

**QUELS LEVIERS D'ACTION POUR UN VIEILLISSEMENT  
ACTIF ?  
LES EN SEIGNEMENTS DE L'INTERNATIONAL**

**A.M. GUILLEMARD**  
**Université Paris 5 - Sorbonne**  
**Institut Universitaire de France**

# PROMOUVOIR UN VIEILLISSEMENT ACTIF : Un défi d'ampleur inégale

**fonction des options politiques retenues en termes de formation, d'emploi, de protection sociale et de la culture de l'âge produite.**

## ➤ **Pour les pays scandinaves :**

### ➤ Aménagements à la marge.

- Prolonger l'effort d'activation entrepris pour accroître la propension à travailler des femmes et des salariés âgés.
- Aménager les trajectoires professionnelles en emploi.

## ➤ **Pour la France immergée dans la culture de la sortie précoce du marché du travail :**

### ➤ Une véritable « révolution culturelle ».

### ➤ Rompre avec la culture « d'inactivation ».

- Engager une mobilisation sans précédent de la main-d'œuvre vieillissante.
- Un tel effort ne s'improvise pas. Il impose une stratégie préventive globale de la perte d'employabilité.
- Il se programme sur le moyen ou long terme et exige **coordination, concertation et temps.**

# S'extraire de la culture de la sortie précoce et inverser la tendance

---

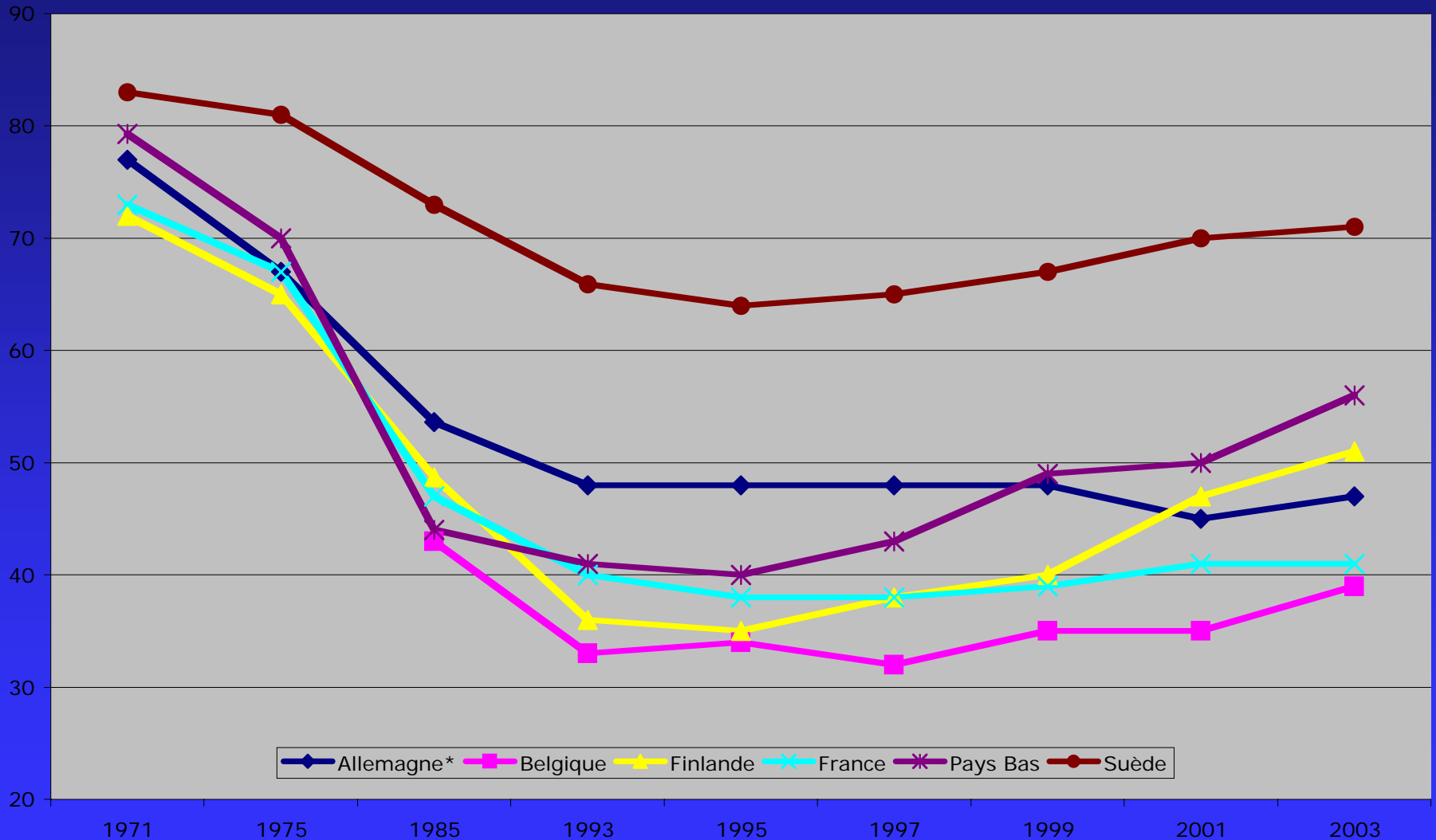
## Le cas de la Finlande

Un plan national quinquennal  
pour l'emploi des plus de 45 ans (1998 -2002)

« L'expérience est une richesse nationale »

- Une perspective dynamique de cycle de vie et de parcours professionnel
- Le curatif s'appuie sur le préventif

# Evolution du taux d'emploi masculin des 55-64 ans pour six pays, 1971-2003



Données OCDE, statistiques de la force de travail et nos propres calculs.

## Le Plan finlandais 1998-2002

un programme cohérent de + de 40 mesures intégrées qui joue tant sur l'offre que sur la demande de travail des seniors et fait évoluer simultanément les représentations et les pratiques

Son objectif :

Rendre le travail soutenable et attractif dans une société de longévité et de mobilité, il comportait :

- Management des âges avec conseil aux entreprises
- Formation tout au long de la vie
- Aménagement et amélioration des conditions et de l'organisation du travail
- Santé au travail
- Recherches, expérimentation et évaluation

# LE PROGRAMME FINLANDAIS VETO (2003-2007)

---

Promouvoir l'attractivité de la vie de travail  
pour tous les **âges**

**Bâtir une société pour tous les âges**

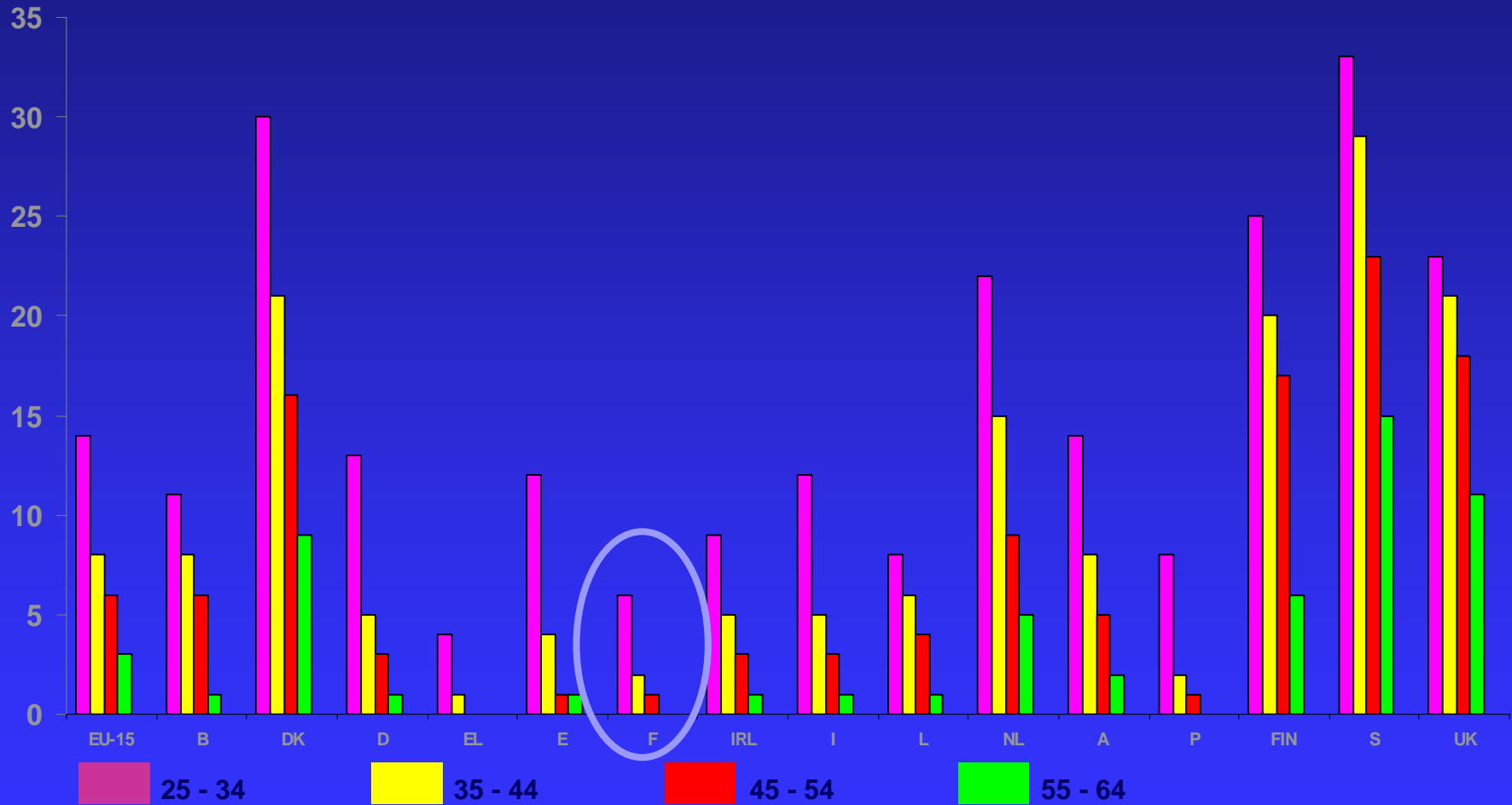
De la gestion par « **les mesures d'âge** »  
à la gestion de « **la diversité des âges** »  
au niveau public et entrepreneurial.

## LES LEVIERS D'ACTION :

### Une stratégie préventive globale de maintien de la capacité de travail des salariés à tous les âges

- **Offre de perspectives professionnelles** aux différents âges avec une gestion prévisionnelle des parcours et des compétences
- **Développement de parcours de formation** en connexion avec les parcours professionnels avec une attention particulière à la formation des plus de 40 ans (Cf Eurostat).
- **Amélioration des conditions de travail, de la santé au travail** et plus largement du **bien-être au travail**
- **Reconnaissance de l'expérience et de l'entretien du capital humain** comme atouts pour l'entreprise
- **Revoir l'organisation du travail** afin de favoriser la coopération entre les âges et les générations et les **transferts de compétences**.

## Proportion ayant reçu une formation en cours d'emploi dans les quatre dernières semaines, selon le groupe d'âge



Eurostat 1999



# Importance du dialogue social

- **Ne pas rechercher un accord spécifique qui repose sur une segmentation par l'âge**
- **Définir un projet d'entreprise qui mobilise tous les salariés à tous les âges**
- **Construire un accord gagnant /gagnant qui échange de la mobilité et de la flexibilité pour le salarié contre sa sécurité et s'inscrit dans la durée**
- **Sécuriser les trajectoires et non l'emploi**

# Le vieillissement de la main-d'oeuvre :

**Une opportunité** pour inventer un autre mode de gestion des âges au travail plus en phase avec les impératifs de la nouvelle société de la connaissance.

Laquelle exige des salariés :

- Mobilité
- Autonomie

et une formation tout au long de la vie

Abandonner **la gestion segmentée par l'âge** :

✓ Recours massifs aux mesures d'âge ayant entraîné **dépréciation** et **externalisation** des seniors ainsi que des pratiques systématiques de **discrimination par l'âge**.

✓ **Passer à une gestion intégrée de la diversité et de la synergie des âges au travail** centrée sur l'aménagement **des parcours** et des mobilités professionnelles, le plus souvent horizontales, pour tous les âges.

# DES ENJEUX MAJEURS

- **Passer de la gestion par l'âge à la gestion de la diversité des âges : De nouveaux instruments de politiques sociales neutres sur le plan de l'âge et qui adoptent la perspective du cycle de vie. La notion de parcours devient centrale.**
- **Reconfigurer la protection sociale** afin qu'au delà de l'indemnisation du risque, elle investisse **préventivement** dans le développement du capital humain et des mobilités.
- **Inventer des formes plus flexibles, optionnelles et incitatives de sécurisation des trajectoires des individus.**