

Introduction

POUR UNE POLITIQUE ACTIVE DE LA GESTION DES ÂGES DANS L'ENTREPRISE

Depuis la parution de la première édition de cet ouvrage, l'eau a coulé sous les ponts avec la multiplication des textes destinés à favoriser l'emploi des seniors et le retour de la crise économique et son cortège de licenciements. Si le taux d'emploi des seniors reste faible, notons que les mœurs évoluent : face à la crise économique, l'État comme les entreprises cherchent d'autres solutions que le retour aux préretraites. Le cadre institutionnel a fortement évolué : promulgation de la loi Fillon, accord national interprofessionnel entre les partenaires sociaux pour des actions en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, lancement du plan national concerté pour l'emploi des seniors, mesures Bertrand de 2008 en faveur de ceux qui restent au-delà de l'âge légal, menaces de sanctions à partir de 2010 pour les entreprises n'ayant pas mis en place un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, possibilité de partir à la retraite à 70 ans...

Plus largement, notons que l'on passe doucement d'une approche centrée sur la retraite et la gestion des seniors à une politique d'emploi des seniors et de la gestion des âges. Quelques entreprises s'engagent progressivement dans cette nécessaire révolution culturelle qui doit remplacer la néfaste gestion par l'âge au profit de la prise en compte des âges. De tous les âges.

Pourtant, bien que l'environnement institutionnel ait évolué et que des initiatives positives fleurissent ici et là, fondamentalement, rien n'a vraiment changé dans le royaume de France.

La force des habitudes, le poids des stéréotypes, l'impact mental et structurel, sur les salariés comme sur les employeurs, de plus de

30 ans de culture des préretraites, la faiblesse du taux de formation des plus de 45 ans, les réalités de l'emploi, la situation économique... se conjuguent pour ralentir le nécessaire mouvement de la dynamique intergénérationnelle.

Les représentations restent incroyablement négatives vis-à-vis de l'âge. Les campagnes de publicité en faveur de l'emploi des seniors l'ont tristement démontré. D'autant plus qu'une large partie de la sphère médiatique, qui devrait aiguiller l'intelligence sociale, préfère poursuivre le travail de sape et jouer sur les peurs, les incompréhensions et les fantasmes concernant une hypothétique « guerre des générations ».

Oui, on assiste progressivement à une réelle prise de conscience du caractère inéluctable de l'allongement de la durée d'activité, mais chacun estime que c'est au voisin de faire l'effort. Cette vision schizophrène est largement partagée par des politiques adeptes des demi-mesures et des décisions démagogiques. Surtout, en dépit de l'instauration de la loi Fillon, les salariés eux-mêmes continuent de rêver de partir le plus tôt possible... le plus souvent avec l'accord tacite des directions d'entreprise – quand elles ne font pas tout pour accélérer le processus. Les plans de préretraite « maison » se poursuivent, et les exemples ne sont pas si rares où des mesures d'âge concernent des salariés de 52 ans. De même qu'il subsiste des situations ubuesques et ahurissantes: ainsi le code de l'aviation civile interdit en France de piloter après 60 ans. Résultat, de nombreux pilotes, issus d'Air France et particulièrement bien formés, cumulent leur retraite avec un salaire de pilote dans une compagnie étrangère ! Fin 2008, la Représentation nationale votait le relèvement de 60 à 65 ans de l'âge limité d'activité en vol des pilotes.

Si le nombre de préretraités bénéficiant d'un dispositif public a été divisé par trois depuis 1996¹, à l'inverse, le nombre de per-

1. *Première Synthèse*, DARES, février 2009.

sonnes en arrêt de longue maladie est en croissance et l'on compte aujourd'hui plus de 415 000 actifs de plus de 55 ans dispensés de recherche d'emploi, contre 279 000 en 1994 et 325 000 en 2000. En fait, en ajoutant les 285 000 seniors au chômage, plus de 700 000 personnes, dites seniors, sont placées hors de l'emploi.

Plus grave: si le taux d'activité des actifs de 50 ans est encore à un très haut niveau avec 88 %, il passe à 74 % pour ceux qui ont 55 ans, puis décroche pour tomber à 44 % pour les actifs de 59 ans. La chute s'amplifie ensuite, puisque, à 60 ans, ils ne sont plus que 25 % à être en activité, et 10 % à 63 ans. Les chiffres frisent ensuite l'anecdotique puisque moins de 4 % des 65-69 ans sont encore actifs¹. Cela s'explique par l'effet boomerang du maintien à 60 ans de l'âge officiel de la retraite, mais aussi par le succès imprévu de la mesure inscrite dans la loi Fillon de 2003, parfaitement défendable sur le plan de l'équité, permettant à ceux qui avaient commencé à travailler très tôt de faire valoir leur droit à la retraite. Plus de 100 000 personnes en profitent chaque année pour un coût moyen de 2,2 milliards d'euros. En comparaison, signalons aussi le peu de succès des systèmes de cumule retraite et emploi. Le gouvernement espère que la nouvelle surcote de 5 % possible par année supplémentaire d'activité (dans la limite de 25 %) puisse favoriser l'allongement de l'âge moyen de départ en retraite.

De ce point de vue, le relèvement de l'âge de la retraite est nécessaire, non parce que cela suffira à ce que les entreprises recrutent ou même conservent les seniors, mais en raison de l'effet signe que cela représente. De la même façon que baisser la vitesse maximale autorisée sur les routes entraîne mécaniquement une diminution de la vitesse moyenne des automobilistes, la hausse du nombre d'annuités nécessaires à l'ouverture des droits à la retraite produit sur le moyen terme un effet d'entraînement.

1. *Première Synthèse*, DARES, octobre 2008.