

Place aux seniors!

Le vieillissement démographique bouleverse de fond en comble le marché de l'emploi. Plus un pays sera en mesure de maintenir les personnes âgées en activité aussi bien et longtemps que possible, mieux il parviendra à écarter les goulets structurels qui le menacent. En Suisse, la proportion des seniors qui travaille est relativement importante, ce qui peut servir d'exemple pour d'autres pays. Ce taux d'activité élevé signifie, cependant, que la Suisse pourrait bien être un des premiers pays à devoir briser le tabou de la retraite à 65 ans. En dehors des politiques du personnel propres aux entreprises, les conditions sociopolitiques jouent ici un rôle décisif.



Pour surmonter les problèmes que ne manquera pas de causer le vieillissement démographique qui guette la société, la gestion des seniors par les entreprises joue un rôle crucial. Au lieu de préparer les personnes de plus de 50 ans à la retraite, il faudrait plutôt élargir leurs perspectives professionnelles.

Photo: Keystone

Emportée par la conjoncture mondiale, l'économie suisse est relancée. Le remplissage des carnets de commande stimule également l'emploi, d'où un manque déjà sensible de main-d'œuvre bien qualifiée. Si les goulets actuels sont surtout d'ordre conjoncturel et présentent donc moins de problèmes, l'évolution démographique constitue un défi d'une tout autre taille, qui menace d'assécher progressivement le réservoir de main-d'œuvre, surtout entre 2015 et 2035.

Les rapports entre les générations à l'épreuve

Suite à la faiblesse des taux de natalité, le nombre de personnes en âge de travailler (de 20 à 64 ans) diminuera. Le recul sera particulièrement important parmi les classes d'âge les plus jeunes. Parallèlement, la population totale continuera d'augmenter, même si ce n'est que légèrement, à en croire le scénario directeur de l'Office fédéral de la statistique (OFS). Il ne faut pas seulement en rechercher la raison dans l'immigration; l'augmentation – réjouissante – de l'espérance de vie accroît également le nombre de personnes âgées dans des pro-

portions sensibles (voir *tableau 1*). Même si ces seniors sont nettement mieux portants et plus actifs que ceux des générations précédentes, les prestations sociales promises soumettront l'État-providence à rude épreuve. Faute de réformes, la surcharge financière sera énorme et grèvera surtout les générations suivantes. Les rapports intergénérationnels, qui sont encore bons à l'heure actuelle, pourraient se détériorer.

Plus on parviendra à maintenir les personnes âgées en état de travailler et à les employer aussi longtemps que possible, mieux on maîtrisera les défis auxquels seront confrontés le marché de l'emploi et avec lui le système de la sécurité sociale, puisque ces deux domaines sont étroitement imbriqués.

Pleins feux sur la gestion des seniors

La gestion des seniors par les entreprises jouera un rôle crucial. L'étude *Travail et carrière – Perspectives après 50 ans*, publiée par Avenir Suisse en 2006, a mis en évidence le fait que les travailleurs âgés allaient devenir une préoccupation croissante de la politique du personnel. Au lieu de préparer les personnes



Alex Beck
Économiste, chef de projet, Avenir Suisse, Zurich

Tableau 1

Évolution de la population par classe d'âge, 2005–2035

Nombres en milliers, changement en %

	Nombre 2005	Effectif 2015 (variation 2005–2015)	Effectif 2025 (variation 2015–2025)	Effectif 2035 (variation 2025–2035)	(variation 2005–2035)
Total	7465	7883 (+5.6%)	8088 (+2.6%)	8162 (+0.9%)	(+9.3%)
20–64 ans	4636	4848 (+4.6%)	4787 (-1.3%)	4554 (-4.9%)	(-1.8%)
0–19 ans	1636	1546 (-5.5%)	1509 (-2.4%)	1474 (-2.4%)	(-9.9%)
20–39 ans	2043	2055 (+0.6%)	1992 (-3.1%)	1876 (-5.8%)	(-8.2%)
40–54 ans	1691	1796 (6.2%)	1647 (-8.3%)	1667 (+1.2%)	(-1.4%)
55–64 ans	902	997 (+10.5%)	1148 (+15.1%)	1010 (-12.0%)	(+11.9%)
65–74 ans	615	801 (+30.2)	891 (11.2%)	1027 (+15.4%)	(+67.0%)
>75 ans	578	687 (+19.0%)	902 (+31.2)	1107 (+22.8%)	(+91.7%)

Source: OFS 2006 (scénario A-00-2005), Avenir Suisse/La Vie économique

de plus de 50 ans à la retraite, il serait préférable de prolonger leurs perspectives professionnelles. 70% des 804 entreprises interrogées appliquent déjà une mesure au moins en faveur des travailleurs âgés¹.

Même si l'évolution actuelle en matière de gestion du personnel incite à la confiance, on ne peut pas encore dire qu'elle soit optimale – telle est la conclusion à laquelle arrive aussi l'Institut Adecco dans une étude publiée tout récemment². Effectuée dans sept États membres de l'UE et en Suisse, celle-ci se base sur les réponses à des questions liées à la politique du personnel de 500 entreprises par pays: gestion du savoir, formation continue, gestion de la santé, plans de carrière et employabilité. Sur la base de ces réponses, on a alors établi un indice dit d'aptitude démographique (IAD).

Dans l'ensemble, l'aptitude démographique des entreprises serait plutôt faible, d'après les auteurs de l'étude. Sur un maximum de 400 points, elles n'en obtiennent en moyenne que 182 (minimum: 100). Les différences d'un pays à l'autre sont minimales. La Grande-Bretagne avec 189 points est en tête alors que la France arrive dernière avec 172 points. Les écarts ne sont donc guère supérieurs à la marge statistique d'erreur typique de telles enquêtes, raison pour laquelle il convient de ne pas surestimer les résultats.

Le mauvais classement de la Suisse (174 points) est une surprise, alors qu'elle présente le taux d'emploi de loin le plus élevé des 55–64 ans dans la comparaison. Cela pourrait, toutefois, s'expliquer par le fait que d'autres pays ont davantage de chemin à parcourir pour exploiter à fond leur capital humain, si long-

temps négligé, et que leurs entreprises s'y sont employées en conséquence.

À l'exception de la Suisse, le taux d'activité des 55–64 ans a nettement augmenté dans tous les pays de 2000 à 2005 (voir *tableau 2*). Si la politique du personnel a indubitablement joué un rôle, d'autres facteurs ont fait la différence.

Dans l'UE, les taux d'emploi prennent l'ascenseur

La persistance de la bonne conjoncture a stimulé la demande en personnel. Alors qu'en Suisse, il n'y a pas eu de goulets sérieux grâce avant tout à l'arrivée d'une main-d'œuvre étrangère bien qualifiée, les entreprises des pays de l'UE pris en compte par l'enquête ont davantage misé sur les seniors (voir *encadré 1*). Certains États ont, en outre, lancé des réformes politiques afin de prolonger la vie active:

- en *Grande-Bretagne*, l'âge de la retraite a été relevé, l'accès à la retraite anticipée restreint et la rente augmentée en cas de versement différé;
- les *Pays-Bas* ont bloqué dans l'assurance-invalidité les échappatoires qui permettaient auparavant des abus en matière de retraite anticipée. Les exigences pour toucher les prestations de l'assurance-chômage ont également été durcies et les allègements fiscaux en cas de retraite anticipée supprimés;
- l'*Allemagne* a surtout réformé le marché de l'emploi et décidé de relever progressivement l'âge de la retraite à 67 ans. Dans le calcul des rentes, un facteur dit de durabi-

1 Voir *La Vie économique*, 4-2006, p. 20–23.

2 Voir Adecco Institute (2007).

Encadré 1

Le rôle décisif des conditions-cadres pour la vie active

En mars 2000, les chefs d'État et de gouvernement de l'UE ont adopté à Lisbonne un programme pour renforcer leur espace économique. Un des piliers de cette stratégie consiste en mesures destinées à améliorer les taux d'emploi. D'ici 2010, on envisage donc d'atteindre un taux d'activité de 50% pour les 55-64 ans en pratiquant une politique de «vieillesse active». Les incitations décourageant la prolongation de la vie active seront par exemple éliminées, et l'accès à la formation et au perfectionnement restera garanti quel que soit l'âge. Selon les pays, il faudra modifier la sécurité sociale, le droit du travail ou fiscal. Dans toute l'UE, le retard est encore considérable par rapport au taux visé, mais de nombreux pays sont parvenus à nettement relever les taux d'activité des 55-64 ans en procédant à des réformes (voir *tableau 2* et partie principale de l'article).

En Suisse aussi, on veut augmenter la part des seniors actifs. À cet effet, le Conseil fédéral a adopté en décembre 2005 un train de mesures axé sur trois objectifs.

Il s'agit, d'abord, de *neutraliser la sécurité sociale quant à l'âge*. Continuer de travailler, réduire son taux d'occupation ou changer de poste ne sera plus un désavantage. Selon son rapport d'août 2006, le Conseil fédéral entend, cependant, renoncer à un aménagement neutre des cotisations à la prévoyance professionnelle. Le motif invoqué – la phase de transition entraînerait des surcoûts importants et les seniors ne seraient pas mieux placés sur le marché de l'emploi, à moyen terme – n'est, toutefois, pas convaincant. Le Parlement a d'ailleurs déjà déposé des interventions exigeant des cotisations indépendantes de l'âge.

Les conditions de travail doivent être adaptées à l'âge, l'aptitude maintenue de même que la motivation. Il s'agit donc de mener des campagnes contre les «fausses images de la vieillesse» et la discrimination des personnes âgées, et de prendre des mesures destinées à les maintenir en bonne santé sur le lieu de travail.

Il faut améliorer les chances des seniors sur le marché de l'emploi. Les offices de placement doivent être davantage orientés en ce sens. Il s'agit également d'adopter des mesures en faveur de l'emploi en fonction de la population active vieillissante.

Tableau 2

Emploi des seniors, 2000 et 2005
Taux d'activité des 55-64 ans

	2000	2005	Variation 2000-2005
Suisse	63.3	65.0	+ 2.7%
Grande-Bretagne	50.4	56.8	+ 12.7%
Allemagne	37.6	45.5	+ 21.0%
Pays-Bas	37.6	44.9	+ 19.4%
UE15 total	38.3	44.5	+ 16.2%
Espagne	37.0	43.1	+ 16.5%
France	34.3	40.7	+ 18.7%
Belgique	25.0	32.1	+ 28.4%
Italie	27.7	31.4	+ 13.4%

Source: OCDE 2007/La Vie économique

- lité permet de modérer la surcharge croissante des générations futures;
- la *France* a adapté à l'augmentation de l'espérance de vie le nombre d'années de cotisation nécessaires pour obtenir la rente complète et introduit un «bonus» en cas de versement différé;
 - la *Belgique* et l'*Italie* ont restreint les conditions d'accès à la retraite anticipée;
 - l'*Espagne* a, entre autres mesures, resserré les liens entre cotisations et prestations de la prévoyance-vieillesse.

D'autres pays ont entamé des démarches comparables. Tous devraient corriger une politique qui a longtemps encouragé – au détriment des générations futures – les mutations structurelles socio-compatibles grâce à la retraite anticipée, ce qui a finalement conduit à une impasse. Cette politique partait de l'idée fautive que les mises à la retraite anticipée s'accompagneraient d'une amélioration des chances des jeunes de trouver du travail. Or le nombre d'emplois n'est pas fixe; si c'était le cas, l'augmentation manifeste du taux d'activité des femmes aurait par exemple dû faire grimper le chômage. Une analyse longitudinale basée sur des données de l'OCDE révèle une corrélation positive significative entre le taux d'activité des jeunes et des seniors. Le travail génère du travail supplémentaire; il ne faut donc pas dresser les générations ou les sexes les uns contre les autres.

L'exemple suisse mis au défi

La Suisse a la chance de n'avoir pas pratiqué de politique de mise à la retraite anticipée. Sa situation de départ est donc plus confortable que pour beaucoup d'autres pays, mais il lui faut quand même agir. Ces prochaines années, la génération issue des années fertiles du «baby-boom» d'après-guerre atteindra l'âge de la retraite. En quittant le marché de l'emploi, elle laissera un trou qu'il ne sera guère

possible de compenser en faisant participer davantage les 55-64 ans au marché du travail, contrairement à d'autres pays européens. Étant donné son taux déjà élevé de seniors actifs, la Suisse pourrait donc bien être un des premiers pays à devoir briser le tabou des 65 ans. De nos jours, la flexibilisation tant vantée de la retraite n'a lieu pratiquement que vers le bas, les 65 ans marquant toujours la fin de la vie professionnelle. Pour que cela change, il faut éliminer les règlements qui excluent ou entravent le travail après cet âge.

Les entreprises démantèlent de plus en plus les nombreuses incitations à la retraite anticipée; elles le font, en général, en adaptant les conditions de mise à la retraite dans le système de prévoyance professionnelle. Elles craignent, en revanche, souvent d'autoriser le travail au-delà de l'âge de la retraite fixé par l'AVS. Or l'étude d'Avenir Suisse, dont il a été question plus haut, montre que les seniors manifestent un intérêt à continuer de travailler, même à l'âge de l'AVS. Plus les entreprises répondront à ce besoin et plus la nouvelle répartition des rôles se dessinera vite.

Flexibilisation vers le haut

Le comportement des entreprises et des personnes actives dépendra fortement de l'organisation de la sécurité sociale. Pour réaliser une «véritable» flexibilisation, qui soit aussi ouverte vers le haut, il faudrait que l'âge de la retraite fixé par la législation sur l'AVS et la prévoyance professionnelle ne soit pas interprété comme une limite catégorique de la vie active, mais seulement comme une référence pour le calcul des rentes. En cas de poursuite de l'activité au-delà de cet âge, la rente s'accroîtrait; en cas de retraite anticipée, elle diminuerait.

L'AVS profite très fortement des personnes à haut revenu, puisque les prestations de vieillesse sont plafonnées (rente maximale), alors que tout le revenu y est assujéti. Dans

Bibliographie

- Institut Adecco, *Analyse des aptitudes démographiques en Suisse, livre blanc de l'Institut Adecco*, avril 2007, www.adecco-institute.com/Swiss-DFX-White-Paper-FR.pdf.
- Commission européenne, *L'emploi en Europe 2006*, Bruxelles, 2006.
- Höpflinger François, Beck Alex, Grob Maja et Lüthi Andrea, *Travail et carrière – Perspectives après 50 ans. Enquête réalisée auprès des responsables du personnel de 804 entreprises suisses*, Zurich, 2006, Avenir Suisse.
- OCDE, *Vivre et travailler plus longtemps*, Paris, 2006.
- Funk Lothar et Seyda Suzanne, «Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Ein Ländervergleich», dans Prager Jens U. et Schleiter André (éd.), *Länger leben, arbeiten und sich engagieren*, Gütersloh, 2006, Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Reday-Mulvey Geneviève, *Working Beyond 60. Key Policies in Europe*, New York, 2005, Palgrave Macmillan.
- Riphahn Regina T. et Sheldon George, *Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz*, Zurich, 2006, Zürcher Kantonalbank.

l'esprit de solidarité qui guide l'AVS, on pourrait se demander si, en cas de poursuite de l'activité, la rente-vieillesse ne devrait pas augmenter plus fortement pour les hauts revenus. La charge pour l'AVS serait, toutefois, moindre, si le revenu gagné restait assujéti intégralement.

Dans la prévoyance professionnelle, les taux de cotisation augmentent avec l'âge, ce qui fausse systématiquement la grille des salaires au détriment des seniors. Une grande partie du capital-vieillesse est, en outre, accumulée dans les dernières années avant la retraite, ce qui ne représente pas un échelonnement très judicieux. Les cotisations devraient donc être conçues indépendamment de l'âge. Cela améliorerait le processus d'épargne; la grille des salaires ne serait plus faussée, et le coût du travail serait nettement allégé du fait de la diminution des charges salariales. Dans une perspective d'avenir, cette solution serait celle du bon sens, puisque plus le temps avance, plus les seniors domineront le marché de l'emploi.

Y a-t-il d'autres possibilités que de travailler plus longtemps?

Le manque prévisible de main-d'œuvre peut être compensé – au moins partiellement – par de nouveaux progrès de productivité, à condition de disposer d'un personnel bien qualifié, ce qui nécessite davantage d'investissements dans le capital humain. Sur ce plan, ce sont non seulement les employeurs et les employés qui sont sollicités, mais aussi l'État.

Le travail des femmes représente un potentiel encore mal exploité. Bien qu'en proportion croissante sur le marché de l'emploi, la plupart d'entre elles ne travaillent en Suisse qu'à temps partiel. Pour augmenter leur volume de travail, il faut, d'une part, que les écoles offrent des horaires continus ou bloqués pour améliorer la compatibilité entre vies professionnelle et familiale, de l'autre dépasser les rôles stéréotypés où maman achète le pain gagné par papa.

Aujourd'hui déjà, l'immigration joue un rôle décisif. Grâce à l'accord sur la libre-circulation des personnes conclu avec l'UE15 et l'AELE, la Suisse est bien armée pour limiter les pénuries qui affecteraient le marché de l'emploi. Il pourrait, cependant, être plus difficile, à l'avenir, d'embaucher du personnel étranger. La concurrence pour recruter de la main-d'œuvre bien qualifiée va sans doute s'accroître, puisque d'autres pays très développés affrontent les mêmes problèmes démographiques que la Suisse. Les approches mentionnées plus haut ne doivent, cependant, pas être considérées comme des substituts

à la stratégie «travailler plus longtemps», mais plutôt comme des compléments.

Encourager la responsabilité personnelle, décourager les automatismes

Il faut, enfin, que les œuvres sociales suivent l'évolution démographique, et non le contraire. C'est la seule manière de maintenir l'équilibre sur le marché de l'emploi et de ne pas exacerber inutilement les rapports entre les générations. Pour résoudre le dilemme apparent entre une prolongation individuelle de la vie, dont on ne peut que se réjouir, et son aspect social problématique, des réformes graduelles sont inévitables.

Si les réformes sociopolitiques en question se réalisaient, l'accès à la retraite ne serait plus faussé par des incitations et des automatismes malencontreux. Ajoutons-y un marché de l'emploi flexible et peu réglementé, et on réunira les conditions nécessaires à une maîtrise des défis que devront affronter les entreprises et les travailleurs.

La division stéréotypée de la vie en trois phases – formation, vie active, retraite –, de même que les conceptions linéaires de la vie et de la carrière, perdent de plus en plus de leur sens. Les entreprises ne pourront se dispenser d'en tenir compte dans leur politique du personnel. Parler à temps de plan de carrière, investir dans la formation et le perfectionnement, gérer la santé du personnel de façon ciblée deviendront des facteurs de succès décisifs. L'aptitude démographique croîtra ainsi avec l'évolution des conditions-cadres. ■