

Le travail des seniors
Comment font les pays européens ?

Mai 2023

Aslaug JOHANSEN, Alexandre MILHEIRAS

Sommaire

Avant-propos	4
Introduction	5
Chapitre 1- Le défi démographique en Europe : le contexte.....	6
1.1) Le vieillissement de la population européenne.....	6
<i>Des disparités d'un pays européen à l'autre</i>	<i>6</i>
<i>Le cas particulier de la France</i>	<i>7</i>
<i>Les migrations</i>	<i>8</i>
1.2) Les écarts d'espérance de vie.....	8
1.3) Le départ à la retraite : un recul progressif.....	10
<i>Un âge légal du départ à la retraite variable : de 62 à 67 ans</i>	<i>10</i>
<i>L'âge de départ légal et l'âge effectif (réel)</i>	<i>11</i>
1.4) L'augmentation du taux d'emploi des seniors.....	11
1.5) L'emploi et les discriminations liées à l'âge	12
<i>La discrimination fondée sur l'âge</i>	<i>12</i>
<i>Ni en emploi, ni à la retraite</i>	<i>13</i>
<i>Proportion d'assurés ayant validé des trimestres l'année même ou l'année précédant le départ à la retraite, selon le type de validation en %</i>	<i>14</i>
1.6) L'allongement de la vie active et le risque de trappe à pauvreté ?	15
<i>Des écarts de pension importants d'un pays européen à l'autre</i>	<i>15</i>
<i>A terme, le risque d'un décrochage du niveau de vie des retraités ?.....</i>	<i>16</i>
Chapitre 2 - Débats politiques et mesures d'âge dans cinq pays européens	17
2.1) L'Allemagne.....	17
2.2) La France	19
2.3) Les Pays-Bas	20
2.4) Le Royaume-Uni.....	20
2.5) La Suède.....	21
2.6) Prolongation de la vie active : que pensent les travailleurs européens ?	23
Chapitre 3 - Employabilité des seniors : plusieurs enjeux	25
3.1) Vouloir et pouvoir « tenir bon » jusqu'à sa retraite	25
3.2) La santé au travail des seniors	25
<i>Des accidents du travail moins fréquents mais plus graves.....</i>	<i>25</i>
<i>Des relations complexes : vieillissement, travail et santé.....</i>	<i>26</i>
3.3) Les pénibilités	27
<i>Des conditions de travail physique globalement moins pénibles pour les seniors.....</i>	<i>27</i>
<i>Mais une intensité de travail plus forte perçue dans certains pays européens.....</i>	<i>27</i>
3.4) Les compétences.....	27
<i>L'importance d'une « bonne » conduite du changement.....</i>	<i>27</i>
<i>De nouvelles approches de la formation et de l'accompagnement.....</i>	<i>28</i>
<i>L'enjeu d'une organisation du travail apprenante</i>	<i>28</i>
3.5) La motivation et la reconnaissance du travail.....	29
<i>Le constat européen : l'importance de la reconnaissance et du soutien social</i>	<i>29</i>
<i>L'enjeu de la rémunération des seniors : la spécificité française</i>	<i>30</i>
Chapitre 4 – Quelques exemples européens de bonnes pratiques	31
4.1) Comment réduire la pénibilité physique des travailleurs peu qualifiés ?	31
<i>1ère étude de cas - La réduction de la pénibilité par le biais de l'organisation du travail.....</i>	<i>31</i>
<i>2ème étude de cas - Le projet "Textil-Fit" (Allemagne).....</i>	<i>31</i>
4.2) Comment faciliter la mobilité professionnelle au sein des entreprises ?	33
<i>3ème étude de cas - Mobilité préventive dans un groupe financier (Pays-Bas).....</i>	<i>33</i>
4.3) Comment favoriser l'évolution des compétences des seniors ?	34

<i>4ème étude de cas - Développement des compétences d'ouvriers semi-qualifiés et non qualifiés (Allemagne)</i>	34
<i>5ème étude de cas - La formation continue des seniors et le rôle de conseil des syndicats (RU)</i>	35
4.4) Comment permettre aux seniors de mieux maîtriser les NTIC ?	35
<i>6ème étude de cas - Les seniors et la maîtrise de l'évolution technologique (France)</i>	35
<i>7ème étude de cas - La conduite du changement et la personnalisation des mesures (France)</i>	36
4.5) Comment gérer et optimiser la fin des carrières ?	37
<i>8ème étude de cas - L'aménagement des fins de carrière (Royaume Uni)</i>	37
En conclusion	38
Références, bibliographie	40

Avant-propos

A partir des années 90, un grand nombre de pays européens ont mené des réformes de leur système de retraite. Bien que d'une grande diversité, ces réformes vont toutes dans le même sens, à savoir un rallongement de la vie active. Quelles en sont les conséquences pour les salariés ? Quelles sont les nécessaires adaptations qui en résultent au sein des entreprises européennes ? Au moment où une nouvelle réforme de la retraite a vu le jour en France, un bilan de l'expérience d'autres pays européens dans le domaine de l'âge et du travail s'impose.

Le présent dossier s'appuie en grande partie sur un chapitre du livre intitulé « *What about the workers ? Forty years of labour consultancy in Europe* » dont le cabinet ARETE est co-auteur. Ce livre a été rédigé en 2020 par des membres du réseau européen EESUN (1) (the European Employee Support Network) : Maarten van Klaveren, éditeur (STZ - Pays-Bas), Denis Gregory (Turu - Ruskin College - Royaume-Uni), Aslaug Johansen (ARETE- France), Per Tengblad (ATK - Suède), Robert Schleicher (BIT - Allemagne). Nous avons réuni nos expériences acquises au cours de quatre décennies d'engagement dans le changement organisationnel et le dialogue social pour produire ce livre.

Ce dossier a été enrichi et actualisé par l'expérience propre d'ARETE qui, depuis vingt ans, travaille sur le sujet d'âge et travail en entreprise, souvent dans le cadre de projets européens. Parmi les études, on peut citer « *Vers des entreprises pour tous les âges – analyse et éléments de bonnes pratiques au sein des entreprises du secteur des services. EQUAL* » (2004) par Aslaug Johansen, Hugo Ezan et Serge Gauthronet“, « *Pouvoir travailler à tout âge - Démarche et aide au diagnostic* » (2007) par Hugo Ezan, Aslaug Johansen et Alexandre Milheiras.

Ce dossier a été actualisé par Aslaug Johansen et Alexandre Milheiras.

Mai 2023

1) L'objectif du réseau EESUN est d'échanger des expériences, des bonnes pratiques et de mener des études et des recherches dans le domaine de l'emploi et de l'organisation du travail. Le réseau réunit des chercheurs et consultants soutenant principalement les représentants des travailleurs. Les travaux sont basés sur une démarche sociotechnique et une tradition d'intervention dite de type « recherche-action », d'une part, et sur l'agenda du dialogue social européen, d'autre part. Actuellement, EESUN compte des membres en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Norvège, en Suède et au Royaume-Uni.

Introduction

L'objectif communautaire d'accroître le taux d'activité des seniors a été fixé il y a plus de vingt ans dans le cadre de la stratégie de Lisbonne (2000) et du Conseil Européen de Stockholm (2001). Dans toute l'Europe, on assiste depuis quelques années à un allongement progressif de la vie active. La baisse des taux de natalité, l'augmentation de l'espérance de vie et les migrations ont modifié l'équilibre démographique et économique entre les actifs et les retraités.

Les répercussions de cette évolution sont multiples et constituent clairement un défi pour la cohésion sociale. Dans de nombreux pays, des inquiétudes ont été exprimées quant à la viabilité des systèmes de retraite et de sécurité sociale dans des sociétés vieillissantes. Indépendamment de l'âge de départ, nous nous interrogeons sur les conditions à réunir pour permettre aux salariés de travailler jusqu'à la retraite. Principalement, la création d'emplois pour une main-d'œuvre vieillissante exige de répondre à un certain nombre de questions, à savoir : comment les travailleurs âgés peuvent-ils maintenir leur employabilité ? Dans quelles conditions les travailleurs souhaitent-ils rester au travail et prolonger leur vie professionnelle ? Quelles sont les mesures à privilégier pour mettre en place des organisations inclusives ? Enfin, dans quelle mesure les travailleurs âgés sont-ils équipés pour s'adapter aux restructurations en cours et à l'introduction de nouvelles technologies sur le lieu de travail ? Telles sont les questions auxquelles ce dossier va chercher à apporter des réponses, en s'appuyant sur des expériences européennes.

Ce dossier comprend quatre chapitres.

Tout d'abord, nous faisons le point sur l'ampleur du défi démographique et les questions qu'il soulève. Nous montrons les tendances qui façonnent ce défi en nous concentrant sur l'évolution des taux d'emploi des hommes et des femmes dans les différents groupes d'âge et en particulier ceux des seniors (âgés de 50 à 64 ans).

Ensuite, nous examinons la teneur des débats politiques et les principales mesures d'âge prises dans cinq pays européens.

Puis nous étudions comment l'évolution de trois éléments clés, à savoir la santé, la motivation et la compétence, pourrait améliorer l'employabilité de nombreux travailleurs âgés. Les salariés ne sont pas tous égaux devant le vieillissement au travail. L'employabilité des seniors est décidée autant par la volonté des entreprises de les recruter et de les conserver que par leur capacité à rester dans l'entreprise. L'âge reste un fort facteur de discrimination à l'embauche.

Enfin, nous présentons quelques bonnes pratiques réalisées au sein d'entreprises européennes qui ont permis de développer l'employabilité des seniors et de faciliter leur maintien dans l'emploi.

Chapitre 1- Le défi démographique en Europe : le contexte

1.1) Le vieillissement de la population européenne

Des disparités d'un pays européen à l'autre

Le défi démographique auquel la plupart des pays européens sont confrontés résulte de plusieurs évolutions positives. Au cours du siècle dernier, les taux d'espérance de vie se sont améliorés dans toute l'Europe. Les principaux facteurs explicatifs sont l'augmentation du niveau de vie global, des modes de vie plus sains, une meilleure éducation, une amélioration des conditions de travail, ainsi que des progrès et un meilleur accès au logement, aux soins de santé, à l'hygiène et aux médicaments (cf. OCDE 2017 : 35-38). Au cours de la période récente, on assiste à un ralentissement des progrès de l'espérance de vie. En 2017, l'espérance de vie moyenne des hommes en Europe était de 78,3 ans et celle des femmes de 83,5 ans. Les hommes suédois et les femmes françaises devraient actuellement atteindre les âges les plus élevés, mais les différences d'espérance de vie entre les cinq pays sont plutôt faibles (cf. tableau ci-dessous).

Par contre, comme nous allons l'analyser plus en détail, les écarts sont plus importants en ce qui concerne l'espérance de vie en bonne santé.

Chiffres clés démographiques : espérance de vie, indice synthétique de fécondité et taux d'accroissement naturel, 2000-2010-2017, cinq pays et UE28										
	Espérance de vie				Indice synthétique de fécondité			Taux d'accroissement naturel		
	2000	2017	2000	2017	2000	2010	2017	2000	2010	2017
	M	M	F	F						
France	75.3	79.6	83.0	85.6	1.89	2.03	1.90	4.4	4.4	2.4
Allemagne	75.1	78.5	81.2	83.4	1.38	1.39	1.57	-0.9	-2.2	-1.8
Pays Bas	75.6	80.2	80.7	83.4	1.72	1.79	1.62	4.2	2.9	1.2
Suède	77.4	80.8	82.0	84.1	1.54	1.98	1.78	-0.3	2.7	2.3
Royaume Uni	75.5	79.5	80.3	83.1	1.64	1.92	1.74	1.2	3.9	2.3
EU28	74.5*	78.3	80.9*	83.5	(1.46)	1.62	1.59	(0.6)	1.0	-0.4

* = 2002

Sources : Espérance de vie : Eurostat demo_mlexpec ; Indice synthétique de fécondité : Eurostat demo_find
Taux d'accroissement naturel : Eurostat demo_gind

Autre constat, le taux de natalité en Europe reste faible. En 2017, une femme avait en moyenne 1,6 enfant contre 2,3 en 1970, soit un taux ne permettant pas de maintenir la population à un niveau constant. Les Nations-Unies évaluent actuellement le taux de remplacement à environ 2,1 enfants par femme. Il s'agit d'une évolution qui a été fortement liée à l'augmentation du niveau d'instruction des femmes et à leur autonomie accrue (Van Klaveren et Tijdens 2012 : 23-40 ; site web Roser - Taux de fécondité).

Cette évolution est plus marquée dans certains pays. Selon des données européennes de 2020, la France demeure le pays le plus fécond de l'Union européenne dont l'indice conjoncturel de fécondité (ICV) (2) moyen est de 1,50 enfant par femme. Avec un ICV oscillant entre 1,8 et 2, le niveau de fécondité en France reste proche du taux de remplacement. Il se caractérise par une grande stabilité sur les 50 dernières années. Par contre, l'Allemagne connaît le niveau de fécondité le plus bas parmi les 5 pays étudiés.

Le tableau ci-dessus montre le taux d'accroissement naturel de la population obtenu en soustrayant le taux brut de mortalité du taux brut de natalité. Ce taux indique la croissance ou la diminution de la population d'un pays en excluant les migrations. L'Allemagne se caractérise par un taux d'accroissement naturel négatif, une tendance qui a probablement contribué à l'accueil optimiste des migrants par la chancelière allemande Angela Merkel en août 2015, en pleine crise européenne des réfugiés ("*Wir schaffen das*"). En revanche, ce taux était positif pour la France, le Royaume-Uni et la Suède et, dans une moindre mesure, pour les Pays-Bas. L'augmentation de l'espérance de vie accompagnée d'une baisse de l'indice de fécondité se traduit par un vieillissement de la population européenne. La part des employés de l'UE28 de plus de 50 ans (par rapport au nombre global) est passée de 23,5% au début de ce siècle à 31% en 2018 (source : Eurostat et Maarten van Klaveren, cf. ci-dessus).

Le cas particulier de la France

Bien qu'ayant une natalité plutôt favorable, le vieillissement de la population française va se poursuivre durant au moins deux décennies (Cusset, France Stratégie, juillet 2022) (3). En effet, l'augmentation de l'espérance de vie va coïncider avec le vieillissement des nombreux baby-boomers. Ainsi, la part des jeunes dans la population va continuer à décroître par rapport à celle des seniors. Cela aura des conséquences pour les comptes sociaux car les dépenses de protection sociale augmentent avec la hausse de la part des personnes âgées dans la population. L'étude de France Stratégies citée ci-dessus l'illustre avec les données suivantes : « (...) *On comptait 3 personnes de 20 ans pour une personne de plus de 60 ans en 1980. Ce ratio est tombé à 2,6 en 2000 puis à 1,9 en 2020 et devrait être inférieur à 1,5 en 2040. Or, les dépenses de protection sociale concernent aux trois quarts les dépenses de santé et de retraite qui sont très concentrées sur les plus de 60 ans. A contrario, les prélèvements qui financent la protection sociale reposent encore largement sur les 20-59 ans. Dans ces conditions, on peut se demander si la protection sociale sera en mesure d'affronter le choc démographique à venir (...)* ». La pression induite par le vieillissement de la population en France devrait, néanmoins, être moins violente que chez certains de ses voisins. Dans cette étude, l'auteur rappelle que plusieurs réformes des retraites déjà adoptées permettront en partie de faire face au choc à venir (4). En définitif, l'étude de France Stratégie conclue que plusieurs options restent ouvertes pour affronter les évolutions démographiques dans les décennies à venir, correspondant à des choix collectifs différents.

2) L'indice conjoncturel de fécondité (ICV) rapporte le nombre de naissances annuelles d'une génération donnée à l'effectif de cette génération et ceci pour l'ensemble de la population féminine dite en âge de procréer (tranche d'âge allant conventionnellement de 15 à 49 ans).

3) « *Protection sociale : le choc du vieillissement est-il (in)soutenable ?* », Pierre-Yves Cusset, France Stratégie, note d'analyse n°111 - juillet 2022.

4) Parmi les principales réformes des retraites, on peut citer : la réforme Balladur en 1993, la réforme Fillon en 2003, la réforme Woerth en 2010, la réforme Touraine en 2014 et plus récemment la réforme Macron en 2023.

Les migrations

La gestion des migrations d'une manière socialement acceptable devrait faire partie de la gestion du défi démographique. L'Europe a connu une immigration importante au cours des dernières décennies, mais d'une ampleur différente d'un pays européen à l'autre. En comparant les flux migratoires entrants et sortants entre 2010 et 2017, l'Europe a enregistré un excédent d'entrées d'environ 6 millions de personnes (OCDE 2019). En 2017, le "*flux entrant permanent d'étrangers*" (bénéficiant d'un permis de séjour - le plus souvent renouvelable indéfiniment) dans les cinq pays étudiés était de près de 2,5 millions. Plus de la moitié d'entre eux (près de 1,4 million) se sont installés en Allemagne, ajoutant 1,1 % à la population de ce pays. Cette part était encore plus importante en Suède (1,3%) mais plus faible aux Pays-Bas (0,8%), au Royaume-Uni (0,5%) et en France (0,4%). À l'exception de ces deux derniers pays, ces entrées ont diminué après les importants flux de migration humanitaire observés en 2014-16 dans le contexte de la guerre en Syrie. En 2022, le solde migratoire pour la France a été de + 161 000 personnes. Il a été le principal moteur de la progression de la population française (Insee, janvier 2022).

Historiquement, les pays européens ont des expériences très contrastées en matière d'immigration. Certains pays dont la France sont traditionnellement une terre d'accueil pour les immigrés, tandis d'autres pays ont surtout été des pays d'émigration. Pour ces derniers, l'immigration est un phénomène récent (Cf. la Suède). En 2018, les pourcentages de personnes nées à l'étranger dans la population étaient les suivants : la Suède (18,8 %) étant en tête, suivie de l'Allemagne (16 %), du Royaume-Uni (13,8 %), des Pays-Bas (13 %) et de la France (12,5 %) (OCDE 2019 ; également : site internet OCDE - comparez votre pays). Ces données ne prennent pas en compte les immigrés de la 2^{ème} ou 3^{ème} génération.

Les travailleurs migrants continueront probablement à contribuer de manière significative à la résolution des pénuries de main-d'œuvre surtout dans certains secteurs d'activité. Une étude commandée par la Bertelsmann Stiftung a confirmé cette perspective, prévoyant que le marché du travail allemand de 2018 à 2035 aurait besoin d'un afflux net annuel de près de 100 000 travailleurs migrants provenant de pays non membres de l'UE (Fuchs et al. 2019). En France, le gouvernement Borne est actuellement (printemps 2023) en train d'étudier la création possible d'un titre de séjour pour « métier en tension » pour répondre à la pénurie de candidats dans certains secteurs d'activité. En même temps, l'intégration des immigrés sur le marché de travail représente un énorme défi, en particulier dans le domaine de la formation.

1.2) Les écarts d'espérance de vie

L'amélioration des taux d'espérance de vie cache néanmoins des inégalités à plusieurs niveaux :

- Des écarts entre hommes/femmes : l'espérance de vie des femmes dépasse celle des hommes quelle que soit la catégorie socio-économique et dans l'ensemble des pays étudiés. Mais cet écart entre hommes/femmes diminue.
- Des écarts selon la catégorie socio-professionnelle : en se basant sur des statistiques françaises sur la période 2009-2013, les hommes cadres à l'âge de 35 ans ont une espérance de vie de 49 ans, contre 42,6 ans pour les ouvriers au même âge, soit un écart de 6,4 ans. Les femmes cadres ont une espérance de vie de 53 ans, contre 49,8 ans pour les ouvrières, soit une différence de 3,2 ans (voir tableau ci-dessous).

Des différences d'espérance de vie à la naissance restent ainsi très importantes en France, même si elles se réduisent. Les facteurs explicatifs sont multiples : les conditions de travail mais également les modes de vie (consommation de tabac, d'alcool) et l'accès aux soins.

France : évolution de l'espérance de vie à 35 ans par sexe pour les cadres et les ouvriers						
Période	Femmes Cadres	Femmes ouvrières	Ecarts Femmes	Hommes Cadres	Hommes ouvriers	Ecarts Hommes
1976-1984	47,5	44,4	3,1	41,7	35,7	6,0
1983-1991	49,7	46,3	3,4	43,7	37,3	6,4
1991-1999	49,8	47,2	2,6	45,8	38,8	7,0
2000-2008	51,7	48,7	3	47,2	40,9	6,3
2009-2013	53,0	49,8	3,2	49,0	42,6	6,4

Source : Insee France

L'espérance de vie à la naissance en 2021		
	Hommes	Femmes
Allemagne	78,4	83,3
France	79,3	85,5
Pays Bas	79,7	83,0
Royaume-Uni (2018)	77,2	82,9
Suède	81,3	84,9
Union Européenne (UE 27)	77,2	82,9

Source : Ined, Eurostat

L'espérance de vie en bonne santé ou sans incapacités (EVSI) en Europe 2020		
	Hommes	Femmes
Allemagne	64,7	66,8
France	63,9	65,3
Pays Bas	62,4	59,6
Royaume-Uni	61,5	60,8
Suède	72,8	72,7
Union Européenne (UE 27)	63,5	64,5

Source : Eurostat, données 2020, sauf Royaume-Uni 2018

Autre constat, l'écart entre hommes et femmes diminue quand on passe de l'espérance de vie à l'espérance de vie en bonne santé. L'espérance de vie moyenne est de 78,3 ans pour les hommes et 83,5 ans pour les femmes dans l'Union européenne (source : Eurostat, données 2017). L'espérance de vie en bonne santé se réduit respectivement à 63,5 ans et 64,5 ans, autrement dit respectivement 14,8 et 19 ans de moins que l'espérance de vie (Eurostat, données 2020). L'espérance de vie s'allonge mais, pour la grande majorité, le temps passé à la retraite en bonne santé ne dure que quelques années avec de fortes inégalités selon la catégorie socioprofessionnelle (5).

5) La "double peine" des ouvriers : plus d'années d'incapacité au sein d'une vie plus courte. Emmanuelle Cambois, Caroline Laborde, Jean-Marie Robine, INED, Population et Société n°441, janvier 2008.

Espérance de vie en bonne santé (ou EVSI) : un indicateur à manier avec précaution

L'espérance de vie en bonne santé est mesurée par une enquête déclarative, basée sur une seule question : « *Etes-vous limité(e), depuis au moins six mois, à cause d'un problème de santé, dans les activités que les gens font habituellement ?* » Trois réponses sont possibles : non, un peu et fortement. Compte tenu du caractère déclaratif de cet indicateur réalisé sur des échantillons limités, toute comparaison européenne doit être utilisée avec précaution. Il y a nécessairement une part de subjectivité. Les résultats sont étonnamment « mauvais » pour des pays comme la Finlande, le Danemark et, dans une moindre mesure, les Pays-Bas. Enfin, il faut noter que l'EVSI détaille l'espérance de vie en bonne santé selon le sexe et l'âge, mais pas par catégorie socioprofessionnelle.

1.3) Le départ à la retraite : un recul progressif

Les réformes des retraites mises en place par les gouvernements européens à partir des années 90 se sont traduites par un recul progressif de l'âge légal de la retraite. Ce processus de rallongement de la vie active est toujours en cours dans plusieurs pays. Aujourd'hui, les âges légaux de départ à la retraite varient fortement d'un pays européen à l'autre. (Cf. tableau ci-dessous).

Un âge légal du départ à la retraite variable : de 62 à 67 ans

Jusqu'à une date récente, la France a eu un âge légal de départ à la retraite parmi les plus bas au sein de l'Europe. Dans plusieurs pays européens (en Allemagne et en France), l'octroi d'une pension à taux plein est soumis à une double condition : avoir atteint l'âge légal et réuni un certain nombre d'années de cotisation. La durée de cotisation sera progressivement de 45 ans en Allemagne et de 43 ans en France. En clair, cela signifie que pour un grand nombre de personnes étant rentré tardivement sur le marché du travail (étudiants), l'âge légal est un « faux » problème. De toute façon, l'obligation de réunir un certain nombre d'années, sans subir de décote, signifie que, de toutes façons, il faut travailler au moins jusqu'à l'âge légal. Des compensations sont, néanmoins, prévues pour certaines « catégories » de salariés pour des périodes « d'inactivité » : par exemple congés maternité, service militaire, garde d'enfants, années d'étude. Il est intéressant de constater que l'Allemagne et la Suède prennent partiellement en ligne de compte les années d'étude dans le calcul des annuités.

Age légal du départ à la retraite (actuel et futur) de cinq pays au 1er juillet 2019		
	Age légal de départ à la retraite en 2019	Augmentation progressive prévue
France	62 ans *	64 ans **
Allemagne	65 ans + 7 mois***	67 ans (2029)
Pays Bas	66 ans + 4 mois	67 ans + 3 mois (2022-24) ****
Suède	61-67 ans*****	63-69 ans (2023) *****
Royaume Uni	65 ans + 6 mois	67 ans (2028) *****

Sources : sites web des gouvernements nationaux - OECD 2018 a,b,c,d,e - Ministère du travail français 2023

*) France : pour bénéficier de la pension de base à taux plein dans le système antérieur, les salariés devaient être âgés d'au moins 62 ans et avoir un nombre précis de trimestres d'assurance retraite, variable selon l'année de naissance.

**) La réforme des retraites du 15 avril 2023 allonge de 62 à 64 ans l'âge légal de départ à la retraite. À partir du 1er septembre 2023, cet âge sera progressivement relevé, à raison de trois mois par an à compter des assurés nés le 1er septembre 1961. De plus, cette

réforme s'accompagne d'une accélération de l'allongement de la durée de cotisation, prévu dans loi Touraine de 2014.

- ***) Allemagne : pour les personnes nées en 1964 ou après ; 65 ans pour les personnes nées avant 1964
- ****) Pays-Bas : après 2024 en fonction de l'augmentation de l'espérance de vie
- *****) Suède : système d'âge de retraite flexible, impliquant que l'on peut prendre sa retraite dans une fourchette d'âge ; les limites inférieures et supérieures sont fixées. En 2021, l'âge moyen de départ à la retraite était de 64,7 ans.
- *****) Royaume-Uni : il existe trois types de retraite. Si la plupart des Britanniques ont un fonds de pension auquel leur employeur participe, il est également possible de cotiser individuellement avec des versements libres. Le troisième type de retraite est celui payé par l'État. Pour cette dernière, il faut avoir cotisé actuellement au moins dix années pour en bénéficier et trente années pour l'avoir à taux plein. Durée en fonction de l'augmentation de l'espérance de vie

L'âge de départ légal et l'âge effectif (réel)

La comparaison des âges légaux de départ à la retraite d'un pays européen à l'autre n'est pas toujours significative. Un écart existe souvent entre l'âge légal et l'âge effectif de départ. Dans certains pays, l'âge effectif du départ reste inférieur à l'âge légal, dans d'autres pays la situation est l'inverse. En 2021, en France, l'âge légal était de 62 ans, alors que l'âge moyen de départ à la retraite, calculé sur la base du flux de départs à la retraite, était de 63,1 ans hors retraites anticipées, 62,8 ans avec (source : Cnav). A contrario, en Allemagne, l'âge effectif du départ à la retraite reste inférieur à l'âge légal (fixé actuellement à plus de 65 ans). En 2021, l'âge réel du départ à la retraite était de 64,1 ans. Un nombre significatif d'allemands ont ainsi choisi de partir avant l'âge légal, quitte à subir une décote fixée à 0,3 % par mois travaillé en moins.

Selon la conclusion d'une étude de France Stratégie (2018) (6) « *les règles du système de retraite ont un impact fort sur l'activité des seniors, mais l'effet sur le maintien ou le retour dans l'emploi est loin d'être mécanique. Prolonger les carrières suppose aussi d'agir de manière préventive sur la qualité de vie au travail pour permettre à chacun de choisir réellement le moment de son départ* ».

1.4) L'augmentation du taux d'emploi des seniors

Un retrait précoce des seniors du marché du travail a longtemps été une pratique courante en Europe. Les modalités ont, néanmoins, fortement différencié d'un pays européen à l'autre.⁷ Par exemple, les Pays-Bas et les pays Scandinaves ont longtemps « fait sortir » un grand nombre de personnes du marché du travail à l'aide de différents dispositifs d'invalidité, octroyés d'une façon très large. Les grandes entreprises françaises ont utilisé, à grande échelle, des dispositifs de préretraite.

Sans surprise, les réformes des retraites successives ont eu pour effet d'augmenter le taux d'emploi global des seniors dans l'ensemble des pays européens et restreindre les possibilités de sortie précoce du marché de travail. Cette évolution est encore plus spectaculaire chez les femmes que chez les hommes (cf. tableau suivant). Ainsi, le taux d'emploi des femmes (EU 28) dans le groupe d'âge 50-64 ans est passé en moyenne de 40,5% en 2000 à 60,1% en 2018. Pour les hommes, les chiffres étaient respectivement de 60,1 et 72,5% (Source : Eurostat).

6) « *Les seniors, l'emploi et la retraite* », 2018, Emmanuelle Prouet, Julien Rousselon, France Stratégie

7) Ces différences rendent également plus complexes les comparaisons européennes sur le taux d'emploi des seniors.

En France, le taux d'emploi des seniors reste nettement inférieur à celui de la moyenne de l'Union européenne. Dans la tranche d'âge des 60-64 ans, le taux d'activité est de 32,2 % pour la France contre 45,1 % pour l'Union européenne. Cette situation s'explique en grande partie par l'âge légal de départ en retraite fixé jusqu'à une date récente à 62 ans. Par contre, le taux d'activité est élevé pour des tranches d'âge plus basses. En 2021, 81,8 % des personnes de 25 à 49 ans en France étaient en emploi, contre 56,0 % des 55 à 64 ans (source : Dares janvier 2023).

Ces comparaisons européennes ne prennent pas en ligne de compte la durée du temps de travail. Or, le recours au temps partiel varie fortement dans les pays européens. En 2019, près de la moitié (46%) de la main-d'œuvre de l'EU-27 âgée de 65 ans ou plus occupait un emploi à temps partiel, avec des pourcentages beaucoup plus élevés chez les femmes que chez les hommes (source : Eurostat).

La France se distingue par un faible taux d'emploi ⁸à la fois chez les seniors et chez les jeunes (15-24 ans), inférieur à la moyenne européenne (cf. tableau suivant). Ces statistiques démentent ainsi la croyance largement répandue que l'augmentation de l'emploi des seniors réduit l'emploi des personnes plus jeunes et entraîne davantage de chômage chez ces dernières. Ce constat a déjà été confirmé par la recherche (Böheim 2014 : 7).

Taux d'emploi, groupe d'âge 50-64 ans (employés en % de la population du groupe d'âge) par sexe, 2000-2010-2015-2018, cinq pays et UE28

	2000		2010		2015		2018	
	M	F	M	F	M	F	M	F
France	54.7	42.9	57.6	50.6	62.3	57.0	65.0	60.1
Allemagne	57.7	39.5	72.7	60.3	77.7	68.3	81.2	72.6
Pays-Bas	65.5	38.2	71.7	53.2	76.3	59.7	80.9	65.1
Suède	72.7	70.4	77.8	71.8	80.7	76.0	83.9	79.9
Royaume Uni	68.5	52.8	71.2	58.7	75.1	64.3	78.3	67.5
EU28	60.1*)	40.5*)	64.3	49.3	68.3	55.7	72.5	60.1

Source : Eurostat lfsa_ergan *) 2002

Taux d'emploi, cohorte d'âge 15-24 ans (employés en % de la population de la cohorte d'âge) par sexe, 2000-2010-2015-2018, cinq pays et UE28

	2000		2010		2015		2018	
	M	F	M	F	M	F	M	F
France	31.3	25.1	33.8	26.9	29.9	26.0	32.4	27.2
Allemagne	48.6	43.6	43.6	40.2	46.5	44.0	48.8	45.4
Pays-Bas	69.9	66.7	59.5	59.1	59.9	61.7	62.8	65.2
Suède	36.6	37.1	37.7	39.8	42.4	45.5	43.6	46.8
Royaume Uni	58.0	53.6	55.8	52.7	50.3	49.7	51.4	49.9
EU28	39.7*)	33.5*	38.6	32.7	34.9	31.3	37.3	33.3

Source : Eurostat lfsa_ergan *) 2002

1.5) L'emploi et les discriminations liées à l'âge

La discrimination fondée sur l'âge

A l'exception d'emplois très spécifiques, les entreprises françaises privilégient le recrutement de jeunes au détriment des seniors. Parmi les principaux arguments avancés : catégorie de

8) Le taux d'emploi est calculé en rapportant le nombre d'individus ayant un emploi à l'ensemble de la population correspondante. Le taux d'activité est calculé en rapportant le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) à l'ensemble de la population correspondante.

personnel plus coûteuse, productivité moindre, personnel peu mobile, difficultés d'adaptation aux changements technologiques, risque de problème de santé et de l'absentéisme etc. Par contre, les employeurs apprécient les seniors pour leurs expériences et leurs engagements professionnels. Malgré la hausse du taux d'emploi des seniors, l'âge demeure la première raison de la crainte de discrimination sur le marché du travail (9). Le chômage de longue durée dans l'hexagone reste plus fort chez les seniors que chez les plus jeunes.

La perception des seniors sur le marché du travail varie, néanmoins, en fonction de la conjoncture économique. En cas de chômage de masse chez les jeunes, l'idée suivante est très répandue *"Pourquoi maintenir des personnes âgées au travail, alors que des milliers de jeunes sont à la recherche d'un emploi ?"* Lors de réorganisations et de restructurations, des départs anticipés pour les seniors sont considérés comme la solution du "moindre mal" y compris chez les représentants des salariés et les syndicats. Les travailleurs âgés au sein des entreprises ont longtemps servi, et servent toujours, de variables d'ajustement. Un consensus a longtemps existé sur ce point.

En revanche, lorsque le taux d'emploi est proche du plein emploi, comme c'est le cas actuellement en Allemagne et aux Pays-Bas, les sentiments peuvent tout aussi bien aller dans la direction opposée. Dans ces pays, les efforts visant à maintenir les travailleurs âgés dans l'emploi sont généralement considérés comme indispensables. Les gouvernements et les partenaires sociaux ont récemment lancé des programmes visant à maintenir, voire à attirer, les travailleurs âgés. Ces initiatives se sont concentrées sur des secteurs où de graves pénuries de main-d'œuvre sont apparues et pourraient mettre en danger des objectifs sociétaux, comme le secteur des soins (soins aux personnes âgées) et la construction (logement et infrastructure).

La discrimination fondée sur l'âge reste difficile à combattre car elle est moins souvent perçue comme telle. Cette discrimination est complètement intériorisée par les chômeurs de 55 ans et plus, un grand nombre d'entre eux renonçant à chercher un emploi, simplement parce qu'ils considèrent que leur âge est trop élevé. Rappelons que jusqu'en 2008, les seniors en France ont bénéficié d'une dispense de recherche d'emploi¹⁰.

Ni en emploi, ni à la retraite

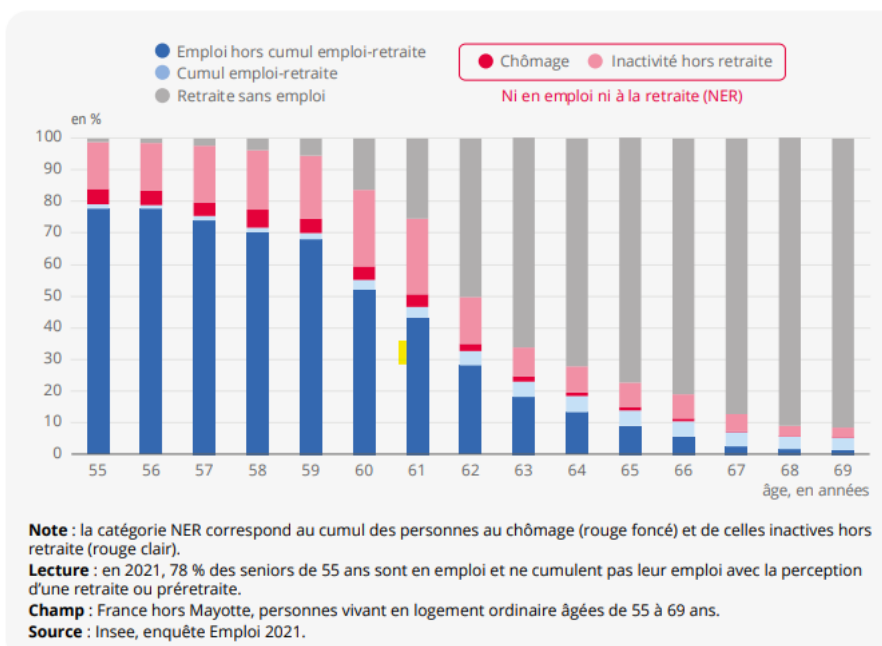
Comme le montrent les statistiques ci-dessous, la sortie précoce du monde du travail correspond souvent à un phénomène de basculement dans l'inactivité en fin de carrière, après une phase de maladie ou de chômage et avant l'ouverture des droits à la retraite. La part de seniors qui ne sont ni en emploi ni en retraite (NER) croît progressivement avec l'âge jusqu'à 60-61 ans, puis se réduit rapidement. Ainsi, une étude récente de l'INSEE¹¹ montre qu'en 2021, la part de personnes ni en emploi ni à la retraite était de 20% à 55 ans et atteignait 28 % à 61 ans, avant de diminuer nettement. Cf. schéma ci-dessous. Les personnes de 55 à 61 ans ni en emploi ni à la retraite sont majoritairement des femmes (59 %) et sont plus souvent peu ou pas diplômées. Toujours selon cette même étude, 45 % des personnes ni en emploi ni à la retraite de 55 à 61 ans sont sans emploi pour une raison de santé ou de handicap, 19 % sont au chômage et à la recherche d'un emploi.

9) Cf. étude France Stratégie (2018) cité infra

10) En France, jusqu'en 2008, les demandeurs d'emploi de plus de 57 ans, et dans certaines conditions de plus de 55 ans, étaient dispensés de recherche d'emploi. Ils percevaient leurs allocations chômage jusqu'à leur départ à la retraite. Ils passaient ainsi automatiquement du chômage à la retraite. Avec ce système il était facile pour les entreprises de se séparer de leurs salariés de plus de 55 ou 57 ans en leur disant qu'ils profiteraient du chômage, puis de la retraite. Ce système a été supprimé et remplacé en partie par un système de prime transitoire de solidarité, mais pas attribué automatiquement.

11) Source : Insee Première · Mai 2023 · n° 1946.

► 1. Situation sur le marché du travail des seniors de 55 à 69 ans en 2021



Source : Insee Première · Mai 2023 · n° 1946.

L'étude de l'INSEE de mai 2023 montre une situation similaire en Allemagne. La part des seniors ni en emploi ni à la retraite Outre-Rhin est élevée avant l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite, plus tardif qu'en France ; elle est de 21 % à 64 ans.

Le rapport annuel du Conseil d'Orientation des Retraites (COR) de septembre 2022, fait un constat analogue en précisant que si des progrès ont été réalisés ces dernières années en matière d'emploi des seniors, la question des transitions vers la retraite est réelle car une proportion sensible des assurés passe par des périodes de chômage ou d'inactivité entre leur sortie définitive du marché du travail et leur départ à la retraite (c'est-à-dire à la date de liquidation de leurs droits). Le COR illustre ce propos en montrant qu'en 2019 seulement un peu plus de la moitié des assurés (55,2%) en France a validé des trimestres l'année même ou l'année précédant le départ à la retraite au titre d'un emploi.

Proportion d'assurés ayant validé des trimestres l'année même ou l'année précédant le départ à la retraite, selon le type de validation en %

Validation au titre	2007	2009	2010	2011	2012*	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
d'un emploi	45,5%	43,1%	48,2%	46,1%	47,8%	50,1%	51,6%	56,4%	59,1%	57,9%	56,0%	55,2%
- salarié	30,4%	29,2%	33,6%	30,3%	32,7%	34,4%	35,1%	41,8%	42,2%	42,1%	42,9%	41,2%
- d'un autre régime	15,1%	13,9%	14,6%	15,8%	15,1%	15,7%	16,5%	14,6%	16,9%	15,7%	13,1%	14,0%
du chômage	17,1%	15,5%	14,6%	14,1%	7,3%	12,7%	11,5%	11,0%	10,3%	11,0%	11,3%	11,5%
de l'invalidité	5,5%	6,5%	5,9%	5,2%	4,8%	5,8%	5,9%	4,5%	4,9%	6,4%	6,6%	7,3%
de la maladie	0,9%	1,0%	0,8%	1,1%	1,1%	1,1%	1,0%	0,6%	0,7%	0,7%	0,7%	1,0%
aucun trimestre validé	31,0%	33,9%	30,6%	33,6%	38,9%	30,4%	29,9%	27,5%	25,0%	24,0%	25,3%	25,0%

Source : COR, rapport annuel, septembre 2022 (extrait page 252)

Ces mécanismes de basculement dans l'inactivité et dans l'acquisition de revenus de solidarité pour un nombre significatif de seniors n'ayant pas encore atteint l'âge de liquidation de leurs droits à la retraite sont sources de fragilité financière et sociale.

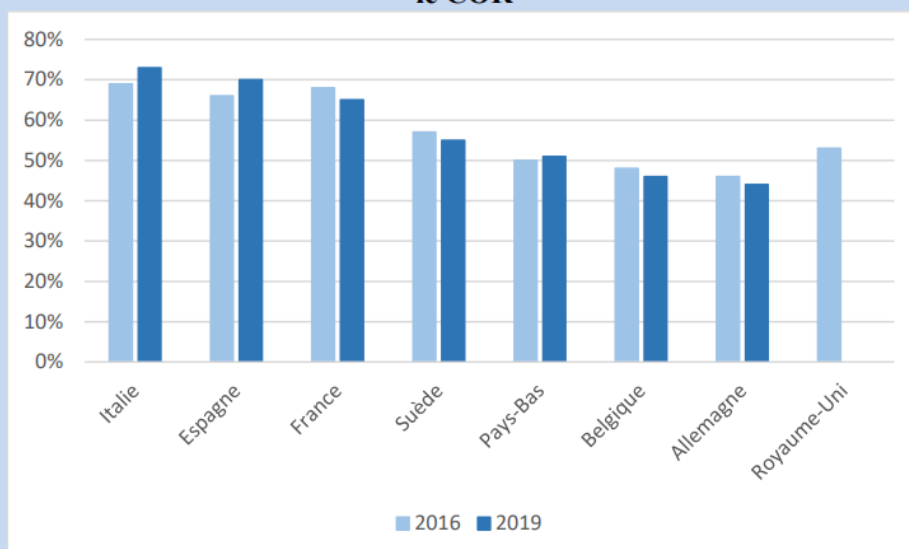
1.6) L'allongement de la vie active et le risque de trappe à pauvreté ?

Depuis les années 70, le pouvoir d'achats des retraités en France a considérablement augmenté. Au cours des 20 dernières années, le niveau de vie moyen des retraités a globalement évolué plus que les prix. En 2022, le niveau de vie moyen des retraités, mais qui englobe de fortes disparités, est légèrement supérieur à celui de l'ensemble de la population active (source : COR 2022). A terme, cette situation est susceptible de changer avec un risque décrochage du niveau de vie pour une partie des retraités.

Des écarts de pension importants d'un pays européen à l'autre

Les niveaux de pension varient fortement d'un pays européen à l'autre. Selon le rapport annuel du Conseil d'Orientation des Retraites (COR) de 2022, les pensions (ou les taux de remplacement moyens) (12) représentaient, en 2016 et 2019, entre 44 % et 73 % des derniers revenus d'activité dans sept pays européens étudiés (Italie, Espagne, France, Suède, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni). Ainsi, l'Italie est le pays où les retraités perçoivent les pensions de retraite les plus proches de leur revenu salarial antérieur. L'Allemagne et le Royaume-Uni connaissent les taux de remplacement des pensions de retraite les plus faibles au sein de notre échantillon. La France se situe au milieu du peloton, avant la Suède. (Voir encadré ci-dessous).

Figure 3.I – Taux de remplacement en 2016 et 2019 dans les pays européens suivis par le COR



Note : données non disponibles en 2019 pour le Royaume-Uni, rupture de série pour la Belgique en 2019
Source : Eurostat, Commission Européenne, Pension Adequacy report 2021.

ⁱ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4ee6cadd-cd83-11eb-ac72-01aa75cd71a1>

ⁱⁱ Les pensions et revenus d'activité sont mesurés la même année et se réfèrent donc à deux cohortes distinctes ayant dix années d'écart.

Source : COR, rapport annuel, 2022, page 141

12) Le taux de remplacement des pensions de retraite désigne le pourcentage du revenu d'activité que conserve un salarié lorsqu'il fait valoir ses droits à pension.

A terme, le risque d'un décrochage du niveau de vie des retraités ?

La situation plutôt favorable des retraités en France est susceptible de se dégrader dans les années à venir. Dans son rapport annuel de 2022, le COR prévoit une baisse du niveau de vie des retraités à moyen et long terme. D'autres pays européens risquent de connaître la même évolution. Plusieurs raisons à cela :

- Compte tenu du rallongement de la vie active, tous les salariés ne pourront pas (ou ne voudront pas) se maintenir dans l'emploi jusqu'à l'âge d'ouverture des droits à la retraite. Comme analysé précédemment, on risque d'assister à une précarité accrue pour les seniors exclus du marché du travail. De ce fait, elles connaîtront une amputation de leur niveau de pension.
- Le système de retraite en France est actuellement indexé sur les prix et non pas sur les salaires. Selon les prévisions du COR, la pension moyenne continuerait de croître en euros constants, mais moins vite que les revenus d'activité moyens (qui bénéficient des gains de productivité en sus de l'inflation). Le niveau de vie des retraités rapporté à celui de l'ensemble de la population serait ainsi compris, en 2070, entre 75,5 % et 87,2 % contre 101,5 % en 2019 (synthèse COR 2022). Ces moyennes couvrent évidemment de fortes disparités.
- Plus largement, les systèmes de retraite tendent à reproduire les inégalités de la vie active, et les personnes ayant eu des carrières courtes ou hachées touchent des montants de retraite très faibles. C'est une des raisons pour laquelle le niveau de vie moyen des femmes retraitées est plus faible que celui des hommes retraités. L'évolution du marché de travail dans les pays européens accentue encore cet état de fait. Le système de mini-jobs en Allemagne est emblématique à cet égard. (13).

Selon Eurostat (données de 2021), la pauvreté menace en moyenne plus de 19% des retraités des plus de 65 ans en Allemagne, soit un chiffre de plus de 2 points supérieur à la moyenne de l'UE (16,8 %). Ce taux correspond à la proportion de retraités dont les revenus se situent en-dessous du seuil de risque de pauvreté, c'est-à-dire moins de 60 % du revenu disponible national médian après prise en compte des transferts sociaux. D'autres pays se situent également autour de la moyenne européenne, à l'image de l'Italie et des Pays-Bas, avec respectivement 15,6 et 16,4 % de taux de risque de pauvreté chez les plus de 65 ans. Avec 10,9 % des plus de 65 ans en situation de risque de pauvreté, la France affiche l'un des taux les plus bas d'Europe et cela devant la Suède (12,9%).

De nombreux retraités allemands et britanniques continuent de travailler tout en étant à la retraite. Il s'agit d'un choix pour les uns, mais une situation subie pour beaucoup d'autres. Les pensions sont basses et le manque de main-d'œuvre incite les entreprises à retenir les salariés les plus qualifiés. Cette évolution est également observée en Suède mais dans une moindre mesure.

13) Système de mini-jobs en Allemagne : il s'agit d'emplois à temps partiel plafonnés à 520 euros par mois (2022), qui n'incluent presque aucune cotisation sociale, ni retraite. 70% des mini-jobs sont occupés par des femmes. Pour plus de précisions, voir la monographie sur l'Allemagne ci-après.

Chapitre 2 - Débats politiques et mesures d'âge dans cinq pays européens

Face au défi démographique, les gouvernements des cinq pays étudiés ont pris des mesures pour encourager et faciliter l'allongement de la vie active. Nous passons en revue les débats politiques et syndicaux qui ont eu lieu dans ces pays. Enfin, nous faisons part des résultats d'une enquête réalisée auprès des travailleurs européens pour connaître leur opinion sur un prolongement de leur vie professionnelle.

2.1) L'Allemagne

Les débats politiques et syndicaux sur l'âge de la retraite en Allemagne recouvrent principalement trois aspects (Source : BIT) (14) :

- Comment maintenir un niveau de pension équitable pour tous alors que le nombre et la part des personnes âgées augmentent ?
- Comment le système de retraite peut-il être financé à l'avenir ?
- Quel âge légal de retraite est acceptable pour la société ?

Depuis 1957, l'assurance retraite légale en Allemagne est principalement financée par un système par répartition, auquel s'ajoute un financement fédéral. La génération active contribue aux pensions de la génération plus âgée et acquiert en même temps le droit d'être prise en charge dans sa vieillesse par la génération active d'alors. La proportion d'actifs et de retraités est passée de 6 pour 1 en 1962 à 2,1 pour 1 en 2015. Le système a donc été mis sous pression, ce qui a entraîné un recul de l'âge de la retraite et une baisse indirecte des pensions ; celles-ci augmentent moins que la hausse moyenne des salaires.

Depuis 2012, l'âge normal de la retraite en Allemagne a augmenté d'année en année. Il était de 65 ans jusque-là, pour les personnes nées en 1964, l'âge normal de la retraite sera de 67 ans en 2029 (cf. ci-dessus). Ceux qui veulent (ou doivent) partir avant l'âge légal subissent des pertes (décote) de 0,3 % par mois sur leur montant de retraite. Les syndicats se sont fortement opposés au relèvement de l'âge normal de la retraite, car de nombreuses personnes ont travaillé pendant des décennies dans des conditions de travail qui ne leur permettent pas d'atteindre l'âge normal de la retraite en bonne santé. Ceux qui quittent la vie active plus tôt sont donc confrontés à une pension réduite. Cependant, depuis 2014, les salariés allemands peuvent prendre la retraite à 63 ans sans réduction s'ils ont cotisé pendant 45 ans, ce qui a été un succès pour les syndicats.

En revanche, en raison de l'évolution démographique, un nouveau relèvement de l'âge normal de la retraite jusqu'à 70 ans est en discussion pour que le système reste finançable. Les syndicats demandent plutôt de :

- Faire évoluer le système de retraite sur une base financière plus large en incluant les indépendants et les fonctionnaires dans le système de solidarité (ils ne le sont pas jusqu'à présent).
- Permettre aux employeurs et aux employés de verser des cotisations de retraite plus élevées (aujourd'hui, ils versent tous deux 9,35 % de leur revenu brut à titre de cotisation de retraite).

14) Source : Robert Schleicher, BIT, 2019.

- Garantir une pension de base et prévenir l'appauvrissement, en particulier pour les personnes qui ont travaillé longtemps avec de faibles salaires et qui doivent maintenant faire face à une pension très faible.

Deux phénomènes concourent au développement de l'emploi des seniors. D'un côté, il existe une pénurie de travailleurs qualifiés en Allemagne. Pour de nombreuses entreprises, il est difficile de remplacer les travailleurs qualifiés/experts qui partent à la retraite (ingénieurs, secteur des soins, artisanat, informatique, techniciens) : d'ici 2060, l'Allemagne aura besoin chaque année de 260 000 travailleurs qualifiés supplémentaires venant de l'étranger, selon une étude commandée par la Bertelsmann Stiftung (15). De l'autre, une partie des seniors, en particulier les femmes, jugent nécessaire d'améliorer leur niveau de retraite en prolongeant leur vie active. Selon l'Agence fédérale pour l'emploi (BA), 273 000 personnes âgées de 65 ans et plus avaient un emploi régulier soumis aux cotisations d'assurance sociale en mars 2017. À titre de comparaison : en mars 2000, elles n'étaient que 80 000. En outre, selon l'Agence fédérale, environ 980 000 personnes en âge de prendre leur retraite avaient un mini-job ; 411 000 personnes de plus de 65 ans étaient indépendantes (16).

Des développements intéressants ont eu lieu dans le domaine des négociations collectives. Ces dernières années, les syndicats et les associations d'employeurs ou les grandes entreprises ont négocié un certain nombre de conventions collectives du travail innovantes liées au changement démographique. Par exemple, dans l'industrie du fer et de l'acier, l'accord « démographique » exige une analyse de la structure d'âge pour toutes les entreprises concernées. Cette convention collective prévoit que l'employeur et le comité d'entreprise discutent des conclusions à tirer et des mesures à prendre à partir de cette analyse, y compris les propositions du comité d'entreprise. Les mesures peuvent, par exemple, être les suivantes :

- la promotion de la santé et la conception du travail, y compris la conception des conditions de travail, des processus de travail et de l'organisation du travail en fonction de la santé et de l'âge ;
- la qualification ;
- la réduction des pics de charge de travail ;
- la modification de la charge de travail ;
- la formation d'équipes d'âge mixte ;
- l'aménagement du temps de travail.

L'Initiative Nouvelle Qualité du Travail (INQA) a été lancée en 2002. L'un de ses principaux objectifs était de recueillir des exemples de bonnes pratiques au niveau des entreprises. En outre, ce dispositif a consisté à mener des recherches, élaborer des lignes directrices et former des experts en « démographie » afin de fournir des conseils aux petites et moyennes entreprises (PME). INQA a contribué à la création de réseaux locaux d'experts pour promouvoir la gestion des âges dans toute l'Allemagne (source : BIT e.V. et OCDE 2018b).

15) <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2019/februar/deutscher-arbeitsmarkt-auf-aussereuropaeische-zuwanderung-angewiesen/>

16) <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975292/1541772/832e06e2673ff64cb63c750ea6b7ae82/laenger-arbeiten-download-bpa-data.pdf?download=1>

2.2) La France

Les débats en France sur l'âge et travail se sont fortement cristallisés autour des différentes réformes des retraites qui se sont succédées au cours des trente dernières années. Des mesures d'accompagnement « âge et travail » ont été mises en place sous l'impulsion des pouvoirs publics et des instances européennes.

Après plusieurs décennies de négociations presque exclusives sur des mesures d'âge « passives (pré-retraite) », les partenaires sociaux ont mené la négociation sur des mesures plus actives et volontaristes en matière d'âge et de travail (formation, mobilité, tutorat, etc.). En 2009, la négociation d'accords senior a été rendue obligatoire pour toutes les entreprises d'au moins 50 salariés. Une pénalité égale à 1 % de la masse salariale a été fixée en cas de non-respect.

L'accord ou le plan devait comporter des objectifs spécifiques pour le maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus et/ou l'embauche de salariés de 50 ans et plus, ainsi que des mesures favorables dans au moins trois domaines d'action parmi une liste de six, à savoir :

- le recrutement de travailleurs âgés ;
- l'anticipation des parcours professionnels ;
- l'amélioration des conditions de travail et de prévention du stress ou de la pénibilité du travail ;
- le transfert des connaissances et des compétences et la promotion du tutorat ;
- l'amélioration des compétences et des qualifications et l'accès à la formation ;
- les possibilités de fin de carrière et de transition entre le travail et la retraite.

La Direction générale du travail (DGT) a réalisé en 2012 un bilan de l'obligation de négociation collective sur la gestion des âges¹⁷. Ce bilan s'est avéré mitigé et inégal selon les branches. Les accords seniors ont eu pour mérite de sensibiliser les partenaires sociaux sur les problématiques de l'âge et travail. La pénalité « 1 % seniors » a permis, selon la DGT, de mettre massivement la gestion des âges à l'agenda de la négociation d'entreprise et de branche et cela dans un contexte économique peu favorable. Mais, les implications pratiques de ces accords semblent avoir été limitées. Il fait apparaître une prédominance d'accords formels sans, qu'au fond, la prise en compte de la question du vieillissement et de la gestion des carrières longues par les entreprises ne soit améliorée. En 2017, cette obligation de négociation collective a été supprimée en même temps que le contrat de génération.

Des écarts ont longtemps existé entre les déclarations d'intention au niveau national et la réalité au sein des entreprises. La culture de préretraite est restée longtemps très prégnante en France. La négociation de mesures de cessation anticipée d'activité s'est poursuivie au sein des grandes entreprises bien au-delà de leur « fin » officielle. Plusieurs raisons à cela :

- Une grande partie des salariés aspire fortement à un départ précoce. Confrontés sans cesse à des réorganisations, des restructurations et à des changements techniques et organisationnels au sein des entreprises, de nombreux salariés sont favorables à un départ anticipé de l'entreprise,
- Une solution considérée par l'opinion publique comme un « moindre mal » dans un contexte de chômage élevé afin de donner la priorité aux jeunes. Un consensus a longtemps existé sur ce point. Poussés par les revendications des salariés, les syndicats ont continué à négocier des départs anticipés sous différentes formes.

17) « Bilan de la négociation sur l'emploi des salariés âgés » réalisé par La Direction générale du Travail, document de travail n°14, Conseil d'Orientation des Retraites, 2012

Il n'en demeure pas moins que suite aux réformes de retraites successives, le taux d'activité des seniors a considérablement augmenté en France (cf. tableau page 11). Au cours de la période récente, le débat en France s'est cristallisé sur le rallongement de l'âge légal de la retraite. Les autres enjeux liés à l'âge et au travail (pénibilité, carrières longues, différences entre secteurs public et privé etc.) ont été relégués un peu au second plan. La réforme de retraite Macron/Borne (2023), unanimement contestée par les syndicats, a prévu initialement la création d'un index sur l'emploi des seniors en entreprise et d'un fonds d'1 milliard d'euros pour aménager les postes de travail et prévenir la pénibilité. Mais, le projet de création d'un index seniors a été retoqué par le conseil constitutionnel.

2.3) Les Pays-Bas

Aux Pays-Bas, au début des années 2000, un certain nombre d'outils intéressants liés à la gestion des âges au niveau de l'organisation du travail ont été élaborés. (Source : le cabinet STZ - 18). Le "miroir des âges", développé par le plus grand institut de recherche néerlandais dans ce domaine, TNO Work & Employment, était le plus significatif. Il a inspiré le service public de l'emploi et les principales agences de travail temporaire pour développer des programmes spéciaux d'employabilité pour les travailleurs âgés victimes de licenciements collectifs. Un peu plus tard, en 2008, le groupe de pilotage tripartite "Grijs Werkt" ("Travaux gris") a publié un rapport faisant état d'une discrimination généralisée fondée sur l'âge sur le marché du travail. Toutefois, à la suite de la crise de 2007-2008, la plupart de ces pratiques ont été marginalisées ou ont disparu. Il a fallu attendre une décennie pour que les Pays-Bas s'intéressent à nouveau aux problèmes des travailleurs âgés et aux possibilités de gestion des âges.

Dans son plan politique 2017-2021, la FNV, la plus grande fédération syndicale néerlandaise, a plaidé en faveur de mesures de politique du personnel tenant compte de l'âge. Un résultat significatif a été l'entente dans la convention collective 2018-19 chez Philips (électronique, systèmes médicaux, etc.) selon laquelle les employés sont autorisés à demander au moins 80 % de travail à temps partiel à partir de 62 ans, tandis que leur participation au plan de retraite reste inchangée. Récemment, la Fondation pour le travail (STAR, Stichting van de Arbeid), à laquelle contribuent les partenaires sociaux aux Pays-Bas, est devenue très active dans ce domaine. Son *"Agenda politique 2020 : investir dans la participation et l'employabilité"* souligne la nécessité d'aborder l'employabilité de toutes les générations et d'améliorer l'image des travailleurs âgés. Il encourage les employeurs et les employés à faire tout ce qui est en leur pouvoir pour rester en bonne santé, motivés et en activité jusqu'à l'âge de la retraite. Il recommande ensuite que des mesures appropriées pour y parvenir soient élaborées au niveau des secteurs et des entreprises (source : sites web FNV et STAR ; OCDE 2018c).

2.4) Le Royaume-Uni

Les partenaires sociaux et les gouvernements successifs du Royaume-Uni ont, au cours des dernières décennies, accordé une grande attention à la nécessité de faire face aux changements annoncés de l'âge de la retraite de l'État. (Source : Denis Gregory) (19). En même temps, des efforts notables ont été faits pour parvenir à des accords plus ciblés afin de répondre aux exigences d'une main-d'œuvre vieillissante sur le lieu de travail. Par exemple, l'entreprise britannique BAE Systems a convenu avec le syndicat PROSPECT, au début des années 2000, d'introduire une série d'options de travail flexibles qui proposaient un choix aux travailleurs proches de l'âge de la retraite. En effet, ces options permettaient aux travailleurs de réduire leur semaine de travail dans les deux ans précédant leur départ à la retraite ou, à cinq ans de la

18) Source : Maarten van Klaveren – STZ, Pays-Bas

19) Source : Denis Gregory, Turu- Ruskin College, Royaume-Uni

retraite, de transférer leurs responsabilités vers des collègues plus jeunes qui pourraient bénéficier de leur expérience. L'entreprise a ainsi pu conserver des compétences difficiles à remplacer tout en créant de nouveaux rôles clairement valorisés pour les travailleurs plus âgés (Flynn 2014). British Telecom (BT) a pris des mesures similaires quelques années plus tard en offrant au personnel plus âgé qui avait été recruté avant la privatisation ce que les chercheurs ont décrit comme la possibilité de « *wind down* » (réduire les heures de travail) ; « *ease down* » (réduire les responsabilités professionnelles) ; devenir des "*mains secourables*" prendre du temps pour faire du bénévolat; ou « *step down* » « *descendre* » (prendre un emploi avec moins de responsabilités) (Parry et Bown-Wilson 2010).

Les syndicats de l'enseignement et de la santé ont également été fortement impliqués dans les tentatives d'élaboration de stratégies visant à faire des écoles et du NHS (National Health Service) des organisations intégrant l'âge. De même, la confédération syndicale TUC s'est employée à fournir des orientations politiques globales, notamment en ce qui concerne la position des femmes âgées dans la population active (TUC 2013, 2014). L'autre contribution importante du TUC provient du développement de représentants syndicaux chargés de l'apprentissage sur le lieu de travail. Cette initiative du TUC a permis à des syndicats de déployer des représentants spécialisés dans l'apprentissage pour aider à guider les choix de formation et d'éducation de leurs collègues de travail. Une étude réalisée en 2014 a révélé que les représentants en apprentissage avaient été particulièrement utiles pour encourager les travailleurs âgés à surmonter leur réticence à suivre une formation ou un enseignement au cours des dernières années de leur vie professionnelle (Cough 2012 ; UNIONLEARN 2014).

En février 2017, le Ministère du travail et des pensions (DWP) a publié le document "*Fuller Working Lives : A Partnership Approach strateg* ». ("*Une vie professionnelle plus complète : une stratégie de partenariat* "). La stratégie décrite visait à renforcer le maintien, l'adaptation et le recrutement des travailleurs âgés en provoquant un changement dans les perceptions et les attitudes des employeurs et des employés par rapport au rallongement de la vie active. Il convient de noter que la démarche est menée par les employeurs. La publication explique pourquoi une vie professionnelle plus complète est importante pour les employeurs et les individus. Elle énumère également les mesures de soutien que le gouvernement doit prendre pour garantir le maintien des travailleurs âgés sur le marché du travail. En janvier 2017, le Ministère du travail (DWP) a exposé dans le livre vert sur la stratégie industrielle « *Building an Industrial Strategy* » comment il chercherait à tester de nouvelles approches ambitieuses pour encourager l'apprentissage tout au long de la vie. Ces approches pourraient inclure une sensibilisation directe des travailleurs, en particulier si les industries évoluent rapidement ou sont en déclin. Cependant, malgré l'existence d'un soutien financier, la participation à l'apprentissage tout au long de la vie est faible parmi les travailleurs peu qualifiés au Royaume-Uni (source : UK DWP 2017 ; OCDE 2018e).

2.5) La Suède

A la fin des années 90, la Suède a radicalement transformé son système de retraite en associant répartition et capitalisation. Le débat sur l'âge et travail en Suède s'est largement focalisé sur cette réforme, qui a connu certaines adaptations depuis lors (Source : Per Tengblad) (20). Avant la réforme, le niveau des pensions était garanti, calculé sur les quinze meilleures années, avec trente ans de cotisations pour une pension à taux plein. A l'époque, l'âge de départ à la retraite était fixé à 65 ans. Avec le système mis en place en 1999, le montant de la retraite est modulé en

20) Source : Per Tengblad, le cabinet ATK, Suède

fonction de l'âge de départ, de l'espérance de vie à la retraite de la génération²¹ et de la croissance économique du pays. Le nouveau système se veut flexible. L'âge légal de départ à la retraite a été supprimé. Les salariés peuvent choisir entre un départ à la retraite précoce qui se traduit par une décote au niveau de la pension et un départ plus tardif se traduisant par une surcote et une pension plus importante. Il existe néanmoins un âge « plancher » à partir duquel une personne peut faire valoir ses droits à la retraite. Ce seuil a été relevé progressivement. Il était d'abord fixé à 61 ans, ensuite à 62 ans et il est actuellement de 63 ans. De même, l'âge « limite ou plafond » à partir duquel l'employé n'est plus protégé contre le licenciement pour cause d'âge est passé de 67 à 68 ans. Le rallongement de la vie active, de manière volontaire, a été un des principaux objectifs recherchés de la réforme. Entre 2000 et 2021, l'âge moyen de départ à la retraite a progressé de 62 à 64,2 ans, mais moins qu'initialement prévu ; 65 ans après 10 années de mise en place de la réforme²². La retraite minimum garantie est quant à elle versée à partir de 65 ans. Le système antérieur, qui prévoyait une retraite anticipée à temps partiel entre 60 et 65 ans, a été supprimé sauf pour des cas particuliers.

Les partenaires sociaux ont adopté une **approche inclusive** de la problématique de l'âge et travail, en se concentrant sur les perspectives de toute une vie. L'Autorité suédoise pour l'environnement du travail a adopté des dispositions sur l'adaptation et la réadaptation du lieu de travail, indiquant que l'employeur doit adapter la situation de travail d'un employé individuel afin de répondre à ses aptitudes pour son travail, comme l'exige la loi sur l'environnement du travail. L'Autorité recommande que les besoins particuliers des personnes âgées soient pris en considération dans toute réorganisation du travail, tandis que leurs compétences et leur expérience doivent être utilisées afin d'optimiser l'organisation du travail. Dès 2001, l'Autorité a publié un règlement selon lequel tous les employeurs doivent être responsables de la gestion systématique de l'environnement de travail (*Systematiskt arbetsmiljöarbete*, SAM ; source : OCDE 2018d). Contrairement à la situation en France, les métiers « pénibles » n'ouvrent pas droit à une retraite anticipée d'une façon automatique. C'est aux employeurs qu'il appartient de prendre en compte la pénibilité, au cas par cas, et tout au long des carrières, en aménageant les postes de travail, en améliorant la formation et la mobilité des plus exposés, etc.

Depuis plusieurs années, la question des retraites en Suède a été liée aux pénuries de main-d'œuvre dans les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'administration publique, des technologies de l'information et autres. Au fil des ans, des agences d'intérim spéciales portant des noms comme "veteranpool" ont été créées pour faciliter l'emploi des retraités. Des efforts ont même été entrepris pour "recruter à nouveau" des agents de police et des infirmières, par exemple en leur offrant des rémunérations attrayantes.

Si les principaux partis politiques ne remettent pas en cause « l'architecture » du nouveau système de retraite, ils cherchent à améliorer notamment les pensions les plus faibles. En effet, le système de retraite reproduit les inégalités de la vie active, et les personnes ayant eu des carrières courtes ou morcelées reçoivent des montants de retraites très faibles. Cette catégorie de personnes pourrait augmenter dans les années à venir, en raison des vagues d'immigration et du faible taux d'intégration sur le marché du travail d'une partie significative des immigrés. Afin d'assurer les grands équilibres des systèmes de retraites à moyen et à long terme, de nouveaux relèvements de l'âge minimal de départ à la retraite sont à l'étude.

21) Il s'agit d'une statistique nationale qui s'applique à tous salariés nés la même année. L'espérance de vie des Suédois au moment de prendre leur retraite ne tient pas compte des différences entre les hommes et les femmes, ni entre les métiers ou les catégories sociales.

22) En 2021, le gouvernement suédois a annoncé un âge cible moyen de départ à la retraite de 67 ans ; à cette fin les projets présentés au Riksdag prévoient le recul progressif de l'âge minimal pour atteindre 63 ans en 2023 puis 64 ans en 2027.

2.6) Prolongation de la vie active : que pensent les travailleurs européens ?

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) a réalisé une enquête en 2015 pour connaître l'avis des travailleurs européens par rapport à une prolongation de leur vie professionnelle. (23) Cette enquête a donné lieu à plusieurs conclusions instructives.

- A la question posée aux travailleurs de moins de 55 ans, « pensez-vous pouvoir assurer votre emploi actuel jusqu'à l'âge de 60 ans ? », les réponses varient fortement selon les catégories socio-professionnelles et selon les pays de l'UE. Cf schéma ci-dessous. La France se distingue de la moyenne des pays européens avec plus 40% des salariés qui partagent cet avis avec une part encore plus importante chez les femmes. Dans l'ensemble des pays de l'UE, 26% des salariés hommes et 30% des salariées femmes ont répondu négativement.

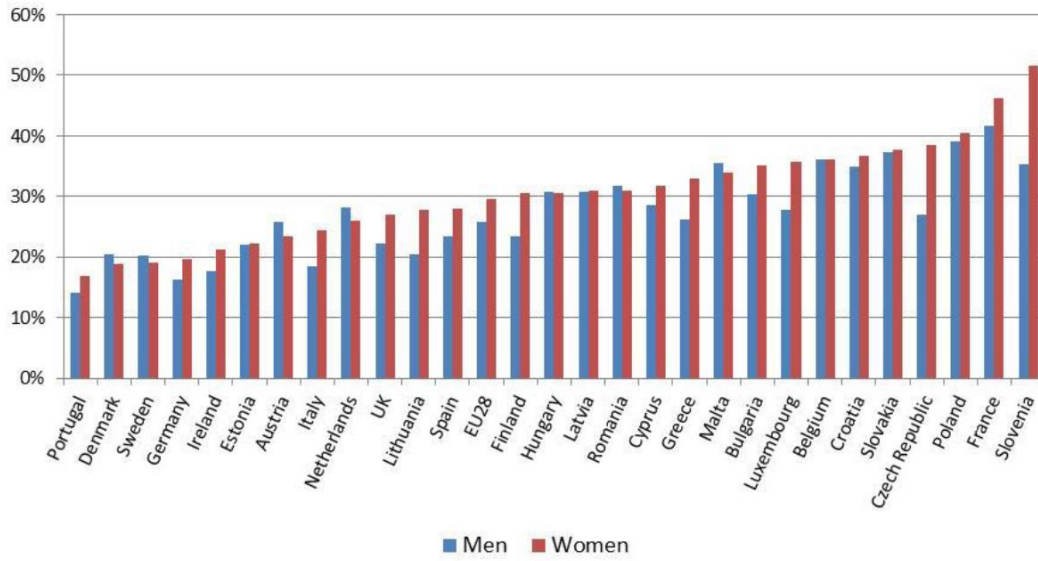
Des réponses diffèrent selon les catégories socio-professionnelles. Plus de trois employés de bureau, professionnels et cadres sur quatre interrogés ont indiqué qu'ils seraient en mesure de le faire, contre moins de trois sur cinq pour les travailleurs du secteur primaire, des services et de la vente (Eurofound 2017 : 120-1). Cela suggère que les perceptions de la sécurité de l'emploi sont probablement plus directement déterminées par la pénibilité du travail qu'à l'âge.

- A la question "Jusqu'à quel âge souhaitez-vous travailler ? », les réponses ont été les suivantes : « le plus tard possible » pour environ 20% de tous les travailleurs interrogés avec la même proportion d'hommes et de femmes de l'UE28. La France se distingue, à l'exception de Malte, comme étant le pays où le prolongement de la vie active est le moins apprécié (« Souhaitant travailler le plus tard possible »). Seuls 5% des hommes et 8% des femmes en France sont de cet avis.
- Quant à l'âge souhaité de départ, on observe de fortes disparités : 57 ans en moyenne à Chypre et en Slovénie, à 65 ans en Norvège, 64 ans au Danemark, 63 ans en Suède, 62 ans en Allemagne, 61,9 ans aux Pays-Bas, 61,1 ans en Grande-Bretagne et 60 ans en France. Dans tous les pays, les personnes souhaitent travailler jusqu'à un âge qui est inférieur à celui qui est prévu par le régime légal de retraite de leur pays.

Dans le cadre de cette enquête, les résultats de la France interpellent. Compte tenu de la faible adhésion des salariés, comment réussir à reculer l'âge de la retraite sans dégrader l'état de santé des travailleurs et accroître la précarité pour une partie des seniors ?

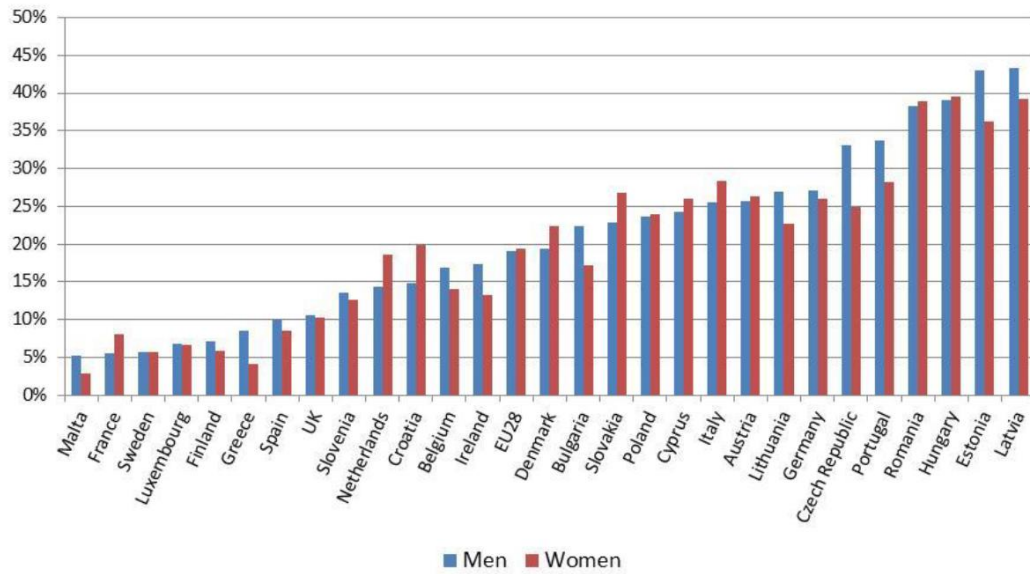
23) "Extending working life: what do the workers want?", Jorge Cabrita, Eurofound 2017

Pourcentage de travailler affirmant ne pas pouvoir occuper leur emploi actuel jusqu'à 60 ans, 2015



Source : Eurofound

Proportion de travailleurs souhaitant travailler "le plus tard possible", 2015



Source, Eurofound

Chapitre 3 - Employabilité des seniors : plusieurs enjeux

3.1) Vouloir et pouvoir « tenir bon » jusqu'à sa retraite

De fortes inégalités existent face au vieillissement au travail. Pour certaines professions, le vieillissement n'est pas un problème, ou est seulement un problème mineur : il s'agit surtout d'emplois hautement qualifiés impliquant principalement des exigences cognitives et une vitesse de travail modérée, et pour lesquels une longue expérience professionnelle, et de vie, est un grand avantage. Dans ces emplois (chercheurs, consultants, etc.), les gens peuvent facilement travailler jusqu'à 65 ans, voire plus. Mais la plupart des emplois en Europe impliquent des exigences physiques et/ou une vitesse élevée de travail/stress et/ou une intensité élevée de changement, soit dans les qualifications, soit dans le travail ou les organisations. Dans ces emplois, les jeunes ont plus de facilité à s'adapter.

L'allongement de la vie professionnelle signifie que les employés doivent maintenir et développer leur employabilité pendant plus d'années. L'employabilité est la combinaison de trois éléments : pénibilité, motivation et compétence. Pour le salarié, l'enjeu est à la fois de vouloir mais aussi de pouvoir allonger sa vie professionnelle active (24).

Le maintien des seniors en activité est déterminé non seulement par leur propre capacité à rester dans l'entreprise, mais aussi par la volonté des entreprises de les conserver. Dans la plupart des cas, les politiques des employeurs et leur attitude, ainsi que l'attitude des superviseurs et des collègues directs, sont finalement les facteurs déterminants du succès ou de l'échec de la gestion des âges sur le lieu de travail (cf. Cedefop 2010 ; site web SHARE). Nous allons aborder séparément les différentes composantes de l'employabilité.

3.2) La santé au travail des seniors

Des accidents du travail moins fréquents mais plus graves

La santé d'un senior est le facteur le plus décisif pour déterminer la durée de la vie professionnelle et aussi pour façonner les attitudes à l'égard du travail et de l'apprentissage. Nous savons aujourd'hui que « l'âge biologique » de personnes appartenant au même groupe d'âge peut varier considérablement. Un âge "officiel" de 55 ans peut biologiquement couvrir une fourchette d'environ 45 à 65 ans, selon les conditions de travail et de vie, le style de vie et les prérequis génétiques, comme le reconnaissent le concept et l'indice de capacité de travail élaborés par une équipe de recherche finlandaise dirigée par Juhani Ilmarinen (cf. Ilmarinen 2005).

Le lien entre l'âge et la mauvaise santé, qui se reflète dans les taux de maladie et d'invalidité, est également plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. **Les travailleurs âgés ne tombent pas plus souvent malades que les jeunes, c'est l'allongement de la durée des congés maladie qui entraîne des taux d'absence plus élevés.** Le constat est similaire dans les différents pays européens étudiés. Chez les seniors, deux phénomènes jouent dans le sens inverse. D'un côté, un comportement plus prudent et une plus grande expérience dans les différentes sphères de la vie, y compris le travail, sont universellement reconnus comme leur permettant de limiter le nombre d'accidents. Toutefois, il est tout aussi vrai que la guérison d'une maladie ou d'une blessure,

24) « Pouvoir travailler à tout âge - démarche et aide au diagnostic », Hugo Ezan, Aslaug Johansen et Alexandre Milheiras - ARETE- juin 2007

quelle qu'elle soit, prend plus de temps avec l'âge. Par conséquent, la durée totale de l'absence tend régulièrement à augmenter avec l'âge. Une étude de l'INRS de 2012 (25) montre clairement une évolution inverse avec l'âge de la fréquence et de la gravité des accidents du travail. La fréquence est quatre fois plus faible chez les plus de 60 ans que chez les moins de 20 ans. Par contre, la durée moyenne des arrêts est plus de trois fois plus longue chez les seniors de plus de 60 ans que chez les juniors de moins de 20 ans (cf. tableau ci-dessous ²⁶

Des statistiques récentes d'autres pays européens (27) montrent des résultats similaires, bien que les définitions sous-jacentes de l'« incapacité de travail » ou de l'« absentéisme » diffèrent en raison des variations des systèmes nationaux de sécurité sociale.

Fréquence et durée moyenne des arrêts (données CNAMTS) - 2012		
Age	Fréquence arrêts (nombre d'accidents avec arrêt pour mille salariés)	Durée moyenne arrêt (jours)
Moins de 20 ans	79,2	25,2
20-24 ans	58,4	34,0
25-29 ans	41,8	43,1
30-34 ans	36,7	53,4
35-39 ans	34,8	60,1
40-49 ans	31,6	66,8
50-59 ans	26,9	80,5
60-64 ans	17,8	90,2
65 ans et plus	16,0	75,4
Total	36,0	56,5

Source : INED, 2012

Des relations complexes : vieillissement, travail et santé

Le processus du vieillissement résulte d'un double phénomène. D'une part, le vieillissement est déterminé par la génétique. D'autre part, la façon dont on vieillit dépend de l'environnement et notamment des conditions de travail. Lorsque celles-ci sont difficiles, le travail peut révéler précocement des déficits qui jusque-là n'étaient pas sensibles, accélérer ou amplifier les mécanismes du vieillissement, et donc créer des mécanismes d'usure prématurée ou accélérée. La proportion des personnes connaissant des limitations à leurs capacités de travail augmente avec l'âge et cela quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. Toutefois, la relation de cause à effet entre l'inaptitude et le travail est complexe à établir (pour l'Allemagne : BAuA 2019 ; pour les Pays-Bas : site web Département de la santé publique) (28).

25) « Accident du travail, quelle particularité chez les seniors ? » INRS, ND 2368, 2012

26) Une analyse plus poussée par groupe d'âge montre, néanmoins, des résultats plus nuancés. Si on multiplie la fréquence par la durée des arrêts, le nombre de jours d'absence pour un salarié du groupe 60-64 ans est inférieur à un mois par rapport à celui du groupe de moins de 20, et l'écart est minime sur le groupe des 20-24 et 5% en défaveur des seniors (60-64) par rapport au groupe 50-59.

27) « What about the workers? Forty years of labour consultancy in Europe », 2020, cf. infra

28) Pour plus de précisions, voir « What about the workers ? », déjà cité

L'accroissement du nombre de salariés en restriction d'aptitude ou en inaptitude augmente les demandes d'aménagement de poste ou de réaffectation sur des activités moins pénibles. Une des difficultés actuelles est que les possibilités de reclassement sont réduites au sein des entreprises face à la diminution des postes « doux ou légers » (29).

3.3) Les pénibilités

Des conditions de travail physique globalement moins pénibles pour les seniors

D'après des enquêtes d'Eurofound, les seniors de l'EU 28 sont globalement exposés, selon leur propre perception, à des conditions de travail moins difficiles que le reste de la population active. Ils subissent moins de contraintes physiques que les travailleurs plus jeunes (charges lourdes, bruit, vibrations, tâches répétitives, etc.). Mais ces différences peuvent s'expliquer, au moins en partie, par un effet de sélection : les seniors ont souvent abandonné plus tôt les emplois les plus pénibles, a fortiori si leur santé est dégradée, et occupés par des travailleurs plus jeunes.

Mais une intensité de travail plus forte perçue dans certains pays européens

En revanche, les seniors dans certains pays européens déclarent subir une intensité du travail plus forte que leurs collègues plus jeunes (travail à très grande vitesse, pression des délais, manque de temps pour effectuer correctement le travail, fréquentes interruptions dans le travail, etc.). Ainsi, la perception des seniors en Suède et au Royaume-Uni est plus négative que celle de la moyenne des autres pays européens (30).

3.4) Les compétences

Les salariés européens sont désormais confrontés à une double réalité : l'accélération des changements techniques et organisationnels et l'allongement de la vie active. Les entreprises ne cessent d'évoluer. Des emplois sont à la fois supprimés, créés et/ou transformés. Les compétences existantes sont remises en cause, que ce soit indirecte (outil informatique) ou direct (remise en cause des qualifications sur des emplois qualifiés dans l'industrie, nouvelles techniques de commercialisation, nouveaux langages de développement pour des informaticiens etc.). Afin de pouvoir se maintenir dans l'emploi, les salariés sont obligés d'évoluer et de se former tout au long de leur vie professionnelle. Cette nécessité ne s'arrête pas ni à 40, ni à 45 ans. Le défi de la formation continue est d'autant plus grand que leur formation initiale est faible. Les études de cas ci-après (cf. Allemagne) montrent que des efforts spécifiques ont été accomplis en direction de cette population.

L'importance d'une « bonne » conduite du changement

L'accélération du rythme d'innovation observée dans tous les secteurs d'activité, rend la vie au travail plus complexe pour les seniors et cela d'autant plus que plusieurs changements peuvent avoir lieu en même temps. Si la grande majorité des salariés finit par s'adapter, par exemple aux

29) Dans le groupe automobile français PSA, le nombre de postes dits "légers" (posture normale, dos légèrement penché, bras sous le cœur et quelques mouvements) est passé de 25 % à 58 % sur les chaînes de montage au cours des quinze dernières années. Cela permet d'attribuer ces postes légers à des opérateurs plus âgés qui ont besoin de plus de temps de récupération. Source : Santé & Travail n° 102, avril 2018

30) Pour une analyse détaillée, voir « What about the workers ? », déjà cité

nouveaux systèmes d'information en évolution constante, chaque mutation informatique peut se traduire par une marginalisation progressive d'un certain nombre d'utilisateurs (généralement des seniors). Cette population est d'autant plus fragilisée qu'elle a tendance à cacher ses difficultés et à sous-estimer sa capacité d'évoluer. La conduite du changement souffre souvent d'un manque de communication et de formation adaptée en amont du projet. Des calendriers fortement contraints lors de projets de modernisation expliquent en grande partie ces faiblesses.

Le facteur de risque pour les seniors est moins le changement en lui-même que la façon dont le changement est mené : si le changement n'est pas expliqué, si un accompagnement adéquat n'est pas dispensé aux salariés, alors il peut être source de difficulté pour les salariés concernés. La crainte d'avoir à subir de nouveaux changements explique qu'une part significative de cette population aspire à une cessation anticipée de l'activité. A contrario, la mise en place d'une démarche participative et anticipée lors d'un projet de changement permet plus facilement « d'embarquer » un maximum de salariés et de limiter le nombre de laissés-pour-compte. L'étude de cas décrivant la mobilité préventive dans un groupe financier néerlandais le montre clairement. (Cf. ci-dessous)

De nouvelles approches de la formation et de l'accompagnement

Afin de favoriser le travail des seniors, de nouvelles approches de la formation et de la gestion des âges sont nécessaires. À cet égard, il est encourageant de constater qu'au cours des années 1990 et 2000, de nouvelles démarches de formation ont vu le jour combinant l'apprentissage formel et informel pour encourager le développement des compétences et l'apprentissage des travailleurs de tous âges. Comme l'illustre l'étude de cas ci-après, une telle adaptation de l'apprentissage est d'autant plus nécessaire chez les ouvriers faiblement qualifiés dans une organisation du travail fortement taylorisée.

Les nouvelles approches de la formation sont allées de pair avec une plus grande sensibilisation au facteur temps dans un certain nombre de processus de changement. Les travailleurs devraient disposer de suffisamment de temps pour "digérer" les informations relatives aux nouveaux emplois, à la reconversion, au recrutement et aux mesures de soutien. Ce facteur temps revêt une importance particulière pour les travailleurs âgés. Si, toutefois, les trajectoires de changement envisagées sont restreintes et que, par conséquent, le rythme du changement s'accélère, les travailleurs âgés risquent d'être les premiers à voir leurs intérêts bafoués.

L'enjeu d'une organisation du travail apprenante

Les salariés ne sont pas égaux devant le processus de changement. Les uns se trouvent dans une situation de travail où l'expérience est enrichie au fil du temps, d'autres ont une expérience réduite du fait d'une organisation du travail très spécialisée, voire taylorisée. Les uns se trouvent dans une situation « apprenante », d'autres sont dans des situations qui les fragilisent professionnellement avec le temps. C'est l'ancienneté au sein d'un même emploi qui ne leur permet pas de se diversifier et d'accroître leurs compétences. Le risque de fragilisation est d'autant plus grand que les besoins des entreprises évoluent et que les métiers changent. Dans ce contexte, l'expérience du salarié (son passé professionnel) peut apparaître, du point de vue des directions, comme un frein à sa capacité à s'adapter à la nouvelle situation de l'entreprise. Pour « faire du neuf », les entreprises privilégient souvent le recrutement de jeunes qui, de surcroît, ont un coût salarial inférieur à celui des salariés expérimentés.

Le cœur du problème de la gestion des âges reste la nécessité de concevoir et de développer des organisations du travail capables de s'adapter aux capacités et aux besoins de chaque groupe d'âge tout en optimisant leurs aptitudes et leurs compétences. Les difficultés que connaissent de nombreux travailleurs âgés pendant les processus de changement peuvent être compensées, du moins en partie, par l'utilisation de leur expérience et de leur "mémoire d'entreprise" pour aider à planifier et à mettre en œuvre le changement. Pourtant, la littérature a souligné à plusieurs reprises que les responsables hiérarchiques, en particulier, sont souvent incapables de reconnaître ces opportunités et d'agir en conséquence (Cedefop 2010 : 21-25).

3.5) La motivation et la reconnaissance du travail

Le constat européen : l'importance de la reconnaissance et du soutien social

Selon diverses enquêtes européennes, effectuer un travail de qualité, être bien intégré dans l'organisation du travail, bénéficier d'un soutien social et exercer des activités qui permettent l'acquisition permanente de nouvelles connaissances constituent les principales sources de satisfaction des seniors hormis la rémunération. La reconnaissance et le respect au travail sont des enjeux majeurs peut-être plus encore pour les travailleurs âgés que pour les autres groupes d'âge.

L'enquête européenne sur les conditions de travail (Eurofound) de 2015 (31) fait apparaître une situation problématique pour les seniors par rapport au contexte ou à l'environnement social du travail. Ainsi, les résultats sont inférieurs à la moyenne pour la France sur la perception des seniors par rapport à l'aide et au soutien des collègues et du manager. Le Royaume-Uni se distingue avec des scores légèrement positifs (cf. Eurofound 2017 : 68).

Le soutien aux seniors dans de nombreux processus de changement est loin d'être évident, que ce soit de la part de la hiérarchie, des cadres intermédiaires ou des collègues plus jeunes. Le sentiment d'un manque de reconnaissance de leur expérience de la part de la direction et des collègues peut constituer un problème particulier pour les travailleurs âgés exerçant des professions peu qualifiées ; une situation qui est source de démotivation (cf. Eurofound 2017 : 68).

En s'appuyant toujours sur les mêmes sources, il est regrettable de constater que, pour l'ensemble de l'Union Européenne, le soutien des managers est le plus élevé pour les travailleurs de moins de 35 ans (63%) et le plus faible pour les travailleurs de 50 ans et plus (56%), avec des chiffres similaires pour le soutien des collègues : le plus élevé pour les jeunes travailleurs (75%), le plus faible pour les seniors (69%). Le manque d'attention que de nombreuses entreprises accordent manifestement aux besoins de leurs travailleurs âgés semble se manifester par un manque de soutien social ressenti en particulier de la part des cadres. Il s'agit d'un domaine sensible, car de nombreux travailleurs âgés ont plus d'expérience du travail en cours et très probablement de l'organisation du travail elle-même que certains de leurs responsables directs. Sans une gestion attentive et sensible, le risque de démotivation des travailleurs âgés dans leurs dernières années d'activité est réel.

31) Pour une analyse plus détaillée des résultats, voir le livre en ligne « *What about the workers? – forty years of labour consultancy in Europe* », déjà cité.

L'enjeu de la rémunération des seniors : la spécificité française

Les entreprises sont, et seront de plus en plus, confrontées à un double défi : d'une part, garder la motivation des « anciens » (souvent déçus de devoir prolonger leur vie professionnelle) et, d'autre part, attirer et fidéliser les jeunes au sein de l'entreprise. A cet égard, **le système de rémunération** reste un outil central en tant que levier de reconnaissance. Mais force est de constater que les systèmes de rémunération sont souvent source de tension entre générations, et cela particulièrement en France pour plusieurs raisons :

- **Un écart plus fort des salaires moyens des seniors par rapport aux plus jeunes**

Le tableau suivant, extrait d'une étude de France Stratégie de 2018 (déjà citée), montre que le ratio des salaires des 55-64 ans rapportés à ceux des 25-54 ans reste supérieur en France par rapport au ratio moyen des pays de l'OCDE. Bien qu'ayant fortement diminué au cours des dix dernières années, la croissance de la rémunération avec l'âge reste plus importante en France que dans d'autres pays européens, en particulier parmi les plus diplômés. Un récent article dans le journal Le Monde (3/02/2023) a récemment mis en avant cette question : « *Le tabou de la rémunération des salariés de 55 ans et plus en France* ». Certaines comparaisons internationales doivent, néanmoins, être interprétées avec prudence. Par exemple, en France, contrairement aux Etats-Unis, les moins qualifiés sont ceux qui quittent les premiers le marché du travail. Ceux qui restent sont plus diplômés et mieux payés, d'où en partie cet effet sur les salaires.

Tableau 9 – Écart de salaire moyen des seniors vis-à-vis des plus jeunes

	Année	OCDE	France	Allemagne	Suède
Salaire des travailleurs à temps complet : ratio 55-64 ans/25-54 ans	2006	1,09	1,34	1,09	1,10
	2016	1,10	1,20	1,20	1,08

Note : la valeur 2016 du tableau de bord OCDE correspond à des données 2014.

Source : *Tableau de bord des travailleurs en fin de carrière*, OCDE, Paris

- **La cohérence de la politique de rémunération entre salariés débutants et salariés expérimentés**

Des problèmes de cohérence de la politique de rémunération, ou perçus comme tels, sont fréquemment source de tension. De jeunes embauchés, plus diplômés, sont susceptibles de bénéficier de niveaux de salaire équivalents à ceux de leurs aînés. A l'inverse, sur des postes de même niveau, les jeunes peuvent avoir un faible niveau de rémunération comparé aux seniors dont le salaire a évolué avec l'ancienneté.

Face au prolongement de la vie active en France, un examen des systèmes de rémunération s'impose. Par exemple, comment rendre les dispositifs de cumul retraite/emploi plus attractifs pour le salarié afin d'alléger la masse salariale des seniors en fin de carrière ? Comment mettre en place des modes de reconnaissance non financiers. Certaines mesures ont déjà été mises en place, mais l'objectif serait de les renforcer.

Chapitre 4 - Quelques exemples européens de bonnes pratiques

4.1) Comment réduire la pénibilité physique des travailleurs peu qualifiés ?

Cette étude de cas montre la complexité de maintenir en emploi des travailleurs faiblement qualifiés qui, de surcroît, souffrent d'usure physique. Des solutions ont été recherchées grâce à un ensemble de mesures dont une modification de l'organisation du travail. L'étude de cas montre également l'importance de la démarche participative en tant que facteur de succès.

1ère étude de cas - La réduction de la pénibilité par le biais de l'organisation du travail

Une entreprise allemande de fabrication de produits métalliques emploie environ 100 salariés. Parmi ces derniers, 38 ouvriers travaillent dans l'atelier d'ébarbage, composé de deux équipes. (L'ébarbage consiste à éliminer les traces de métal sur une pièce à l'aide de différents outils). Leurs emplois n'exigeaient pratiquement aucune qualification formelle et les travailleurs, tous des hommes dont beaucoup étaient des migrants, s'étaient qualifiés en suivant une formation sur le tas. La plupart d'entre eux avaient la quarantaine ou la cinquantaine. L'opération était caractérisée par des exigences physiques élevées, impliquant de travailler accroupi, à genoux ou dans d'autres postures contraignantes, et de nombreux travailleurs souffraient de détérioration physique liée au travail. Des groupes de travail composés de travailleurs, de cadres moyens, d'experts en santé et sécurité ainsi que de consultants du cabinet BIT ont élaboré des mesures visant à réduire les contraintes physiques. Cependant, il est apparu que la conception ergonomique du poste de travail ne suffisait pas à elle seule à rendre les emplois "adaptés à tous les âges". Des mesures organisationnelles étaient également nécessaires, et un **système de rotation a été lancé**. Ce système était basé, d'une part, sur un inventaire des différentes tâches avec leurs charges et leurs tensions et, d'autre part, sur une matrice de qualification dans laquelle les compétences des travailleurs étaient mesurées par eux-mêmes et par leurs supérieurs directs. Cette évaluation a donné lieu à **un plan de formation** permettant aux travailleurs d'alterner entre les différentes tâches.

Cependant, un problème s'est rapidement posé lorsque les travailleurs qui, jusqu'alors, effectuaient des tâches à faible contenu d'apprentissage, se sont montrés peu enclins à "apprendre". Pour surmonter ce problème, le comité d'entreprise, les supérieurs hiérarchiques des travailleurs et la direction des RH ont travaillé dur pour convaincre les travailleurs de s'engager dans des activités d'apprentissage. Leur engagement a été rendu possible par les hauts niveaux de transparence et de confiance atteints au cours de ce programme. Les mesures de formation prises comprenaient des cours d'allemand pour les personnes ayant de faibles capacités linguistiques, ainsi que des possibilités d'apprendre à exercer d'autres activités. Ces cours ont permis d'élargir et d'enrichir, par exemple, le métier d'éboueur en intégrant les tâches des grutiers et des signaleurs. Ces derniers ont été à leur tour formés à des tâches telles que le sablage, le vernissage et l'ébarbage (source : BIT).

2ème étude de cas - Le projet "Textil-Fit" (Allemagne)

Cette étude de cas montre comment on peut faire évoluer un poste de travail industriel afin d'améliorer à la fois la compétitivité et les conditions de travail, surtout des seniors, grâce notamment à une démarche participative. Elle montre la nécessité de prendre un ensemble de mesures : enrichissement de tâches, allègement des postes de travail, etc.

De 2014 à 2017, le projet "Textil-Fit", piloté par le cabinet BIT, a été financé par le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales dans le cadre de l'initiative "Nouvelle qualité du travail" (INQA). Il s'agissait d'une vaste initiative qui impliquait un ensemble d'acteurs : le gouvernement fédéral allemand, les länders (régions), les syndicats, des associations professionnelles, des entreprises et les institutions d'assurance sociale. L'objectif poursuivi était d'améliorer la qualité du travail en tant que clé de l'innovation et de la compétitivité des entreprises allemandes. Plus précisément, le projet "Textil-Fit" a cherché à relever le défi du changement démographique dans l'industrie du textile et de l'habillement par une **approche participative**. La direction, des experts, des membres du comité d'entreprise et des travailleurs ont coopéré au sein de dix entreprises afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité tout en cherchant à renforcer l'employabilité de la main-d'œuvre.

Les analyses et les méthodes de conception utilisées étaient basées sur une « grille » comprenant 3 éléments : structures d'âge, besoins de qualification et risques de danger et de stress, afin de construire une cartographie des emplois. Il est rapidement apparu que les emplois existants étaient souvent conçus de manière à exiger peu d'apprentissage et qu'ils étaient associés à des contraintes physiques. **Des actions ont été menées pour réduire les contraintes physiques et psychologiques des postes de travail (notamment par des mesures techniques) et pour relever, en même temps, les qualifications des superviseurs/managers.**

Il a été constaté que les maladies de l'appareil locomoteur contribuaient de manière significative aux maladies professionnelles (environ 25 %) et à l'incapacité de travailler, et qu'elles étaient particulièrement marquées chez les travailleurs âgés. Ces risques pour la santé étaient toujours causés par des postures défavorables et le déplacement de charges lourdes. Ils pourraient être réduits par l'achat et la mise en œuvre d'aides techniques et d'équipements de travail comme des "tables élévatrices". Les travaux effectués dans une posture forcée d'abaissement pourraient, par exemple, être évités et la fatigue liée au travail réduite de cette manière. De telles mesures pourraient également améliorer la productivité.

Pour commencer à réduire le stress psychologique, il a été jugé essentiel que les travailleurs participent dès le début à la (re)conception de leur poste de travail, et cela dans ses différentes dimensions : techniques, ergonomiques et organisationnelles. Une telle participation, lorsqu'elle est suivie de décisions de la direction concernant l'achat de nouvelles machines et de nouveaux équipements, a un impact positif sur la réduction de la charge de travail physique. Une telle démarche est cruciale pour les travailleurs de tous âges, mais encore plus importante pour les seniors. Dans ce contexte, le rôle essentiel des superviseurs dans la conception du travail a été reconnu. En même temps, la qualification des superviseurs/managers a été évaluée et des améliorations ont été jugées nécessaires. Une démarche ou méthode de "conception du travail adaptée à l'âge" a été élaborée. Elle couvre les domaines suivants :

- la santé et la maladie ;
- les changements dans les capacités d'une personne au cours de sa vie professionnelle ;
- le système de travail et sa conception ;
- la charge de travail et la tension au travail ;
- les bases du stress physique : manutention de charges, postures assises et debout, exposition à des facteurs physiques tels que l'éclairage, le bruit, la chaleur et le froid ;
- mesures exemplaires pour une "conception du travail adaptée à l'âge".
- qualification pour la modification des charges de travail à l'aide d'un exemple dans leur propre domaine.

(Source : BIT 2017)

4.2) Comment faciliter la mobilité professionnelle au sein des entreprises ?

Les fréquentes réorganisations et de restructurations au sein des entreprises constituent souvent une épreuve difficile et un risque de marginalisation pour les seniors. Les mobilités professionnelles sont fréquemment subies et non choisies. Cette étude de cas, montre les avantages d'une restructuration anticipée.

3ème étude de cas - Mobilité préventive dans un groupe financier (Pays-Bas)

Un groupe financier néerlandais décide de fusionner deux entités : une banque postale avec un service de banque en ligne et le centre d'appel d'une banque de détail. Concrètement, cette fusion se traduisait par une réduction très importante des effectifs de l'ordre de 2 500 personnes, planifiée sur trois ans. L'originalité du plan social de l'entreprise a résidé dans la mise en place d'un programme de mobilité préventive planifié sur deux ans pour l'ensemble des salariés. Au sein du groupe, une équipe dédiée a été mise en place pour accompagner cette transition et des conseillers mobilité ont été recrutés spécifiquement pour assurer cette mission. Les principales caractéristiques du programme étaient les suivantes :

Anticipation de la démarche

- Une large information à l'ensemble des salariés
- La recherche d'un équilibre entre les âges dans le choix des postes à supprimer

Création de groupes d'expression :

- Le point de départ des groupes de travail a consisté à mobiliser les salariés lors de séances en groupe autour d'une question très simple : « *Qu'allez-vous faire dans les deux prochaines années ?* »
- L'élargissement de la capacité des salariés à se projeter dans leur avenir professionnel, à se fixer des objectifs, est la condition essentielle au développement de l'employabilité des salariés.

Accompagnement individuel

- Des entretiens individuels entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct pour informer le salarié de la suppression de son poste, suivis dans les deux semaines d'un entretien avec un conseiller en mobilité dédié
- Chaque employé bénéficie d'un accompagnement spécifique pour construire son projet professionnel : un bilan de compétences approfondi et une formation aux techniques de recherche d'emploi, accompagnés d'entretiens de suivi hebdomadaires avec le conseiller en mobilité.
- Le coaching et le tutorat individuels de chaque employé pendant neuf mois.

Recrutement d'intérimaires

Compte tenu des mouvements constants de personnel, des intérimaires ont été recrutés afin de mieux maîtriser la charge de travail.

Un bilan réalisé au bout de deux ans a montré que 85 % des salariés concernés ont été reclassés, dont 65% en interne. Le soutien social des managers à leurs équipes a été un facteur essentiel de succès de ce programme. Pour cela, les managers ont bénéficié d'une formation en amont pour savoir écouter les préoccupations des employés concernés par ces changements. L'entreprise a souhaité capitaliser sur cette expérience positive. Elle a créé un système pour améliorer l'employabilité du personnel, en offrant la possibilité de bénéficier d'un budget de formation individuel sur trois ans. L'expérience montre qu'il est important de corréliser ce type d'initiative à un accompagnement individualisé des carrières.

(Source : Sprenger 2010).

4.3) Comment favoriser l'évolution des compétences des seniors ?

Le besoin de flexibilité se fait de plus en plus sentir au sein des entreprises, ce qui implique une polyvalence accrue chez les ouvriers. L'apprentissage chez les ouvriers faiblement qualifiés avec une forte ancienneté nécessite la mise en place d'une démarche de formation spécifique.

4ème étude de cas - Développement des compétences d'ouvriers semi-qualifiés et non qualifiés (Allemagne)

L'entreprise allemande, qui emploie près de 600 personnes, est un fournisseur de l'industrie automobile et du secteur des transports publics. L'étude de cas porte sur la formation systématique et participative des travailleurs semi-qualifiés et non qualifiés, y compris des travailleurs seniors. Le point de départ était la prise de conscience qu'avec la fin des accords de retraite anticipée dans les années 2000, ce dernier groupe devrait encore travailler pendant 10 ans. En outre, le besoin d'une polyvalence s'était considérablement accru en raison des fluctuations plus fortes des commandes, des exigences de qualité plus élevées et de la pression constante sur la réduction des coûts.

Au début du projet pilote dans le laminoir à roues, les 34 travailleurs concernés étaient pour la plupart non qualifiés et semi-qualifiés. Ces travailleurs âgés avaient, souvent après de nombreuses années de service, acquis une expérience et des connaissances approfondies sur leur lieu de travail habituel. Cependant, elles ne pouvaient être déployées de manière flexible que dans une mesure limitée sur d'autres postes de travail. Dans ce contexte, l'objectif était d'augmenter systématiquement leurs qualifications liées aux processus. Trois exigences devaient être satisfaites :

- créer un haut niveau d'acceptation et de motivation au sein du personnel ;
- faire le point sur les compétences disponibles et identifier les compétences nécessaires ;
- utiliser des formes d'apprentissage financièrement gérables pour l'entreprise et acceptables pour les employés.

En fin de compte, l'approche choisie était basée sur :

- une démarche participative ;
- une volonté de définir les niveaux de compétence requis tout en répondant aux souhaits de développement des travailleurs individuels ;
- l'élaboration d'un plan de formation basé sur deux démarches : "transfert de connaissances en tandem" et "formation interentreprises". Le "transfert de connaissances en tandem" désigne le transfert systématique des connaissances liées à l'emploi d'un porteur de connaissances à un travailleur désireux d'apprendre le travail en question. Contrairement aux méthodes d'apprentissage traditionnelles, le « tuteur » est préparé à l'avance à cette tâche en l'aidant, par exemple, à transférer des connaissances implicites en connaissances explicites. L'existence d'une documentation sur les compétences disponibles permet de mieux connaître les exigences et les particularités du lieu de travail.

Les deux formes de formation ont été facilement acceptées car elles étaient étroitement liées au lieu de travail et à des contextes opérationnels spécifiques. Le processus de transfert a eu lieu pendant les heures de travail. Afin de couvrir les besoins supplémentaires en personnel, des chômeurs de la région ont été embauchés pour un an et affectés dans la zone pilote à des postes de travail "faciles à apprendre", remplaçant ainsi des travailleurs qui amélioraient leurs qualifications. En conséquence, le groupe des ouvriers semi-qualifiés, non qualifiés et plus âgés est devenu plus flexible et s'est perfectionné : la compétence s'est ajoutée à l'expérience et aux connaissances. Si l'augmentation de la productivité qui en a résulté a permis de préserver les emplois existants, l'entreprise a également embauché plus de la moitié des anciens chômeurs du programme de rotation des emplois, créant ainsi de nouveaux emplois. Les résultats du projet pilote ont motivé la poursuite de la formation sur d'autres lieux de travail.
(Source : BIT)

5ème étude de cas - La formation continue des seniors et le rôle de conseil des syndicats (RU)

L'accès à la formation continue baisse selon l'âge des salariés. Ce constat est valable pour toutes les catégories socioprofessionnelles. De fortes disparités existent néanmoins d'un secteur d'activité à l'autre. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cet état de fait : faible demande de la part des principaux intéressés mais aussi faiblesse des propositions de formation. Cette étude de cas montre comment des syndicats au Royaume-Uni ont cherché à encourager les seniors à suivre une formation continue.

Au Royaume-Uni, les syndicats du secteur public (enseignement et santé) ont été fortement impliqués dans la tentative d'élaborer des stratégies visant à faire des écoles et du NHS (National Health Service) des organisations inclusives en termes d'âge. De même, la confédération syndicale TUC s'est employée à fournir des orientations politiques globales, notamment en ce qui concerne la position des femmes âgées dans la population active (TUC 2013, 2014). L'autre contribution importante du TUC provient du développement des représentants syndicaux chargés de l'apprentissage sur le lieu de travail. Cette initiative du TUC a permis à des syndicats de déployer des représentants spécialisés dans l'apprentissage pour aider à guider les choix de formation et d'éducation de leurs collègues de travail. Une étude réalisée en 2014 a révélé que les représentants en matière d'apprentissage avaient été particulièrement utiles pour encourager les seniors à surmonter leur réticence à suivre une formation ou un enseignement au cours des dernières années de leur vie professionnelle (Cough 2012 ; UNIONLEARN 2014).

4.4) Comment permettre aux seniors de mieux maîtriser les NTIC ?

Afin d'éviter que l'évolution technologique ne se traduise par une fragilisation, voire une mise à l'écart progressive de certains salariés, il est essentiel d'être attentif à la conduite du changement et de limiter les écueils ainsi que le montre l'étude de cas suivante.

6ème étude de cas - Les seniors et la maîtrise de l'évolution technologique (France)

Une compagnie d'assurances en France a décidé d'équiper ses commerciaux itinérants avec une tablette tactile. La tablette représentait une avancée significative (suppression du papier, possibilité de clore rapidement un acte de vente à l'aide d'une signature électronique). Mais elle s'est traduite en même temps par une perte d'autonomie et de marge de manœuvre pour les commerciaux dont la majorité étaient des seniors. (Un contrôle accru sur leur activité et une standardisation des procédures de travail).

Les représentants des salariés ont alerté la direction sur une forte dégradation des conditions de travail des commerciaux. C'est dans un contexte de forte tension que les représentants du personnel ont voté le recours à un expert extérieur avec la mission de réaliser un audit de la situation du travail et de préconiser des améliorations. L'expertise a montré qu'une partie des commerciaux étaient très fragilisés. Dans un contexte de multiples transformations, le rythme et l'ampleur des changements sont difficiles à suivre pour certains. La formation et les mesures d'accompagnement n'ont pas été à la hauteur. De plus, la formation a eu lieu alors que la tablette était loin d'être stabilisée, ce qui a complexifié sérieusement l'apprentissage. Lors de fréquents blocages techniques, certains commerciaux n'étaient pas à même de savoir si les bugs étaient dus à une mauvaise maîtrise de l'outil ou à des dysfonctionnements techniques, sources de stress et d'énerverment.

Le constat et les recommandations de l'expert ont donné lieu à un débat entre les élus de la direction. Un consensus s'est dégagé sur les mesures suivantes :

- Identifier les populations « à risque »
- Adapter la formation et les mesures d'accompagnement
- Faire évoluer l'outil de vente pour donner plus de sens à la collecte des données tout en offrant une marge de manœuvre aux utilisateurs
- Rester vigilant par rapport à la conduite du changement (stabiliser l'outil de travail, limiter la fréquence de livraison de nouvelles versions, les tester davantage avant toute livraison)
- Renforcer la capacité d'accompagnement du management de proximité.

In fine, la direction a largement partagé le constat de l'expert et les recommandations émises. Elle a reconnu que les nouveaux outils ont été déployés sans être stabilisés au préalable ce qui s'est traduit par de nombreux dysfonctionnements pour les utilisateurs. Les commerciaux ont essuyé les plâtres d'un nouveau poste de travail informatique en cours de construction et insuffisamment testé au préalable.

7ème étude de cas - La conduite du changement et la personnalisation des mesures (France)

Cette étude de cas montre l'importance de la qualité de la conduite du changement et des mesures d'accompagnement en insistant sur des erreurs à ne pas commettre.

Le poste de travail informatique, en évolution permanente, reste le « nerf de la guerre » au sein des institutions financières. Une banque française a alloué un budget important pour former ses salariés sur les outils informatiques, mais les résultats se sont avérés décevants. Cette non-réussite s'est traduite par une dégradation des conditions de travail et une perte d'efficacité pour l'entreprise. Les représentants des salariés et le CHSCT ont voulu remédier à cette situation. Pour cela, ils ont lancé une expertise externe afin d'analyser l'adéquation de l'outil informatique aux besoins des utilisateurs et la pertinence des mesures d'accompagnement prévues.

ARETE a pris en charge cette mission et les principales recommandations étaient les suivantes :

- *Assurer un accompagnement personnalisé.* La capacité d'apprendre un nouveau système d'information varie beaucoup d'un salarié à l'autre. C'est pourquoi il est indispensable de personnaliser la formation.
- *Intégrer mieux le facteur temps dans le processus de formation.* La maîtrise de l'utilisation d'un nouveau système d'information se fait progressivement, en passant par différentes étapes d'acquisition de connaissances. Cela nécessite du temps. Or, le facteur temps est particulièrement important pour les salariés plus âgés dans un processus d'apprentissage.
- *Synchroniser la formation et la finition des outils.* Trop souvent, l'efficacité de la formation est entravée par le simple fait que le nouvel outil n'est pas finalisé et comporte encore de nombreux dysfonctionnements et des bugs.

- *Diversifier les approches pédagogiques de la formation.* La pratique est essentielle lors de l'acquisition de nouvelles routines de travail. Or, trop souvent, on constate que la formation repose sur des présentations théoriques (PowerPoint) qui n'ont que peu de rapport avec les situations réelles de travail.

4.5) Comment gérer et optimiser la fin des carrières ?

La transition entre l'emploi et la retraite est souvent délicate. On rappelle ici des expériences d'entreprises britanniques dans le domaine de l'aménagement des fins de carrière. Leur démarche peut être résumée de la façon suivante : « *Wind down* », « *Ease down* » et/ou « *Step down* ».

8ème étude de cas - L'aménagement des fins de carrière (Royaume Uni)

En Grande-Bretagne, l'entreprise BAE Systems a convenu avec le syndicat PROSPECT, au début des années 2000, d'introduire une série d'options de travail flexibles qui offraient un choix aux travailleurs approchant de l'âge de la retraite. En effet, ces options permettaient aux travailleurs de réduire leurs semaines de travail dans les deux ans précédant leur départ à la retraite, de transférer leurs responsabilités vers le mentorat de collègues plus jeunes qui pourraient bénéficier de leur expérience. L'entreprise a ainsi pu conserver des compétences difficiles à remplacer tout en créant de nouveaux rôles clairement valorisés pour les travailleurs plus âgés (Flynn 2014). British Telecom (BT) a pris des mesures similaires quelques années plus tard en offrant au personnel plus âgé qui avait été recruté avant la privatisation ce que les chercheurs ont décrit comme l'opportunité de "ralentir" (*wind down*) (réduire le nombre d'heures de travail), de "se détendre" (*ease down*) (réduire les responsabilités professionnelles), de devenir des "aides" (*helping hands*) (prendre du temps pour faire du bénévolat) ou de "descendre" (« *step down* ») (prendre un poste avec moins de responsabilités) (Parry et Bown-Wilson 2010).

En conclusion

L'évolution de la législation sur les retraites s'est traduite dans l'ensemble des pays européens par une hausse du taux d'emploi des seniors avec, cependant, des écarts importants. On observe aujourd'hui des situations contrastées quant au travail des seniors. Certains pays, notamment l'Allemagne et la Suède, connaissent une pénurie de travailleurs qualifiés, avec des difficultés à remplacer les départs à la retraite. Des seniors, en Allemagne et au Royaume-uni, continuent à travailler au-delà de l'âge légal pour améliorer leur niveau de vie à la retraite. Quelques chiffres allemands sont éloquentes à cet égard ⁽³²⁾ : 273 000 personnes âgées de 65 ans et plus avaient un emploi en mars 2017 contre 80 000 en mars 2000, 980 000 personnes en âge de prendre leur retraite avaient un mini-job. Comme observé au Japon depuis de nombreuses années, va-t-on assister en Europe à la création d'un marché d'emploi spécifique pour les travailleurs senior ? En Suède, des agences d'intérim spéciales ont été créées pour faciliter l'emploi des retraités. Des efforts ont été fait pour « réembaucher » des agents de police et des infirmières, par exemple en leur offrant des rémunérations attrayantes. Cela interroge sur les souplesses et passerelles possibles entre l'emploi et la retraite.

Les écarts de pension sont importants d'un pays européen à l'autre. Selon le rapport annuel du COR de 2022, les pensions représentaient en 2019 entre 44% et 73% des dernières revenus d'activité dans un échantillon de 7 pays européens, avec l'Allemagne et le Royaume-Uni qui présentent les plus faibles taux de remplacement tandis que la France et la Suède sont en milieu de groupe. Compte tenu du durcissement des conditions d'ouverture des droits à la retraite, une partie des futurs retraités européens risque de connaître une **précarité accrue** et un **décrochage de leur niveau de vie**. Dans ce contexte, le maintien des salariés dans les emplois, à tous les âges, devient un enjeu majeur. Or, les **discriminations** liées à l'âge face à l'embauche demeurent une réalité avec pour conséquence des périodes de chômage de longue durée plus importantes pour les seniors. En France ⁽³³⁾, la part des personnes ni en emploi, ni à la retraite en 2021 atteignait 28% à 61 ans. Ainsi, les systèmes de retraite tendent à reproduire les inégalités de la vie active, et les personnes ayant eu des carrières courtes ou hachées touchent des montants de retraite très faibles.

Un retrait précoce des seniors du marché du travail a longtemps été une pratique courante en Europe, mais selon des modalités différentes. Des dispositifs de préretraite, appelés congés de fin de carrière ou cessation anticipée d'activité ont été très développés en France, surtout au sein des grandes entreprises. Pour leur part, les Pays-Bas et les pays Scandinaves ont longtemps « fait sortir » un grand nombre de seniors du marché du travail à l'aide de différents dispositifs d'invalidité octroyés d'une façon très large. En principe, ces différents dispositifs ont été fortement réduits et il sera intéressant de pouvoir analyser ces changements « récents » plus en détail dans les prochaines années pour mieux connaître la « face cachée » du rallongement de la vie active.

Indépendamment de l'âge de la retraite, l'expérience des pays européens montre que le maintien des seniors dans l'emploi implique de traiter l'emploi des seniors dans **toutes ses dimensions** : formation, conditions de travail, organisation du travail, aménagement des postes, rémunérations etc. A titre d'illustration, des adaptations ergonomiques du poste de travail sont utiles mais souvent insuffisantes. Il faut repenser en parallèle l'organisation du travail et faciliter ainsi une mobilité professionnelle. Cela passe tout autant par des mesures spécifiques « âges » (France, obligations de négociation d'accord, pénalités – abrogés en 2017) que par une gestion

32) Source : Agence Fédérale pour l'emploi (BA)

33) Source : INSEE, mai 2023

plus globale des ressources humaines au sein des entreprises (Suède, avec une responsabilité incombant aux chefs d'entreprise).

En s'appuyant sur l'expérience des 5 pays européens étudiés, les principales mesures en faveur de l'emploi des seniors peuvent être résumées de la façon suivante :

- *Maintien dans l'emploi et gestion des pénibilités : un ensemble de leviers*
Pour que les travailleurs âgés puissent rester dans l'emploi et être efficaces, les employeurs et les représentants des travailleurs devraient s'efforcer de combiner des mesures techniques visant à réduire la charge de travail physique avec une nouvelle conception de l'organisation du travail et des emplois. Il est essentiel d'identifier les populations fragilisées et/ou à risque.
- *Conduite du changement, démarche participative et valorisation de l'expérience*
Employeurs et représentants des travailleurs devraient stimuler la participation des travailleurs aux processus de changement organisationnel et technique, en accordant une attention particulière à l'expérience et aux connaissances des seniors, afin de reconnaître et valoriser leur expérience, les impliquer davantage dans le projet professionnel.
- *Conception du travail adaptée à l'âge*
La direction et le personnel des ressources humaines ainsi que les représentants des employés et les syndicats devraient inclure le potentiel des travailleurs âgés ainsi que les limites liées à leur maintien au travail comme des facteurs majeurs dans la conception et le suivi des processus de changement.
- *Renforcement de l'employabilité des seniors*
Les offres d'emploi que les travailleurs âgés peuvent occuper devrait s'accompagner de programmes intensifs de soutien social, notamment d'accompagnement et d'un tutorat individuel afin de répondre à la forte sédentarisation qui constitue un obstacle aux évolutions, reconversions, mobilités pour une partie du personnel. L'objectif doit être de garantir que ces possibilités professionnelles puissent être correctement prises en compte et mises en œuvre.
- *Formation, apprentissage formel et informel*
Des approches de formation combinant l'apprentissage formel et informel, adaptées aux besoins et aux capacités des travailleurs âgés, devraient être développées et appliquées en se rapportant autant que possible à des situations de travail réelles. Dans les processus de restructuration et de changement organisationnel et technique, les travailleurs, seniors ou non, doivent disposer de la marge de manœuvre et du temps nécessaires pour suivre les accompagnements et formation permettant de s'adapter aux nouvelles situations de travail.

Références, bibliographie

ARETE (2008)

Working at all ages. A guide for management and workers' representatives. Paris

ARETE (2007)

Pouvoir travailler à tout âge. Démarches et aide au diagnostic – Ezan Hugo, Johansen Aslaug, Milheiras Alexandre.

Barthélemy N., Di Porto A. and Samak J. (2015)

Retraites : le recul de l'âge minimal a peu d'effet sur les motivations de départ. Études et Résultats, DREES, no 902, January

BIT e.V. (2017)

Die Herausforderungen des demografischen Wandels in der Textil- und Bekleidungsindustrie gestalten innovative Unternehmen und gesunde Mitarbeiter gemeinsam. Final Report (en allemand : <http://www.textil-fit.de/projekt/stimmen-zum-projekt/>)

Böheim René (2014)

The effect of early retirement schemes on youth employment. Bonn: IZA, IZA World of Labor 70

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2019)

Arbeitswelt im Wandel - Zahlen, Daten, Fakten, Ausgabe 2019 - Dortmund: BAuA

Cambois Emmanuelle, Laborde Caroline and Robine Jean-Marie (2008)

La "double peine" des ouvriers : plus d'années d'incapacité au sein d'une vie plus courte, INED, Population et Société n°441, janvier 2008.

Occupational inequalities in health expectancies in France in the early 2000s: Unequal chances of reaching and living retirement in good health. Demographic Research 25(12): 408-36

Cedefop (2010)

Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives. Luxembourg : Publications Office of the European Union

Conseil d'Orientation des Retraites (COR) : rapport annuel 2022

Cough B. (2012)

The role and impact of unions on learning and skills policy and practice: a review of the research. London : TUC

Cusset Pierre-Yves (juillet 2022)

Protection sociale : le choc du vieillissement est-il (in) soutenable ? France Stratégie - note d'analyse n°111

Direction Générale du Travail

Bilan de la négociation sur l'emploi des salariés âgés, document de travail n°14, Conseil d'Orientation des Retraites, novembre 2012

Eurofound (2017)

Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). Luxembourg: Publication Office of the European Union

Eurofound (2017)

Extending working life: what do the workers want?, Jorge Cabrita

Eurofound (2019)
Working conditions and workers' health. Luxembourg: Publication Office of the European Union

Flynn Matt (2014)
Representing an ageing workforce: challenges and opportunities for trade unions. London: TUC

Fuchs Johann, Kubis Alexander and Schneider Lutz (2019)
Zuwanderung und Digitalisierung. Wie viel Migration aus Drittstaaten benötigt der deutsche Arbeitsmarkt künftig? (Migration and Digitalisation, How much migration from third countries does the German labour market need?). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Ilmarinen Juhani (2005)
Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health / Finnish Institute of Occupational Health

INRS
Accident du travail, quelle particularité chez les seniors ? ND 2368, 2012

INSEE
 En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie. Insee Première, n° 1946, Mai 2023

Mackenbach Johan P., Stirbu Irina, Roskam Albert-Jan R., Schaap Maartje M., Menvielle Gwenn, Leinsalu Mall and Kunst Anton E. (2008)
Socioeconomic inequalities in health in 22 European countries. The New England Journal of Medicine 358: 2468-81

Murtin Fabrice, Mackenbach Johan, Jasilionis Domantas, and Mira d'Ercole, Marco (2017)
Inequalities in longevity by education in OECD countries: Insights from new OECD estimates. Paris
 OECD Statistics Working Papers 2017/02

OECD (2017) *Health at a Glance 2017: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing

OECD (2018a) France. *Key policies to promote longer working lives. Country note 2007 to 2017*. Paris

OECD (2018b) Germany. *Key policies to promote longer working lives. Country note 2007 to 2017*. Paris

OECD (2018c) Netherlands. *Key policies to promote longer working lives. Country note 2007 to 2017*. Paris

OECD (2018d) Sweden. *Key policies to promote longer working lives. Country note 2007 to 2017*. Paris

OECD (2018e) United Kingdom. *Key policies to promote longer working lives. Country note 2007 to 2017*. Paris

OECD (2019) *International Migration Outlook 2019*. Paris

Parry Emma, and Bown-Wilson Dianne (2010)
Change at Any Age. Employers Forum on Age Research Report. London: EFA

Prouet Emmanuelle, Rousselon Julien (2018), « *Les seniors, l'emploi et la retraite* », France Stratégie

- Sparreboom Theo, and Tarvid Alexander (2017) *Skill mismatch of natives and immigrants in Europe*. Geneva: International Labour Office, Conditions of Work and Equality Department
- Sprenger Wim (2010) *ING Netherlands Retail, delabeling and integrating two banks with sustainable cuts in employment - Transition management as a tool for social responsible restructuring*. Paris / Amsterdam: IRENE Paper
- Sprenger Wim, Van Klaveren Maarten, Tijdens Kea and Ramos Martin Nuria (2008)
Older workers, in Van Klaveren Maarten and Tijdens Kea (eds) *op.cit.*: 117-38
- Swedish Work Environment Authority (2001) *Provision on Systematic Work Environment Management*. Stockholm, AFS 2001:1
- Swedish Work Environment Authority (2002) *Systematic Work Environment Management and stress (H366)*. Stockholm
- Swedish Work Environment Authority (2015) *The organisational and social work environment*. Stockholm, AFS 2015:4
- Trades Union Congress (TUC) *Older Women in the Labour Market*. London
- TUC (2014) *Age Immaterial: Women over 50 in the workplace*. London
- UK Department for Work & Pensions (2017) *Fuller Working Lives. A Partnership Approach*. London: UK DWP
- UNIONLEARN (2014) *Mid-Life Career Reviews: Helping older workers plan their future - Evaluation report*. London: TUC
- Van Klaveren Maarten, Gregory Denis, Johansen Aslaug, Tengblad Per, Schleicher Robert (2020)
What about the workers? Forty years of labour consultancy in Europe - www.arette.fr
- Van Klaveren Maarten, Salverda Wiemer and Tijdens Kea (2009)
Retail jobs in the Netherlands: low pay in a context of long-term wage moderation. International Labour Review 148(4): 413-438
- Van Klaveren Maarten and Tijdens Kea (eds) (2008)
Bargaining issues in Europe: comparing countries and industries. Brussels: ETUI-REHS / University of Amsterdam-AIAS / WageIndicator
- Van Klaveren Maarten and Tijdens Kea (2012)
Empowering Women in Work in Developing Countries. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Van Klaveren Maarten and Voss-Dahm Dorothea (2011)
Employers 'Exit Options' and Low-Wage Retail Work: the case of supermarkets in the Netherlands and Germany, in Grigulus Irena and Bozkurt Ödül (eds). Retail Work. Basingstoke: Palgrave Macmillan: 175-92
- Vermeer Niels, Mastrogiacomo Mauro and Van Soest Arthur (2014)
Demanding occupations and the retirement age in the Netherlands. Amsterdam: De Nederlandsche Bank (DNB) Working Paper No. 448

Sites web

Eurofound / *Ageing workforce* (16 May 2019) (<https://www.eurofound.europa.eu/topic/ageing-workforce>)

Eurofound / *Retirement* (15 April 2019) (<https://www.eurofound.europa.eu/topic/retirement>)

Eurofound / EWCS / *Data visualisation* (<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>) (last accessed 29-12-2019)

FNV / *CAO Philips* (<https://www.fnv.nl/cao-sector/metaal/cao-philips>, last accessed 29-12-2019)

INSEE / *Espérance de vie à 35 ans en 2009-2013 : par catégorie socioprofessionnelle* (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2383438>)

Initiative New Quality of Work (DE: https://www.inqa.de/DE/Startseite/start_node.html; EN: <https://www.inqa.de/EN/Home/home.html>, last accessed 29-12-2019)

Max Roser / *Fertility Rate* (<https://ourworldindata.org/fertility-rate>, last accessed 29-12-2019)

Max Roser / *Life Expectancy* (<https://ourworldindata.org/life-expectancy>, last accessed 29-12-2019)

Netherlands Department of Public Health, Well-being and Sports (VWS) (<https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/ziekteverzuim/cijfers-context/huidige-situatie#node-ziektespecifiek-verzuim-naar-leeftijd>, last accessed 29-12-2019)

OECD / *Compare your country - International Migration* (<https://www1.compareyourcountry.org/migration>, last accessed 29-12-2019)

SHARE – *Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe* (<http://www.share-project.org/home0.html>, last accessed 29-12-2019)

Stichting van de Arbeid (STAR) / *Arbeidsmarktprojecten* (<https://www.stvda.nl/nl/thema/arbeidsmarkt/arbeidsmarktprojecten>, last accessed 29-12-2019)