

ANNEXES

RAPPORT DU VOYAGE EN GRANDE BRETAGNE (OCTOBRE 2005)

I. LE CONTEXTE GENERAL

1.1. Les données démographiques

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

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

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

1.2. Le contexte économique

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

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

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

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

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

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

1.3. Le système de pensions

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

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

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

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

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

II. LES POLITIQUES DES ENTREPRISES

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

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

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

2.1. Pourquoi les entreprises prolongent ou embauchent les seniors ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. LES POLITIQUES PUBLIQUES

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

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

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

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

IV. NOTRE POINT DE VUE

4.1. Analyse du système anglais

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Ce système est-il transposable en France ?

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

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

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

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

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

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