

YVES CHASSARD *

Comment maintenir les seniors au travail

Les Français, on le sait, vont devoir rester au travail plus longtemps, ne serait-ce que pour assurer l'avenir de leur système de retraites. Jusqu'ici, le taux d'activité particulièrement bas des plus de 55 ans était le résultat d'une coalition d'intérêts entre employeurs et salariés, mais aussi de quelques préjugés tenaces sur la faible productivité des seniors. Des enquêtes récentes, ainsi que quelques exemples étrangers, montrent qu'il est possible de renverser le courant, à condition de repenser la gestion des ressources humaines dans l'entreprise et de rendre vraiment incitative la prolongation de l'activité.

Bien que l'issue de son examen au Parlement ait été positive, la réforme Fillon sur les retraites présentée au printemps 2003 s'est heurtée au scepticisme, voire à l'hostilité : les Français persistent dans leur majorité à revendiquer de pouvoir partir tôt à la retraite. Pourtant, la solidarité entre générations commande de ne pas trop charger la barque des prélèvements sur les actifs. Augmenter la durée de la vie au travail à proportion de l'augmentation de la durée totale de la vie est la moins mauvaise solution, même si, cha-

con le sait, cela ne sera pas suffisant pour éviter une hausse des prélèvements. Nous allons être contraints de rester actifs de plus en plus vieux, ne serait-ce que parce que l'on commence à travailler de plus en plus tard. Mais est-il possible de renverser le courant ?

UNE FUITE DEVANT LE TRAVAIL APRÈS 55 ANS

La France est devenue un pays où une seule génération travaille, celle des 25-49 ans : la cessation d'activité des

parents coïncide pratiquement avec l'entrée de leurs enfants sur le marché du travail. Pourquoi en sommes-nous arrivés là ?

Xavier Gaullier¹ a, le premier, mis en évidence l'existence d'une coalition d'intérêts entre entreprises et salariés pour reporter sur la collectivité le coût financier d'un départ anticipé en retraite. Pour les salariés, c'est d'abord en finir avec la crainte du chômage, et surtout d'un chômage dont on pressent qu'à cet âge il ne sera pas facile de sortir. C'est, en même temps, s'assurer sans effort des revenus, certes un peu plus faibles, mais souvent jugés suffisants à une période de la vie où les besoins diminuent avec l'accession des enfants à l'autonomie financière. Tous les sondages font état d'un souhait massif de terminer sa vie professionnelle plusieurs années avant 60 ans, et les mesures d'âge restent bien plus populaires que les 35 heures.

Pour les entreprises, faire partir ses salariés en préretraite est d'abord un moyen commode de traiter les conséquences sociales des restructurations. Mais,

¹ Voir notamment X. Gaullier, *Le Temps des retraites, les mutations de la société salariale*, Paris, Le Seuil, 2003.

* Coordinateur des groupes de prospective « Travail et emploi » au Commissariat du Plan. L'auteur s'exprime ici à titre personnel.

même à effectifs constants, beaucoup d'entreprises considèrent qu'il est de leur intérêt de rajeunir leur pyramide des âges, en remplaçant leurs salariés les plus âgés par des jeunes. Les premiers cumulent, à leurs yeux, une série de handicaps : ils coûtent plus cher que les jeunes, en raison des modes de rémunération fondés sur l'ancienneté ; ils sont moins productifs, étant en moins bonne santé et possédant des qualifications moindres (effet de génération) ou moins actuelles (effet d'âge) ; ils sont moins désireux et moins capables d'acquérir de nouvelles compétences ; ils sont proches de la retraite, ce qui ôte beaucoup d'intérêt à l'investissement dans leur formation ; enfin, ils sont plus réticents à la mobilité géographique.

Ainsi, seule une minorité de salariés (moins de 40 %) passe directement de l'emploi à la retraite. Les autres combinent dans des proportions variées, au cours de ce que Xavier Gaullier appelle la « décennie des fins de carrière », emploi, chômage et préretraite. Résultat : l'horizon de la fin de carrière se situe maintenant pour beaucoup de Français peu après 55 ans. D'après le Conseil d'orientation des retraites, les anciens salariés du secteur public nés entre 1932 et 1936 ont quitté leur activité en moyenne juste après avoir atteint 57 ans et ceux du secteur privé à 57 ans et demi, soit deux ans et demi avant l'âge moyen auquel ils ont demandé la liquidation de leurs droits².

Sans être vraiment atypique, la France est l'un des pays européens où cette fuite devant le travail après 55 ans s'est opérée avec le plus d'ampleur. Sur 100 personnes entre 55 et 64 ans, 34 seulement occupaient un emploi en 2002 contre 40 dans l'ensemble de l'Union européenne (voir le tableau). Au palmarès des taux d'emploi entre 55 et 64 ans, la France est 11^e sur 15, mais 13^e sur 15 pour les hommes, alors qu'elle se situe dans la moyenne européenne pour les femmes.

Mais il y a plus spectaculaire. Par le jeu combiné d'un âge précoce de cessation d'activité et d'une espérance de vie à 60 ans plus longue que dans la plupart

Taux d'emploi selon l'âge et le sexe en 2002

	15-64 ans			55-64 ans		
	Total %	F %	H %	Total %	F %	H %
Belgique	59,7	51,1	68,1	26,7	17,6	36,1
Luxembourg	63,6	51,5	75,5	28,3	18,6	37,9
Italie	55,4	41,9	68,9	28,9	17,3	41,3
Autriche	68,2	61,1	75,3	30,0	20,9	39,8
France	62,9	56,4	69,6	34,8	30,6	39,3
Allemagne	65,4	58,8	71,8	38,4	29,9	47,1
Espagne	58,4	44,0	72,8	39,7	22,0	58,6
Grèce	56,9	42,7	71,7	39,7	24,4	56,0
Pays-Bas	74,5	65,9	82,9	42,3	29,9	54,6
Finlande	69,1	67,3	70,9	47,8	47,2	48,5
Irlande	65,0	55,2	74,7	48,1	30,8	65,1
Portugal	68,6	61,2	76,3	50,9	41,9	61,2
Royaume-Uni	71,5	65,3	77,7	53,5	44,7	62,6
Danemark	76,4	72,6	80,2	57,8	50,4	64,5
Suède	74,0	72,6	75,5	68,0	65,6	70,4
EU15	64,2	55,5	72,9	40,1	30,5	50,1
Objectif 2010	70			50		

Source : Commission européenne, « L'emploi en Europe, 2003 », chap. 5, tableau 53

des pays voisins, la France est le pays d'Europe où l'espérance de vie après la cessation d'activité est la plus élevée, en tous cas pour les hommes : 22 ans, soit presque 7 ans de plus que les Irlandais, 5 ans et demi de plus que les Portugais ou les Britanniques. Les femmes, quant à elles, peuvent espérer vivre plus de 27 ans après leur retrait du marché du travail, ce qui place la France en troisième position derrière la Belgique et le Luxembourg. On comprend que le problème du financement des retraites se pose avec une acuité particulière dans notre pays.

MOINS PRODUCTIFS, VRAIMENT ?

Les chefs d'entreprise ou les directeurs des ressources humaines, interrogés par la DARES (ministère du Travail)³, considèrent qu'une augmenta-

tion de la part des salariés de plus de 50 ans ne sera pas sans effet sur la performance de leur entreprise. Le vieillissement aura, certes, des effets positifs sur la complémentarité des équipes et la présence d'une mémoire d'entreprise. Mais, pour une majorité de dirigeants, le vieillissement de la main-d'œuvre va aussi accroître la difficulté d'introduire de nouvelles technologies. L'expérience des salariés les plus âgés leur paraît être contrebalancée par l'obsolescence de la qualification.

² Premier rapport du Conseil d'orientation des retraites, décembre 2001, page 40.

³ O. Monso et M. Tomasini, *Le vieillissement dans les entreprises : faire face aux innovations technologiques*, Premières Informations et premières Synthèses, DARES, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, février 2003.

EMPLOI

En réalité, il n'est pas démontré que les seniors soient moins productifs que leurs cadets. L'INSEE a modifié sensiblement, en l'espace de quelques mois, ses conclusions sur ce point. Une première étude publiée en 2001⁴ faisait apparaître que les salariés âgés sont payés en moyenne nettement plus que leur productivité, à tous les niveaux de qualification : les plus de 50 ans seraient en moyenne de 10 à 20 % moins productifs que les 25-34 ans, alors qu'ils sont payés entre 30 et 40 % de plus. Mais une autre étude, plus récente, montre que ce résultat est probablement le fruit d'un artefact statistique. En effet, ce sont les entreprises les plus dynamiques, donc les plus productives, qui embauchent le plus ; ce faisant, elles rajeunissent automatiquement leur pyramide des âges. Il convient, dès lors, d'inverser le sens des causalités : les salariés âgés ne sont pas moins productifs, mais ils travaillent dans des entreprises qui sont, dans l'ensemble, moins productives⁵. Après correction de ce biais, l'étude révèle une croissance de la productivité avec l'âge, qui se ralentit toutefois à partir de 40 ans et devient presque nulle au-delà de 50 ans.

Cela dit, il existe peut-être un biais dans l'autre sens : puisque tous les salariés ne travaillent pas jusqu'à l'âge de la retraite, peut-être ceux qui sont restés actifs sont-ils les plus productifs... Conclusion : on ne sait pas grand chose sur la façon dont la productivité des travailleurs varie avec l'âge, encore moins sur la correspondance entre le salaire et la productivité.

En réalité, les seniors ne manquent pas d'atouts. Expérimentés, aguerris au travail et à ses contraintes, ils maîtrisent une ou plusieurs compétences, que ce soit dans les domaines du savoir, du savoir-faire, du « savoir faire faire » ou du savoir-être ; ils sont capables de s'investir, de s'auto-organiser, exercés à l'expérience relationnelle ; dans certaines situations, ils peuvent être créatifs, porter un regard prospectif ; ils sont plutôt porteurs de calme, voire de conciliation ; débarrassés du souci constant de prouver quelque chose, ils peuvent être porteurs de sens parce qu'ils ont une mémoire du passé proche et lointain.

S'ils possèdent ces atouts, les seniors ont aussi des limites, que chacun connaît : ce sont des personnes plus fatigables qu'à vingt ans, qui veulent être rassurées, qui ont parfois peur de ne pas pouvoir (ou savoir) suivre les changements, notamment technologiques. C'est pourquoi l'amélioration des conditions de travail demeure une condition de l'emploi des salariés âgés.

Une étude récente, sur un échantillon de 5 000 travailleurs de la génération de 1938, a mis en évidence l'impact de conditions de travail dégradées sur les sorties précoces du marché du travail⁶ : les problèmes de santé, mais aussi certaines caractéristiques du travail – horaires atypiques, tâches répétitives sous contrainte de temps, insatisfaction quant à la possibilité de faire un travail de qualité – accroissent de manière importante la probabilité qu'une personne cesse son activité avant l'âge de la retraite. Or, dans l'industrie, beaucoup de processus de production ont été automatisés, ce qui a entraîné d'ailleurs des réductions d'emplois considérables. On assiste même, dans certains secteurs, à des phénomènes paradoxaux – par exemple, un retour de la taylorisation dans l'industrie automobile. La durée de vie des produits se raccourcit, ce qui oblige les industriels à réduire les investissements dans l'automation des processus de production, et à revenir au travail manuel sur cycles courts.

Dans les activités tertiaires existent d'autres formes de pénibilité qui constituent autant d'obstacles à l'emploi des salariés âgés. Mais l'usure au travail provient aussi des représentations mentales : lorsqu'on se perçoit et que l'on est perçu comme un « vieux salarié », on aspire à devenir un « jeune préretraité ». Le premier lieu à investir pour parvenir à un changement de regard est donc la représentation qu'ont les seniors d'eux-mêmes.

DES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTRANGER

Les tentatives menées jusqu'ici en France pour repousser l'âge effectif

de cessation d'activité ont échoué. Pourquoi ? Une première raison tient au fait que les entreprises ont eu la vie facile au cours des dernières années. Elles n'ont rencontré aucune difficulté pour recruter des jeunes. Et elles ont

L'idée communément admise que les salariés partant en préretraite laissaient la place aux jeunes a été battue en brèche.

pu se débarrasser à peu de frais de leurs salariés âgés grâce aux préretraites financées par l'État, à l'ARPE, aux allocations de chômage versées à des chômeurs âgés dispensés de rechercher un emploi. Ces départs précoces ont été d'autant plus facilement admis qu'ils ont concerné des effectifs peu nombreux (ceux des cohortes nées avant ou pendant la seconde guerre

mondiale) et qu'ils ont permis de faire accepter aux travailleurs et à leurs représentants les grandes restructurations industrielles.

Mais ce consensus s'est révélé, en réalité, fondé sur une illusion : l'idée communément admise que les salariés partant en préretraite laissaient la place aux jeunes a été battue en brèche. L'âge moyen de cessation d'activité a eu beau baisser, le taux de chômage des jeunes n'a pas diminué. Ce postulat reste pourtant encore présent dans bon nombre d'esprits.

Comment les entreprises implantées dans d'autres pays s'y prennent-elles lorsqu'elles emploient, en nombre plus important qu'en France, des personnes de plus de 55 ans ? Telle est la question

⁴ Voir B. Crépon, N. Deniau, S. Pérez-Duarte, *Wages, Productivity and Workers Characteristics : a French Perspective*, mimeo INSEE, mai 2001.

⁵ Voir P. Aubert (INSEE), *Salaires, productivité et demande de travail de travailleurs âgés*, communication au colloque DARES « Âge et emploi » du 5 mars 2003, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité ; voir aussi P. Aubert, *Près d'un salarié du privé sur cinq a plus de 50 ans en 2000*, INSEE Première, n° 910, juillet 2003.

⁶ F. Derriennic, M.-J. Saurel-Cubizolles, Ch. Monfort, « Santé, conditions de travail et cessation d'activité des salariés âgés », *Travail et Emploi*, n° 96, octobre 2003.

sur laquelle Bernard Brunhes Consultants a cherché – avec le concours d'une dizaine de grandes entreprises françaises, du ministère de l'Emploi et de la Solidarité et du Commissariat général du Plan – à apporter quelque éclairage⁷. Une trentaine d'entreprises, sélectionnées parce qu'elles emploient une proportion élevée de salariés âgés, ont été observées en 2000 dans cinq pays : l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Suède, les Etats-Unis et le Japon. L'enquête a livré cinq enseignements majeurs :

1. *Les représentations mentales et les préjugés sont un facteur déterminant de l'emploi ou de l'éviction des salariés âgés* : quand une entreprise cherche à s'en séparer, les raisons qu'elle avance pour expliquer son attitude paraissent incontournables ; quand, au contraire, elle les emploie ou même les recrute, leur âge ne semble lui poser aucun problème.

2. *Les représentations mentales évoluent avec l'état du marché du travail* : lorsqu'il devient difficile de recruter des jeunes, les salariés seniors se trouvent soudain parés de beaucoup de qualités ; l'exemple des Etats-Unis dans les années 90 est édifiant à cet égard.

3. *Les entreprises qui ne pratiquent pas l'éviction des salariés les plus âgés ont toutes entrepris des efforts d'amélioration des conditions de travail de l'ensemble de leur personnel.*

4. *Dans ces entreprises, les seniors font rarement l'objet d'un traitement différencié* ; elles déclarent que le critère de l'âge n'intervient ni pour le recrutement, ni pour la rémunération ; cette non-discrimination selon l'âge s'inscrit plus largement dans une politique de diversité, qui concerne également le genre et l'origine socio-culturelle, voire ethnique des salariés.

La mobilité en fin de carrière augmente les opportunités d'emploi ; il existe des entreprises qui trouvent intérêt, dans les conditions spécifiques de leur marché, à recruter des travailleurs âgés ; ces emplois ne sont pas des petits boulots, mais permettent au contraire aux salariés de valoriser leur expérience.

REPENSER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il n'y a donc pas d'obstacle insurmontable. Maintenir les salariés en activité après 55, voire 60 ans, est possible, à condition de mettre en œuvre une politique globale, comme l'ont montré des pays comme la Finlande ou les Pays-Bas. Plus précisément, trois conditions doivent être remplies : il faut que la croissance soit au rendez-vous ; que l'on trouve dans les entreprises de nouveaux compromis qui sécurisent davantage les trajectoires professionnelles ; enfin, que le système de retraites récompense vraiment la prolongation d'activité. Bref, il faut moderniser notre système d'emploi. Pour y parvenir, la négociation entre partenaires sociaux et les incitations données par les pouvoirs publics doivent se renforcer mutuellement.

Première condition, donc, la croissance. L'exemple des Etats-Unis le montre bien. Alors qu'à la fin des années 80 et au début des années 90, un grand nombre d'études s'acharnaient à démontrer que les salariés seniors étaient aussi performants que leurs cadets, il a fallu attendre l'apparition de tensions sur le marché du travail pour observer un changement de comportement des entreprises. Mais ce changement a été spectaculaire.

Deuxième préalable : repenser la gestion des ressources humaines. Les entreprises vont devoir modifier leur politique de rémunération – pour tenir compte de l'évolution des aspirations avec l'âge –, leur politique de formation, la gestion des carrières et de la mobilité interne, et probablement aussi ce qu'on appelle les modes de management par le stress. L'enjeu central de cet *aggiornamento* est d'entretenir la motivation des salariés tout au long de la vie professionnelle. Il faudra banaliser la mobilité à tout âge, notamment en renforçant l'accès à des points de carrière à partir de 40 ans. Il faudra appuyer les projets individuels, afin de rendre la mobilité, interne ou externe, possible jusqu'à la fin de la vie professionnelle. Pour les cadres, notamment, le passage d'un rôle de direction à un rôle de conseil ne va pas sans poser des pro-

blèmes. Ce changement de posture doit être accepté non seulement par l'individu, mais aussi par son environnement de travail. Pour y parvenir, il faut profiter du fait que les circuits d'échange horizontal générés par les nouvelles techniques de l'information et de la communication semblent, notamment aux jeunes générations, beaucoup plus naturels qu'auparavant.

Il faudra, enfin, surmonter un obstacle important : l'évolution du salaire à l'ancienneté. C'est là un héritage du modèle industriel fordiste. Aujourd'hui, les temps ont changé. Fini le temps des carrières continues, des qualifications acquises une fois pour toutes : l'accélération de l'introduction du progrès technique dans les entreprises et l'intensification de la concurrence se traduisent par des transformations des organisations et du travail lui-même, dans le sens d'une plus grande flexibilité, d'une meilleure capacité d'adaptation et d'anticipation de la demande. Il en résulte une volatilité du contenu des emplois, et une menace d'obsolescence plus rapide des qualifications.

Cette nouvelle donne ne signifie pas, toutefois, la fin du salariat⁸. S'il est vrai que la continuité de l'emploi est mise en question par la flexibilité, il faut se garder de penser que le modèle salarial de demain, c'est un petit nombre de professionnels, dotés de compétences très recherchées et capables de se louer pour quelques mois aux entreprises les plus offrantes, plus une masse de travailleurs précaires aussi faciles à embaucher qu'à licencier. Les entreprises ne pourront jamais trouver, en l'état, sur le marché toutes les compétences dont elles ont besoin. Or la construction des compétences individuelles et leur inté-

⁷ Y. Chassard, V. Singer et M. Tessier, *Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ?*, Les cahiers du Groupe Bernard Brunhes, n° 7, janvier 2001.

⁸ Voir J.-L. Beffa, R. Boyer, J.-P. Touffut, *Les relations salariales en France : Etat, entreprises, marchés financiers*, note de la Fondation Saint-Simon, n° 107, juin 1999.

EMPLOI

gration dans un projet collectif sont un processus lent, qui continuera de demander une relation dans la durée entre l'entreprise et le salarié.

Avec la baisse espérée du chômage et le retour à des pénuries de qualifications, les entreprises vont devoir se soucier davantage du devenir professionnel des salariés. Il en va, d'ailleurs, de leur intérêt. Le cœur du problème est, bien sûr, la question de l'employabilité – un concept qui prend acte de la mobilité désormais inévitable des actifs. Mais le maintien de l'employabilité ne peut pas relever de la responsabilité du seul individu : ce doit être une responsabilité partagée de l'entreprise et de ses salariés.

Nous sommes encore au milieu du gué. Il nous faut passer de l'économie industrielle fordiste (avec des carrières linéaires et ascendantes, et la sécurité de l'emploi) à l'économie post-industrielle fondée sur la connaissance. Nous sommes à la recherche d'une nouvelle forme de compromis salarial, échangeant non plus la subordination des salariés contre la sécurité de leur emploi, mais leur engagement dans le développement des performances de l'entreprise contre la garantie de leur employabilité. Il faut négocier un *deal* dans lequel des engagements précis et concrets en matière de maintien et de promotion de l'employabilité seraient la contrepartie d'un aménagement progressif des mécanismes de progression automatique du salaire en fonction de l'ancienneté.

PROMOUVOIR LA MOBILITÉ DES SENIORS

L'enquête de Bernard Brunhes Consultants a montré qu'il existe toute une gamme d'opportunités d'emploi pour les travailleurs âgés. Au Japon, en Suède, au Royaume-Uni, il existe des

entreprises dont le personnel est presque exclusivement composé de salariés de plus de 55 ans. Mais si l'on veut que ces derniers conservent une activité autant par la mobilité externe que par le maintien dans l'entreprise, il faut éviter de dresser de nouveaux obstacles à leur mobilité. Aux Etats-Unis, on voit des entreprises modifier leur régime de pension complémentaire afin d'instaurer un dispositif neutre au regard de la mobilité professionnelle. Un autre type d'obstacle se rencontre dans les pays qui, comme la France, pénalisent le licenciement des salariés âgés de plus de 55 ans.

La contribution Delalande⁹, en effet, a donné des résultats globalement négatifs : beaucoup d'entreprises refusent d'embaucher des salariés de plus de 50 ans, par crainte de supporter un coût prohibitif si elles doivent un jour les licencier. Même en cas de difficulté de recrutement, un établissement sur deux n'envisage pas d'embaucher des salariés âgés¹⁰. C'est avec raison que

la loi Fillon a assoupli cette contribution pour les nouveaux embauchés¹¹.

Dans le même esprit, peut-on imaginer de mettre un terme au dispositif qui sanctionne cette disqualification professionnelle des salariés âgés : les préretraites ? La loi Fillon conclut un mouvement entamé depuis plusieurs années, à savoir le désengagement de l'Etat de ces mécanismes. En réalité, la seule alternative aux préretraites, si elle existe, passe nécessairement par la mobilité. De ce point de vue, deux pays sont en train de mettre en place des systèmes qui retiennent l'attention : la garantie au moins partielle de maintien du niveau du salaire pour le salarié de plus de 55 ans qui, après avoir été licencié, retrouve un emploi moins payé que le précédent. L'Allemagne, suivant les propositions de la commission Hartz, met en place une telle « assurance gains », qui comble la moitié de la

différence entre l'ancien et le nouveau salaire. Cette mesure est accompagnée d'une baisse des cotisations chômage pour les entreprises qui embauchent des salariés âgés. Un mécanisme analogue a été institué aux Etats-Unis pour les salariés qui perdent leur emploi parce que leur entreprise s'est trouvée confrontée à une perte de compétitivité dans le cadre de l'accord ALENA.

Une perte de salaire en cas de mobilité pourrait-elle être compensée, au moins partiellement, pour les salariés âgés, par l'allocation d'un revenu social¹² ? La question est en réalité plus générale. Car de cette *allocation compensatrice de perte de salaire* (en lieu et place d'une préretraite) à un *revenu social de deuxième partie de vie* cumulable avec un revenu d'activité (en lieu et place d'une retraite), il n'y a qu'un pas.

POUR UN SYSTÈME DE RETRAITES VRAIMENT INCITATIF

Les pays où le taux d'emploi après 55 ans est élevé sont ceux où il est financièrement rentable de travailler longtemps. Il faut que le travail paie, y compris au cours des dernières années d'activité. C'est le cas, bien entendu, lorsque les pensions servies par le système de retraite public sont particulièrement faibles. Mais l'incitation peut résulter aussi de dispositions libérales,

⁹ Pour toute rupture de contrat d'un salarié âgé de 55 ans et plus, les employeurs français doivent verser une contribution spécifique, représentant 10 à 12 mois de salaire.

¹⁰ L. Richet-Mastain et F. Brunet, *L'âge des salariés joue surtout à l'embauche*, Premières Informations et premières Synthèses, DARES, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, n° 15-3, avril 2002.

¹¹ Jusqu'ici, elle n'était pas exigée pour le licenciement d'un salarié âgé, lors de son embauche, de plus de 50 ans et inscrit depuis plus de 3 mois comme demandeur d'emploi. Cet âge plancher est ramené à 45 ans et la condition d'inscription comme demandeur d'emploi supprimée, pour les embauches postérieures au 27 mai 2003.

¹² En réalité, un tel dispositif existe déjà en France, sous le nom d'allocation temporaire dégressive, mais il est très peu utilisé.

permettant le cumul d'une pension et d'un revenu d'activité. En France, pour les pensions complémentaires d'entreprise, ce cumul est autorisé depuis longtemps. La nouveauté concernerait la possibilité de cumuler aussi un salaire et une retraite de base.

L'incitation à la poursuite de l'activité implique, enfin, un système de retraite véritablement neutre à l'égard de l'âge de liquidation des droits : chaque année supplémentaire d'activité – et donc de retraite différée – permet d'augmenter le montant de la pension annuelle perçue ensuite, à un double titre : grâce aux droits supplémentaires accumulés, et au fait que la période de retraite sera moins longue.

En Suède, l'âge d'ouverture des droits à taux plein était de 65 ans, et le reste dans le nouveau système qui vient d'être mis en place. Mais une modulation de l'âge de départ est désormais possible à partir de 61 ans, assortie de bonifications lorsque la liquidation des droits est repoussée. Le montant de la pension est ajusté en fonction de l'âge de départ, par le biais de coefficients actuariellement neutres. L'assuré peut liquider sa pension en totalité ou en partie (un quart, la moitié ou les trois quarts) et a toute liberté pour la cumuler avec un revenu d'activité. Ce dernier ouvre des droits à retraite supplémentaires. En continuant à travailler, un retraité peut donc accroître ses droits à retraite, d'une part en versant des cotisations, d'autre part en bénéficiant, sur la fraction de la pension non encore liquidée, de coefficients de liquidation d'autant plus avantageux qu'il est plus âgé.

Un régime de retraite véritablement neutre, qui n'incite ni à anticiper, ni à retarder le moment de leur cessation d'activité, correspond probablement au souhait des salariés de mieux maîtriser les rythmes de leur travail professionnel. Un système par points faciliterait l'exercice de cette liberté, le montant de la pension dépendant alors de celui des droits acquis et du moment où l'on décide de prendre sa retraite. Plus précisément, ce montant, multiplié par la durée probable pendant laquelle la pen-

sion sera versée¹³, devrait égaler le total des droits acquis. Et il suffit de prévoir un garde-fou très simple pour fixer l'âge minimum de départ : un assuré pourrait demander la liquidation de ses droits dès que le montant de la pension, ainsi calculée, dépasse le minimum vieillesse, afin d'éviter qu'il se retrouve à la charge de la collectivité simplement parce qu'il est parti en retraite trop tôt.

Ce principe de neutralité actuarielle n'interdirait en rien d'accorder des périodes de cotisations gratuites aux salariés malades, en chômage ou qui interrompent leur activité pour soigner un enfant en bas âge ou un parent âgé. De même, il serait tout à fait possible d'attribuer des points comptant double ou triple au titre des périodes où l'emploi occupé est particulièrement pénible ou présente des sujétions spécifiques. Une telle solution aurait le mérite de ne pas figer les situations professionnelles, tout en avançant dans la voie de l'équité.

Certes, quelques précautions sont indispensables. La première concerne la décision du départ en retraite : le salarié doit être maître de ses choix. Il importe donc de le mettre à l'abri de possibles pressions de son employeur visant à le faire anticiper son départ. Dans ce sens, la loi Fillon a reporté de 60 à 65 ans la possibilité de mise à la retraite d'office à l'initiative de l'employeur.

Une autre précaution touche aux conditions du cumul entre une retraite et un revenu d'activité salariée. Ce cumul comporte un danger de dumping social : au Japon, on voit des retraités concurrencer les salariés plus jeunes, en acceptant des niveaux de salaire inférieurs au minimum vital. Tel est aussi le cas, dans une moindre mesure, aux États-Unis. En Suède, en revanche, ce danger semble avoir été évité. Probablement, parce que la majorité des Suédois qui gardent une activité tout en percevant une retraite travaillent dans le secteur public, où les salaires sont administrés. Mais, après tout, n'est-ce pas un exemple à méditer pour la France ? Si demain des difficultés de recrutement apparaissent, par exemple dans les collectivités territoriales (comme un certain nombre d'entre elles

semblent déjà le redouter), ne peut-on pas imaginer qu'elles embauchent des seniors ? Plus généralement, ne devrait-on pas avancer vers l'idée que l'accès à l'emploi dans le secteur public puisse être ouvert sans limite d'âge à des salariés du privé désireux d'entamer une seconde carrière¹⁴ ?

Nous sommes en train, péniblement, de construire un nouveau système d'emploi, c'est-à-dire un ensemble de règles (établies par le législateur) et de pratiques sociales (agréées par la négociation), où les constructions sociales à l'échelle de la société – le droit du travail et la protection sociale – sont en symbiose avec les compromis établis dans l'entreprise, entre employeurs et salariés.

Mais c'est aussi une refonte du système de protection sociale qu'appelle la prolongation de l'activité des salariés, si l'on admet que celle-ci s'opérera autant par des « secondes carrières » que par le maintien dans l'entreprise. Rappelons-nous que la retraite était initialement une assurance contre le risque de se trouver démuné lorsqu'on n'est plus capable de travailler. Elle est devenue progressivement la juste récompense d'un certain nombre d'années de travail. Elle pourrait évoluer vers un revenu social de deuxième partie de vie, cumulable avec un revenu d'activité, dont l'âge d'obtention et, par contrecoup, le montant relèveraient d'une libre décision de l'assuré. ■

¹³ Durée moyenne, bien entendu. Ce serait un manquement grave à la solidarité que d'appliquer des coefficients actuariels différents pour les hommes et pour les femmes. Celles-ci n'ont pas à être pénalisées parce qu'elles vivent en moyenne plus longtemps que les hommes.

¹⁴ Le nombre de départs de titulaires civils devrait passer de 50 000 en 2002 à 62 000 en 2010 dans la fonction publique d'Etat, de 15 000 à 33 000 sur la même période dans la fonction publique territoriale et de 16 000 à 28 000 dans la fonction publique hospitalière (Source : Conseil d'Etat, Rapport public 2003 : Perspectives pour la fonction publique).