



SÉMINAIRE POLITIQUES DE L'EMPLOI

INTERACTIONS DE L'ÉCONOMIQUE ET DU JURIDIQUE

SYNTHÈSE

DES INTERVENTIONS ET DÉBATS

- SEANCE DU 30 MARS 2012 -

Thème de la séance : **Seniors et marché du travail - Quels leviers ?**

Intervenants :

- **Didier Blanchet**, Administrateur de l'INSEE, Rédacteur en chef de la revue Economie et Statistique, Membre du Conseil d'orientation des retraites (COR) ;
- **Pierre-Yves Verkindt**, Professeur à l'École de Droit de la Sorbonne ;
- **Patrick Plein**, Directeur du développement RH du groupe Vinci.

Ce séminaire a permis de dresser un bilan des moyens d'action mis en œuvre ces dernières années pour augmenter le taux d'emploi des seniors, d'identifier les freins (tant du côté des demandeurs d'emploi que des entreprises) et de discuter des leviers permettant de les surmonter.

1. Didier Blanchet¹, économiste, a mis en regard la faiblesse relative du taux d'emploi des seniors en France, et le « cercle vicieux » désincitation de l'offre de travail (côté seniors) / atonie de la demande de travail (côté entreprises). Les leviers à actionner pour susciter un cercle vertueux pourraient notamment porter sur le coût du travail, la stimulation de la productivité et des mesures permettant de faire évoluer les représentations négatives sur les seniors, dans le cadre d'une action conjointe sur l'offre et la demande de travail.

La France a une position relativement désavantagée en termes d'emploi des seniors, avec un taux d'emploi global des 55-64 ans de l'ordre de 40%, soit environ 10 points en-dessous de l'objectif de Lisbonne². La faiblesse de la situation relative de la France est surtout imputable à la tranche 60-64 ans (17,9% en 2010 contre 30,5% pour la moyenne des pays de l'Union européenne à 27). Pour la tranche 55-59 ans, la France est nettement plus proche de la moyenne, autour de 60%³.

La faiblesse de l'offre de travail, entretenue par le développement de dispositifs facilitant le retrait anticipé (cessations anticipées d'activité, telles que les préretraites et les dispenses de recherche d'emploi), a alimenté et renforcé les préjugés des employeurs sur la motivation et l'employabilité des travailleurs seniors, conduisant progressivement à une atonie de la demande. L'enjeu consisterait à briser ce cercle vicieux, par une action simultanée sur l'offre et sur la demande. Les leviers d'actions

apparaissent d'autant plus efficaces que le contexte macroéconomique est favorable. Toutefois, il ne s'agit pas de remettre tous les seniors en emploi, certains n'étant plus aptes à rester sur le marché du travail (problèmes d'employabilité, de pénibilité, etc.).

Différents leviers d'actions sont possibles pour limiter le retrait des seniors du marché du travail :

> **Côté offre de travail** : les réformes successives des retraites (1993, 2003, 2008 et 2010) ont joué à la fois sur la diminution de la générosité du système et sur des incitations financières à des départs plus tardifs : décalage de l'âge du taux plein automatique, baisse du taux de remplacement, mise en place de la surcote, allongement de la durée de cotisation, hausse de l'âge d'ouverture des droits à la retraite... Des réformes ont aussi été mises en place pour durcir les conditions de départ anticipé (préretraites totales, dispenses de recherche d'emploi -DRE- indemnisées, retraites anticipées pour carrière longue...). Les premiers effets de ces réformes sur le taux d'emploi des seniors peuvent être observés au cours des dernières années. Toutefois, si la demande de travail ne progresse pas, il y a un risque d'accroître la précarité avant l'âge légal de départ à la retraite. L'intervenant souligne cependant qu'aucune mesure significative n'a été prise concernant les conditions de travail, enjeu pour lequel la prise de conscience n'est pas encore effective en France.

> **Côté demande de travail** : les leviers sont plus difficiles à identifier, car les freins relèvent en grande partie des représentations négatives fondées notamment sur l'idée que les salaires seraient plus élevés que la productivité en fin de carrière. Les études réalisées sur les seniors sont plutôt nuancées sur ce point mais elles ne traitent que les seniors en emploi, dont la productivité est sans doute globalement plus élevée que celle des seniors écartés du marché du travail. Sans vérification empirique tranchée dans un sens ou dans l'autre, la question de la productivité moyenne de l'ensemble de la population des seniors (actifs et exclus de l'emploi) reste posée. Les leviers d'action côté demande consisteraient à agir sur le coût du travail, à stimuler la productivité des seniors par la formation, à agir contre les comportements discriminatoires.

¹ Didier Blanchet est économiste, administrateur de l'INSEE, rédacteur en chef de la revue Economie et Statistique, et membre du Conseil d'Orientation des Retraites (COR).

² L'objectif d'un taux d'emploi atteignant 50% des personnes âgées de 55 à 64 ans à l'horizon 2010 a été défini en mars 2001 lors du Conseil européen de Stockholm et devait être mis en place dans le cadre de la stratégie de Lisbonne (2000-2010). La nouvelle stratégie « Europe 2020 » pour l'emploi et la croissance, définie en 2010, ne cible plus spécifiquement les seniors mais fixe un taux d'emploi des personnes âgées de 20 à 64 ans à 75%, notamment grâce à une plus grande participation des travailleurs âgés.

³ Source : DARES, Tableau de bord trimestriel « Activité des seniors et politiques d'emploi », mars 2012.

2. Pierre-Yves Verkindt⁴, juriste, a relativisé le rôle du droit par rapport à celui du contexte économique et culturel. Il souligne le durcissement des mesures de protection contre les discriminations, l'échec relatif des mesures prises en droit du travail (CDD senior, retraite progressive, cumul emploi-retraite, plans seniors...) et la redécouverte du concept juridique des « conditions de travail ».

L'emploi des seniors serait *d'abord* une question économique et culturelle. Mais c'est *aussi* une question juridique.

Le droit s'est intéressé aux discriminations fondées sur l'âge, afin de limiter la mise à l'écart des seniors. On observe ainsi, en droit européen comme en droit français, une montée en puissance du paramètre de l'âge comme source de discrimination interdite, conjuguée à une interprétation plus restrictive des justifications des différences de traitement.

Des réformes ont par ailleurs été mises en place pour favoriser l'allongement de la durée d'activité mais leur bilan se révèle globalement décevant : l'extinction progressive de la mise à la retraite d'office avant 70 ans semble aller dans le bon sens mais n'a pas encore produit d'effets significatifs ; le CDD senior⁵ n'a pas rencontré de succès ; les accords seniors, contraints par des délais de signature trop courts, ont été largement vidés de tout contenu ambitieux ; la retraite progressive et le cumul emploi-retraite sont peu utilisés.

La réforme des retraites de 2010 pourrait cependant relancer l'intérêt de certains de ces dispositifs pour favoriser l'aménagement des fins de carrière. Toutefois, une action plus marquée sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail pourrait être beaucoup plus déterminante pour motiver les seniors à rester en emploi. Une telle action pourrait passer par la négociation collective (branche et entreprise), à condition de renforcer la crédibilité des négociateurs, qui doivent être formés aux objets sur lesquels ils négocient.

À défaut d'une amélioration sensible des conditions de travail, le risque est d'alimenter

deux contentieux : le contentieux futur de la reconnaissance du départ anticipé à la retraite pour pénibilité, et le contentieux de l'inaptitude médicale. Les financements de la retraite risquent alors de dériver vers l'invalidité et l'assurance chômage via l'inaptitude, sans apporter de solution à la question de l'emploi des seniors.

3. Patrick Plein⁶, a donné un éclairage de praticien, en soulignant que l'amélioration du taux d'emploi des seniors est un processus lent, nécessitant une véritable volonté managériale. L'entreprise peut toutefois en faire une opportunité pour maintenir ses compétences en interne.

Les représentations sur les seniors (salaires plus élevés, moindre productivité, moindre mobilité, moindre flexibilité, moindre adaptation aux TIC) se traduisent dans les pratiques managériales en termes d'embauches et d'accès à la formation insuffisants. En conséquence, les seniors se mettent en « congé intérieur », se démotivent, perdent leurs repères et ont un vécu plus difficile de leurs conditions de travail. De ce fait, leurs compétences finissent par se dégrader. C'est le cercle vicieux évoqué par Didier Blanchet. Changer les comportements nécessitera du temps et l'effet d'une loi ne peut être immédiat, même si elle implique une sanction financière.

L'exemple du groupe Vinci⁷ montre qu'une entreprise a intérêt à promouvoir la diversité, la performance économique étant indissociable d'un projet humain ambitieux, autour d'emplois durables, et de salariés formés et expérimentés. Les mesures législatives ont facilité la prise de conscience du groupe, qui a choisi de transformer une contrainte apparente en opportunité.

Du point de vue managérial, quatre enjeux sont identifiés :

- > changer le regard sur les seniors, en luttant contre les préjugés et les représentations ;
- > prendre en compte l'allongement de la durée de la vie professionnelle, en entretenant la motivation des seniors ;

⁴ Pierre-Yves Verkindt est professeur à l'École de droit de la Sorbonne à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne.

⁵ Le contrat senior est un contrat à durée déterminée d'une durée maximum de 18 mois, renouvelable une fois, pour les personnes de plus de 57 ans en recherche d'emploi depuis plus de 3 mois ou bénéficiaires d'une convention de reclassement personnalisé.

⁶ Patrick Plein est directeur développement RH du groupe Vinci.

⁷ Le groupe Vinci est composé de 2 500 filiales regroupant 183 000 salariés, dont 110 000 en France, avec une pyramide des âges équilibrée, une part stable des seniors autour d'un quart des effectifs (et autour de 20% des effectifs formés) et un taux d'embauche des seniors en CDI dans la moyenne française.

- > faire face aux départs en retraite et aux besoins de recrutement, en sachant garder les compétences en interne et en veillant à structurer la transmission des savoirs ;
- > lutter contre la pénibilité au travail, en améliorant les conditions et l'aménagement du travail.

La sensibilisation des acteurs autour de ces questions doit s'accompagner d'indicateurs précis et d'actions concrètes, ainsi que de la diffusion des bonnes pratiques.

4. Synthèse – Partie « Débats et échanges avec la salle ».

Le débat s'est, pour l'essentiel, articulé autour de cinq points :

- > La lenteur des changements de comportements et le retard pris par la France dans l'évolution des mentalités par rapport à d'autres pays : des actions de communication permettraient de faire prendre conscience que l'enjeu majeur des entreprises sera de faire cohabiter plusieurs générations dans un collectif de travail, et que l'emploi des seniors ne s'opère pas nécessairement au détriment de salariés plus jeunes, en particulier dans certains métiers nécessitant de l'expérience ou dans des secteurs en tension ou en voie de l'être ;
- > Celle des effets problème transitoire que cela implique pour traiter la question des seniors actuellement en difficulté d'insertion ou de maintien sur le marché du travail : le management de transition⁸ et l'auto-entreprenariat constituent des pistes de solutions avancées. Cependant, il existe des inégalités radicales au sein de la catégorie très hétérogène des seniors qu'il convient de prendre en compte, ces solutions ne pouvant convenir à tous ;
- > Le succès très modeste des leviers mis en place : en particulier, l'échec des retraites progressives pourrait résulter des choix d'organisation du travail et de l'image négative du temps partiel. L'extension du cumul emploi-retraite permet, dans une certaine mesure, de contourner l'impossibilité de modifier le contrat de travail, en établissant un nouveau contrat à de

⁸ Le management de transition (ou *interim management* pour dirigeants) consiste pour une entreprise à faire appel temporairement (entre 6 et 18 mois) à un manager opérationnel externe pour occuper une fonction managériale et opérationnelle dans une situation de crise (restructuration, réorganisation structurelle, diversification d'une activité). Le haut niveau de technicité et l'expérience attendus ont pour effet que ce métier, récent et en pleine expansion, s'adresse préférentiellement aux dirigeants seniors.

nouvelles conditions, souvent moins avantageuses, mais il n'offre pas de réponse aux seniors dont les droits à retraite ne sont pas ouverts. Bien qu'intéressante, la piste du tutorat ne peut être réservée aux seniors et n'est pas adaptée à tous les métiers. Enfin, les leviers mis en place apparaissent modestement efficaces et peu visibles dans les entreprises de moins de 50 salariés, exclues des obligations de négocier des accords seniors ;

- > L'ambiguïté du dispositif de rupture conventionnelle (RC), pour lequel les seniors apparaissent surreprésentés : il pourrait constituer une « préretraite déguisée » et être une forme de détournement de la loi sur les discriminations. S'il paraît logique de penser que la rupture conventionnelle a concentré des flux qui s'orientaient précédemment vers d'autres modes de rupture consensuels (comme la préretraite), la question du consentement reste posée. Ce consentement est postulé dans la RC, ce qui évacue le risque de repérer une discrimination individuelle, mais une action collective (sans doute syndicale) dans le cadre des discriminations indirectes paraît envisageable si une accumulation de RC sur une classe d'âge particulière peut être mise en évidence ;

- > L'importance de la question des conditions de travail et de la formation : une attention particulière devrait être portée sur l'amélioration des conditions de travail, la prévention de la pénibilité et la formation professionnelle, tout au long de la vie active et non en fin de carrière.

Ce séminaire a conclu à un relatif constat d'échec des dispositifs existants pour briser rapidement le cercle vicieux offre de travail/demande de travail/représentations-préjugés. Il a mis en avant l'importance de garder une vision dynamique du marché du travail tout en soulignant que c'est souvent à la faveur de périodes de tensions sur la demande et de difficultés de recrutement dans les entreprises que l'on peut faire bouger les lignes, l'intérêt individuel (entreprise/salarié) rejoignant alors l'intérêt général. Les mesures visant à changer les mentalités s'inscrivant dans le long terme, les leviers de court terme s'articuleraient essentiellement autour d'incitations financières et d'obligations portant sur la négociation collective, de manière à encourager l'entreprise à prendre en compte le coût social, en termes de croissance potentielle, d'un faible taux d'activité des seniors.