui nous apparaît être un vrai facteur clé de succès pour la gestion des âges dans les entreprises. Ici, les conflits de génération au sein des entreprises ne constituent pas vraiment des thèmes d'actualité ; il faut dire que cette conception du modèle hiérarchique facilite sûrement l'intégration des jeunes générations aux rites et rythmes de ces dernières. Quant au stress des générations 30-45 ans, même s'il est évoqué comme étant en augmentation par nos interlocuteurs, il n'est pas vraiment du aux relations hiérarchiques qui, dans beaucoup d'entreprises françaises se sont malheureusement dégradées avec le développement d'un certain type de « management par la performance ».

Enfin, comme dans d'autres pays que nous avons visité (cf. le Japon), nous avons apprécié de rencontrer, tant dans le secteur privé que dans le secteur public (hôpitaux,...), des carrières de cadres non linéaires, notamment pour les managers. En Suède, la position de manager ne semble jamais acquise,

surtout lorsque l'on a dépassé la cinquantaine. De fait, l'emploi de manager est un peu considéré comme un emploi d'expatrié, c'est-à-dire un emploi temporaire, auquel il convient de renoncer ou de mettre fin, après un certain temps. Cette conception du management, même si elle ne doit pas être systématisée, constitue sûrement un élément important pour introduire une politique de gestion des âges efficace au sein des entreprises et administrations françaises. Elle présente, en effet, plusieurs avantages parmi lesquels on peut citer le fait de favoriser des parcours professionnels valorisants pour les tranches d'âges précédentes (qui, dans un contexte de « papy-boom » ressentent déjà des perspectives de carrière plus difficiles) ou encore la capacité à se ressourcer après avoir occupé des postes exposés. Dans beaucoup d'entreprises françaises, les carrières enchaînant des emplois de managers sont courantes. Or, il n'est pas certain que ce type de carrière, par nature stressante, soit adapté à des parcours professionnels dont la durée globale va s'accroître. Sans compter que l'enchaînement de postes de management ne favorise généralement pas des relations de modestie et d'empathie avec les salariés ! Enfin, quand on devient « non manager » en fin de carrière uniquement, cela introduit souvent une vision négative de l'employabilité réelle du senior concerné qui se sent « fini » et est d'ailleurs souvent perçu comme tel par les salariés. Alternier des emplois d'encadrement et de non-encadrement tout au long d'une carrière professionnelle modifierait sûrement la perception qu'ont beaucoup de cadres français d'un travail à responsabilité qui est souvent synonyme d'un emploi de management. Les fins de carrière dans des emplois d'expertise ou de conseils seraient sûrement mieux vécues ce qui constitue une condition sûrement indispensable pour permettre l'allongement de la durée du travail en France.

RAPPORT DU VOYAGE AU JAPON (DECEMBRE 2005)

Le Japon a connu au cours des années 1990 une accélération du vieillissement de sa population. Il est, parmi les pays de l'OCDE celui dont la population âgée croît le plus rapidement. Le Japon est sans doute le premier pays du monde à faire la double expérience d'une transition démographique où la baisse de la natalité se conjugue avec l'augmentation de la population des seniors.

Le Japon cherche des solutions à ce déclin démographique qui provoque un alourdissement des dépenses sociales mais voit aussi se développer un nouveau marché orienté vers la demande des seniors.

Le Japon sera-t-il un modèle préfigurant ce que nous pourrions connaître en France ?

I. LES ENJEUX DE LA TRANSITION DEMOGRAPHIQUE JAPONAISE

a) Tendances générales

En 2006⁴⁴, 20% de la population du Japon (127,74 millions d'habitants) aura plus de 65 ans alors qu'en France ce taux ne sera atteint qu'en 2020 et en 2028 aux Etats-Unis⁴⁵. On estime qu'en 2050, un tiers de la population japonaise aura plus de 65 ans. La population âgée de 20 à 29 ans devrait quant à elle baisser d'un tiers, passant de 19 millions en 1995 à 12,5 millions en 2015. Au total, la population d'âge actif devrait ainsi baisser de 32 millions entre 1990 et 2050.

Cette situation est le résultat d'une double tendance qui remonte aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale :

- un indice de fécondité qui a chuté de 4,32 en 1949 à 1,29 en 2003 (à la différence d'autres pays développés, comme les Etats-Unis par exemple où le taux de fécondité a augmenté depuis 1976) ;

⁴⁴ Cette date, qui correspond au pic de la population japonaise, sera suivie d'une baisse interrompue de la population qui ne devrait plus compter que 100 millions en 2050... et 69 millions en 2100.

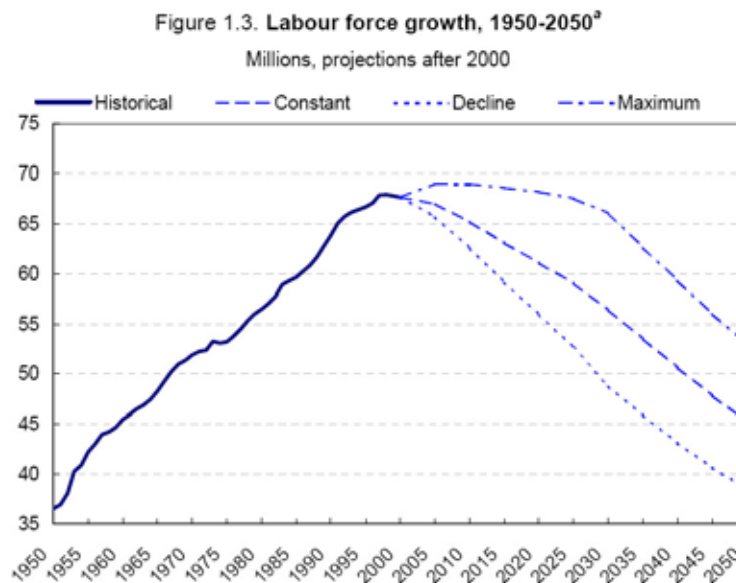
⁴⁵ Sources National Institute on Population and Social Security Research (NIPSSR).

- un allongement de l'espérance de vie qui est la plus élevée au monde : 84,5 ans pour les femmes et 77,7 ans pour les hommes (contre respectivement 83,8 ans et 76,7 ans en France).

L'idée d'un remplacement par l'immigration de la population active partant à la retraite est écartée. Le contexte idéologique et culturel n'est pas favorable à une montée de la part de la population immigrée dans la population totale qui n'était pourtant que de 0,7% jusqu'en 1985 et reste aujourd'hui à 1,5%.

b) Conséquences sur la croissance

La baisse tendancielle de la population du pays résultant de ces deux phénomènes se reflète tout naturellement sur la population active.



Quel que soit le scénario présenté par l'OCDE, une forte baisse des actifs est attendue, qui ouvre la porte à un grand nombre d'hypothèses quant aux solutions qui seront adoptées. Car cette baisse de la population aura un impact négatif sur le taux de croissance annuel du PIB, de l'ordre de - 0,9% à - 1,3% selon les hypothèses.

La transition démographique va avoir des conséquences lourdes sur les finances publiques. L'endettement public a atteint 163% du PIB en 2004 et

le service de la dette représente 21% des dépenses. L'OCDE estime que les dépenses liées au vieillissement de la population devraient augmenter de 3% du PIB dans les cinquante prochaines années. On constate d'ores et déjà une forte pression sur les dépenses de santé : le Ministère de la Santé prévoit ainsi que le coût des prestations sociales passera de 20,5% à 29% du PIB entre 2000 et 2025.

Le maintien dans l'emploi des seniors jouera donc un rôle crucial pour faire face aux défis que pose une population vieillissante et déclinante.

c) Conséquences sur le marché

La baisse de la population va provoquer une diminution de la taille du marché intérieur et aura des conséquences sur la consommation et sur les finances publiques.

Les conséquences sur la consommation sont plutôt prévues à moyen et long termes dans la mesure où les *baby boomers* bénéficient pour les années à venir d'un taux de remplacement élevé de leur salaire par la retraite et qu'ils tireront vraisemblablement la consommation vers le haut.

Subsiste néanmoins un risque de repli des ménages vers l'épargne même si l'on constate aujourd'hui une baisse de son taux (6,2% du revenu disponible).

II. PERSPECTIVES DE L'EMPLOI DES SENIORS AU JAPON

La nécessité de retarder l'âge de la retraite et de retenir la population senior au travail s'explique à la fois par la nécessité de préserver le système des retraites et de s'adapter à la baisse du nombre de jeunes arrivant sur le marché du travail.

a) Contexte socioculturel du marché du travail des seniors

Après l'éclatement de la bulle économique au début des années 1990, l'économie japonaise est entrée dans une période de morosité, passant d'un taux de croissance moyen dans les années 1980 de 3,9% à un taux de 1,1%.

Cette période a été vécue par le japonais comme une période de crise structurelle appelant à un nécessaire assainissement de l'économie pour retrouver l'élan perdu.

La vie active des employés est longue au Japon : 31,1% des hommes et 13,2% des femmes de plus de 65 ans travaillent encore (contre 3,3% et 2,5% en France). Mais, malgré un taux de participation élevé des seniors à la vie économique du pays, des difficultés sont apparues dans le sillage de la décennie de récession économique des années 1990.

Alors que l'emploi à vie était un principe solidement ancré depuis la période de reconstruction après la Seconde guerre Mondiale, l'insécurité de l'emploi a fait son apparition. Le taux de chômage a fortement augmenté pendant cette période et atteint 5,4% en 2002 avant de commencer à baisser.⁴⁶ Les seniors ont été particulièrement affectés. La part des 60-64 ans dans la population au chômage est près du double de la moyenne nationale (5,4% en 2002).

b) Salaires : de l'ancienneté à la performance ?

Le système des salaires au Japon est largement fondé sur l'ancienneté même si le critère de la performance est désormais pris en compte. La courbe des salaires montre une progression jusqu'à l'âge de 50-54 ans suivie d'un début de baisse sensible. Il existe donc une forte flexibilité des salaires des seniors et les entreprises sont très réticentes à l'idée de mener des réformes dans ce domaine.

Comment cela se passe-t-il ? La plupart des employés arrivant en âge de prendre leur retraite sont réemployés dans leur propre société ou dans des filiales. Ce changement s'accompagne d'une baisse du salaire. L'âge de départ restant fixé à 60 ans, le problème des ressources se pose donc entre 60 et 65 ans. Les pouvoirs publics ont mis en place une politique de maintien dans l'emploi individuel. Mais selon les statistiques du Ministère du Travail de 1993, lors d'un changement d'employeur, la diminution du salaire peut être de moitié entre 55-59 et 60-64 ans⁴⁷. Les conditions financières de vie changent ainsi brutalement au moment de l'âge de la retraite.

⁴⁶ Taux de chômage moyen : 1996 : 3,4% ; 1997 : 3,4% ; 1998 : 4,1% ; 1999 : 4,7% ; 2000 : 4,7% ; 2001 : 5,0% ; 2002 : 5,4% ; 2003 : 5,3%.

⁴⁷ In *Japanese Labour and Management in transition, Diversity, flexibility and participation* de Mari Sako et Hiroki Sato; Routledge LSE (1997).

Ainsi, même s'il est particulièrement difficile d'aborder la question de la discrimination par l'âge tant elle est liée aux pratiques et à la culture du pays, cette question reste un point sur lequel les pouvoirs publics cherchent à intervenir. Des mesures réglementaires ont été prises en 2001 pour lutter contre la discrimination face à l'emploi dont sont victimes des seniors avec diffusion d'un Guide de bonnes pratiques.

Il est vraisemblable que les mesures de rétention ou d'embauche des seniors au Japon doivent passer par une plus grande prise en considération des compétences et des performances dans la définition des niveaux de salaire et une plus grande souplesse dans l'emploi des seniors avec des perspectives de rémunération qui ne seraient pas nécessairement à la baisse.

c) Rôle des femmes

Le taux d'activité des femmes est faible au Japon : 48,3% contre 73,4% pour les hommes en 2004. Pourtant, elles représentent un enjeu majeur dans la politique menée pour maintenir le taux d'activité. Un aménagement du cadre du travail féminin est nécessaire. Mais les perspectives pour elles restent difficiles car de nombreux facteurs socioculturels jouent ici négativement. Une femme qui quitte son emploi pour élever ses enfants ne retrouvera pas un niveau de salaire équivalent si elle reprend son travail quelques années plus tard.

d) Réforme du système des retraites :

La retraite au Japon repose sur un système par répartition. Outre l'assurance de base obligatoire, on peut distinguer des régimes d'assurances complémentaires et un système de fonds de pension qui est assez bien développé.

En 1994, le gouvernement a réformé le système des retraites. La méthode de calcul a été modifiée, la pension est indexée sur les revenus passés. L'âge de la retraite est passé de 60 à 65 ans en maintenant néanmoins possible de toucher une partie de sa pension de 60 à 64 ans (environ la moitié de la somme).

La réforme du régime des retraites vise à repousser l'âge du versement des prestations de retraite progressivement de 60 à 65 ans entre 2001 et 2013 pour les hommes et 2006-2018 pour les femmes. De même, l'âge légal de la

retraite passera progressivement de 60 à 65 ans entre 2013 et 2025 pour les hommes et 2018-2030 pour les femmes.

Les défis des pouvoirs publics à horizon 2050 peuvent donc se résumer à :

- Faire reculer l'âge de la retraite tout en aménageant les conditions du travail des seniors.
- Permettre aux personnes de faire face à l'abaissement des prestations de retraite.
- Augmenter le taux d'activité féminin, y compris chez les seniors.

BIBLIOGRAPHIE

Articles

- *Gérontologie et Société*, n° 111, déc. 2004.
- *Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs*, *Economie & Statistique* n° 368, 2003.
- *Projections de population active en 2050*, *Economie & Statistique* n° 355-356, 2002.
- *Evolution démographique en Europe à l'Horizon 2050. Rakhsat Sleiman* ; Centre d'études Prospectives et d'Informations Internationales (CPII) ; Janvier 2003.
- *Projections démographiques pour la France, ses régions et ses départements à l'horizon 2030*. Chantal Brutel, Laure Omalek. Insee.
- *La statistique démographique française en question* ; Alain Parant. *Futuribles* n° 207. Avril 2005.
- *L'emploi des travailleurs âgés, mesures ciblées et dispositifs généraux. L'exemple de l'Europe du Nord*. Violaine Delteil, Dominique Redor (GIP-MIS), DARES, Premières Synthèses Information. N° 21.1. ; mai 2005
- *Retraite anticipée ou retraite normale ?* Roch Laflamme et Nathalie Ouellet. Source : Canada.
- *Japon : laboratoire mondial du vieillissement. Les Notes d'Aleph* n° 28, 29 juin 2005. Commissariat Général du Plan.
- *Les quinquagénaires dans l'emploi salarié privé*. Patrick Aubert. *Economie et Statistique* n° 368, 2003.
- *La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation*. Patrick Aubert et Bruno Crépon. *Economie et statistique* n° 368. 2003.
- *Les travailleurs âgés face à l'emploi*. Jérôme Gautié. *Economie et statistique* n° 368, 2003.

Rapports

- *Gestion des âges et politique de l'emploi*, l'Igas, rapport 2004.
- *Age et Emploi*, la Dares. Mai 2004.
- *Evolutions démographiques et marché du travail : des liens complexes parfois contradictoires*, CPII, Loï Cadiou, Julien Genet, Jean-Louis Guérin ; 16 décembre 2002
- *Les jeunes, les seniors et l'entreprise. Faux débats, vraies questions*. Nicolas Flamant. *Entreprise et Personnel (E&P)*. Janvier 2005.

Essais

- *Le choc de 2006*, de Michel Godet, Ed. Odile Jacob, août 2004.
- *Le marché des seniors* de Frédéric Serrière. Editions Village Mondial, 2003.
- *Appauvrissez-vous !* de François de Witt. Bourin Editeur 2004.
- *La place des seniors dans l'entreprise : une comparaison internationale*, Eléonore Marbot, Institut de l'entreprise mai 2005.

Enquêtes et Statistiques

- *L'Etat de la France. Edition 2005-2006*. La Découverte.
- *Effets d'âge et de génération sur la structure de la consommation*. Insee, 1999.
- *Budget des ménages en 2001*. Insee, avril 2004.
- *Senior Attitudes*, observatoire des plus de 50 ans. Ipsos.
- *Le Marketing Book des Seniors*, TNS Secodip, - 2004.
- *Enquête AXA-GfK* menée dans 15 pays auprès de 9.200 personnes actives et retraitées.
- *Baromètre Axa de la retraite*, février 2005.
- *La situation démographique en 2002. Mouvement de la population*. Résultats Société Catherine Beaumel, Aline Désesquelles, Lucile Richet-Mastain, Mauricette Vatan ; Insee, août 2004.
- *Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs*. Claude Minni et Agnès Topiol. Economie et Statistique n° 368, 2003.

CONTACTS PRIS PAR LA MISSION

ENTREPRISE	FONCTION	M. / MME	PRENOM	NOM
FRANCE				
Renault	Chargé de la prospective RH	M.		Michaux
Thalès	Vice président Ressources humaines	M.	Thierry	Rieutord
SNCF	Directeur général	M.	Louis	Gallois
SNCF	DRH	M.	Philippe	le Calvez
Siemens	Directeur général adjoint	M.	François	Gérin
Siemens	DRH	M.	Jean-Rémy	Touze
GDF	DRH	M.	Jean Paul	Biard
GDF	Gestionnaire de carrières de cadres dirigeants	M	Michel	Montaigne
Auchan	DRH à Villeneuve d'Ascq	Mme	Christine	Guilleminot
Assistance Publique Hôpitaux de Paris	Directrice Générale	Mme	Rose Marie	Van Lerberghe
Cegetel SFR SA	Directeur du développement des compétences et des talents	Mme	Dominique	Fougerat
Air France	Responsable coordination filières et développement des Compétences	M.	Daniel	Colinet
CGT	Secrétaire confédéral	M.	Jean Christophe	Le Duigou
CFDT	Secrétaire confédéral CFDT service Travail emploi formation	M.	Jean Jacques	Guille
FO	Secrétaire confédéral en charge des retraites	m;	Bernard	DEVY
CFE CGC	Secrétaire général	M.		Walter

Confédération Française des Travailleurs Chrétiens	Secrétaire général	M.	Michel	Coquillion
Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development Université internationale de Brême	Professeur de sociologie	M.	Klaus	Schoemann
Entreprise Emploi et Développement local	Groupe de veille et d'échange	M.	Tanguy	Bothuan
Université de Laval/Québec	Professeur d'université	M.	Roch	Laflamme
cabinet Bernard Brunhes consultants - groupe BPI	Consultante	Mme	Monique	Tessier
Ministère des finances		M.		Caraillon
Centre d'Etudes des Mouvements Sociaux	Professeur des Universités en sociologie, membre de l'Institut universitaire de France	Mme	Anne Marie	Guillemard
EDF	Directeur général	M.	Yann	Laroche
Quilotoa Formation	Directeur associé	M.	Christophe	Quesne

ROYAUME UNI				
HSBC Bank plc	Senior Manager, ER Policy & Development Employee Relations	Mr	Paul	Helsby
Policy Studies Institute	Principal Research Fellow	Mrs	Helen	Barnes
Policy Studies Institute	Research Fellow	Mrs	Deborah	Smeaton
Policy Studies Institute	Research Fellow	Mrs	Rebecca	Taylor
Sainsbury's plc	Resourcing Manager	Mrs	Jane	Basley
British Telecom Group plc	Director People Networks	Ms	Caroline	Waters
British Telecom Group plc	People Networks Manager	Ms	Becky	Manson
TAEN Third Age Employment network	Operations Manager	Mrs	Corinna	Stowell
Population Ageing Associates	Partner	Mr	David	Metz
REACH	Director	Ms	Sue	Evans
REACH	Placement Manager	Mr	Gerard	Osmata-Milsom
Age Positive		Mr	Lawrence	Mahmood
DLA Piper Rudnick Gray Cary UK LLP	HR Consultant	Mr	Dennis	Taylor
CBI	Policy Adviser skills and employment group Human resources directorate	Mr	Tom	Moran
B&Q PLC	Age Diversity Co-ordinator	Mrs	Margarita	Mc Nee
Arbitration Conciliation advisory service ACAS	Policy Adviser on Employment Rights	Mrs	Margaret	Mc Mahon
Aviva plc	Group Diversity Director	Mrs	Louella	Eastman

CANADA				
Ambassade de France Mission Economique au Canada	Conseiller Commercial Adjoint au Chef de Mission	M.	Patrick	Erbs
	Consultant en Ressources humaines	M.	Jean-Luk	Pellerin
Cambior	Vice-président des ressources humaines	M.	Gaston	Côté
Développement économique Canada pour les régions du Québec	Directeur général	M.	Pierre	Bordeleau
Développement économique Canada pour les régions du Québec	Chef classification et services corporatifs ressources humaines	Mme	Guynette	Boivin
Développement économique Canada pour les régions du Québec		Mme	Linda	Proteau
Université de Montréal Ecole des relations industrielles	Professeur titulaire	M.	Jean-Michel	Cousineau
Université de Montréal Ecole des relations industrielles	Professeur titulaire	M.	Gilles	Guérin
Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale	Conseiller Direction des affaires canadiennes et internationales	M.	Daniel	Lachapelle
Commission des partenaires du marché du travail	Tour de la Place Victoria 800 place Victoria, 28e étage	M.	Norman	Tremblay
Emploi-Québec Direction des mesures et services		Mme	Lynn	Monfette
Emploi-Québec Direction des mesures et services		Mme	Renée	Martel
Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie du textile de Québec	Directrice Générale	Mme	Rosette	Laberge
Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie du textile de Québec	Chargée de projets responsable des communications	Mme	Linda	Cyrenne
Hydro Québec	Directeur Relève et développement	M.	Jean-Luc	Chabot
Hydro Québec	Responsable planification de la main d'œuvre	M.	Donald	Caron

HEC	Directeur	M.	Jean-Marie	Toulouse
HEC	Directrice du service des RH	Mme	Monique	Taillefer
HEC	Directeur du service de l'enseignement du Management	M.	Jacob	Réal
Conseil Consultatif du Travail et de la Main d'Œuvre	Président	M.	Daniel	Villeneuve
Conseil Consultatif du Travail et de la Main d'Œuvre	Assistante	Mme	Martine	Metcalfe
Institut National de la Recherche Scientifique	Directeur du groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales	M.	Frédéric	Lesemann
Institut National de la Recherche Scientifique	Assistante	Mme	Sylvie Ann	Hart
Ville de Montréal	Directrice du Capital Humain	Mme	Josianne	Moisan
Ville de Montréal	Conseiller	M.	Réal	Billette
Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec	Conseiller politique	M.	Emile	Vallée
Fonds de solidarité FTQ	Conseiller spécial auprès du président	M.	Jean	Martine
Statistique Canada	Conseiller en chef Direction des études analytiques	M.	Jacques	Légaré
Via Rail	Vice président responsable Ressources humaines	M.	Denis	Pinsonneault
Centre Hospitalier Université de Montréal	Directeur Général Adjoint	M.	Yves	Masse
Centre Hospitalier Université de Montréal	Directeur des Ressources Humaines	M.	Renault	Vigneault
Centre Hospitalier Université de Montréal	Directeur adjoint des Ressources Humaines	M.	Jacques	Caron
Centre Hospitalier Université de Montréal	responsable secteur développement du personnel	M.	Richard	Piedalue

Centre Hospitalier Université de Montréal	responsable formation	M.	Jean-François	Fortin-Verreault
Centre Hospitalier Université de Montréal	responsable communication externe	Mme	Lise	Provost
Conseil du Patronat	Président	M.	Gilles	Tallion
Conseil du Patronat	Conseillère en charge des relations au travail	Mme	Diane	Bellemare
Banque Desjardins	DRH	M.	Jacques	Couture
Mission Economique	Conseiller Economique et commercial	M.	Jean-Pierre	Dubois

SUEDE				
Mission Economique	Conseiller Economique et commercial. Chef de mission	M.	Frédéric	Kaplan
TCO Syndicat des employés de bureau	Public policy Director	M.	Roger	Mortvik
TCO Syndicat des employés de bureau	Senior Research Officer	Mme	Ulrika	Hagström
Swedish Work Environment Authority	Director	M.	Bernt	Nilsson
National Institute for Working Life	Head of International Secretariat	M.	Kaj	Elgstrand
National Institute for Working Life	European Relations Officer	Mme	Mette	Holmberg
LO	Economist	M.	Jan-Erik	Moreau
Swedish Agency for Government Employers	Negotiation Director	Mme	Margareta	Sjöberg
Swedish Agency for Government Employers	Principal Administrator	M.	Per	Stengard
Ministry of Industry, Employment and Communications	Deputy Director	M.	Per	Nyström
Vattenfall AB	Senior Consultant	M.	Nils	Friberg
Örebro University	Senior Lecturer	M.	Olof	Johansson
Sveriges Kommuner och Landsting	Senior Adviser	Mme	Barbro	Emriksdotter
Sveriges Kommuner och Landsting	Head of Section	M.	Bengt	Linder
Scania	Senior Vice President Human Resources	M.	Magnus	Hahn
Vattenfall	Senior Vice President Human Resources	Mme	Ann-Charlotte	Dahlström

JAPON				
Mission Economique	Ministre conseiller pour les Affaires économiques	M.	Jean-Yves	Bajon
Mission Economique	Attaché Economique construction, environnement, énergie, coopération sur pays tiers	M.	Frédéric	Künkel
Mission Economique	Attaché Economique santé, chimie, mécanique	M.	Michel	Rosenberg
Mission Economique	Attaché Commercial Industries des transports	M.	Nicolas	Vassitch
Mission Economique	Attaché Economique Technologies de l'information et de la communication	M.	Christophe	Grignon
Mission Economique	Assistante Sectorielle Industries des Transports	Mme	Mchi	Yôda
Hitachi	Manager Global Human Resources	M.	Daizo	Furuta
Hitachi	Manager American&European Business Department Global Business Division	M.	Yuji	Kamiya
Hitachi	Assistant Manager Employee Relations & Employment Management Planning Gr.	M.	Koji	Akiyama
Hitachi	Senior Manager Human Capital Office	M.	Takatsugu	Suzuki
Ministry of Internal Affairs and Communications	Personal and Pension Bureau	M	h.	Sakurai
Ministry of Internal Affairs and Communications	Personal and Pension Bureau	M	y.	Suzuki
Shimizu Corporation	Executive Officer&General Manager Personnel Department	M.	Kusaura	Seishi
Shimizu Corporation	General Manager international Client Group Sales & Marketing Department Construction Division	M.	Masayasu	Tadao
Shimizu Corporation		M.	y.	Sato

Faculty of Economics, Gakushuin University	Professor	M.	Koichiro	Imano
Fujitsu	Deputy General Manager Global Human Resources Management Division	M.	Hiroshi	Hayashi
Fujitsu		M.	Satoshi	Hirayama
Japan Post	Senior Manager International Strategy Office Corporate Planning Department	M.	Yoshiyasu	Karikomi
Tepco	Manager International Exchange & Cooperation	M.	Takamori	Takeshi
Tepco	Group Manager Employee Relations & Human Resources Department	M.	Katsuyoshi	Yamazaki
Tepco		M.	Yusei	Kanazashi
Keio University Hospital	Secrétaire général	M.	Hiroshi	Ooin
Keio University Hospital		M.	Sachiko	Hosokawa
NLI Research Institute	Manager	M.		Matsuura
NTT	Senior Manager Global Business Strategy Office	M.	Fukuda	Kenpei
NTT	Senior Manager, Department V	M.	Harada	Kiyoshi
NTT	General Manager Global Business Strategy Office	M.	Sumimoto	Takahiro
JR East	Manager International Department	M.	Tatsumi	Taro
Marubeni	Senior Analyst Marubeni Resarch Institute	M.	Patrick	Ryan

Ainsi que le “Ministry of Health, Labor and Welfare”

COMMISSION EUROPEENNE				
Commission Européenne	Head of Unit Vocational Training and Adult Education	Mme	Marta	Ferreira
Commission Européenne	Advisor Unit Vocational Training and Adult Education	Mme	Martina	Ni-Cheallaigh
Commission Européenne	Principal Administrator Unit : Social and Demographic Analysis Directorater : Social Protection and Integration	M.	Julius	Op De Beke
Commission Européenne	Social and Demography analysis	M.	Antero	Kiviniemi

PROMOTION 1970

BOURGET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
CHAHID NOURAI Noël	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
CHOUILLOU René	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie
COUSIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
CRETIN Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
FESSARD de FOUCAULT Bertrand	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
LAGARDE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris
LAVERIE Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
LEFEBVRE Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique
MASSIN Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
PERRIN Daniel	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
PICARD Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
QUINT Didier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
RAULET Gérard	Agrégé d'allemand, Docteur philosophie et Docteur Etat Lettres et Sciences Humaines

Pays visités :

Indonésie, Iran, Japon, Roumanie, Suède

Etudes sur :

"L'Ombudsman

Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France

La perception des aspects négatifs de l'industrie

Politiques nationales et marché mondial"

parues dans « Pangloss » n° 1

PROMOTION 1971

BROCHARD Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
DUMURGIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
FORGEARD Noël	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
GERBALDI Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
LE JAN Alain	Ancien élève de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts
OLIVIER Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts
PERISSOL Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
POCHARD Marcel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
ROUBACH Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
SCHWARTZMANN Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Arts et Manufactures de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs
VESSERON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines

Pays visités :

Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Pérou, Vénézuéla) et Sénégal

Etudes sur :

"Les problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal et la Coopération Française"

parues dans « Pangloss » n° 2

PROMOTION 1972

BOIRAUD Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs
BOUR François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Institut national d'Agronomie
BOUTELLER (de) Jean-Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
BRILLANT Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique
GENDREAU Pascal	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures
HIRSCH-TRIQUART Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration
HOLETTE Alain	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
SAUTTER Rémy	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
SAUVAGE Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
TEXIER Pierre-Henri	Licencié ès-Sciences Economiques, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts
VEAUX Erick	Ancien élève de l'Ecole Nationale l'Administration

Pays visités :
Canada, Etats-Unis, Mexique

Etudes sur :
"Fédéralisme et Equipement collectifs... un enseignement possible pour la France"

parues dans « Pangloss » n° 3

PROMOTION 1973

ARLETTE Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
AZOULAY Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
BERMAN Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
CRUCHON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
GUINAUDEAU Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
HEDON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
LECHEVILLER Jean-Pierre	Ancien élève de L'Ecole Nationale Supérieure des PTT
MOLLET Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs et de l'ICAM
PERNIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
RAMADIER Aimé	Ancien élève de L'Ecole Nationale d'Administration
VIGNAL Henri	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration

Pays visités :

Ceylan, Pakistan, Turquie

Etudes sur :

"Développement industriel et relations extérieures"

parues dans « Pangloss » n° 4

PROMOTION 1974

CARENCO Paul	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
DREGE Pierre-Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
FRANGIALLI Francesco	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration.
GENEL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure d'Electricité
GERIN François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
LUCIANI Don Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT
MALAN Thierry	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
MESNIL (du) Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
MESNIL (du) Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
MIKOL Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
ROBIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
VIGNAUD Claude	Architecte DPLG

Pays visités :
Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, URSS

Etudes sur :
"Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle"

parues dans « Pangloss » n° 5

PROMOTION 1975

CUVIER Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
JOLIOT Jean-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie
LEVAUX Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
LEVY Gilles-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
MAFFERT Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
MAILLARD Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
MENY Yves	Docteur en Droit
MIGONE François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
PIRIS Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
PRINGUET Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
RAMBAUD Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
REMY Pierre-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
SCHNEIDER Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
VIDALLET Bertin	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications

Pays visités :

Australie, Etats-Unis, Italie, R.F.A., Yougoslavie

Etudes sur :

"La condition du travail dans la grande industrie"

parues dans « Pangloss » n° 6

PROMOTION 1976

BALME Didier	Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et de la Columbia University School of Business
BAUDON Thierry	Ancien élève de l'Ecole du Génie Rural des Eaux et Forêts
COUVEINHES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
FONT REAULX (de) Benoît	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Maîtrise en Sciences Economiques
GENDREAU-MASSALOUX Michèle	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégée d'Espagnol, Docteur d'Etat ès-lettres
IDRAC Francis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
IFERGAN Benjamin	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
KEENE Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
PERRIN de BRICHAMBAUT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégé de Géographie
POSTAL François-Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique appliquée à l'Economie
ROUILLEAULT Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
WEITZMAN Marie-Chantal	Ingénieur de l'Institut Industriel du Nord, diplômée de l'Institut des Actuaire Français
ZWINGELSTEIN Julien	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg

Pays visités :

Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Iran, Norvège, Pologne, Mexique

Une mission au Brésil a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1971

Etudes sur :

"Démographie française : quelle politique pour la France"

parues dans « Pangloss » n° 7

PROMOTION 1977

CORNIER Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
CRESPY Gilles	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
DIMAGGIO Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
DUBOIS Rhoda-Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Sèvres
GRIMOT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
GUYOT Régis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
IDRAC Anne-Marie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
KONCZATY Michel	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
LACOTE François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
LAGARDE (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
LOIRET Christian	Licencié ès-Sciences, en Droit et en Sociologie, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
MAZODIER Myriem	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
NEME Jean-Paul	Ecole Nationale Génie Rural des Eaux et Forêts, Institut National Agronomique Paris-Grignon
VAN PARYS Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées.
WEYMULLER Benoît	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, RDA, RFA, Suède, Tchécoslovaquie

Etudes sur :

"Enseignement supérieur et vie professionnelle"

parues dans « Pangloss » n° 8

PROMOTION 1978

BODMAN (de) Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
DAUZIER Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de Lettres Classiques
DERUELLE Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de physique
GIGER François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Docteur ès-Sciences
GRALL Georges	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale des Statistiques appliquées à l'Economie
GUIEZE Jean-Luc	Docteur en Droit, DES de Sciences Politiques
LAINÉ Sylvie	DESS de Droit des affaires
LAJOIE Christian	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
SABAH Lucien	Docteur Etat en Histoire, Docteur en Islamologie, Breveté d'Arabe Maghrébin

Pays visités :

Côte-d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pologne, Québec

Etudes sur :

***"Pouvoirs publics et moyens d'information
Le jeu des pouvoirs et des médias"***

parues dans « Pangloss » n° 9

PROMOTION 1979

BERTRAND Geneviève	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration
BRUNSWICK Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
CACAS Joël †	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure
CORNIOU Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
GANSER Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
GUILLOTIN Jean-Pierre	Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
JACOB Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
MOIROUD Roger	Doctorat de Gestion de l'Université Paris-Dauphine
PICARD Robert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
REINA Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, DEA ès-Sciences de Gestion
RIBAUT Roger	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature
RICARD d'ESPOSITO Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines
RUOLS Jean-Michel	Architecte DPLG
WEIL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Master of Sciences de l'Université de Berkeley (USA)
WOEHLING Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, DES Droit public

Pays visités :

Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Japon, Martinique, Mexique, Norvège

Etudes sur :

"La Mer"

parues dans « Pangloss » n° 10

PROMOTION 1980

ALEXANDRE ROCHE Sylvie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
BIENAIME Jean-Pierre	Ancien élève de l'ESSEC, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
CHIAPPORI Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Mathématiques, Doctorat 3e cycle en Sciences Economiques
DARMON Daniel	Diplômé de l'Institut de Statistiques des Universités de Paris, Ancien élève du Centre d'Etudes et des Programmes Economiques, Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques
DUFFE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
GASZTOWTT Guillaume	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
LAUTECAZE Pascale	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
MARECHAL Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique.
MARENDET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
MICHEL Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
RENARD Bruno	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
TIMSIT Alain †	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

Pays visités :

Brésil, Etats-Unis, Japon, RDA, Singapour, Suède, Vénézuéla

Etudes sur :

"L'emploi"

parues dans « Pangloss » n° 11

PROMOTION 1981

AZOULAY Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
BARRAULT Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
CHARON FOLBERTH Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Aéronautique
CHEYRON d'ABZAC (du) Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration
CHODORGE Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Ecole Nationale Statistique et de l'Administration Economique
DOKHELAR Marie-Christine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégée de Physiologie-Biochimie
FINIDORI-LE-PICARD Joëlle	Ancienne Interne des Hôpitaux de Paris
GEORGES-PICOT Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
JAMET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
LEGRAIN Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure
MAGNIER Michel	Docteur en Médecine
MAYER Félix	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
MOULONGUET-DOLERIS Luc	Docteur en médecine
SERRE JAMET Marie-Paule	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration
VASSELIN Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégation de Lettres modernes
YVERGNIAUX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts

Pays visités :

Brésil, Canada, Côte-d'Ivoire, Danemark, Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Mexique

Etudes sur :

"La Santé"

parues dans « Pangloss » n° 12

PROMOTION 1982

ARTOT Denis	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, licencié en droit
BARBEROUSSE Patrice	Maîtrise de Droit Public, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
DUCORPS Pierre-Marie	Ancien élève des Hautes Etudes Industrielles, de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Institut Supérieur des Affaires
FALETTI François	Docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature
FERAL François	Doctorat en 3e cycle en droit public
FRISCH Jean-Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
GRAND d'ESNON Antoine	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
MANGIAPAN Philippe	Diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, diplômé d'Etudes Comptables Supérieures, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
MARTIN Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur des opérations internationales
POCHET Frédéric	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de Programmes
PONCET Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
VALLANCE Michel	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Japon, R.F.A, Suède

Etudes sur :

"Le consumérisme : consommateurs et vie économique"

parues dans « Pangloss » n° 13

PROMOTION 1983

ANASTASY Christian	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
CHARAIX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines de Paris
COSTERG Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
COURTIOL Thierry	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Agrégé d'Economie et Gestion, diplômé d'études approfondies de Management Public
DASSONVILLE Sabine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique.
DENUELLE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'études approfondies de Finance Internationale
DOUARD Pascal	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
HARDY Constant	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, diplômé d'études approfondies de Mécanique des Fluides, Agrégé de Physique et Chimie
HAURIE Bernard	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole Nationale Supérieure des P&T
KERRELLE Philippe	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
LAVARDE Patrick	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
MONTFORT (de) François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris
REMUS Caroline	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique, Ingénieur de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
SABATIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées

Pays visités :

Autriche, Canada, Chine, Grande-Bretagne, Italie, Tchécoslovaquie

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1977 et 78

Etudes sur :

"Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion "

parues dans « Pangloss » n° 14

PROMOTION 1984

ARNAUD Serge	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
AUFRANT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
BARDET - CUISNIER Laurence	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
BOURDEL Christian	Ancien élève de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
CHARPENTIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
FORBES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines
FUNCK-BRENTANO DE BRANCOVAN Bettina	Ancienne élève de l'Université d'Oxford (Master en sciences économiques) et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires
GUICHARD Françoise	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Conseiller Social
LANDOUER Pierre-Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
MARCHAT Hubert	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
MEUNIER Philippe	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'Etudes Supérieures Economiques
MONIRA François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
RICAUD Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ulm et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
SAUVAGE Joëlle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris et de l'Ecole Nationale de la Magistrature
SEJOURNE Jean-Baptiste	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Hongrie, Japon, Mexique, Pays-Bas, RFA, Singapour

Etudes sur :

"Le commerce extérieur et la balance des paiements"

parues dans « Pangloss » n° 15

PROMOTION 1985

CATTA Elisabeth	Ancienne élève à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Rennes et de l'Ecole Nationale de la Magistrature de Bordeaux
COULOMB Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan
HENRY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud et de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon
KIRCHNER Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
LEBLANC François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
LEFAVRAIS-SICARD Monique	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres
MATHAN (de) Marie-Laure	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris
SABOTIER Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Docteur en Economie et en Gestion des Institutions non marchandes.
SOUZY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
ZERMIZOGLOU Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Kenya, RFA, Suède

Une mission en URSS a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1979 et 1980

Etudes sur :

"La sauvegarde de l'environnement"

parues dans « Pangloss » n° 16

PROMOTION 1986

BANCEL-CHARENSOL Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion
BRUDER Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
BUET Georges-Edouard	Ancien élève de l'Institut Universitaire de Technologie de la Rochelle et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T
GOLFOUSE Anny	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégée de Lettres modernes
GREGOGNA Thérèse	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature et de l'Université de Droit et des Sciences Sociales de Paris
LINOIS Jean-Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T , Doctorat en Géographie Economique
MAZE Catherine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
NEMETH Marie-Anne	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
PAULMIER Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm et de l'Institut Pasteur
SAIMPERT Philippe	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Pays visités :

Canada, Corée du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, RFA

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1981

Etudes sur :

"Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique"

parues dans « Pangloss » n° 17

PROMOTION 1987

BENNAMIAS Dominique	Ancienne élève de l'Ecole de Psychologues Praticiens
COHEN - HARTMAN Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
DE WARREN Nicolas	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration
DURAND Norbert	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales
FRYDE Gilles	Ancien élève de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris
GATTY Jean	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Philosophie, Docteur en Sciences Economiques
GAUTHIER Roger-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégé de lettres classiques
JOUETTE - REMY Brigitte	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration
KRAMARZ Francis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique
LERMINAUX Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, DEA Physique atomique et moléculaire, thèse 3e cycle-labo-phys. des lasers

Pays visités :

Etats-Unis, Italie, Japon, RFA

Une mission au Canada a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1982

Etudes sur :

"Entreprise et système éducatif"

parues dans « Pangloss » n° 18

PROMOTION 1988

ANGLEJAN-CHATILLON (d') Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ANGLEJAN-CHATILLON (d') Jérôme	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris,
BOYSSON (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines de Paris
BRISSAUD Pascal	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Institut d'Etudes Politiques Paris, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P. et T. - Docteur en Economie
HUET-GUIEYSSE Sophie	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
HUSSLER Noël	Maîtrise en Economie et maîtrise en Psychologie
LADOUCETTE Martine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
LE PESQUEUR Jean-Marc	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales.
MARMONIER Luc†	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Spécialités : Histoire et Gestion (Marketing, Communication, Stratégie)
MOLLARD Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, D.E.A en Economie appliquée
MORELLET Paquita	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Agrégée de Lettres
VIALA Thibaud	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, RDA, RFA

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1983

Etudes sur :

"La communication interne et externe des grandes entreprises"

parues dans « Pangloss » n° 19

PROMOTION 1989

BAYLE Patrick	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité
DEPERROIS Hervé	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
DESCHAMPS Michel	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs
DONAT-BOUILLUD Jacques	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.
FOLLAIN Moncef	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm (Section Histoire) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
GRISONI Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Maîtrise de Mathématiques
GUERIN Jean-Brice	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
KHELIF Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des Ingénieurs
LASSERRE Annick	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Institut d'Administration des Entreprises
MOYNE - GUERARD Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris
PEYRAT Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
POINSSOT Marie-Hélène	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Maîtrise de droit

Pays visités :

Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, RFA, Singapour, Suède, Taïwan

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1984

Etudes sur

"Les nouvelles formes de management face à la compétition économique"

parues dans « Pangloss » n° 20

PROMOTION 1990

ACHILLE Etienne	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
CANOVA-EICHWALD Marielle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
COLAS Damien	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm
DEFFONTAINES Danielle	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
LE THEULE François-Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration
MARLIER - SUTTER Aude	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Assistance Publique

Pays visités :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

"Les nouvelles entreprises de la culture"

parues dans « Pangloss » n° 21

PROMOTION 1991

BOYER Olivier	Institut d'Etudes Politiques (Paris), Ecole Nationale de la Santé Publique
DAVIDSON-LANCIER Annie-Claude	Ecole Supérieure d'Electricité, Maîtrise de physique-chimie
DELORME Alain	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
GASQUET Gérard	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, Maîtrise d'histoire
GAUTIER Maryse	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Institut d'Administration des Entreprises, DESS - Certificat d'Aptitude à l'Administration d'Entreprise, Municipal Engineer
JOUVE Jacques	Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, DEA d'histoire militaire et défense (Paris-Sorbonne)
QUINTALLET Jacques	Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm), Agrégé de lettres, Doctorat de lettres ; Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Sorbonne et Ecole des Hautes Etudes Commerciales
VIDEAU Jean-Christophe	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées
VINÇON Philippe	Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et des Forêts et de la Pêche.

Pays visités :

Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, Pologne, République Fédérative Tchèque et Slovaque, Suisse,

Une mission en Hongrie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

"Quelle place pour quelle Europe ?"

parues dans « Pangloss » n° 22

PROMOTION 1992

AILLOUD Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
CHOUCHET (du) Sandrine	Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie
FAUVEAU Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
FIRCHOW Thilo	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Criminelles, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature
FISCUS Laurent	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration
GAL Gilles	Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat
GALIMBERTI Michel	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris
GUIGNARD Philippe	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique.
JEANNOT François	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris
LOISON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
PITTARO Sylvie	Diplômée d'Etudes Supérieures Economiques et d'Etudes Comptables Supérieures, ancienne élève de l'ENSPTT
ROUX Emmanuel	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Administratives
SAHA Kirti Chandra	Master in Physics, Bachelor in Law de l'Université de Delphi (Inde), Institut International d'Administration Publique
SION Jean-Luc	Ingénieur Commercial de l'Université de Mons (Belgique)
TISSOT Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique

Pays visités :

Allemagne, Egypte, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Mexique.

Une mission en Turquie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

" *Europoles et banlieues* "

parues dans « Pangloss » n° 23

PROMOTION 1993

BELORGEY Agnès	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris
BOUDIER Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.
DELVART Xavier	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications,
DUBOURG Régis	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts
KLIOUTCHNIKOV Anatole	Institut Militaire de Moscou, Institut International d'Administration Publique
LAMPAERT Marie-Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications
PEUCHANT François	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales,
PLAZIAT Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs
RIBET Isabelle	Ancienne Elève de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris
SCHREIBER Kristin	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ancienne élève du Collège d'Europe, Hautes Etudes Economiques Européennes,
de la VILLEON Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Agro-alimentaires de Nancy

Pays visités :

Allemagne, Canada, Etats-Unis, Inde, Pologne, Suède, Thaïlande

Etudes sur :

"Entreprise et Environnement"

parues dans « Pangloss » n° 24

PROMOTION 1994

BENTOUMI Marie	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
BOUJET Fabrice	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
CAUSSE David	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, licencié en Droit, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique
GIBERT-MOIZAN Corinne	Diplômé d'Etudes Supérieures d'Administration Publique
MERLINI Catherine	Diplômée d'Etudes Approfondies de Lettres Modernes, licenciée en Anglais
MIZZI Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications
MOUNAUD Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Diplôme d'Etudes Approfondies en Droit Public Pénitentiaire
SHANKAR Malini	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration Nationale d'Inde, Diplômée de l'Asian Institute of Management (Philippines)
ZELENKO Ivan	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'Etudes Approfondies en Finances

Pays visités :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Jordanie, Portugal

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

"Responsabilité individuelle, garanties collectives"

parues dans « Pangloss » n° 25

PROMOTION 1995

CASTERMAN Hervé	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
COZON Pascale	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Licenciée ès sciences économiques
DURAND Béatrice	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
KOSSAÏRI Karima	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration d'Alger
LAGADEC Olivier	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Rennes.
LAVERGNE Emmanuelle	Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix
MEGANCK Marie-Pierre	Diplômée de l'Université Paris X
de MONTLEAU Amaury	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs Electriciens
MOURET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité
POITRENAUD Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ROUGE Odile	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
VERMEILLET Anne	Ancienne élève de l'Ecole Catholique des Arts et Métiers de Lyon

Pays visités

Allemagne, Autriche, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Suède

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

"L'insertion professionnelle des jeunes"

parues dans « Pangloss » n° 26

PROMOTION 1996

AUDOUY Christelle	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique Féminine, DEA robotique
BUCHEL Christian	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité
DELZANT Eric	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien Elève de l'Ecole Nationale
GAUTIER Pierre-Etienne	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris
GROS Nicolas	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, DESS de Finances
LU Bao	Institut des Chemins de fer (Chine), Droit commercial à l'Université des Lois (Chine), Auditeur à l'Institut d'Administration Publique de Paris.
MONTES Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale supérieure d'Ulm, - agrégé de Géographie - DEA de Sciences Sociales, Docteur Européen en Géographie et Aménagement
PORTALEZ Cyril	Ingénieur du Génie Rural et des Eaux et Forêts, Ingénieur agronome de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Master of Sciences en Economie Agricole -Université de Californie à Davis
RIBAULT Anne	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, DEA d'Economie : économie des Institutions
ROMAN Nathalie	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, ancienne élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique
ROUSSEL Thibaut	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur du Corps des Télécommunications

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée du Sud, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, USA

Etudes sur :

"Administrations, entreprises et aménagement du territoire"

parues dans « Pangloss » n° 27

PROMOTION 1997

BONNAL Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence
BRAVO-PERALTA Martin	DEA en Droit du Travail - Mexique, Docteur en Droit International Privé - Paris II
CAUSSE Olivier	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Docteur en informatique
COULOMB Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
DUGAS Brigitte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims
FELLAHI-BROGNAUX Brigitte	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégée de Sciences Sociales - et de l'Ecole Nationale d'Administration
HABERT Frédéric	Ancien élève de l'Institut National des Télécommunications
JOLIE Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique
MACCHI Denis	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégé de Mathématiques
MADINIER Blandine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
PIERRE Jocelyn	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie et Gestion, DEA Sociologie, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris
SERVANT-VOLQUIN Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris

Pays visités

Afrique du Sud, Allemagne, Canada, Corée, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Japon, Mexique

Une mission au Mexique a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1992

Etudes sur :

"L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication"

parues dans « Pangloss » n°28

PROMOTION 1998

BURZLAFF Helen	Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut de Gestion de Rennes - DESS Gestion Ressources Humaines
CAZELLES Didier	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Ingénieur civil Institut d'Etudes Politiques de Paris
Patrick DUPONT	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications
FLICOTEAUX Pierre	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
GOULETTE François	Ecole des Mines de Paris - Ingénieur civil DEA "méthodes informatiques des systèmes industriels" Docteur de l'Ecole des Mines de Paris
GUIGUE Valérie	Ecole Supérieure de Commerce de Paris - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications
KHADIR Yasmina	Ecole Normale Supérieure de Cachan Agrégée d'Economie - Gestion, option Droit
LE PADELLEC Jean-Pierre	Ecole Supérieure d'Armement Terrestre Conservatoire National des Arts et Métiers - DEST organisation
MALÉ Jean-Michel	Institut National Agronomique de Paris - Grignon - Ingénieur Agronome - Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts
MALHERBE Bernard	Ecole Spéciale des Travaux Publics - Ingénieur E.T.P
de MONTESQUIEU Charles-Louis	Université Paris XI, Orsay - Maîtrise d'informatique

Pays visités
Allemagne, Canada, Corée, Etats-Unis, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur :
"Le travail : mode d'emploi"

parues dans « Pangloss » n°29

PROMOTION 1999

AUGER Bruno	Ecole des Mines de Nancy
BLANC Aymeric	Ecole Polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
DUMAS Nicolas	Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieur Electricien de Grenoble Maîtrise de Sciences Physiques
LIONET Jérôme	Ecole Polytechnique – Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris
SABLIER Pierre	Ecole Polytechnique
SHARMA Renu	Maîtrise et DEA en Sciences Politiques de l'Université de Jawaharlal Nehru de Delhi, Inde -Ecole Nationale d'Administration Indienne
VIEU Patrick	Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration DEA de Philosophie
VINAR ULRIKSEN Daniel	Ecole Polytechnique Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications

Pays visités

Allemagne, Espagne, Inde, Japon, Pologne, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur :

" L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration "

parues dans « Pangloss » n° 30

PROMOTION 2000

ALDAY Albert	Ecole polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur civil) DEA de Philosophie à la Sorbonne
ARBONA Franck	Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers
BOLOT Pascal	ESM Saint-Cyr Ecole Nationale de l'Administration
GAUDRY Jean-Michel	Ecole Centrale de Lyon DEA Génie Industriel à l'Ecole Centrale de Paris
LEGGERI Fabrice	Ecole Normale Supérieure ULM Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration - DEA Histoire Contemporaine Licence d'histoire
LUCIO Juan-Fernando	London School of Economics DEA Analyse et Politique Economique Institut International d'Administration Publique de Paris
OLIVIER Marianne	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Responsable du Pôle Etudes et Politique - Institut du Management

Pays visités

Brésil, Espagne, Etats Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne

Etudes sur :

« Sécurité et développement économique au XXI^e siècle »

parues dans « Pangloss » n° 31

PROMOTION 2001

DEGEORGES Xavier	Ecole Supérieure de Commerce de Nice
LAGRIFFOUL Fabien	Ecole Supérieure de Commerce de Rouen
ROPERT Patrick	Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées DESS Gestion de Production
de YTURBE Xavier	Institut Français de Gestion

Pays visités
Canada, Espagne, Etats Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur :
" Clients / Usagers jusqu'où la différence doit-elle disparaître ? "

parues dans « Pangloss » n° 32

PROMOTION 2002

BAYLE Alain	Ecole spéciale Militaire de Saint-Cyr Cours supérieur d'Etat Major Collège inter-armées de Défense
BRESSOT Patrick	Ecole Centrale Paris ENSEIHT - H.E.I.
DUTERQUE Adeline	H.E.C. Licence information et communication
FONTAINE Anne	Institut National Agronomique Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts PARIS
KRASNOBODTSEVA Inna	Université Paris I – DEA Décisions publiques, Institutions et Organisations (en cours) Université PARIS II - DESS Administration et Gestion Publique ENA : cycle International d'Administration Publique Université Nationale d'Economie de Magistère de la Gestion Kiev
LYAUDET Pascale	Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique et de Mécanique de Grenoble INPG
STUTZMANN Marie	I.E.P. de Strasbourg Maîtrise de Droit I.R.A. (Institut Régional d'Administration)

Pays visités

Brésil, Chine, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Norvège, Pologne, Portugal, République Tchèque

Etudes sur :

« Entreprises et administrations face au développement durable »

parues dans « Pangloss » n° 33

PROMOTION 2003

DELBARRE Philippe	Ingénieur HEI (Hautes Etudes Industrielles)
ESTELLAT Nathalie	Licence Lettres Modernes DESS (Ingénierie des Ressources Humaines) DEA (Economie et Sociologie du Travail)
LUSSIEZ Cédric	IEP Paris DEA Paris (Economie Appliquée) Maîtrise d'histoire contemporaine Ecole Nationale de la Santé Publique
SAGAR Bandhula	ENA : cycle International d'Administration Publique (en cours) Préparation d'un post Graduate sur le thème Globalisation et Finances publiques National Academy of audits et accounts LBS national Academy of administration
VILLENEUVE-FERRER Anne	IEP Bordeaux Ecole Nationale de la Santé Publique

Pays visités

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Malaisie, Singapour

Etudes sur :

«Développement social et compétitivité »

parues dans « Pangloss » n° 34

PROMOTION 2004

CHANDEZE Anne-Florence	Ecole Navale DESS Gestion des Ressources Humaines – IAE d' Aix en Provence
DUGRIPON François-Xavier	Master Ingénierie Gazière – Ecole des Mines de Paris DEA Mécaniques des Fluides E.N.S.E.E.I.H.T. option hydraulique
GUILOT Karine	Ecole Nationale des Travaux Publics
GUILLARD Séverine	Magistère en développement des ressources humaines Licence de sciences économiques et sociales
KESLER Stéphane	ENA Licence d'Administration Publique CAPES d'histoire et de géographie Institut d'Etudes Politiques de Paris
LE GALL Franck	Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts (GREF) Ecole Polytechnique
LOVISA Patrice	Ecole des Mines de Paris

Pays visités

Allemagne, Australie, Hongrie, Malaisie, Singapour, Suède

Etudes sur :

«Comment accroître les performances par un meilleur management »

parues dans «Pangloss» n° 35

N° I S N 0243 – 8259

Copyright FNEP 2006

