

6ème promotion
2008-2009

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

Céline BASTIEN

Virginie DECOURVAL

Sophie GAUTHIER

Dominique GEOFFROY-TERRYN

Anne Dominique THILLOY



**[EMPLOI DES SALARIES AGES :
D'UNE OBLIGATION A UN
MANAGEMENT DURABLE DES
RESSOURCES HUMAINES ?]**

REMERCIEMENTS

Nos premiers remerciements vont à tous ceux qui par leur témoignage nous ont aidées dans la réalisation de ce travail :

- Jean AGULHON, DRH Région France, Renault sas
- Catherine BERTHOLET, Responsable carrières Centre Gestion Fonction Territoriale Allier
- Bernard CAUCHY, Responsable Adjoint Gestion RH des Directions Centrales et Filières Fonctionnelles, Groupe Société Générale
- Augustin de CHAMPEAUX, DRH, Hermès
- Armelle CHANTECLAIR, DRH Branche Brasserie, Groupe FLO
- Thomas CHASSAGNON, Conseiller Droit et règlementation du travail, Renault sas
- Teresa COLLINS, DRH, ALD Automotive France
- Luce FLU, Responsable ressources humaines, Chloé Groupe Richemont
- Sophie GAUTHIER, DRH, Les petits frères des Pauvres
- Mohamed MOKRANI, DRH, DHL Express France
- Régis de OLIVEIRA, DRH, CTL Packaging
- Delphine ROY BOULESTIN, Responsable relations sociales, Lilly France
- Gilles SERRE, Chef de projet Programme Diversité et processus RH, Renault sas
- Armand SOHET, DRH Division Terre et Interarmées, Thalès
- Patricia ZELLER, Responsable GPEC, UES AXEREAAL

Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui nous ont accompagnées pendant le MBA :

- ✓ A Fabien BLANCHOT, directeur du MBA et à tout le corps professoral avec une mention spéciale pour Jean François-CHANLAT ;

- ✓ A Christiane ISSERTE, pour avoir, par sa présence et ses attentions pris soin de nous ;

- ✓ A nos entreprises respectives qui nous ont permis de suivre cette formation ou de favoriser notre remise en question ;

- ✓ A tous les autres participants de cette promotion, pour le partage d'expérience, la convivialité et l'atmosphère de camaraderie.

Et enfin, une mention spéciale à notre entourage familial et amical qui nous a soutenues et supportées au quotidien pendant toute cette aventure.

SOMMAIRE

<i>INTRODUCTION</i>	10
1ERE PARTIE - LA PROBLEMATIQUE : SON CADRE, SON ORIGINE -	12
SALARIES AGES, VIEILLISSANTS, SENIORS : QUI SONT-ILS ?	12
QUELLE EST L'ORIGINE DE L'OBLIGATION D'EMPLOI DES SALARIES AGES ?	12
1. <i>Salariés âgés, vieillissants, seniors : Qui sont-ils ?</i>	12
1.1 Salariés âgés, vieillissants, seniors : des notions pétries par les construits sociaux	12
1.2 Les salariés âgés : une population homogène ?	19
2. <i>Les causes exogènes de l'obligation d'emploi des salariés âgés</i>	23
2.1 Les incidences de l'évolution démographique mondiale sur l'emploi des seniors	23
2.1.1 L'évolution de la situation démographique : boom démographique et vieillissement de la population mondiale	23
2.1.2 Les causes du vieillissement de la population mondiale et les perspectives à horizon 2050	25
2.2 Augmentation de la part de la population âgée et participation des seniors au marché du travail : le paradoxe ?	30
2.2.1 La pyramide des âges de la population active et la pyramide des âges dans l'entreprise : un décalage ?	30
2.2.2 La participation des seniors au marché du travail	32
2.3 Les incidences de la panne de croissance économique sur l'emploi des seniors	35
2.3.1 Bug des retraites anticipées non créatrices d'emploi jeunes et précarisation de la fin de carrière	35
2.3.2 Bug du papy boom ou une pénurie de la main d'œuvre aux effets limités pour les seniors	36
2.4 Les incidences des changements organisationnels dans l'entreprise	37
2.5 Le déséquilibre financier des régimes de retraite français	38
2.5.1 Les limites du principe de répartition	39
2.5.2 Les incidences du système du principe de compensation	41
2EME PARTIE - LA POSITION DES PARTIES PRENANTES -	45
QUELLE EST LA POSITION DES PARTIES PRENANTES	45
FACE A L'EMPLOI DES SALARIES AGES ?	45
COMMENT LES ACTEURS ECONOMIQUES SE SAISISSENT-ILS DE L'OBLIGATION D'EMPLOI DES SALARIES AGES ?	45
1. <i>La position de l'état</i>	46
1.1 Les politiques publiques en matière d'emploi des seniors au niveau international	47
1.1.1 Les typologies de politiques publiques en matière d'emploi des seniors	47
1.1.2 Les mesures prises pour maintenir un niveau d'activité en seconde partie de carrière : des méthodes diverses pour des résultats probants en Suède, au Royaume-Uni, en Finlande et au Japon	49
1.1.2.1 La Suède : le droit au travail à tout âge	49
1.1.2.2 Le Royaume-Uni : l'illustration du libéralisme	51
1.1.2.3 Finlande : une politique active globale de gestion des âges en emploi	52
1.1.2.4 Le Japon : un cap difficile à maintenir ?	54
1.2 La politique publique française en matière d'emploi des seniors : entre contraintes et incitations	55
1.2.1 Les contraintes légales pour le recrutement des seniors ou le maintien dans l'emploi	57
1.2.1.1 Obligation de conclure un accord ou de mettre en place un plan d'action pour l'emploi et le maintien dans l'emploi des seniors	58
1.2.1.2 Condition de validité des accords ou plans d'action	62
1.2.1.3 Interdiction des pratiques discriminatoires liées à l'âge, en particulier en matière d'embauche et de licenciement	65
1.2.1.4 L'impossibilité de faire sortir ou de voir sortir des effectifs un salarié âgé	66
1.2.2 Les incitations à l'embauche et au maintien dans l'emploi de salariés âgés	73
1.2.2.1 Les contrats aidés visant à favoriser le retour à l'emploi des seniors	73
1.2.2.2 Libéralisation du cumul emploi retraite	80
1.2.2.3 Incitation à travailler en augmentant le nombre de trimestres de cotisation pour bénéficier d'une retraite à taux plein et application d'une décote	81
1.2.2.4 Incitation à travailler plus longtemps en appliquant une surcote pour les trimestres travaillés après 60 ans	82

1.2.2.5	Modification de l'âge de dispense de recherche d'emploi	83
1.2.2.6	Retraite progressive	84
2.	<i>La position des entreprises</i>	87
2.1	Les freins majeurs à l'emploi des seniors	88
2.1.1	Salaires, productivité et âge	88
2.1.2	Age et formation	94
2.2	Des facteurs, atouts ou freins, en fonction du contexte	97
2.2.1	Changements organisationnels et technologiques et âge	97
2.2.2	Valeur de l'expérience	99
2.2.3	Age et rapports intergénérationnels	103
2.2.4	Une discrimination latente	105
3.	<i>La Position des syndicats</i>	108
3.1	La position des organisations syndicales au niveau des confédérations nationales	108
3.1.1	Les organisations syndicales patronales	109
3.1.2	Les organisations syndicales salariées	110
3.2	Le dialogue social au niveau des branches et des entreprises	113
3.2.1	Comment les branches professionnelles se sont emparées du sujet ?	114
3.2.2	Comment le dialogue social s'est noué autour de la question des seniors dans les entreprises ?	114
4.	<i>La position des salariés âgés</i>	115
4.1	L'impact du facteur économique sur l'emploi des seniors : une incidence contrastée selon les pays	117
4.1.1	L'incidence du facteur économique sur l'activité des seniors français	117
4.1.1.1	Un critère contraignant pour une minorité de catégories socioprofessionnelles (CSP)	117
4.1.1.2	Le souhait de maintenir le niveau de vie antérieur pour la majorité des seniors	118
4.1.1.3	Des préoccupations financières étroitement liées aux incertitudes de la conjoncture économique	119
4.1.2	Le poids du facteur économique dans les pays dits « libéraux » : l'exemple des Pays d'Amérique du Nord et du Royaume Uni	120
4.2	La prégnance des conditions de travail et de la santé pour l'emploi des salariés âgés	121
4.2.1	Les outils de mesure de l'impact de ces facteurs sur l'emploi des seniors	121
4.2.1.1	Les indicateurs classiques	121
4.2.1.2	L'importance de la combinaison des indicateurs	123
4.2.2	Les conditions de travail et l'état de santé : facteurs prégnants du maintien de la capacité de travail des seniors	125
4.2.2.3	Impact du vieillissement sur le travail	126
4.2.2.4	Les effets des conditions de travail et de la santé sur le maintien dans l'emploi des seniors	128
4.2.2.5	Des facteurs partagés par l'ensemble des CSP et des sexes selon un ordre différent	133
3EME PARTIE - LES ENTREPRISES EN PRATIQUE –		139
QUELLES EVOLUTIONS DANS LES ENTREPRISES FACE AUX		139
NOUVELLES OBLIGATIONS LEGALES ?		139
1.	<i>Démarche méthodologique</i>	140
1.1	Objet de la recherche	140
1.2	Echantillonnage des entreprises	142
1.3	Format et déroulement des entretiens	143
2.	<i>Analyse des résultats</i>	144
2.1	Définition d'une grille d'analyse	144
2.2	Typologie des entreprises interrogées	150
2.3	Analyse détaillée des actions retenues en faveur de l'emploi des seniors	153
4EME PARTIE		166
PERSPECTIVES POUR UN MANAGEMENT DURABLE		166
1.	<i>Quelles pratiques innovantes dans les entreprises françaises ?</i>	166
1.1	La gestion prévisionnelle des compétences et des parcours professionnels	167
1.1.1	La formation	168
1.1.2	Développer la polycompétence	169
1.2	La promotion de la santé au travail	171
2.	<i>Les paradoxes et insuffisances du cadre réglementaire</i>	175
3.	<i>Un changement de paradigme à la source d'un Management durable des RH</i>	179
3.1	Concevoir le vieillissement actif et l'intégrer à une démarche plus globale	179
3.2	Le paradigme du développement durable : une approche transversale	181

3.3. Comment appliquer le concept du Développement Durable au management des RH ?.....	185
3.4. L'institutionnalisation du développement durable : l'application du concept à l'entreprise : RSE	187
4. <i>Les valeurs et les postures fondatrices du management durable des RH</i>	189
4.1. Un management des RH durable immergé dans une cohérence managériale	190
4.2. Une posture et une dimension cognitive : l'ouverture d'esprit.....	195
4.3. L'innovation « Le meilleur moyen de prévoir l'avenir, c'est de l'inventer »	197
4.4. La diversité	200
CONCLUSION	206
ANNEXES	217
Annexe 1 : Ratio d'inactivité de la population âgée de 65 ans.....	217
Annexe 2 : L'origine du système de retraite français	217
Annexe 3 : Les réformes successives du régime de retraite et leur contenu.....	218
Annexe 4 : Les différentes formes d'épargne retraite collective ou individuelle	219
Annexe 5 : Guide d'entretien.....	220
Annexe 6 : Synthèse des entreprises interviewées	225

RESUME MANAGERIAL

Emploi des salariés âgés : d'une obligation à un management durable des ressources humaines ?

Alors que les salariés âgés peuvent constituer une richesse pour les entreprises, pourquoi la question des seniors s'impose-t-elle comme une obligation, une urgence ?

En préambule, il convient de souligner que la notion de salarié âgé ne correspond pas à une définition claire et communément admise mais qu'elle est emprunte de construits sociaux, ce qui ne permet pas de cerner facilement la population cible de notre questionnement. Derrière ce concept, se cachent des réalités différentes qui marquent l'hétérogénéité de cette population et complexifient son appréhension.

Dans une première partie, nous nous sommes interrogées sur l'origine de l'obligation d'emploi des seniors.

Ainsi, nous avons constaté que les éléments du contexte macroéconomique contraignent aujourd'hui l'ensemble des acteurs, au niveau international, à une prise de conscience en matière d'emploi des salariés âgés. Dans cette démarche, l'Europe a joué, comme dans d'autres domaines économiques et sociaux, un rôle moteur en poussant les États membres à s'engager en faveur du vieillissement actif en déclinant des politiques visant à atteindre un taux d'emploi de 50 % des 55-64 ans en 2010 (Objectif de Stockholm).

Le vieillissement de la population, la diminution de la fécondité, l'allongement de la durée de la vie et le papy boom en Europe nous conduisent à nous interroger sur le paradoxe que représente le faible taux de participation des seniors au marché du travail.

La panne de croissance économique et la tertiarisation des emplois ont ancré les sorties précoces d'activité, dans les pratiques des entreprises, continuant de faire des salariés âgés une variable d'ajustement quantitative et qualitative des effectifs.

L'ensemble de ces éléments contribue à augmenter le déséquilibre financier des systèmes de retraite, en particulier en France. La question devient urgente à traiter, elle s'impose comme une priorité sociale et économique.

Dans une seconde partie, nous avons observé et analysé, compte tenu du contexte, l'attitude de chacune des parties prenantes dans le système économique à savoir, l'Etat, les entreprises, les syndicats, les salariés eux-mêmes. Comment ces acteurs se saisissent-ils de cette question ?

Les politiques publiques des États en matière d'emploi des seniors peuvent être distinguées en trois groupes : sociale démocrate pratiquée dans les Pays Scandinaves, conservatrice corporatiste appliquée en Europe continentale, libérale caractéristique du Royaume Uni et des États-Unis. Parmi ces exemples internationaux, nous avons choisi d'en étudier quatre en raison des résultats probants qu'ils avaient obtenus. Il s'agit de la Suède, du Royaume Uni, de la Finlande et du Japon.

En France, nous avons constaté que les mesures prises par l'État oscillent entre contraintes et incitations. Après la réforme des retraites de 2003, qui marque une première étape pour limiter les départs en préretraite et apporter quelques pistes pour inciter au maintien dans l'emploi, la loi de financement de la sécurité sociale 2009 édicte différentes mesures plus coercitives, en particulier, l'obligation pour les entreprises d'élaborer un accord ou un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, avant le 1er janvier 2010, sous peine de sanctions financières. D'autres mesures, comme la libéralisation totale du cumul emploi retraite, montrent davantage la volonté d'inciter les seniors à rester en activité.

Concernant les entreprises, nous nous sommes attachées à observer les freins qu'elles évoquent pour justifier leur réticence à l'embauche de salariés âgés et dans quelle mesure ces freins étaient fondés. Reflets de stéréotypes liés à l'âge, certains obstacles sont unanimement évoqués par les employeurs : salaires élevés, productivité moindre que les plus jeunes, niveau de formation peu élevé. En confrontant ces arguments aux théories économiques (théorie du capital humain, théorie de l'incitation et en particulier le modèle des contrats à paiement différé), nous ne sommes cependant pas totalement parvenus à infirmer les positions des employeurs. D'autres arguments sont considérés, selon le contexte des entreprises, ses besoins, son activité comme des freins ou des atouts : capacité d'adaptation aux changements technologiques ou organisationnels, valeur de l'expérience, qualité et intérêt des rapports intergénérationnels dans les équipes.

En tout état de cause, il ressort que les pratiques des entreprises sont largement marquées par des stéréotypes plutôt négatifs. Elles révèlent une discrimination persistante souvent inavouée qu'il conviendra de dépasser pour que les employeurs deviennent acteurs du vieillissement actif.

Du côté du dialogue social, on observe un écart entre l'engagement au niveau interprofessionnel et celui des branches professionnelles et des entreprises. Les

confédérations nationales ont répondu aux sollicitations gouvernementales en s'engageant le 13 octobre 2005 en faveur de l'emploi des seniors. Cet élan a été très peu relié dans les branches et l'a été extrêmement tardivement dans les entreprises. Ainsi, la diversité et l'enjeu économique, social et sociétal ne trouvent pas écho auprès des syndicats, pour qui la véritable question est celle des parcours professionnels au sein des entreprises avec notamment en toile de fond celle de la rémunération et de la compensation de la pénibilité.

Enfin, les salariés eux-mêmes ne sont pas tous prêts à travailler plus longtemps. Nous avons analysé les arguments qu'ils évoquent pour expliquer leur volonté de partir précocement ou au contraire de rester en activité. Le facteur économique est un argument assez contrasté notamment en fonction des pays et du niveau de protection sociale. En revanche, les arguments majeurs sont les conditions de travail et l'état de santé ressenti par les salariés. Ces conditions retentissent sur la satisfaction, la motivation à rester en emploi et sont avec l'autonomie et la possibilité de se projeter dans un projet professionnel des éléments clés du vieillissement actif.

Le jeu conjoint de ces acteurs a, au cours des cinquante dernières années, contribué à une sortie précoce du marché du travail des salariés âgés. Un consensus social s'est installé autour de cette idée. Aussi, devons-nous engager une véritable rupture culturelle pour parvenir à construire la participation des seniors au marché de l'emploi.

En troisième partie, nous avons cherché, par le biais d'une recherche empirique menée auprès d'un échantillon de 11 entreprises de secteurs et de tailles variées, à vérifier la façon dont elles s'étaient appropriées la question de l'emploi des seniors, notamment en examinant comment elles avaient traité l'obligation de conclure un accord ou un plan d'action avant le 1er janvier 2010. Nous avons cherché à vérifier, dans le cadre d'entretiens semi directifs, si elles s'étaient contentées de répondre aux obligations légales ou bien étaient allées au-delà en incluant la question d'emploi des seniors dans une politique RH globale, signe d'un véritable intérêt pour l'organisation.

En évaluant d'une part l'ambition des accords et d'autre part les moyens alloués, nous sommes parvenues à répertorier les entreprises interviewées en 3 catégories distinctes : les proactives, les hésitantes, les minimalistes. Il ressort de cette analyse terrain que la plupart des entreprises s'est contentée de formaliser des mesures en faveur des salariés âgés sans chercher à modifier profondément leurs pratiques. En revanche, nous n'avons pas pu vérifier l'hypothèse selon laquelle les entreprises n'ont pas intégré la question des seniors dans une politique globale, certaines ayant mené une réflexion élargie à d'autres populations dans certains domaines.

Nous avons également constaté, malgré les limites liées à la taille de notre échantillon, que les résultats obtenus concordaient avec ceux d'enquêtes publiées récemment (enquêtes Mercuri Urval et CCIP).

Dans une quatrième partie, nous avons exprimé des préconisations pour favoriser l'emploi des seniors. En effet, il ressort des réflexions menées dans notre étude théorique en partie 2 et de l'analyse des résultats de notre étude empirique, ainsi que des réussites des pays voisins, que les deux leviers fondamentaux du vieillissement actif sont l'anticipation des carrières relayée par une politique de formation adaptée et continue, ainsi que la prévention de la santé et le développement de conditions de travail propices au bien-être des salariés et donc facteur de performance pour l'entreprise.

Ces deux axes majeurs permettent de dépasser la question de la gestion des âges en l'incluant dans une politique globale de ressources humaines. Nous avons ensuite constaté que ces critères étaient retenus dans le volet social de la RSE définie par la loi des Nouvelles Régulations Économiques au niveau international. Il est à noter que, depuis une douzaine d'années, à la suite de scandales financiers, la société civile s'est montrée de plus en plus méfiante à l'égard de l'éthique des entreprises. Dans ce contexte, sous sa contrainte, celles des parties prenantes et avec l'appui des médias, les principes de développement durable se sont progressivement imposés aux entreprises.

Aussi notre intuition est confortée : pour dépasser la question des seniors, il faut développer un management durable des ressources humaines, qui transpose les valeurs du développement durable et de la responsabilité sociale à l'entreprise. Un changement de paradigme est nécessaire pour passer d'un modèle où la rentabilité financière est la seule finalité, à la prise en compte de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, salariés, clients), qui est à la base du management durable. Les valeurs majeures vectrices de management durable que sont la cohérence et l'ouverture d'esprit, déclinées en postures managériales, permettront d'ancrer dans les entreprises un changement culturel garantissant notamment l'innovation dans un contexte de diversité.

En conclusion, alors que les politiques publiques semblent s'acharner à vouloir orienter les préoccupations des entreprises vers les minorités (handicapés, femmes, seniors, jeunes, diversité culturelle et ethnique), les quadras manifestent leur malaise et s'estiment délaissés. Quel parcours de carrière leur offre-t-on ? Opter pour un management durable permet de traiter cette question différemment en dépassant la question des âges et la gestion par les quotas.

INTRODUCTION

Liée aux évolutions démographiques, à l'allongement de la durée de la vie, la question de l'emploi des salariés âgés nous interroge en profondeur sur nos modes d'organisation et de fonctionnement économiques et sociaux. C'est un enjeu majeur économique et sociétal pour les années à venir. La participation des seniors au marché du travail s'impose à tous les acteurs économiques, depuis déjà plusieurs années comme une évidence. Elle devient aujourd'hui une nécessité, une urgence face à laquelle nous devons agir.

Or, peu d'entreprises se sont emparées du sujet. Aussi, face à un taux d'emploi qui, en France, ne parvient pas à décoller, le gouvernement prend la décision, fin 2008, de créer un électrochoc. Il édicte une obligation légale applicable au 1er janvier 2010 : les entreprises de plus de 50 salariés qui, à cette date ne seront pas couvertes par un accord ou un plan d'action concernant l'emploi des salariés âgés, se verront appliquer une pénalité financière correspondant à 1% des rémunérations versées.

Dans ce contexte, les organisations vont devoir se mobiliser pour imaginer des mesures dédiées à cette classe d'âge. Cette obligation légale va-t-elle faciliter une prise de conscience des acteurs ? De quelle façon ? Dans quelle mesure ? Comment va-t-elle nous interroger en tant que professionnels des ressources humaines sur nos pratiques, nos politiques sociales ? Ce contexte particulier va-t-il pousser les organisations à dépasser les stéréotypes, les craintes qui participent à maintenir les seniors hors de l'entreprise ? Les salariés eux-mêmes vont-ils faire évoluer leur rapport au travail pour modifier le schéma sociétal de sortie précoce de l'emploi, qu'ils ont intégré ? A quelles conditions les acteurs économiques à tous les niveaux sont-ils prêts à participer au vieillissement actif ?

L'ensemble de ces raisons a présidé à notre choix du sujet.

Tout d'abord, son actualité, qui, pour autant, jusqu'à une période récente était peu investie par les entreprises. En tant que professionnels des RH, nous avons un intérêt évident à acquérir une expertise dans un domaine correspondant à un besoin immédiat de nos entreprises et transposable à d'autres. Au-delà de cet aspect fonctionnel, nous avons perçu qu'il nous permettrait d'explorer différents domaines fondamentaux des ressources humaines telles que la formation, la GPEC ou la prévention.

Enfin, et c'est sans doute l'argument majeur, nous pressentions que les dimensions humaines, sociales et sociétales du sujet allaient nous conduire à questionner les fondements mêmes de nos politiques sociales, nos convictions.

Ainsi, notre projet est modeste et ambitieux à la fois.

Modeste car nous n'étudions pas toutes les disciplines concernées par cette question : anthropologie, histoire, psychologie, sociologie, économie, écologie et donnons au sujet une portée opérationnelle pour les RH qui, en moins d'un an, ont à signer un accord ou construire un plan d'action en faveur du maintien ou du recrutement de salariés âgés.

Ambitieux car nous empruntons à chacune des disciplines, dans une approche de type constructiviste, pour montrer leurs interconnexions et ainsi mieux cerner la complexité du sujet pour lui trouver des pistes redimensionnées opérationnelles et durables.

Le point de départ de la première partie sera la terminologie utilisée pour identifier l'individu dans sa référence à l'âge, au vieillissement.

L'obsession démographique, la crise économique, les changements organisationnels et le financement des retraites influent au long court sur le débat de l'emploi des salariés âgés.

La deuxième partie montre l'interactivité des parties prenantes sur la nature et la mise en place d'une obligation légale en France. Les représentations institutionnelles, sociales et individuelles, interfèrent sur les enjeux initiaux et instaurent des divergences qui compliquent, voire menacent la démarche des acteurs.

C'est pourquoi en troisième partie, nous devons évaluer par une étude empirique les réserves opérationnelles que sont prêtes à investir les entreprises sur l'emploi des salariés âgés. ...

L'étude a montré la diversité des situations mais plus encore leurs inégales performances à court et long terme sur l'emploi des seniors.

Nous nous appuyons en quatrième partie sur une approche intégrant diversité, responsabilité sociale de l'entreprise et innovations RH pour structurer des propositions opérationnelles pour un management durable.

1ère PARTIE - LA PROBLEMATIQUE : SON CADRE, SON ORIGINE -

Salariés âgés, vieillissants, seniors : qui sont-ils ?

Quelle est l'origine de l'obligation d'emploi des salariés âgés ?

Comment en sommes nous arrivés aujourd'hui à constater qu'une obligation d'emploi des salariés âgés s'impose à l'ensemble des acteurs économiques ? Quelle est l'origine de cette situation ? Quels sont les facteurs qui nous amènent à cette nécessité prégnante ?

Nous définissons dans cette première partie les termes de notre sujet :

- Nous soulignons tout d'abord la difficulté de cerner, de définir la population des seniors ou des salariés âgés sur laquelle porte notre étude.
- Nous examinons ensuite, les principaux facteurs exogènes, qui aujourd'hui font de l'emploi des seniors une nécessité. Les incidences de l'évolution démographique, les changements organisationnels des entreprises, les conséquences de la panne de croissance économique, enfin le déséquilibre des systèmes de retraites nous contraignent à une gestion urgente de l'emploi des salariés âgés.

Les éléments retenus ont été sélectionnés en référence à une dimension de responsabilité sociale durable : choc démographique du vieillissement, crise économique, changements organisationnels et financement des retraites

1. Salariés âgés, vieillissants, seniors : Qui sont-ils ?

1.1 Salariés âgés, vieillissants, seniors : des notions pétries par les construits sociaux

En France, nous observons dans les discours, publications, textes de loi, décrets et circulaires¹ au fil du temps, que les pouvoirs publics utilisent des termes différents pour parler des personnes et des salariés âgés.

¹ ANI du 9 mars 2006 relatif à l'emploi des **seniors**
- Discours du 1^{er} ministre lors de « la conférence nationale pour l'emploi des **seniors** » 06/06/2006
www.archives.premier-ministre.gouv.fr
- Loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 article 87 « Accords en faveur de l'emploi des **salariés âgés** »
- Circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des **salariés âgés**. <http://www.legifrance.gouv.fr>

Hors de l'entreprise, on parle des « retraités », « demi vieux », « petits vieux », « 4ème âge », « âgés dépendants », « tête grises, blanches »...

De même, dans l'entreprise, on utilise tour à tour les termes : « actifs âgés », « actifs vieillissants », « travailleurs âgés », « personnel vieillissant », « quinquas », « seniors », « jeunes seniors », « anciens ». On parle de « fin de vie professionnelle », « fin de carrière », « fins de parcours »...

La multiplicité de termes utilisés pour désigner l'individu traversant cette période de la vie induit un flou sur l'identité même de l'individu ainsi désigné.

A une dénomination variable se superpose le prisme des idées reçues reliées à l'âge des personnes en situation de travail. A la différence du chef d'orchestre qui peut à coup sûr, diriger une œuvre, après que le diapason ait donné la fréquence de référence (« LA ») à l'orchestre, la DRH ne dispose pas d'un instrument ou d'un outil comparable lui permettant de se baser sur une définition précise et claire partagée par tous les acteurs.

Comment définir ce qu'est un salarié âgé, vieillissant ou un senior? Quelles sont les nuances entre ces différentes notions ? Dans quelle mesure et de quelle façon ces concepts sont-ils influencés par les construits sociaux ? Une de ces notions correspond-elle à une référence partagée permettant de définir cette frange de la population salariée ? S'agit-il d'une population homogène ?

Autant de questions qui nous amènent à nous interroger sur la pertinence d'une définition des salariés par référence à leur âge.

« L'âge » : un diapason créant dissonance ?

Selon le Larousse, l'adjectif « âgé » est défini comme « qui est très avancé en âge, dans la dernière période de sa vie. Le nom « âge » est donné comme synonyme de « vieux », exemple : « un vieil homme, un vieux cheval. »

Le Littré donne la définition suivante du nom : « nom, personne qui a atteint un grand âge ; vieillard : un petit vieux ».

De nombreux sociologues dont Vincent CARADEC², (op. cit) montrent que « les âges sont des constructions du monde social »

² Sociologue contemporain français, professeur à l'université Lille III. Spécialiste des questions de vieillissement, membre du Haut Conseil de la population et de la famille.

La conjonction de l'industrialisation avec le développement du travail salarié, de la scolarisation et de l'état providence a pour effet de scinder l'existence en trois étapes rigides : préparation au travail encadrée par l'école, période d'activité et phase de retraite, pendant laquelle la personne est prise en charge par les systèmes de pensions de retraite. Après cette étape une quatrième période est apparue, non plus de vieillesse mais de « vie de retraité » : le troisième âge est né (suite du rapport LAROQUE³ pour une nouvelle politique de la vieillesse), suivi du quatrième âge pour les personnes âgées dépendantes.

Eléonore MARBOT⁴ propose un découpage de la vie en 5 âges : enfance, adolescence ou juniors, adultes ou majors, seniors actifs ou 3ème âge et 4ème âge, des retraités et des retraités dépendants. Cette cinquième catégorie ou nouvelle typologie de classe d'âge est issue de l'allongement de la durée de vie.

C'est à partir des années 80 que les premières questions de l'influence de l'âge sur la performance des entreprises sont apparues. Les études montrent régulièrement comment l'âge ne constitue pas une donnée de vieillissement ni universelle, ni dans une cohorte, ni d'un individu à l'autre.

Vincent CARADEC⁵ constate qu'actuellement une plus grande individualisation du parcours de vie se met en marche. De son côté, Anne-Marie GUILLEMARD⁶ conclut à l'apparition d'un mouvement inverse de désinstitutionalisation du parcours de vie. Une tendance fait jour : l'atténuation du caractère rigide du parcours des âges. La fin de l'activité professionnelle ne coïncide plus nécessairement avec l'entrée en retraite et prend aujourd'hui des formes variées. Seule une minorité de salariés passant directement de l'emploi à la retraite, les autres entrants dans des dispositifs de préretraite, de chômage, voire d'invalidité. Nous reviendrons en partie 2 sur ces aspects.

De même, Marc BESSIN⁷ observe que le parcours de vie a perdu son caractère linéaire et sa succession irréversible d'étapes d'âges.

L'âge est un construit organisationnel, pour Ulrich Beck, la « dé standardisation » croissante du parcours de l'âge accompagne la dé standardisation du travail et la généralisation de l'insécurité professionnelle.⁸

A quel âge sommes nous donc trop en insécurité ou trop vieux ?

³ Pierre LAROQUE, Politique de la vieillesse, Rapport de la Commission d'étude des problèmes de la vieillesse, Paris, La documentation française, 1962

⁴ Eléonore MARBOT, Les DRH face au choc démographique Editions d'Organisation Collection de l'Institut Manpower 2005

⁵ Vincent CARADEC, cité page précédente

⁶ Anne-Marie GUILLEMARD, L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement, Paris, Armand Colin, 2003

⁷ Marc BESSIN, les seuils d'âge à l'épreuve de la flexibilité temporelle » in chaire Quetelet 1996 le temps et la démographie

⁸ Ulrich BECK, La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité, Aubier 2001 p304-305

Sur le terrain, le « temps réel » est la dimension opérationnelle du quotidien : grande vitesse de propagation des informations, forte réactivité, adaptabilité croissante sont les caractéristiques et les exigences des organisations.

A contrario, les références à l'âge issues d'un construit social, restent ancrées plus durablement et sont inséparables de nos appréciations (croyances). La représentation de l'âge portée par les acteurs évolue-t-elle à la même vitesse que les usages ? Par exemple « Si la longévité s'est accrue de 8 ans en 50 ans, cela voudrait aussi dire qu'en moyenne un sexagénaire aujourd'hui a la santé d'un quinquagénaire il y a 50 ans » ?⁹ En France, c'est en moyenne d'un trimestre par an que l'espérance de vie s'allonge (2 mois en 2009). Face à ce mouvement, dans les pratiques, chacun utilise une représentation de l'âge appuyée sur des références passées plus ou moins figées et ainsi décalées avec la réalité.

Retenir l'âge, comme indicateur à l'action RH est une donnée brute qui suppose de décentrer et d'actualiser des références et des convictions dans le temps.

De l'âge qui avance à chaque seconde : âge biologique, âge de sa formation, âge de ses artères, âge social, nous ne parlons pas d'un âge mais d'âges exprimant des réalités singulières à chaque individu. Toutes décrivent la même personne sous un angle différent et si l'âge est réduit à un chiffre et qu'il est retenu comme critère de décision, en choisir un, oblige une mise en perspective soigneuse avec chaque objectif recherché. Cette démarche est-elle possible au quotidien ?

Si retenir un âge paraît un dilemme instable, est-ce qu'utiliser un groupement d'âge ou des tranches d'âges, notamment la pyramide des âges peut constituer un meilleur outil de mesure ? La pyramide des âges est née du débat de la détermination de l'âge de la retraite. Utilisée par les DRH, elle ne permet pas d'élaborer des solutions adaptées avec les attentes ni des individus (différents à un âge fixé) ni des entreprises (différentes selon les activités, les organisations, les conditions de travail et leurs évolution) .

La pyramide des âges pas plus que l'indicateur de l'âge ne peut être le diapason recherché.

Utiliser un chiffre pour définir un, ou une classe d'individus (pyramides des âges) est une réduction imprécise de la réalité.

Définir l'âge au travail revient pour Eric GODELIER¹⁰ à reporter les argumentations utilisées plus ou moins explicitement dans la gestion du personnel : l'âge représente et résume le

⁹ P. PESTIAU, Contrevérités sur le départ à la retraite, Revue d'économie politique 2005/2, Volume 115, p. 163-172.

¹⁰ Eric GODELIER, Pyramide des âges et gestion des ressources humaines, Vingtième siècle 2007/3, N° 95, p. 127-142.

vieillesse ; le vieillissement se traduit par une diminution continue des capacités individuelles.

A partir des années 70, en France, faire varier l'âge de la retraite revient à remettre en cause la définition sociale de l'âge de travailler. La génération « sortante » se retrouve vieillie par avance. La vieillesse entre dans l'entreprise, stigmatisée par l'indicateur « âge de cessation d'activité ». Comment est situé le concept de vieillesse dans la société française ?

La vieillesse : plutôt une dissonance ?

La vieillesse est synonyme de déclin et Cicéron en exposait, il y a plus de deux mille ans, les difficultés, mais aussi les agréments.

En France, « l'image du vieillard indigent est la première figure institutionnalisée de la vieillesse. Elle incarne le vieillard sans appui, sans ressource, sans soutien familial. Cette image du vieux pauvre n'est pas originaire du début du 20ème siècle. En effet, la Révolution française avait déjà introduit l'idée d'une dette sociale vis-à-vis des vieillards qui ne peuvent plus se livrer à un travail leur permettant de subvenir à leurs besoins. »¹¹

Faute de moyen, cette dette sociale non résolue, réapparaît au début du 20ème siècle.

C'est à cette période que la question de la vieillesse quitte la sphère privée et s'invite dans la sphère publique. Les lois de 1905 sur l'assistance obligatoire aux vieillards indigents, de 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes et de 1924 sur les retraites civiles et militaires donnent une dimension sociale à la question.

C'est Alfred SAUVY en 1928, qui introduit peu à peu dans le milieu économique, le concept de « vieillissement de la population », notamment dans l'entre-deux guerres.

Alfred SAUVY veut instituer un indicateur démographique fiable. Il propose de mesurer le vieillissement de la population par le pourcentage des gens âgés de soixante ans et plus.

Cette évaluation du vieillissement est à l'origine de l'idée que la société était envahie par les vieillards.

Le vieillard est perçu comme une charge pour la nation, un phénomène de culpabilisation s'est emparé des personnes âgées. Une culpabilisation qui s'est étendue également au corps médical, certains médecins français allant jusqu'à abandonner leurs études sur les personnes âgées. Un livre d'Alfred SAUVY et de Robert DEBRE, intitulé « Les berceuses Marianne », ira

jusqu'à imputer la défaite de 1940 au vieillissement. A cette époque, cette littérature ne soulevait aucune opposition. »¹²

« La vieillesse est une forme de connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourante à la construction des rivalités communes à un ensemble social. Les vieux ce n'est pas ce qu'on voit, c'est ce qu'on en dit ». ¹³

Le concept de vieillesse permet aux sociétés de rassembler en une ou plusieurs catégories des personnes, à qui sont réservées des dispositifs sociaux, économiques, médicaux spécifiques liés à leurs âges. La vieillesse étant liée à l'âge, elle est utilisée dans les sociétés, les organisations et les populations comme une méta catégorie d'âges. L'âge, comme atome constitutif, apporte à cette construction des éléments essentiels de nouveauté souvent en décalage avec nos perceptions actuelles.

Parlant du vieillissement et non de vieillesse, la question de départ est : à quelles évolutions de la structure par âge d'une société fait-on référence lorsqu'on évoque son vieillissement ?

Anne-Marie GUILLEMARD identifie le fonctionnement conjoint de deux vieillissements. Un vieillissement par le bas dû à une baisse de la natalité réduisant ainsi la taille des cohortes de jeunes. Et le vieillissement par le haut, tenant à l'allongement de l'espérance de vie. ¹⁴

La vieillesse n'est pas un indicateur universel d'âge, de santé ou du temps restant à venir. Elle est un moment de la vie trop lié à sa fin ultime pour que les représentations qu'elle suscite soient favorables à l'image des individus ainsi identifiés. Ainsi l'usage courant ignore le mot « vieux » et finalement ce sont les hommes de marketing qui ont fourni actuellement un vocable apparemment plus neutre : senior.

L'identification de la vieillesse, qui correspond à l'âge de départ à la retraite, le vieillissement de la population, l'apparition de nouveaux âges (troisième, quatrième puis du cinquième âge) conduisent les marketeurs à créer, dans les années 90, une nouvelle segmentation de marché, qu'ils nomment « senior ».

“Senior” : un mot en esperanto providentiel ?

Le mot « senior » est utilisé communément dans les langues d'au moins 10 pays (Norvège, Suède, Danemark, Pologne, Hollande, Portugal, Italie, Allemagne, Espagne, République Tchèque) mais n'aura pas pour autant le même sens dans chacun de ces pays (référence au construit social). Par ailleurs, le terme n'existe pas encore dans toutes les langues, n'étant pas pour l'instant un marché dans tous les pays.

¹² Elise FELLER historienne conférence n°11, La représentation sociale du vieillissement : évolution et paradoxe.

¹³ Bernard ENNUYER, sociologue,

¹⁴ Anne-Marie GUILLEMARD L'âge de l'emploi Armand Colin 05 2003

La terminologie senior d'origine latine, est également en France d'usage récent.

Quelles sont les définitions que l'on trouve du mot « senior » ?

Le Larousse définit « senior » comme « adjectif et nom (anglais senior, du latin senior, plus âgé) : qui concerne les plus de cinquante ans, confirmé sur le plan professionnel, se dit des concurrents qui ont dépassé l'âge limite des juniors (20 ans pour la plupart des fédérations sportives), et qui ne sont pas encore vétérans (moins de 45 ans en général) ».

L'internaute¹⁵ introduit le statut : « senior, nom : Sens 1 : personne âgée ou retraitée. Anglais plus de 50 ans - Sens 2 : Sportif qui joue dans la catégorie intermédiaire entre les juniors et les vétérans.

La définition de Wikipédia¹⁶ est imprégnée de sociologie :

« La définition de senior est liée à l'âge, mais où commence la limite, varie de façon subjective. Le mot « senior » peut être synonyme de personne âgée ou être antérieur en tranche d'âge. Un senior peut commencer à 50, 60, 70 ans ou même plus tard. D'un certain âge (relatif à un autre). Dans la société occidentale, c'est un adjectif plutôt négatif, qui contrairement à l'Orient, n'entraîne pas le respect des populations plus jeunes ».

Sur la base de l'étymologie, l'origine de senior, est ancrée en référence à l'âge et au vieillissement. L'extrapolation de l'usage sportif montre l'usage de référence à des âges très divers. Également utilisé pour décrire un niveau de compétence, « senior » devient une notion tiroir.

Ainsi, dans le monde de l'entreprise, lorsqu'on parle de « senior » on se réfère parfois à l'expérience professionnelle et plutôt qu'à l'âge, par transposition de la langue anglaise. On distingue les « seniors » par opposition aux « juniors », les premiers étant expérimentés par opposition aux autres sans expérience professionnelle sur le poste.

La confusion s'accroît car parler des seniors peut nous amener à englober sous un même vocable des trentanaires ou quadras expérimentés dans leur métier, des quinquas sans référence à l'expérience professionnelle et des sexagénaires ou plus, retirés de toute activité professionnelle.

Vincent CARADEC¹⁷ ou Serge GUERIN¹⁸, montrent ainsi que la notion de senior est attachée au regard de la collectivité porté sur la prise d'âge. Ils conviennent que l'âge évolue en fonction des contextes. Ils citent l'apparition de nouvelles segmentations (éclatement

¹⁵ <http://www.linternaute.com/>

¹⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>

¹⁷ op cit

¹⁸ Guérin Serge et Fournier Gérard, Le management des seniors,, Eyrolles 2009

marketing du 3^e âge) : « Jeune Senior » ou « Jeune retraité » pour faire référence aux personnes dans la cinquantaine ou soixantaine.

Dans l'usage réglementaire, senior fait référence aux personnes de 45 et plus, de 50 et plus, ou de 55 et plus. Le Plan national concerté pour l'emploi des seniors ¹⁹ cite 55 ans sur le volet maintien dans l'emploi et 50 ans sur le volet recrutement (CDD senior) et 45 ans pour les entretiens de milieu de carrière.

Quotidiennement, la presse cite les collectivités territoriales dans la mise en place d'actions en faveur des seniors (ouverture de résidence, cours de prévention des chutes, de conduite en sécurité, d'animation de soirées etc.) et aborde concomitamment l'obligation d'emploi des seniors faite aux entreprises. Cet amalgame ne participe pas à la clarification du sens mais alimente au contraire la confusion.

Dans l'usage courant « senior » intègre de nombreuses dimensions : biologique, (d'âge de 45 à 100 ans), chronologique, identitaire, générationnelle, professionnelle (niveau de compétence), sociale (jeune retraité ou senior dépendant), d'activités, senior est une notion tiroir globalisante.

Nous observons sur le terrain, combien les représentations partagées, au lieu de nous enrichir, d'ouvrir des perspectives, des champs nouveaux, sont sources de malentendus, d'erreurs et préjugés au sein même du management RH.

En même temps, le brouillage médiatique persistant, capable au mieux d'enfoncer des portes ouvertes au sujet de la gestion des salariés âgés, les interpellant « seniors » à tout va, entretient tous les préjugés de la société et des seniors eux-mêmes ! :

La société, les entreprises, les acteurs dont les seniors eux-mêmes communiquent, s'opposent, avancent, construisent ensemble des solutions basées sur les sables mouvants de leurs représentations personnelles mais aussi sociales.

Ces représentations faites de mots, d'expressions, de témoignages, de vies côtoyées, d'habitudes sociales différentes dans les organisations et dans le temps, accélèrent la rupture avec la réalité en mouvement.

La confusion de sens fonctionne ainsi comme un piège pour tous les acteurs. Comment les organisations peuvent-elles réussir à s'en sortir ?

Peuvent-elles se référer à des caractéristiques communes partagées par les salariés concernés pour les identifier et faciliter, ainsi, le traitement de la question de leur emploi ?

1.2 Les salariés âgés : une population homogène ?

¹⁹

<http://www.archives.premier-ministre.gouv.f>

Au-delà de l'influence des construits sociaux, il y a indéniablement des caractéristiques qui permettent de définir les salariés âgés en emploi, qui sont reprises dans de nombreuses études.

Ainsi, selon l'étude de la DARES rendue en octobre 2008 « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2007 »²⁰, on constate que les seniors occupant un emploi sont plus souvent des travailleurs indépendants 16,3 % contre 10,8 % de la population totale. Ils sont également plus fréquemment salariés de la fonction publique : 24,6% des 50-64 ans en emploi sont les fonctionnaires, alors que cette catégorie ne représente que 21,5 % de la population active totale en 2007. Lorsqu'ils sont salariés du public ou du privé, ils sont plus souvent dans un emploi stable que l'ensemble des actifs occupés : 94% des seniors en emploi sont en CDI contre respectivement 86% de l'ensemble des salariés du privé et 87% de l'ensemble des salariés du public.

Statut d'emploi et type de contrat de travail, selon le sexe, en 2007

Emploi en milliers, répartition en %

	Hommes	Femmes	Ensemble
EMPLOI DES 50-64 ANS	3 135	2 895	6 030
<u>Indépendants</u>	21,3	10,9	16,3
<u>Salariés du privé ou des entreprises publiques</u>	59,3	58,9	59,1
dont : <i>interim</i>	1	1	1
<i>CDD + emplois aidés</i>	3	6	4
<i>CDI privé</i>	95	93	94
<i>Ensemble</i>	100	100	100
<u>Salariés de la fonction publique</u>	19,4	30,2	24,6
dont : <i>temporaires + emplois aidés</i>	4	7	6
<i>stables public</i>	96	93	94
<i>Ensemble</i>	100	100	100
Ensemble	100	100	100
EMPLOI TOTAL	13 618	12 023	25 641
<u>Indépendants</u>	14,0	7,3	10,8
<u>Salariés du privé ou des entreprises publiques</u>	70,0	65,0	67,7
dont : <i>interim</i>	4	2	3
<i>CDD + emplois aidés</i>	10	13	11
<i>CDI privé</i>	86	85	86
<i>Ensemble</i>	100	100	100
<u>Salariés de la fonction publique</u>	16,0	27,7	21,5
dont : <i>temporaires + emplois aidés</i>	10	15	13
<i>stables public</i>	90	85	87
<i>Ensemble</i>	100	100	100
Ensemble	100	100	100

Source :
enquête
Emploi 2007, Insee ;
calcul Dares.

Lecture : en 2007, 59,1 % des 6 millions de personnes en emploi entre 50 et 64 ans sont salariées dans le privé. Parmi celles-ci, 94 % sont en CDI.

Champ : France métropolitaine, ménages ordinaires.

Concepts : emploi = actifs occupés au sens du BIT, âge atteint à la date de l'enquête, données en moyenne annuelle, fonction publique = Etat + collectivités territoriales + hôpitaux publics.

Fig.1 : Statut d'emploi et type de contrat de travail, selon le sexe, en 2007

Cependant, si cette catégorie des seniors en emploi est largement représentée, notamment du fait de la sélectivité du marché du travail, étudier la question de l'emploi des salariés âgés nécessite de prendre en compte l'ensemble de cette population.

Si on se réfère à l'enquête DARES précitée, on s'aperçoit que les seniors sont particulièrement présents dans certaines familles professionnelles où les indépendants sont majoritaires. Le tableau ci-dessous montre que plus d'un tiers des dirigeants d'entreprises et des agriculteurs ont 50 ans et plus. Mais, les seniors sont également très nombreux parmi les employés de maison et d'aide à domicile, deux métiers exclusivement féminins.

Métiers comptant le plus et le moins de 50-64 ans en proportion des effectifs (2006-2007)

	Effectifs totaux (en milliers)	Part des seniors (en %)	Part de femmes parmi les seniors (en %)
Métiers ayant le plus de seniors			
Dirigeants d'entreprises	141	40,1	18,1
Employés de maison	379	38,2	90,7
Employés administratifs de la fonction publique (catégorie B)	389	36,8	65,5
Médecins et assimilés	333	36,3	37,1
Aides à domicile et aides ménagères	451	34,9	98,8
Employés des services divers	293	34,8	31,4
Cadres de la fonction publique	375	34,8	42,4
Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons	638	34,3	37,0
Employés et techniciens de la banque	209	33,4	56,6
Cadres de la banque et des assurances	207	33,0	35,7
Ensemble des métiers	25 409	23,4	48,0
Métiers ayant le moins de seniors			
Vendeurs	899	14,9	84,1
Techniciens de l'informatique	143	14,7	14,4
Ouvriers non qualifiés de la manutention	371	13,6	47,3
Ouvriers non qualifiés du gros oeuvre, travaux publics et extraction	198	13,4	7,4
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	330	13,3	65,6
Ingénieurs de l'informatique	314	13,0	11,8
Ouvriers non qualifiés du bâtiment, second oeuvre	132	12,1	15,2
Caissiers, employés de libre service	273	11,8	80,7
Ouvriers non qualifiés de la mécanique	159	11,6	41,4
Armée, police, pompiers	457	10,0	4,1

Lecture : en 2006-2007, 40,1 % des 141 000 dirigeants d'entreprise sont des seniors. Parmi ces seniors, 18,1 % sont des femmes.

Champ : France métropolitaine, ménages ordinaires.

Concepts : moyenne des moyennes annuelles 2006 et 2007, âge atteint à la date de l'enquête, nouvelle nomenclature des familles professionnelles (FAP).

Remarque : les métiers comportant moins de 50 000 emplois ne sont pas pris en compte pour des raisons de représentativité.

Source : enquêtes Emploi 2006-2007, Insee ; calcul Dares.

Fig.2 : métiers comptant le plus et le moins de 50-64 ans en proportion des effectifs (2006-2007)

Ainsi, la population des salariés âgés se divise en deux :

Une majorité de cadres et d'indépendants qui poursuivent leur activité car elle leur est plutôt agréable en termes de conditions de travail et de reconnaissance de leurs compétences via l'entreprise ou leur clientèle.

Une minorité plutôt féminine de salariés qui retourne au travail où s'y maintient pour parvenir à un niveau de moyens de pension de retraite suffisant pour subvenir à ses besoins.

Entre les deux, existe une frange de seniors sortis précocement de l'emploi, au chômage ou en invalidité, qui sont principalement des ouvriers non qualifiés.

On voit bien qu'il y aura peu de points communs entre ces deux catégories. Les rassembler dans un groupe sous le vocable de « seniors » ou même de « salariés âgés » ne peut-être qu'un raccourci sémantique artificiel, qu'il conviendra d'utiliser avec précaution.

Travailleurs âgés, salariés seniors, personnel vieillissant quelque soit le vocable utilisé, il est sujet à interprétation car soumis à l'influence de nos prismes sociaux. Essayant de déterminer les caractéristiques de cette population, on se confronte à d'autres difficultés, constatant qu'elle constitue une catégorie hétérogène.

De toute évidence, ceci témoigne de l'inadaptation à traiter de problématiques concernant des individus en les identifiant uniquement par leur classe d'âge.

Aucune de ces notions ne nous satisfait totalement. A ce stade, nous nous sommes légitimement posé la question de savoir quelle est la moins mauvaise référence à retenir lorsque l'on veut parler de cette frange de salariés. A la lumière des développements qui précèdent, il nous apparaît que la notion la moins floue, celle qui peut être le plus facilement partagée par les acteurs car étant la moins teintée par les construits sociaux est la notion d'âge, qui bornée par des chiffres, permet d'éviter quelques ambiguïtés supplémentaires que porte intrinsèquement la notion de senior.

Ainsi, pour la suite de notre étude, nous retiendrons par défaut la seule référence partagée : l'âge, en tant que donnée brute, sans la pondérer par le nombre d'années de travail et le type de travail exercé.

Après avoir soulevé une première difficulté de notre sujet, nous allons envisager les causes multiples et exogènes de l'obligation d'emploi des seniors. Il nous apparaît déterminant avant d'aborder le cœur de notre sujet, de cerner son origine, ses causes. Quels sont les facteurs à l'origine de l'obligation d'emploi de cette population qui s'impose aujourd'hui avec urgence aux entreprises ?

2. Les causes exogènes de l'obligation d'emploi des salariés âgés

2.1 Les incidences de l'évolution démographique mondiale sur l'emploi des seniors

2.1.1 L'évolution de la situation démographique : boom démographique et vieillissement de la population mondiale

La situation démographique au niveau mondial enregistre une progression constante. Entre 1960 et 2005, la population mondiale a plus que doublé, passant de 3,032 milliards à 6,515 milliards. Elle devrait connaître une croissance globale ralentie de l'ordre de plus de 40% entre 2005 et 2050 pour atteindre les 9 milliards. Les régions qui ont connu les plus fortes progressions sont l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine. L'Europe des 27 a, quant à elle, connu un rythme de croissance de sa population plus faible de l'ordre de 21,9% pour atteindre 491 millions d'habitants en 2005, puis elle devrait connaître un déclin selon les projections démographiques à horizon 2050.²¹

Selon un rapport de l'ONU, l'Inde sera le pays le plus peuplé du monde en 2030, soit cinq ans plus tôt que prévu par les précédentes estimations. C'est la natalité nettement plus élevée dans ce sous-continent qu'en Chine qui explique ce résultat. Mais cette forte démographie est aussi un handicap pour l'Inde.

Tableau SP.3: Population et projections démographiques

(en millions)

	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Monde	6 515	6 907	7 295	7 667	8 011	8 318	8 587	8 824	9 026	9 191
Europe (1)	731	730	727	722	715	707	698	687	676	664
Afrique	922	1 032	1 149	1 271	1 394	1 518	1 643	1 765	1 884	1 998
Asie	3 938	4 166	4 389	4 596	4 779	4 931	5 052	5 148	5 220	5 266
Amérique latine et Caraïbes	558	594	628	660	688	713	733	750	762	769
Amérique du Nord	332	349	364	379	393	405	417	427	436	445
Océanie	33	35	37	39	41	43	45	46	48	49
EU-27	491	493	495	496	496	495	492	487	481	472
Chine	1 313	1 352	1 389	1 421	1 446	1 458	1 458	1 448	1 431	1 409
Inde	1 134	1 220	1 303	1 379	1 447	1 506	1 554	1 597	1 632	1 658
Japon	128	128	127	124	122	118	115	111	107	103
Fédération de Russie	144	140	136	132	128	124	120	116	112	108
États-Unis	300	315	329	343	355	366	376	386	394	402

(1) EU-27, Albanie, Andorre, Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Îles Féroé, Islande, Liechtenstein, ancienne République yougoslave de Macédoine, République de Moldavie, Monténégro, Norvège, Fédération de Russie, Serbie, Suisse et Ukraine.

Source: Eurostat (proj_tbp_pop), Nations unies, département des affaires économiques et sociales, division de la population

Fig.3 : Projection de la population mondiale

Cette explosion démographique s'accompagne d'un changement structurel du profil de la population au niveau mondial.

En effet, la génération qui augmente le plus rapidement est celle des personnes au-delà de 60 ans et celle qui stagne ou décroît selon les continents est celle des moins de 20 ans selon les chiffres d'Eurostat 2009.

Dans ses dernières publications (2009), l'US census²², prévoit que le nombre des personnes âgées de plus de 65 ans devrait plus que doubler d'ici à 2040, passant des 506 millions en 2008 à 1,3 milliards à l'horizon 2050. Les personnes âgées seront plus nombreuses que les enfants de moins de cinq ans dans les dix années à venir. Ce serait une première dans l'histoire de l'humanité. Ce vieillissement rapide de la population mondiale ferait croître le nombre de personnes de plus de 65 ans de 160 % d'ici à 2040 et celles de plus de 80 ans de 233 %.

Si ce vieillissement touche les pays développés comme l'Europe et les États-Unis, les pays en développement comme l'Asie et l'Amérique latine sont aussi victimes de ce phénomène. Si l'Europe est le continent le plus « *vieux* », c'est l'Afrique qui est le plus jeune.

En Asie, la Chine, où règne la politique de l'enfant unique, abrite le plus grand nombre de personnes âgées : 106 millions en 2008. Toutefois, en proportion, le Japon a la population la plus âgée, avec 22 % d'habitants de plus de 65 ans.

Rappelons que fin 2007, les plus de 60 ans totalisaient 153 millions de personnes, soit 11.6% de la population chinoise. Et ils pourraient être plus de 248 millions d'ici 2020 et 435 millions d'ici 2050 ! Les personnes de plus de 60 ans représenteraient un tiers de la population chinoise d'ici le milieu du 21ème siècle.

Cette immense nation est donc entrée depuis le début du siècle dans une période de vieillissement de sa population.

Au sein de l'Europe, la tranche d'âge des moins de 15 ans représente 15,8% de la population en 2007 alors que la population de 65 ans et plus est passée à 16,9%, ce qui représente respectivement la part la plus basse et la plus élevée de tous les continents. A titre de comparaison, la part des jeunes représente 28,3% de la population mondiale en 2005 et les plus âgés 7,3%²³. En Europe, c'est 28% de la population qui aurait plus de 65 ans en 2050.

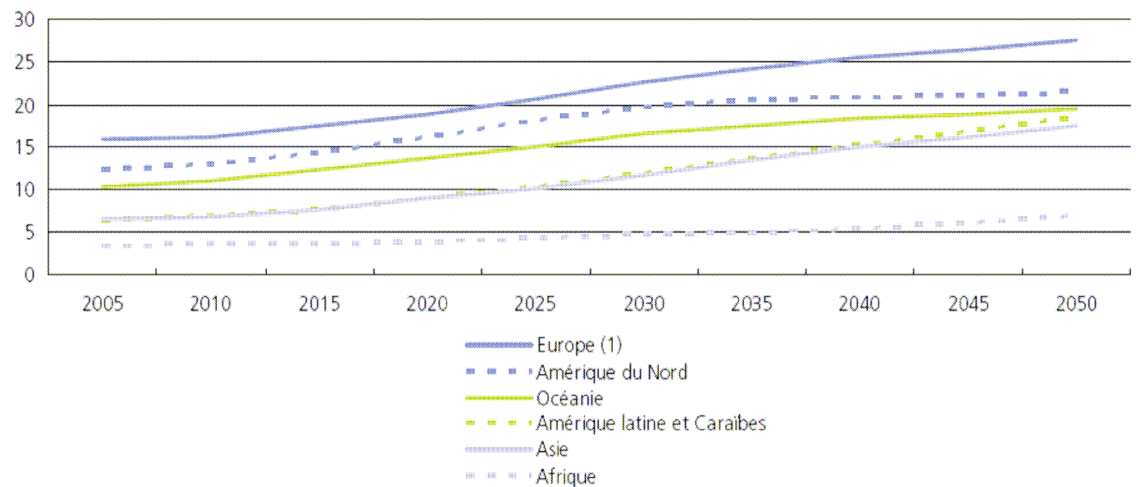
Le poids des 80 ans et plus au sein de l'Union Européenne est également en progression (de l'ordre de 11,2% en 2050 selon Eurostat).

Le graphique ci-après montre la progression des plus de 65 ans entre 2000 et 2050, par continent.

²² Etude Census bureau Américain, 08/2009.

²³ Eurostat, L'Europe en chiffres- L'annuaire d'Eurostat 2009

Figure SP.39: Proportion de la population âgée de 65 ans et plus
(en %)



(1) EU-27, Albanie, Andorre, Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Îles Féroé, Islande, Liechtenstein, ancienne République yougoslave de Macédoine, République de Moldavie, Monténégro, Norvège, Fédération de Russie, Serbie, Suisse et Ukraine.

Source: Eurostat (proj_tbp_pop), Nations unies, département des affaires économiques et sociales, division de la population

Fig. 4 : Proportion de la population mondiale âgée de 65 ans et plus

La tendance au vieillissement de la population s'explique par la conjugaison de plusieurs phénomènes.

2.1.2 Les causes du vieillissement de la population mondiale et les perspectives à horizon 2050

Les facteurs contribuant au changement démographique vers un vieillissement sont la baisse de la natalité et une espérance de vie plus longue, conjugué au phénomène de baby boom pour l'Europe.

En effet, la situation démographique actuelle de l'Europe est le résultat de plusieurs évènements :

- Un taux de fécondité bas, en dessous du taux de remplacement de 2,1 enfants par femme.
- Un accroissement régulier de l'espérance de vie.
- Le vieillissement des générations du baby boom.

La baisse de la natalité est un des facteurs de vieillissement de la population car elle réduit le nombre d'individus de la nouvelle génération et par ricochet conditionne le volume de la génération entrant sur le marché du travail. La baisse de la natalité s'est manifestée sur la

plupart des continents, le taux moyen mondial de fécondité de 4,98 en 1960 passant à 2,65 au début des années 2000. L'Amérique du Nord se situe à 1,99 et l'Asie à 2,47.²⁴

En Europe, le taux de fécondité diminue depuis les années 1970 en dessous du taux de renouvellement des générations de 2,1 enfants par femme, passant de 2,58 à 1,41 enfants entre 1960 et 2005.

La France occupe une position particulière avec un taux de fécondité le plus élevé d'Europe derrière l'Irlande, respectivement de 1,99 et 1,92 en 2004. Cette tendance semble se confirmer avec le dépassement de la barre de 2 enfants par femmes en 2008.

L'allongement progressif et régulier de l'espérance de vie en Europe et dans d'autres régions du monde est une autre cause du vieillissement. L'Europe est aujourd'hui, après le Japon et l'Australie, la région du monde où la population est la plus âgée.

En Europe, l'espérance de vie « à la naissance » est de 75,2 ans pour les hommes et de 81,5 ans pour les femmes en 2004.

La France reste dans le trio de tête grâce à ses femmes, qui augmentent la moyenne nationale. L'espérance de vie « à la naissance » est de 76,7 ans pour les hommes et de 83,3 ans pour les femmes en 2004 alors qu'elle était en 1960 de 67,6 pour les hommes et de 74,5 pour les femmes soit respectivement une progression de 6,6 et 7,5 en 40 ans.²⁵

L'espérance de vie « à 65 ans » est, selon l'INSEE, d'environ 18 ans pour les hommes (soit 83 ans) et de 23 ans pour les femmes (soit 88 ans)²⁶.

« L'espérance de vie à 65 ans » est plus adaptée pour les personnes âgées dépendantes, elle permet de ne pas prendre en compte toutes les causes de mortalité qui interviennent avant cet âge et qui ne sont pas liées à la dépendance et au vieillissement de la population.

Les projections de gains d'espérance de vie seraient en moyenne de 6 ans pour les hommes et de 5 ans pour les femmes.²⁷ En 2050, l'espérance de vie devrait être en France de 82,4 ans pour les hommes et de 87 ans pour les femmes selon Eurostat.

Le nouvel indicateur mis au point par les scientifiques de OMS baptisé DALE (Disability Adjusted Life Expectancy - espérance de vie ajustée aux infirmités) reflète le nombre d'années en "bonne santé". Il prend en compte les maladies et leur gravité qu'il soustrait à l'espérance de vie totale. Auparavant, l'espérance de vie était calculée sur la durée de vie totale et donc sur les données de mortalité.

²⁴ Eurostat, L'Europe en chiffres- L'annuaire d'Eurostat 2009

²⁵ Pierre PESTIEAU, Contrevérités sur le départ à la retraite, Dalloz revue d'économie politique, mars-avril 2005

²⁶ Anne LOONES Elodie DAVID-ALBEROLA Pauline JAUNEAU La Fragilité des personnes âgées : perceptions et mesures, Cahier de recherche n°256, décembre 2008

²⁷ Evolution démographique et emploi des seniors en Europe, Julie COUHIN ; retraite et société 2007/1 n°50 p198-223

Ainsi DALE est supérieur ou égal à 70 ans dans 24 pays, et supérieur à 60 ans dans plus de la moitié des pays membres de l'OMS. A l'opposé, 32 pays affichent une espérance de vie inférieure à 40 ans.

Placés au 24^e rang seulement, les Etats-Unis créent la surprise avec une espérance de vie de 70 ans pour les enfants nés en 1999. "Le rang des Etats-Unis est l'une des surprises majeures de ce nouveau système de classification"²⁸.

L'Organisation Mondiale de la Santé publie au 3^e trimestre 2009, le classement de l'espérance de vie "saine" des enfants nés en 1999 dans 191 pays, 50 ans sépare le Japon de la Sierra Leone.

Les Japonais ont l'espérance de vie "en bonne santé" la plus longue (74,5 ans) contre moins de 26 ans pour les habitants de la Sierra Leone. Les Japonais ont donc la plus grande espérance de vie saine, suivis de près par l'Australie (73,2 ans) puis la France (73,1 ans), première au sein de l'Union Européenne devant la Suède et l'Espagne.

L'espérance de « santé » est un autre indicateur permettant d'évaluer le nombre d'années qu'une personne de 65 ans peut espérer vivre en bonne santé. Il peut être utilisé pour mesurer le potentiel de la population à participer à la société.

Le papy boom est une autre explication du gonflement de la génération des 60 ans et plus. En effet, après une forte augmentation de la natalité, qui s'étend de 1946 à 1974, les cohortes de la génération du baby boom arrivent à l'âge de la retraite à compter de 2006, et cela pour plusieurs années.

Le résultat des différentes évolutions constatées précédemment est résumé dans le ratio de dépendance démographique²⁹. Ce ratio, qui rapporte le nombre de personnes de 65 ans et plus au nombre de personnes ayant entre 20 et 64 ans, est un indicateur de synthèse de la structure démographique d'une société. Plus ce ratio est faible, plus le poids de la population en âge de travailler est important relativement aux plus de 65 ans. En Europe, en 2004, ce ratio est de 28%; il est en progression avec les nombreuses générations qui atteignent aujourd'hui 60 ans (effet papy-boom).

²⁸ Christopher Murray, directeur des bases factuelles à l'appui des politiques de santé de l'OMS. <http://www.doctissimo.fr>

²⁹ J. Couhin, Évolutions démographiques et emploi des seniors en Europe, *Retraite et société* 2007/1, n° 50, p. 198-223

Ratio de dépendance démographique en 2004

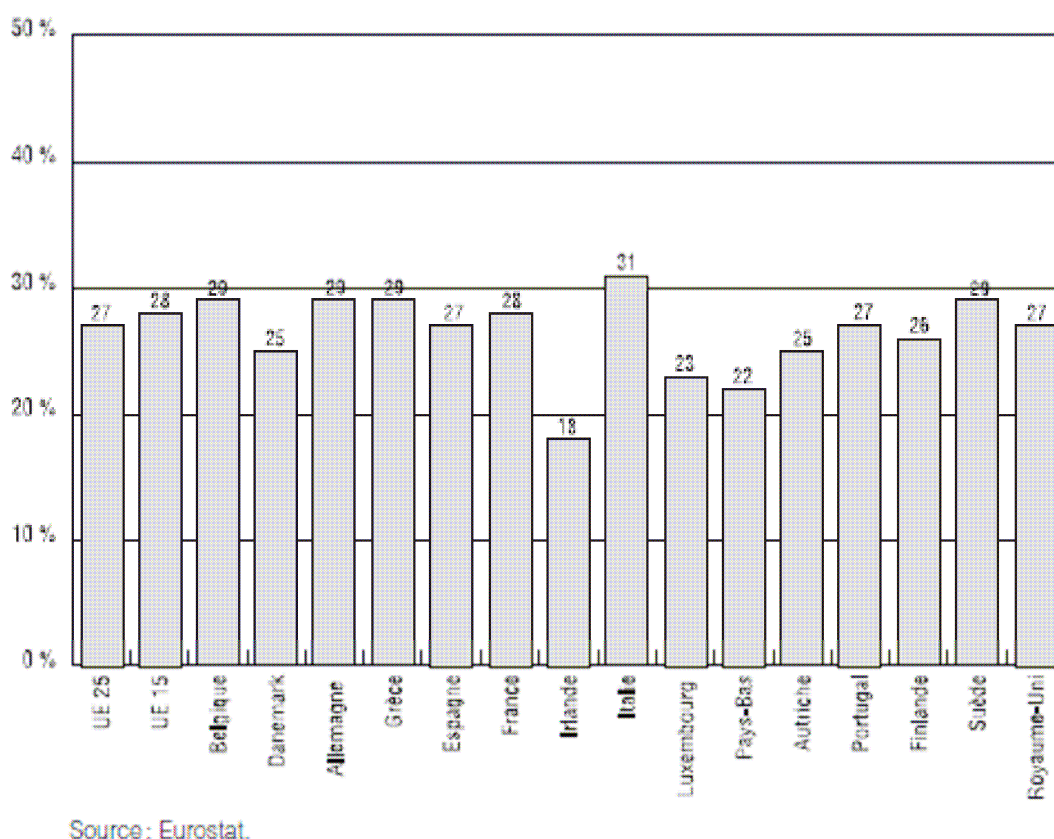


Fig. 5 : Ratio de dépendance démographique en 2004

La population de l'Union Européenne et celle de la France, vieillit du fait de l'allongement de l'espérance de vie, de la baisse de la fécondité et du vieillissement de la génération du baby-boom.

En 2030, 50 % de la population européenne aura plus de 50 ans³⁰

La France compte aujourd'hui 12 millions de personnes de plus de 60 ans. Un chiffre qui passera dès 2020 à quelque 18 millions, pour atteindre 22 millions en 2040³¹. Le phénomène de vieillissement et un accroissement naturel très inégal selon les pays (+ 10% pour la France, + 36% pour l'Irlande alors que la moyenne de l'Europe à 25 est de -2%) sont confirmés par les différentes projections et engendrent une structure de population plus âgée.

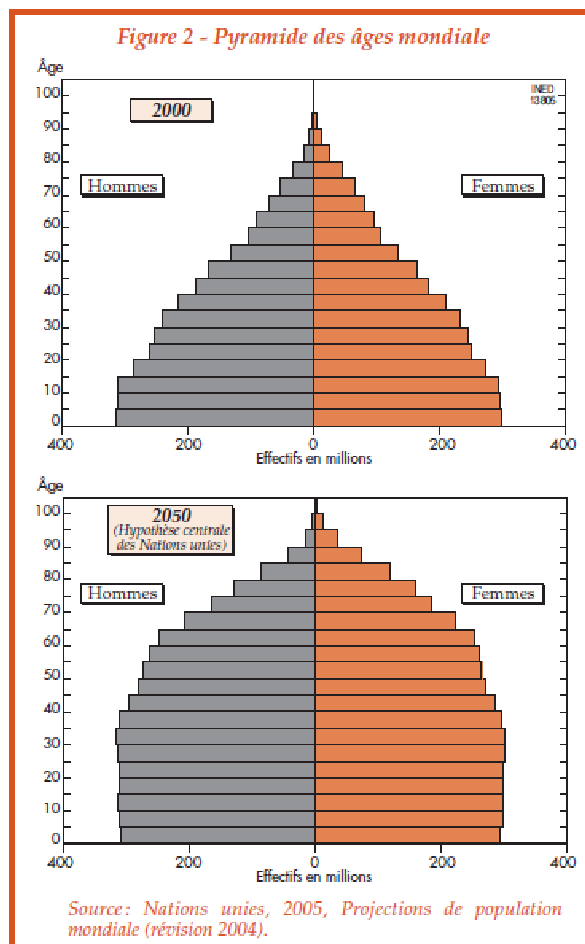
Un bouleversement de l'équilibre démographique du pays est donc en cours. Les premières conséquences seront le développement significatif du nombre de retraités et la diminution du nombre d'actifs.

³⁰ Source ONU

³¹ Source : Fonction publique <http://www.guichetdusavoir.org/ipb/index.php?showtopic=9353>

Selon les Nations Unies, la pyramide des âges mondiale aurait en 2050 la même base qu'aujourd'hui mais avec une modification du poids respectifs entre les générations, soit des effectifs d'adultes et de personnes âgées beaucoup plus importants.

L'évolution démographique et le phénomène du vieillissement de la population conduit à un vieillissement de la main d'œuvre et à une réduction de la part des personnes en âge de travailler en Europe, puisque la majorité des politiques publiques fixent l'âge de fin d'activité.



Source : Nations unies 2005, projection de population mondiale

Fig. 6 : Pyramide des âges mondiale en 2000 et 2050

2.2 Augmentation de la part de la population âgée et participation des seniors au marché du travail : le paradoxe ?

La majeure partie de la population active européenne est constituée des membres de la génération du baby-boom, avec l'arrivée à la cinquantaine de ces générations, la part des salariés âgés dans la main œuvre s'est considérablement accrue et a influencé la pyramide des âges des entreprises. Certains secteurs mènent des actions pour lutter contre la pénurie de main d'œuvre en s'intéressant à la réserve de main d'œuvre constituée par les salariés âgés et d'autres se préoccupent peu du phénomène de vieillissement.

2.2.1 La pyramide des âges de la population active et la pyramide des âges dans l'entreprise : un décalage ?

Les mutations démographiques affectent la structure des âges de la population active en Europe comme dans l'ensemble des pays développés, par un vieillissement puis une contraction de la force de travail.

Bien que présentant des disparités d'ampleur, de période selon les pays, les secteurs et les entreprises, ces évolutions sont visibles à partir du poids de la classe d'âge des 15-29 ans qui alimente le marché et des 50-64 ans. La population des 15-29 ans connaîtra une diminution de 16% sur la période 1995-2015 tandis que celle des 50-64 ans augmentera de 26%.³². Ce phénomène de rétrécissement du nombre des personnes en âge de travailler dû aux sorties massives vers la retraite non compensées par l'entrée tardive et moins nombreuse des jeunes se concentrera autour de 2010.

Entre 1991 et 2001, le rapport emploi/population a augmenté dans les deux tiers des pays de l'OCDE en raison de la diminution des taux de chômage et des taux d'inactivité. Bien que l'importance relative des deux facteurs ait varié, l'évolution est, le plus souvent, principalement attribuable à la progression des taux d'activité. C'est ainsi que l'accroissement de 2,4 points de pourcentage de l'emploi, observé au cours de cette période au sein de l'Union européenne, doit trois fois plus à la baisse de l'inactivité qu'au recul du chômage.³³

Un peu plus de 67% de la population de l'Europe à 27 était en âge de travailler (entre 15 et 64 ans) en 2007. Selon les projections jusqu'en 2050 cette fraction pourrait se réduire progressivement jusqu'à 57%.³⁴

³² Anne-Marie GUILLEMARD, L'âge de l'emploi, Les sociétés à l'épreuve du vieillissement, Paris : Armand Colin, 2003, P166

³³ Glenda Quintini et Paul Swaim, Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales, OCDE Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales <http://www.observateurocde.org>

³⁴ Eurostat, L'Europe en chiffres- L'annuaire d'Eurostat 2009

Pour la France, la tendance démographique future définie par l'Insee semble quelque peu amoindrir l'ampleur de la baisse de la population active.

L'Insee révisé l'évolution de la population en 2009 de six millions de plus soit 70 millions et de quatre millions de personnes le niveau de la population active à horizon 2050 en France, suite au résultat du recensement de 2005, le relèvement des populations en âge de travailler et de population active passerait de 26,6 millions d'actifs en 2005 à 28,5 millions en 2050 au lieu de 24,4 millions, l'essentiel de l'augmentation étant acquise en 2015. La précédente évaluation de 2001 était de 27 millions d'actifs à 24,4 millions en 2050. Cette réévaluation de la projection résulte de trois éléments : le relèvement du taux de fécondité à 1,9 enfant par femme, le solde migratoire de 100 000 personnes par an au lieu de 50 000³⁵.

Ce graphique montre les projections d'activité selon les classes d'âge, ainsi que le taux d'activité que nous analyserons plus loin.

Projection de population active : scénario tendanciel, Insee, 2006

	2005	2010	2015	2030	2050
	Observé	Projeté			
Nombre d'actifs (en milliers)	27 639	28 170	28 319	28 197	28 537
Part de femmes (%)	46,4	46,7	46,7	46,2	45,9
Part des 15-24 ans (%)	9,5	9,4	9,0	9,5	9,3
Part des 25-49 ans (%)	66,5	65,0	64,0	63,4	63,4
Part des 50 ans ou plus (%)	24,0	25,6	27,0	27,1	27,3
Taux d'activité des 15-64 ans (%)	69,1	68,9	69,6	69,6	70,5
Rapport actifs/inactifs de 60 ans ou plus	2,23	2,07	1,89	1,51	1,36
Rapport actifs/inactifs de 15 ans ou plus	1,23	1,21	1,16	1,00	0,94

Champ : France métropolitaine, 15 ans et plus.

Source : Insee (2006), "Projections de population active 2006-2050", Synthèse des résultats, juillet.
<http://www.insee.fr/fr/ppp/ir/accueil.asp?page=projpopact0650/synt/synthese.htm>

Fig. 7 : Projection population active de la France

La part des plus de 55 ans représentera 12,2% de la population active en 2010, contre 8,9% en 2001 (Dares 2005), tandis qu'elle est représentée dans la main d'œuvre des entreprises dans des proportions inégales selon qu'il s'agit du secteur privé ou public, selon le secteur d'activité. La part des salariés âgés oscille entre 10% et 30% selon les secteurs avec une

surreprésentation dans les secteurs de l'industrie, de l'énergie et des activités immobilières et de l'agriculture.

La pyramide des âges d'une entreprise résulte de son histoire, de sa politique d'emploi ainsi que de variations conjoncturelles selon son activité et sa localisation. C'est dans les entreprises de grande taille, plus anciennes et plus capitalistiques que l'on retrouve le plus de salariés âgés avec une ancienneté élevée.³⁶

Les causes de ce décalage entre la structure démographique de la population active et celle de la main d'œuvre des entreprises relèvent de facteurs endogènes et hexogènes que nous n'aborderons pas ici, notamment économiques, environnementaux et légaux (politiques publiques agissant sur le marché du travail, l'âge de départ à la retraite, système de protection sociale).

2.2.2 La participation des seniors au marché du travail

Dans les pays européens, le taux d'emploi des actifs est de 64 % en moyenne et le niveau d'emploi des salariés âgés est faible puisque moins de 40 % des 55-64 ans ont un emploi. A l'inverse, les Etats- Unis et le Japon se caractérisent par un très fort taux d'emploi des seniors : ce dernier pays détient notamment le record de la main-d'œuvre (masculine) vieillissante.

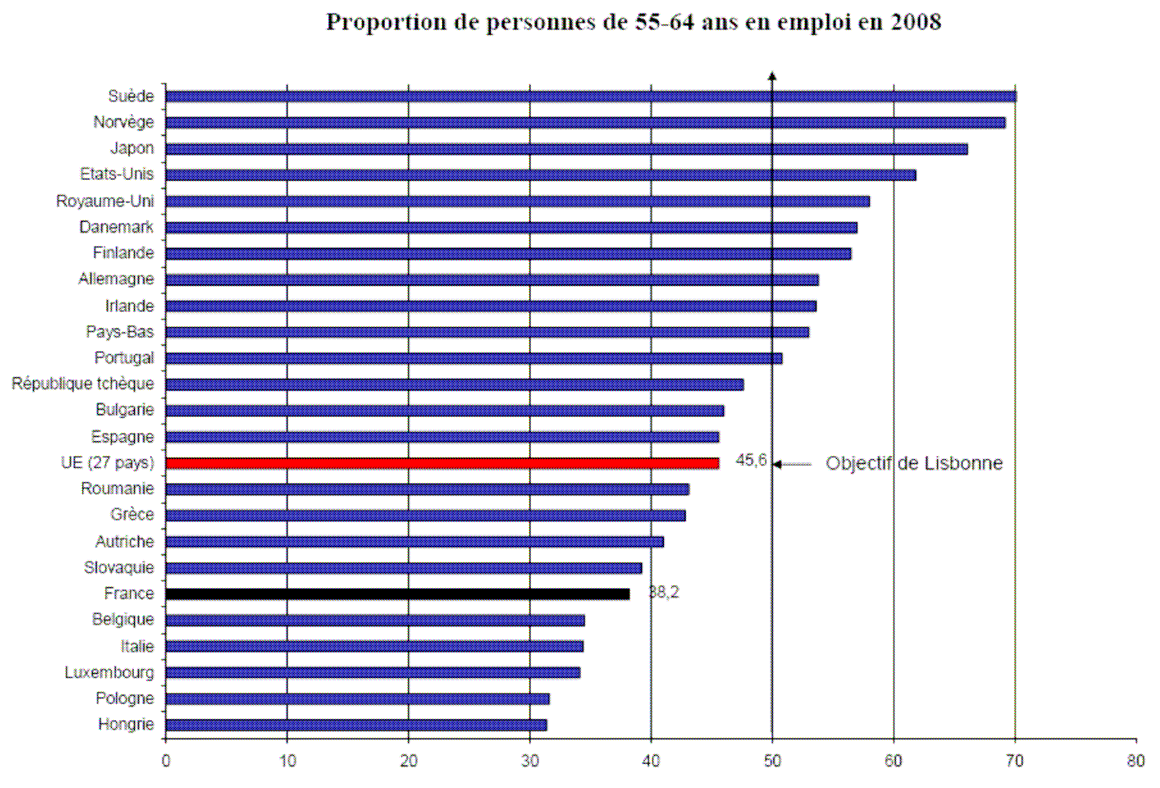
La concentration de l'emploi sur la tranche 25-49 ans due aux cessations d'activité anticipées , à l'accroissement de la durée des études, la part croissante des personnes atteignant l'âge de la retraite et la diminution de celle des individus en âge de travailler, nous amène à nous interroger sur la participation des seniors au marché du travail.

Les quinquagénaires vont constituer la réserve de main d'œuvre disponible, en conséquence la commission européenne souhaite préserver l'employabilité de cette tranche d'âge.

Promouvoir une société active à tout âge et remettre en cause des pratiques de marginalisation, c'est le sens des objectifs fixés aux états membres par le Conseil européen de Stockholm de mars 2001, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, avec un taux cible d'emploi pour les personnes de 55 à 64 ans à 50% d'ici 2010. Puis le Conseil européen de Barcelone de mars 2002 a recommandé un relèvement progressif d'environ 5 ans de l'âge moyen de sortie d'activité au même horizon. La première critique est que cet objectif a pour effet de définir et de regrouper une tranche de la population avec des caractéristiques de formation, de statut, de secteur ayant comme seul point commun l'âge.

³⁶ Age, salaire et productivité La productivité des salariés décline t-elle en fin de carrière ? Patrick Aubert Bruno Crepon Insee 2003

Au regard du niveau atteint en 2008, relever le taux d'emploi des 55-64 ans à 50% d'ici 2010 semble être mission impossible pour la France.



Source : Tableau de bord trimestriel activité des seniors et politique d'emploi juin 2009 DARES

Fig. 8 : Taux d'emploi des seniors en comparaison internationale

Le taux d'inactivité des personnes âgées de plus de 65 ans est compris entre 15% et 42% en 2000 alors qu'il atteint 95% en 2050 pour l'Italie. La moyenne de l'OCDE passe de 25% à environ 60% entre ces deux périodes³⁷.

Dans l'ensemble, les pays de l'union européenne sont loin d'atteindre les objectifs. Seuls la Finlande et les Pays Bas ont amorcé une remontée à partir de 1995 avec des progressions respectives de 19,5 et 12,8 points entre 1994 et 2005 et ont passé le cap des 50% après 2001.³⁸

De plus, la baisse du taux d'emploi n'a pas touché unanimement les salariés âgés. Le secteur d'activité, la catégorie socioprofessionnelle et le niveau de qualification peuvent être des

³⁷ cf annexe 1

³⁸ COUHIN Julie Evolution démographique et emploi des seniors en Europe,; retraite et société 2007/1 n°50 p198-223

facteurs discriminants ayant des impacts sur le taux d'emploi très inégaux selon les pays (Eurostat enquête sur les forces de travail).

Pour la DARES, « le taux d'emploi est égal au nombre de personnes en emploi rapporté à la population totale de la classe d'âge ». Ce taux est représentatif de la participation des actifs vieillissants au marché du travail. Nous ne retiendrons pas le taux d'activité des salariés âgés par rapport à leur proportion dans la population française car il inclut la population au chômage.

L'activité après 55 ans enregistre une baisse depuis 30 ans avec des amplitudes variables selon les pays. La France se situe parmi les pays où le taux d'emploi des 55-64 ans est le plus bas et a connu une chute vertigineuse de plus de 40% en trente ans. Le taux d'emploi des personnes de 55 et 64 ans est de 38,2% en 2008 alors qu'il était de 37% en 2003, tandis qu'il atteignait en 2008 45,6% dans l'Europe à 27.³⁹

Un tiers des actifs en emploi en 2005 aura quitté le marché du travail d'ici 2020. La répartition des départs par profession montre la forte proportion de personnes âgées de 50-64 ans dans la plupart des cas.⁴⁰

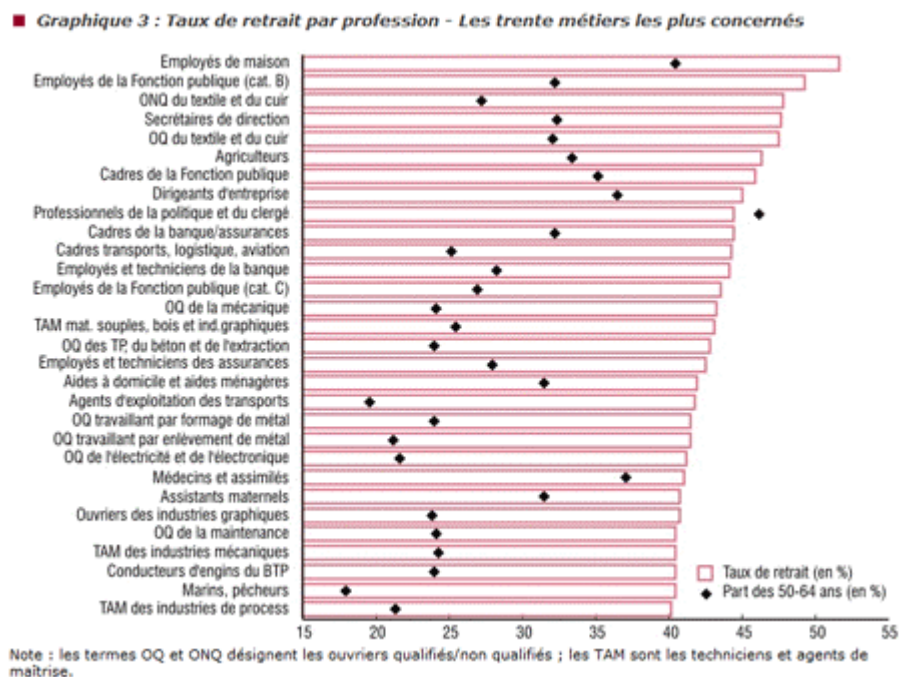


Fig. 9 : Taux de retrait par profession en 2020 en France

39

« Tableau de bord trimestriel, « Activité des seniors et politiques d'emploi » juin 2009 DARES

40

Source INSEE modèles de micro simulation derniers recensements, 2004 à 2007

Une croissance démographique de 40% d'ici 2050, 1.3 milliard de personnes de plus de 65 ans d'ici 2040, des personnes âgées de plus de 65 ans plus nombreuses que les enfants de moins de cinq ans dans les dix années à venir⁴¹, une taux d'inactivité médian de plus de 60 %, une espérance de vie de plus de 80 ans, sont les données cruciales que les organisations internationales, les régulations des états devront traiter avec le plus grande efficience.

2.3 Les incidences de la panne de croissance économique sur l'emploi des seniors

Les années 70 ont vu une diminution de la demande et une transformation de l'environnement commercial et technique. La recherche d'une plus grande flexibilité dans l'organisation et les modes de gestion a amené son lot de restructurations et a remis en cause le rôle de l'ancienneté dans le positionnement au sein de l'entreprise.

L'usage de la sortie d'activité était la solution retenue pour lutter contre le chômage et l'idée selon laquelle les départs massifs à la retraite permettraient de créer assez d'emplois pour absorber le chômage a émergée.

La crise financière et le ralentissement économique depuis 2008, ont pu être un effet d'aubaine pour les plus grandes entreprises, qui ont engagé des ajustements importants en termes d'organisation et d'effectif. De même, aux vues du retard pris sur le calendrier de Lisbonne, les gouvernements ont mis en place des politiques publiques afin d'accélérer les réformes difficiles des retraites et de favoriser l'emploi des seniors.

L'OCDE prévoit que le taux de chômage devrait encore s'accroître au cours des 18 prochains mois et culminer à 7.3 % au deuxième trimestre de 2010. Le nombre de chômeurs passerait de 34 millions en 2008 à 42.1 millions en 2010, soit la plus forte progression du chômage enregistrée dans les pays de l'OCDE depuis le début des années 90.

Les salariés vieillissants, mais également les jeunes, les salariés les moins qualifiés, les immigrants sont, en période de difficultés économiques la variable d'ajustement. Depuis début 2009, les plans sociaux et les plans de départ volontaire comprenant un volet « très favorable » incitant au départ des salariés âgés, remplacent les mesures de mise à la retraite anticipée.

Dans les pays développés, c'est une destruction de 5% des emplois qui est actuellement évoquée par les prévisionnistes⁴².

2.3.1 Bug des retraites anticipées non créatrices d'emploi jeunes et précarisation de la fin de carrière

⁴¹ Etude Census bureau Américain, 08/2009.

⁴² Direction du Centre Prévision de L'Expansion se référant à un ensemble d'experts prévisionnistes.

Les entreprises n'ont eu de cesse depuis le début des années 80, encouragées en ce sens par l'État et soutenues par les syndicats, de développer les préretraites pour se séparer de leurs salariés vieillissants. Et cela, encore plus depuis le début de la crise où les seniors avec les jeunes, sont les premières victimes des plans sociaux.

Par le passé, les mesures de départ anticipé ont été légitimées par le remplacement des anciens par des jeunes, afin de faciliter le passage d'une période industrielle à une économie orientée vers les services, par l'adaptation de la force de travail aux évolutions de l'appareil productif.

Au nom de la sauvegarde de l'emploi, la plupart des pays européens ont encouragé la sortie anticipée du marché du travail des salariés âgés. En conséquence, la participation au marché du travail des actifs de 55 à 64 ans a connu un déclin entre 1975 et 1995 avec une amplitude moyenne de -25% pour la France. L'activité de cette tranche d'âge n'était plus la norme jusqu'en 2001, mais a continué dans les faits jusqu'en fin 2008.

De plus, l'usage de ces mesures a engendré une dépréciation et une nouvelle vulnérabilité dans l'emploi pour ces catégories d'âge, sans pour autant avoir l'effet de substitution espéré entre les groupes d'âge. Il les a précipité vers un chômage de longue durée et diminué leur chance de retour à l'emploi, les sorties du chômage étant plus liées à la dispenses de recherche d'emploi.

Un des autres effets de la sortie précoce de l'activité est la précarisation de la fin de la vie active pour la tranche d'âge précédente des 50-54 ans avec une progression de leur taux de chômage.

2.3.2 Bug du papy boom ou une pénurie de la main d'œuvre aux effets limités pour les seniors

La solution au chômage devait venir du départ massif en retraite des générations issues du baby-boom.

La cessation d'activité des générations du baby-boom va marquer les cinquante prochaines années en Europe. Une évolution qui va entraîner de nombreux changements sur le plan socio-économique, mais pas forcément ceux auxquels on pourrait s'attendre, selon une étude rendue publique par l'Institut national d'études démographiques (Ined)⁴³. Les premières générations de baby-boomers, nées juste après 1945, atteignent aujourd'hui l'âge de la retraite, ce qui suscite des interrogations concernant notamment le renouvellement de la population active. Si le nombre de jeunes en âge d'être en activité va progressivement devenir inférieur à celui des personnes atteignant l'âge de la retraite, la réduction du

⁴³ Publication INED du mardi 20 février 2009, Comment corriger les inégalités de retraite entre hommes et femmes, n°453, population et sociétés,

chômage ne sera pas nécessairement mécanique. Rien ne garantit en effet le remplacement systématique des départs en retraite, ni l'adéquation entre les emplois laissés vacants et les profils des demandeurs. Beaucoup de départs ne seront tout simplement pas remplacés, les entreprises voulant améliorer leur productivité et le contenu des postes étant aussi amené à évoluer : moins de niveaux hiérarchiques, tertiarisation....

L'incidence du papy boom sur l'emploi est un « bug », car les organisations face au départ des papys boomers ont réagi non pas par leur remplacement mais par des délocalisations, des changements organisationnels évitant ainsi le remplacement.

Toutes les prévisions sont alors remises en cause. D'ailleurs, si les entreprises se sentaient menacées, elles feraient tout pour conserver leurs employés entre 57 et 60 ans. Or, elles les laissent facilement partir.

Dans certains pays européens, l'ampleur de l'écart entre entrants sur le marché du travail et sortants du fait des départs massifs des générations issues du baby boom (autour de -40% en Allemagne et en Italie) pourrait constituer un problème majeur. En l'absence de migrations, les jeunes générations ne suffiront pas à remplacer les anciennes.

La situation en France est un peu différente de celle de l'Italie et de l'Allemagne, le volume des départs en retraite des baby-boomers devrait en effet correspondre à peu près à celui des entrées de jeunes sur le marché du travail.

Initialement annoncée autour de 2010, le « phénomène de contraction des ressources en main d'œuvre » ayant pour conséquence de donner lieu à une pénurie de main d'œuvre s'est trouvé atténué par les effets de la crise économique. L'ampleur du phénomène est à analyser selon les secteurs d'activité. Certains secteurs tels que le BTP, le transport et l'hôtellerie restauration connaissant des difficultés récurrentes de recrutement, ont pourtant choisi de tenter de séduire des candidats femmes plutôt que des salariés plus âgés et cela bien que des qualités positives leurs soient attribuées.⁴⁴

2.4 Les incidences des changements organisationnels dans l'entreprise

Les changements organisationnels et technologiques pénaliseraient-ils les travailleurs âgés ?⁴⁵

La mise en place d'un changement dans l'organisation du travail pour cause de mutation technologique, le passage à une politique de qualité totale, l'abandon d'une organisation taylorienne semble légitimer une intervention sur la pyramide des âges des entreprises.

⁴⁴ Guillaume HUYEZ LEVRAT le faux consensus sur l'emploi des seniors-centre d'études de l'emploi N°44 mai 2008
⁴⁵ Luc BEHAGHEL Changement technologique et formation tout au long de la vie, revue économique 2006/6

Jusqu'au début des années 1990, les principes tayloriens d'organisation du travail reposant sur une parcellisation et une spécialisation des tâches avec des procédures strictes ont été appliqués. Si elle permettait une meilleure prise en main des postes de travail pour les jeunes entrants, cette organisation a créé les conditions de l'inadaptation future des salariés non habitués à être confrontés à la complexité et à la variété des situations ⁴⁶, notamment les salariés en deuxième partie de carrière.

La position du salarié vieillissant est d'autant plus précaire selon le secteur dans lequel il travaille. Les secteurs en mutation ayant connu des gains de productivité, l'automatisation, ou l'avènement de nouveaux métiers nécessitant des aptitudes nouvelles fragilisent la position de cette catégorie de salariés et invalident le capital d'expérience que les salariés âgés ont accumulé au cours de leur parcours professionnel.

La nécessité d'adapter les compétences des salariés en contexte de changements organisationnels fréquents oblige la mise en place de plan d'accompagnement, de formation dont les salariés âgés sont au fil du temps dans l'entreprise de plus en plus exclus⁴⁷ (37% seulement ont bénéficié d'une formation au cours des 3 dernières années)

L'intensification du travail, le contexte de travail éprouvant, les difficultés d'adaptation des catégories les plus faibles permettent de continuer à légitimer une logique de départ anticipé.

Une forme de préretraite « pénibilité » destinée à compenser a posteriori les difficultés de certaines carrières ayant un impact sur l'espérance de vie⁴⁸ a émergé lors des négociations interprofessionnelles sur la pénibilité en 2007. Il est à craindre qu'une logique d'incapacité remplace celle de la cessation précoce.

Malgré la disparité des situations démographiques en Europe, deux tendances se distinguent : le vieillissement de la population et la baisse de la part des actifs faisant craindre des déséquilibres sur le marché du travail, dans le financement de la protection sociale et du système de retraite, ainsi que des frictions dans les rapports intergénérationnels.

Le niveau du ratio de dépendance démographique, qui rapporte les personnes âgées de 65 ans et plus à la tranche 20-64 ans serait d'une personne âgée pour moins de 2 personnes en âge de travailler en 2050.

La conjugaison entre une longévité croissante et le raccourcissement de la durée de la vie de travail est paradoxale car on arrive à la situation suivante : sur 4 générations, une seule est

⁴⁶Pyramide des âges et GRH ; Eric GODELIER ; Vingtième siècle 2007/3 n° 95 P127-142

⁴⁷Guérin Serge et Fournier Gérard, Le management des seniors, Editions d'Organisation, Eyrolles mars 2009, page 119

⁴⁸Guillaume HUYEZ LEVRAT, le faux consensus sur l'emploi des seniors-centre d'études de l'emploi N°44 mai 2008

au travail, ce qui, d'une part, compromet tout principe d'équité intergénérationnelle et, d'autre part, pose la question du financement de l'évolution de la structure des temps sociaux (Éducation formation/le temps passé au travail/ le temps de la retraite) et de leurs modalités de prise en charge par l'État.

2.5 Le déséquilibre financier des régimes de retraite français

L'évolution démographique avec en particulier l'allongement de la durée de la vie pose la question des ressources de financement des retraites. L'augmentation du nombre de retraités sera très marquée entre 2003 et 2050 : 12,0 millions de retraités en 2003 et 21,8 millions en 2050, soit un passage de 53 retraités pour 100 cotisants à 91 retraités pour 100 cotisants. La question de financement découle directement du fonctionnement même du régime des retraites. Elle vient interroger les principes qui le régissent.

Aussi, nous avons choisi d'analyser de quelle manière ces fonctionnements sont réinterrogés :

- d'une part, les bouleversements démographiques montrent les limites, les faiblesses du principe des retraites par répartition ;
- d'autre part, ils percutent l'équilibre financier de l'ensemble du système de retraite français par le biais du principe de compensation instauré entre les différents régimes.

2.5.1 Les limites du principe de répartition

Après la création des premiers systèmes de retraite réservés aux fonctionnaires ou aux activités dans lesquelles l'État est partie prenante⁴⁹, en octobre 1945, l'état met en place un système unique de sécurité sociale. Les risques couverts sont la maladie, la maternité, l'invalidité, la vieillesse et le décès. En 1947, toute la population active bénéficie de l'assurance vieillesse dans le cadre du régime général. Des régimes professionnels sont aussi créés pour les travailleurs non salariés (agriculteurs 1952, artisans, commerçants, professions libérales 1948).

Le principe de répartition remplace la capitalisation : les cotisations versées aujourd'hui financent immédiatement les retraites présentes. En 1956, l'état crée le fonds national de solidarité et instaure le minimum vieillesse (pour toute personne de plus de 65 ans). Dans les années 60 - 70, l'enjeu devient de garantir une retraite pour tous et de réduire l'écart entre le niveau de vie des actifs et des retraités.

⁴⁹

Cf. Annexe 2 : L'origine du système de retraite français

En parallèle, des caisses complémentaires sont créées pour améliorer les retraites attribuées par les régimes de base. En 1950, leur montant représente environ 28% du salaire moyen pour les pays de l'OCDE. L'AGIRC (cadres) est créé en 47 et l'ARRCO en 61. En 72, la loi rend obligatoire le régime complémentaire pour tous les salariés. En 1974, la loi de finance organise une compensation financière entre tous les régimes de base.

Depuis le milieu des années 70, la crise économique et le vieillissement des populations modifient le contexte dans lequel évoluent les systèmes de retraite de l'ensemble des pays occidentaux. Des mesures sont nécessaires pour assurer la pérennité des dispositifs de protection sociale créés après guerre.

Des réformes successives interviennent à cet effet :

- la loi de 1993 réforme le régime général et les régimes alignés (salariés agricoles, artisans, industriels et commerçants) ;⁵⁰

- la réforme du 21 août 2003 concerne l'ensemble des régimes (sauf les régimes spéciaux). Ses objectifs sont d'allonger la durée de cotisation, de restreindre les accès aux préretraites et d'introduire de nouveaux dispositifs pour compenser les pertes de revenus à la retraite ;

- la loi de finance de décembre 2008 confirme les principes de la loi de 2003, accentue la convergence des règles applicables dans les différents régimes de retraite et confirme la priorité accordée à l'emploi des seniors.

Dans la mesure où le cadre réglementaire fixé par ces deux dernières réformes constitue le corpus légal actuellement applicable il sera détaillé dans la deuxième partie de notre étude dédiée à l'analyse des politiques publiques en matière d'emploi et de maintien dans l'emploi des seniors. (2^{ème} partie - 1^{Position de l'état}).

Le système français est un système de répartition⁵¹. Il s'équilibre si :

Cotisations = prestations

Avec :

Cotisations = taux de cotisation * salaire moyen * nombre de cotisants

Prestations = pension moyenne * nombre de retraités

A partir de cette équation, les solutions pour atteindre l'équilibre émergent :

⁵⁰ Cf. Annexe 3 concernant les réformes successives des régimes de retraite français et leur contenu

⁵¹ Site www.observatoire-retraites.org article de Frédéric Nortier à partir de données du Conseil d'orientation des retraites « retraites : questions et orientations pour 2008 », 4^{ème} rapport, janvier 2008

- **augmenter le nombre de cotisants** et par conséquent, baisser le nombre de retraités. Cette solution se heurte au faible taux d'emploi des salariés âgés d'où la loi de 2009. C'est néanmoins la solution choisie par la France avec pour objectif d'atteindre le taux de 50% d'emploi des salariés âgés en 2010. Les détails de cette loi sont expliqués dans la 2^{ème} partie de ce mémoire.

Les autres solutions non retenues à ce jour seraient :

- **d'augmenter le taux de cotisation** afin d'avoir, à assiette égale, plus de ressources. Cette solution se heurte aux réticences des employeurs et des salariés. Du côté des employeurs, l'argument avancé est que cette augmentation du taux de cotisation viendrait alourdir excessivement le coût du travail, réduisant ainsi leur compétitivité dans un contexte fortement concurrentiel. Il serait alors possible de n'augmenter que les taux de cotisation salariés, ce qui ne pèserait pas sur le coût du travail, du moins directement. Mais dans ce cas, la progression du pouvoir d'achat des salariés serait réduite d'autant, ce qui freinerait la consommation et la croissance. On peut tout de même remarquer ici que l'augmentation des taux de cotisation serait d'autant moins pénible à supporter pour les actifs que la progression des salaires serait forte. À terme, le Conseil d'Orientation des Retraites envisage que l'augmentation des taux de cotisations pourrait passer par un redéploiement des cotisations chômage vers la retraite, si le taux de chômage baissait significativement.

- **de baisser le niveau relatif des retraites** : cette solution a déjà été mise en œuvre, notamment par la réforme de 1993. Elle passe en particulier par une indexation des droits acquis et des pensions sur les prix et non plus sur les salaires nets, et par un calcul moins favorable du salaire servant de référence pour la retraite. Les pensions continueront d'augmenter car elles restent liées à la progression des revenus d'activité professionnelle, mais à un rythme moins soutenu que ces derniers. Toutefois, une baisse du niveau relatif des retraites qui se poursuivrait de façon trop importante pourrait remettre en cause la confiance dans le système.

- **de passer d'un système de répartition à un système de capitalisation**. Le système par capitalisation ne règle pas le problème du partage des richesses posé par l'accroissement du nombre de retraités rapporté au nombre d'actifs. En effet, le système par capitalisation ne consiste pas à épargner pour se constituer sa propre retraite, mais plutôt à investir sur les marchés financiers. La valeur de cet investissement dépendra lui-même de la richesse créée par le travail des actifs. Or, le nombre de retraités augmentant, la richesse des actifs ne suffira pas à assurer les pensions des retraités. De plus, ce système est individuel, ce qui est contraire aux principes de solidarité du système par répartition. La capitalisation intervient donc davantage en complément d'une retraite de base. Elle sera collective dans le cas de certaines

entreprises ou pour le fonds de réserve des retraites ou individuelle à travers des formes d'épargne retraite collective ou individuelle telles que Perp, Prefon...⁵²

2.5.2 Les incidences du système du principe de compensation

En France trois grandes catégories de régimes de retraite existent⁵³ :

- le régime des salariés du secteur privé, qui couvre 70,58 % des actifs en 2007,
- les régimes spéciaux des salariés du secteur public (État, collectivités locales, entreprises publiques) qui représentent 19,44 % des actifs en 2007,
- les régimes des non-salariés (artisans, commerçants, professions libérales et agriculteurs) qui concernent 9,99 % des actifs en 2007.

Le système de retraite repose sur 3 étages.

- *Régime de base légalement obligatoire*

Il constitue le socle du système. Ses caractéristiques sont :

- un fonctionnement par répartition
- un décompte des droits en trimestre
- des cotisations et retraites sur une base réglementaire et non sur le revenu
- une retraite plafonnée

- *Régime complémentaire légalement obligatoire*

Il fonctionne aussi par répartition et est assorti d'un système de points.

- *Des formes d'épargne retraite collective ou individuelle*⁵⁴

Des régimes spéciaux existent depuis longtemps (cf les marins dès 1673). Les personnels concernés aujourd'hui sont :

- - militaires
- - ouvriers des établissements industriels de l'état
- - agents des collectivités locales
- - mines, industries électriques et gazières
- - RATP et SNCF
- - marins

⁵² Cf. Annexe 4 : les différentes formes d'épargne collective ou individuelle

⁵³ source www.cnav.fr commission de compensation, novembre 2007

⁵⁴ Cf. Annexe 5 : les différentes formes d'épargne collective ou individuelle

- - clercs et employés de notaires
- - cultes
- - Chambre de commerce et d'industrie de Paris
- - Opéra national de Paris et Comédie Française
- - Port autonome de Bordeaux
- - Sénat et Assemblée nationale

Les régimes spéciaux représentent actuellement 1,1 millions de retraités et 500 000 actifs. Ils avaient conservé jusqu'en 2007 des avantages auxquels les fonctionnaires avaient du renoncer lors de la réforme de 2003. Leur durée de cotisation est de 37,5 annuités (30 pour les mineurs) et l'âge de départ à la retraite était plus précoce, variant suivant les cas entre 50 et 55 ans. En 1994, les régimes spéciaux de protection sociale ont créé une structure de coordination : le Club des régimes spéciaux.

Principalement à cause d'une baisse importante du nombre d'actifs dans ces secteurs, flagrante chez les mineurs ou les cheminots, les cotisations ne couvrent pas forcément une part importante des produits. Ce sont l'État, les collectivités locales et le régime général qui assurent l'équilibre de la plupart de ces régimes.

Ces différents régimes sont globalement déficitaires. En 2006, l'état a déboursé près de 5 Milliards d'euros pour équilibrer les comptes (vs 4 Milliards d'euros seulement pour le régime général).

En 1995, le gouvernement d'Alain Juppé échoue dans sa tentative de rapprochement des régimes spéciaux de retraite au régime général à la suite d'un important mouvement de grève.

En 2007, le [gouvernement François Fillon](#)⁵⁵ projette une réforme des régimes spéciaux reposant sur un socle de principes communs, ainsi qu'un certain nombre de thèmes qui feront l'objet de négociations, au sein des branches et des entreprises concernées, entre les directions et les organisations syndicales, afin de tenir compte des spécificités de chacun des régimes. Au titre des principes communs d'harmonisation figurent :

- l'harmonisation de la durée de cotisation, qui sera portée progressivement de 37,5 ans à 40 ans d'ici 2012 et à 41 ans en 2016
- la liberté de choix quant à l'âge de départ en retraite. Il s'agit, tout en maintenant les conditions d'ouverture des droits à pension, de supprimer les "clauses couperets" qui autorisent la mise à la retraite d'office des salariés par leurs employeurs à un âge précoce, cela afin de permettre aux agents qui le souhaitent de travailler plus longtemps,

- un système incitatif de décote et de surcote, qui offre à chaque agent la faculté d'améliorer le niveau de sa pension, sera également mis en place suivant un calendrier progressif ,
- les pensions des retraités des régimes spéciaux seront indexées sur le niveau des prix afin de garantir leur pouvoir d'achat de façon pérenne,
- le salaire de référence des pensions sera celui des six derniers mois d'activité, sauf pour les régimes qui ont d'ores et déjà prévu des périodes de référence plus longues,
- le régime des bonifications sera maintenu pour les agents recrutés avant le 31 décembre 2008 ; celui applicable aux agents recrutés à partir de cette date sera réformé.

Les travailleurs non salariés (chefs d'entreprise, artisans, commerçants) cotisent à un régime de retraite de base identique à celui des salariés tant au niveau des cotisations que des prestations. Des différences importantes existent au niveau des régimes complémentaires.

Les professions libérales cotisent à un régime de base commun à toutes les professions libérales (CNAPL) à l'exception des avocats (CNBF) et d'un régime complémentaire à chaque profession. Elles cotisent aussi à un régime complémentaire mixte (répartition et capitalisation) dont les cotisations sont déterminées par la section professionnelle concernée et dont les prestations sont servies à partir de 65 ans.

Le contrat Madelin permet aux travailleurs non salariés de déduire de leurs revenus imposables l'ensemble des cotisations qu'ils versent pour se constituer une retraite complémentaire. Les travailleurs non salariés peuvent également cotiser à des régimes de retraite facultatifs, dits supplémentaires ou sur complémentaires.

La croissance économique s'accompagne d'une modification de la répartition de la population active par secteurs économiques qui affecte l'équilibre des régimes organisés sur une base professionnelle. Les régimes qui recouvrent des secteurs en déclin (l'agriculture par exemple) présentent un ratio de dépendance démographique très défavorable ; à l'inverse, les régimes qui appartiennent à des secteurs ayant connu une croissance plus récente (les collectivités locales par exemple) ont un ratio beaucoup plus faible.⁵⁶

De cette diversité des rapports démographiques il résulte que, même si l'équilibre financier du système de retraite était globalement vérifié (l'ensemble des cotisations permettant de financer l'ensemble des prestations), l'équilibre ne serait pas atteint au niveau de chaque régime. C'est ce qui justifie la mise en place d'un mécanisme de compensation financière (qui concerne la maladie et la vieillesse) entre les régimes, depuis les régimes au ratio « nombre de retraités sur nombre de cotisants » faible vers les régimes au ratio plus élevé.

⁵⁶ www.cor-retraites.fr, « Les règles des différents régimes : points de convergence, spécificités et conséquences pour les assurés » 10 juin 2009

Dans son rapport 2008, le COR⁵⁷ évalue entre 30 et 85 Milliards d'euros le besoin de financement du système en 2050. A l'horizon 2020, le besoin annuel de financement des systèmes de retraite serait de 0,7 à 1 point de PIB en dépit de la loi Fillon. En cumulant, le COR estime que d'ici à 2050, les besoins complémentaires de financement du système seraient compris entre près de 2% et pratiquement 5% du PIB. Selon les scénarios, le besoin de financement du système de retraite devrait s'établir entre 15,1 et 22,5 Milliards d'euros en 2020 et entre 68,8 et 101,7 Milliards d'euros en 2050. Le scénario de base du COR se fonde sur une réduction du taux de chômage à 4,5% et un gain de productivité de 1,8% par an.

Liées aux évolutions démographiques, à l'impact des facteurs économiques conjoncturels et structurels et au constat du déséquilibre financier des systèmes de retraite, les causes originelles de l'obligation d'emploi des salariés âgés sont diverses.

Nous sommes contraints de constater qu'elles créent une situation d'urgence pour l'ensemble des acteurs économiques : état, entreprises, syndicats et salariés eux-mêmes. Comment se saisissent-ils de cette question ? Comment y font-ils face ? Sont-ils co-acteurs responsables de cette question sociétale ?

Autant de questions que nous allons approfondir dans la deuxième partie de notre étude.

2^{ème} PARTIE - LA POSITION DES PARTIES PRENANTES -

Quelle est la position des parties prenantes

face à l'emploi des salariés âgés ?

**Comment les acteurs économiques se saisissent-ils de l'obligation d'emploi
des salariés âgés ?**

Comme nous l'avons constaté dans la première partie de notre étude, l'obligation d'emploi des seniors constitue une urgence économique pour permettre le soutien de la croissance nationale et internationale et une urgence sociétale afin de préserver l'équilibre intergénérationnel et la diversité.

Nous allons dans la deuxième partie de notre étude nous intéresser à la façon dont les acteurs économiques se saisissent de cette question. En effet, pour passer de cette nécessité prégnante à des actions concrètes permettant l'emploi et le maintien dans l'emploi des salariés âgés, il faut que chacun des acteurs, à son niveau, agisse dans ce sens, dépasse ses craintes, ses idées reçues, les freins qui vont à l'encontre du vieillissement actif. Il s'agit de conduire un changement culturel profond dans lequel chaque partie prenante confrontée à ses stéréotypes, doit faire le deuil d'une partie de ses pratiques, de ses acquis actuels pour avancer vers un paysage social nouveau incluant de façon plus large, dans les entreprises des salariés âgés, à l'image de la société actuelle.

Les premiers acteurs, les pilotes de cette conduite du changement sont les états, qu'on se place au niveau international, européen ou national. Ils jouent un rôle de régulation économique. Conscients de l'urgence de cette question, ils mettent en œuvre des politiques publiques favorisant l'emploi des salariés âgés, par le biais de contraintes ou d'incitations financières à l'égard des entreprises et des salariés. (1^{ère} sous partie)

A l'origine de la demande de travail, l'entreprise gère ses besoins de main d'œuvre en fonction de ses contraintes économiques (marché, clientèle, coût, productivité). Ses besoins seront décisionnels dans leur choix de recourir aux salariés âgés. Pour autant, nous avons constaté dans notre première partie que les entreprises avaient, depuis plus de cinquante ans, utilisé la population des seniors comme variable d'ajustement quantitatif et qualitatif de leurs effectifs. Quels sont les freins, les stéréotypes à l'origine de ces pratiques ? Dans quelle mesure sont-ils fondés ? (2^{ème} sous partie)

A la demande du gouvernement, les partenaires sociaux, les représentants patronaux ou les organisations syndicales salariées dialoguent et impulsent au niveau national des orientations en matière d'emploi des seniors. Quelles sont-elles ? Y a-t-il consensus en la matière ? Dans quelle mesure ces engagements sont-ils relayés au niveau des branches professionnelles et au niveau local, dans les entreprises ? (3^{ème} sous partie)

Enfin, les salariés âgés eux-mêmes invoquent des arguments pour justifier leur souhait de se maintenir en emploi ou au contraire d'en sortir précocement. Analyser ces freins ou ces facteurs de motivation nous permet de comprendre la situation actuelle et d'envisager les leviers favorisant une participation active des seniors au marché de l'emploi (4^{ème} sous partie).

1. La position de l'état

Pierre PESTIAU interroge : « On aimerait comprendre pourquoi on en est arrivé là dans des pays comme la France et la Belgique à la différence d'autres pays tels que la Suède, l'Irlande, les États-Unis ou le Japon. » ?⁵⁸

Il existe une sorte de dialectique entre travail et protection sociale.

Pour Anne-Marie GUILLEMARD ⁵⁹ les politiques publiques d'emploi et de protection sociale fixent les cadres normatifs d'action qui s'imposent aux différents acteurs sociaux, usagers de ces politiques.

Elles posent la problématique de la question de l'âge, et définissent la place du groupe âgé dans le milieu du travail et de la protection sociale.

Les politiques publiques déterminent l'âge de travailler et de cesser le travail et assignent aux acteurs des positions qui en découlent. Elles constituent ainsi les « édifices normatifs » qui structurent les constructions sociales de ces problèmes.

Pour l'auteure, au milieu des années 90, deux cultures extrêmes émergent :

- en France, Belgique et Allemagne, les politiques « valorisent la sortie précoce des salariés âgés comme principe de justice et comme droit au repos » ;
- dans les Pays scandinaves et au Japon, à l'opposé, une culture du vieillissement actif, valorisant la participation au marché du travail comme élément de bien-être individuel et collectif et accordant aux fins de carrière, la primauté du droit au travail sur le droit au repos, est développée.

⁵⁸ P. Pestiau, Contrevérités sur le départ à la retraite, Revue d'économie politique 2005/2, Volume 115, p. 163-172.

⁵⁹ Anne-Marie Guillemard « L'âge de l'emploi » Armand colin 05 2003 p 63-146, notons la période de référence : 1980-1995.

Vivian SCHMIDT⁶⁰ a montré que les pays se sont ajustés avec plus ou moins de succès aux pressions économiques externes subies, non seulement en raison de leur vulnérabilité économique et de leurs capacités institutionnelles ou de la nature de leurs réponses politiques, mais aussi en proportion du caractère plus ou moins convaincant des discours de légitimation qu'ils ont développés et conclut : « le discours des acteurs ont une fonction cruciale de légitimation des réformes ».

Concernant l'impact du cadre normatif sur les comportements des acteurs, Pierre MULLER⁶¹ affirme qu'« on prend conscience du caractère à la fois cognitif et normatif de l'action publique, puisque les deux dimensions d'explication du monde et de mises en normes du monde sont irréductiblement liées».

C'est ce que nous constatons au travers de notre analyse des politiques publiques.

Dans un premier temps, nous examinons, au niveau international, quelles sont les différentes typologies de politiques publiques existantes en matière d'emploi des seniors. Quelles sont celles qui ont permis d'atteindre un taux d'emploi des 55-64 ans d'au moins 50 % (objectif de Lisbonne) et de quelle façon ?

Puis, nous traitons de l'action de l'Etat français en matière d'emploi des salariés âgés. Quelles mesures met-il en œuvre pour favoriser le vieillissement actif ?

1.1. Les politiques publiques en matière d'emploi des seniors au niveau international

1.1.1 Les typologies de politiques publiques en matière d'emploi des seniors

La littérature comparative des régimes de protection sociale distingue 3 régimes typiques qui sont communément associés à une implantation géographique. Les critères d'identification retenus sont les trois piliers du Welfare : Etat, marché et famille.

- Le modèle social démocrate des pays scandinaves fournit un niveau élevé de protection sociale contre les risques et une offre importante de services sociaux. Le poids du marché est le plus faible. Les prestations sont financées par l'impôt. L'objectif de ce système est la redistribution égalitaire. L'effet est unificateur sur la structure sociale.
- Le modèle conservateur corporatiste appliqué en Europe continentale, Allemagne, France, Pays-Bas. Il est adossé au travail salarié. Les droits sont liés à l'appartenance

⁶⁰ V Schmidt, Value and Discourse in the politics of Adjustment, in F.Scharpf, V. Schmidt, Welfare and Work in the Open Economy, Oxford, Oxford University Press, 2000, p229-309.

⁶¹ P. Muller, « l'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie de l'action publique », N° spécial Revue Française de Science Politique, 50 2 avril 2000 p 189-207

à une catégorie professionnelle. La protection généreuse reste partiellement liée au marché. Le financement est assuré par les cotisations sociales. L'objectif est le maintien du statut par le remplacement des revenus au moins partiel et en proportion des revenus d'activité du salarié. L'éligibilité des droits sociaux nécessitant l'emploi, ce modèle exclut ceux qui en sont privés et nécessite la mise en place de dispositifs d'assistance.

- Le modèle libéral illustré par les Etats-Unis et plus faiblement par le Royaume uni, a pour objectif de protéger tous les citoyens contre le dénuement et accorde la plus forte place au marché. Les prestations limitées, financées par l'impôt, interviennent en dernier ressort, sous conditions de ressources et favorisent le retour à l'emploi.

Par ailleurs, trois principales stratégies dominantes de politique de l'emploi ont été identifiées par les travaux de BARBIER et GAUTIE ⁶² sur les politiques publiques d'emploi en Europe et aux Etats-Unis.

Ces trois groupes peuvent être associés aux régimes de protection sociale :

- Les politiques d'indemnisation et de retrait d'activité ou régime continental où la protection joue contre l'emploi des actifs vieillissants (cas de la France) ;
- Les politiques structurelles de flexibilité du marché du travail ou régime libéral où les politiques publiques soumettent l'activité des deuxièmes parties de carrières au libre jeu du marché (cas du Royaume-Uni) ;
- Les politiques d'intermédiation et de production de services ou régime social démocrate où les politiques publiques favorisent l'insertion des actifs vieillissants (cas de la Suède).

Quatre configurations typiques de politiques publiques d'emploi et de protection sociale et des trajectoires tendanciennes sur le marché du travail en deuxième partie de carrière sont schématisées par l'étude de Esping-Andersen et Sonnberger (1991). Deux axes polaires sont utilisés : logique de l'emploi et logique de marginalisation des actifs vieillissants sur le marché du travail.

Politiques d'intégration

Niveau de couverture du risque de non travail

Dans l'emploi

en fin de carrière par le régime de Protection sociale

⁶² Barbier J.C., Gautié J. (dir) les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, Paris, puf (1998).

<p>-</p> <p>Peu d'instruments d'intégration sur le marché du travail</p>	<p>4</p> <p>Rejet/maintien</p> <p>Selon la situation du marché du travail</p> <p><i>Etats-Unis – Grande-Bretagne</i></p>	<p>1</p> <p>Marginalisation Relégation</p> <p><i>Allemagne- France - Pays-Bas</i></p>
<p>+</p> <p>Nombreux instruments d'intégration ou de réintégration sur le marché du travail</p>	<p>2</p> <p>Maintien</p> <p>Sur le marché du travail</p> <p><i>Japon</i></p>	<p>3</p> <p>Intégration- Réintégration</p> <p>Si la protection sociale est conditionnelle d'efforts de retour dans l'emploi</p> <p><i>Suède- Danemark</i></p>

L'implication de la Commission européenne dans la promotion de la gestion de la diversité auprès des entreprises part du constat que la législation anti discriminatoire a des effets réels, mais limités sur le comportement des entreprises, et ne peut garantir seule un marché du travail équitable. En accord avec la perspective libérale, le rôle d'intervention des Etats est considéré comme devant être limité, en synergie avec les incitations inhérentes au marché économique. L'Union européenne et les Etats ont, dans ce schéma, un rôle de régulation des effets du marché qu'ils doivent accompagner vers un développement « socialement durable » grâce à des politiques d'incitation.⁶³

1.1.2 Les mesures prises pour maintenir un niveau d'activité en seconde partie de carrière : des méthodes diverses pour des résultats probants en Suède, au Royaume-Uni, en Finlande et au Japon

Avec un taux d'emploi des 55-64 ans de plus de 55 % en 2008, ces pays font figure de modèles en matière de vieillissement actif, en particulier la Suède n°1 mondial, avec plus de 70 % d'actifs dans cette classe d'âge et le Japon n°3 avec 67%.

1.1.2.1. La Suède : le droit au travail à tout âge

⁶³ Cf. Commission Européenne [2003], Coûts et Bénéfices de la Diversité, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes.

C'est en Suède, dans les années trente, que naissent les notions de politiques actives du marché de travail et qu'elles seront mises en place en 1950. En 1990, les dépenses dites actives pour l'emploi représentent les 2/3 des dépenses publiques, a contrario des dépenses d'indemnisation (passives). Est instillée ainsi une « culture du droit au travail à tout âge » d'investissement social à l'opposé de la culture de la sortie précoce développée en Europe continentale, notamment en France. Le droit au travail engendre l'obligation de formation, d'entretien de ses capacités de travail. L'équilibre est trouvé entre l'effort d'activité demandé aux individus et l'engagement de l'état pour soutenir les efforts attendus.

Les revenus de transfert sont liés aux efforts de formation, de requalification et de réhabilitation.

Entre 60 et 65 ans, les salariés sont incités à associer revenus du travail et revenus de retraite. La construction normative encourage le vieillissement actif.

Sont encouragés l'aménagement du temps de travail en fin de carrière et le temps partiel combiné avec une retraite partielle. Le taux de compensation du revenu d'activité perdu variant de 55 à 65% selon les périodes, les retraites graduelles ont été plus ou moins incitatives.

Les principes de base de la culture du pays sont la protection de l'emploi des salariés, la réhabilitation et l'amélioration des conditions de travail et les politiques actives de l'emploi : emplois subventionnés ou protégés et formation.

Depuis la loi de 1975, les salariés âgés de 45 à 65 ans bénéficient de préavis de licenciement plus longs et de meilleures garanties de réemploi dans les entreprises en cas de licenciement, bien que pouvant être contournées par les négociations locales entre syndicats et employeurs souhaitant restructurer la force de travail via les sorties précoces. La retraite partielle, le régime d'invalidité cumulée à une activité à temps partiel en deuxième partie de carrière sont des situations très répandues. Les prestations sociales sont combinées aux revenus d'activité. Les mesures de maintien en activité (politique active de l'emploi) contrebalancent l'attractivité sur la sortie précoce, du système de protection sociale (invalidité, chômage, longue maladie et accidents du travail). Notamment, pendant les périodes de difficultés économiques, de réduction d'effectifs, de réorganisation du travail, les négociations locales ont ouvert la voie des sorties précoces. En 1973 à 1992, à partir de 58 ans, les salariés âgés bénéficient d'une indemnisation continue par l'assurance chômage jusqu'à 60 ans puis par l'assurance invalidité jusqu'à 65 ans. Le taux de remplacement avantageux intéressait les salariés. L'invalidité (nommée « pensions de chômage ») et le chômage ont été la combinaison de revenus des sorties anticipées. Les retraits précoces remettent en cause le cadre normatif et les salariés souhaitent cesser leur activité à 60 ou 61 ans.

A partir des années 90, préserver l'équilibre financier des systèmes de retraite est une priorité. L'âge de la retraite est repoussé à 67 ans. Le principe de « la société du travail » est

réaffirmé. C'est une inversion de cap qui démarre tant par des changements de politique de protection sociale que de politique du marché du travail : suppression ou restriction de la protection sociale en cas de sortie précoce, réforme du système de retraite favorisant la prolongation de la vie au travail, renfort des politiques actives de l'emploi.

En 1997, les pensions d'invalidité reviennent à des critères médicaux. Des contrôles par les organismes de sécurité sociale sont réalisés.

En 2000, la retraite partielle a été supprimée. L'âge de retraite n'existe plus. Le vieillissement actif est intégré au système de retraite. La réforme du système de retraite incite à travailler jusqu'à 65 ou 67 ans, arrêter à 61 ans réduit fortement la pension.

Une nouvelle politique active du travail est mise en place. Une « garantie d'activité » est proposée aux chômeurs de longue durée, visant ainsi les plus de 55 ans. Des aides spécifiques sont associés à un plan individualisé de retour à l'emploi : aide à la recherche d'emploi, formation professionnelle, conseils et stages en entreprises. Le bénéficiaire perçoit des compléments d'indemnisation ou, en cas de difficulté de réinsertion, se voit proposer un emploi de transition (travaux d'utilité collective). Des subventions incitent les entreprises à embaucher les signataires de la garantie d'activité de plus de 57 ans.

1.1.2.2. Le Royaume-Uni : l'illustration du libéralisme

La protection sociale faible incite les salariés âgés à rester actifs si le marché du travail le permet. A défaut, les filets minimaux de la protection ne les maintiendront pas hors de la pauvreté, sauf si la négociation individuelle ou collective de dispositifs de sortie précoce est prévue dans l'entreprise. C'est le marché du travail qui commande la trajectoire des fins de carrière. Dans la période 1979- 1997, un chômeur sur 2 est un homme de 50 à 64 ans en raison du déclin de l'industrie et des faibles chances de retrouver un travail après 50 ans.

Etude British Household Panel montre qu'entre 1990 et 1996 seulement 11% des chômeurs de plus de 45 ans ont pu retrouver un emploi. Sur la période 1971-1999 : le taux d'emploi des 55-64 ans a plus faiblement baissé : -23% contre -47% en France, -19% en Suède. Ce taux remonte même légèrement à partir de 1993.

L'âge légal de retraite est de 65 ans pour les hommes et de 60 ans pour les femmes. Les pensions professionnelles d'entreprises sont attrayantes et constituent une voie de sortie précoce largement utilisé lors des restructurations industrielles dès 50 ans. Avec de surcroît un vieillissement moins rapide que dans la majorité des pays membres, le Royaume-Uni ne connaît pas de difficultés de financement des régimes publics de retraite.

Le niveau des pensions de retraites publiques représente 7,6% du budget contre 9,4% en moyenne dans l'Europe des 15.

Depuis 1980, les politiques publiques se sont limitées à renforcer la flexibilité du travail et à soutenir la demande de travail. Pour les employeurs : l'exemption de charge pour les bas salaires, pour les salariés des plus basses qualifications : des compléments de salaire pour faciliter leur retour sur le marché du travail quelque soit le niveau de rémunération. En 1997, le gouvernement travailliste renforce une politique active d'emploi : formation et soutien au retour à l'emploi pendant les 3 premières années. En 2000, le « New Deal » soutient le conseil pour la formation, l'aide au placement et le complément de revenu en direction des plus de 50 ans et le « new deal 50 + » à partir de 2001, a concerné plus de 35 000 personnes.

Une politique en faveur du vieillissement actif semble être mise en œuvre : faciliter l'emploi des personnes vieillissantes, les inciter à retourner sur le marché du travail, inciter les employeurs au maintien ou à l'embauche de main d'œuvre âgée. Le régime public prévoit un système complémentaire par capitalisation dédié aux bas revenus (Stakeholder Pensions). En 2006, au lieu de l'approche volontariste habituelle (bonnes pratiques, communication) et, pour la première fois, une législation de lutte contre la discrimination par l'âge est mise en place, processus déclenché par une directive européenne en 2001.

Que peut la « rhétorique » des droits fondamentaux des individus sans une réelle volonté publique contre la tentation des entreprises à recruter des salariés jeunes et moins chers ?

L'usage massif des Early Retirement Incentive Programs (ERIP) équivaut à procéder à des départs dans les entreprises, sans que jamais l'âge ne soit mentionné.

La pression du marché du travail reste centrale et la régulation publique de ce marché limitée.

1.1.2.3. Finlande : une politique active globale de gestion des âges en emploi

Le plan finlandais d'emploi des plus de 45 ans est le seul en Europe à agir tant sur l'offre de travail senior que sur la demande de travail senior. Il met en œuvre cet objectif par l'adoption de mesures essentiellement incitatives. Ces dernières visent à rendre attractifs les seniors pour l'entreprise, autant que de rendre attractive la prolongation du travail pour les seniors. Il s'agit d'une « politique active globale de gestion des âges en emploi »⁶⁴ qui a permis de relever de 20 points le taux d'emploi des salariés âgés en un temps record (1994-2005), la France l'ayant relevé de 8% et les Pays-Bas de 17%, où une stratégie plus fragmentaire n'a pas permis la stabilisation des bons résultats.

Le taux d'emploi des 55-64 ans en Finlande était en 1997 l'un des plus bas parmi les pays européens et le pays était ancré dans une culture de cessation d'activité précoce. Relevant

⁶⁴ Anne Marie Guillemard, Prolonger la vie active face au vieillissement quels leviers d'action les enseignements de l'étranger, ANACT août 2007

plutôt du modèle continental, la Finlande dispose d'un système de protection sociale moins emprunt à l'éthique du travail et un niveau de dépenses de protection sociale inférieur en comparaison des Pays scandinaves voisins (la Finlande n'étant pas un pays scandinave), ainsi qu'un système de relations professionnelles plus conflictuel que celui de ses voisins.

L'âge médian de départ à la retraite prévu en 2010 est de 62 ans. Avec un taux de chômage de 9%, une population active la plus âgée du monde, une immigration quasi inexistante, ce sont les graves pénuries de main d'œuvre qui ont placé l'emploi des salariés âgés au centre des politiques publiques.

Le premier axe est de mettre fin au processus de protection sociale opposé à l'emploi : désancrer la culture de fin d'activité. C'est un grand plan d'information, de formation, en direction de l'opinion publique et de tous les acteurs du marché du travail qui est mis en place. Le slogan «L'expérience est une richesse nationale» montre la voie aux organisations. Il signifie aux employeurs qu'ils font un mauvais calcul en se privant systématiquement de la main-d'œuvre senior. A contrario, les entreprises peuvent en obtenir un avantage compétitif, à la condition d'apprendre à reconnaître et tirer parti de l'expérience. Préalablement, de 1995 à 1997, une longue période de concertation et de dialogue social a été mise en place.

Le plan national finlandais est fondé sur les principes suivants : « Human capital consists of education, competence, knowledge and skills conceived in a broad sense plus health and functional capacity. Competence is conceived as a life long process involving the ability to learn and as a deepening of competence and awareness of one's own limitations brought by experience ». ⁶⁵

L'entretien du capital humain est central. Dans une économie de la connaissance mondialisée, cette conviction est érigée en premier principe.

Le second est d'impulser une gestion intégrée de la diversité et de la synergie des âges au travail, centrée sur l'aménagement des parcours et des mobilités professionnelles pour tous les âges. Le programme VETO 2003-2007 a pour objectif de promouvoir l'attractivité de la vie de travail en s'adressant à l'ensemble de la population en âge d'activité. L'objectif du plan stratégique global et à moyen terme, est la rupture avec la gestion par les âges et d'inventer un autre mode de gestion des âges, de la diversité des âges plus en adéquation avec les exigences nouvelles de la société de la connaissance.

Les éléments utilisés sont la gestion des compétences et des emplois, l'entretien de la santé au travail, ainsi qu'à l'aménagement des conditions et de l'organisation du travail. 40 mesures pour les plus de 45 ans sont édictées : multi activités, multi secteurs, à l'égard du public et du privé, des grandes et petites entreprises. Elles s'adressent à l'individu, à l'état et

⁶⁵ In Ministry of Social Affairs and Health The Many Faces of The National Programme on Ageing workers. The concluding report on the Programme, 2002, Helsinki, p.22

à la société. Les actions RH mobilisées sont : gérer la dynamique des parcours professionnels, investir dans la formation tout au long de la vie, promouvoir la santé et le bien-être au travail vers un « travail soutenable », passer de la gestion par l'âge à la gestion de la diversité des âges et des parcours, favoriser la coopération et la synergie des âges au travail.

1.1.2.4. Le Japon : un cap difficile à maintenir ?

Comment ce pays maintient-il un taux d'emploi élevé de ses actifs âgés ?

Depuis les années 60, les politiques publiques sont constantes et homogènes. Elles donnent le signal d'un « devoir d'activité » assorti d'un « devoir d'emploi »⁶⁶ pour les employeurs en échange d'un « droit au maintien » dans l'emploi. La mobilité externe avant 50 ans est faible : 7% contre 15% pour les hommes de 40-44 ans. Le modèle de l'emploi à vie exerce une force normative. La fin de l'emploi à vie fixe un âge limite d'activité dans l'entreprise, c'est l'âge obligatoire de retraite de l'entreprise (longtemps 55 ans) mais pas du marché du travail.

Deux âges distincts coexistent : celui de la fin de contrat tacite d'emploi à vie fixé par l'entreprise et celui auquel le salarié peut faire valoir ses droits à une pension de retraite publique, sans déclenchement de revenu avant l'âge obligatoire plus tardif et longtemps fixé à 60 ans et passera à 65 ans en 2013. L'activité se prolonge sous différentes formes : mobilité interne, filiale, réemploi ou externes et toujours en CDD. L'âge de la retraite obligatoire oblige à une prolongation de l'activité. Le cumul emploi retraite est très courant, le travail étant au Japon le grand intégrateur social. Prolonger son activité préserve son bien-être. La majorité des enquêtes montrent que les Japonais désirent travailler jusqu'à 65 ans.

L'entreprise, premier niveau « providence », assure la protection sociale et un droit à la requalification. L'état est le second en assurant le plein emploi. Ses interventions sur le marché de l'emploi portent sur la garantie d'un droit universel à l'emploi. En retour, il minimise sa contribution en termes de revenus de remplacement.

Depuis la première loi sur la protection sociale en 1963, l'activité sociale des personnes âgées est encouragée en référence « aux connaissances et à leur expérience » et pouvoir exercer un travail adapté à leurs désirs et à leur capacité est mentionné. Depuis 1980, le Japon connaît le plus fort vieillissement démographique du monde, une chute de la fécondité et un allongement de la durée de vie.

⁶⁶

Anne-Marie Guillemard, L'âge de l'emploi, Armand Colin 05 2003 p 63-146

En 1976, est institué un quota de 6% de présence de salariés âgés de 55 ans et plus dans les entreprises soutenu par des subventions publiques. En 1978, c'est l'embauche de personnes de 55 à 64 ans qui est encouragée. Les politiques publiques sont centrées sur l'accès au marché du travail et non sur l'indemnisation. La loi de 1986, de « stabilisation dans l'emploi des travailleurs âgés » incite les entreprises du secteur privé à fixer l'âge de la retraite obligatoire à 60 ans (au lieu de 55). 10 ans plus tard, la quasi totalité des grandes entreprises et 85% des entreprises de taille moyenne ont atteint cet objectif. L'état est animateur et s'appuie sur l'avis du conseil de l'emploi, près du Premier Ministre et réunissant les employeurs, les syndicats et les pouvoirs publics.

A partir de 1995, l'état veut prolonger l'activité au delà de 65 ans. Avec l'emploi à vie, des progressions de salaires à l'ancienneté, la plupart des entreprises estiment trop élevé le coût marginal d'une année supplémentaire. Elles optent pour le maintien de l'âge de la retraite à 60 ans et propose au cas par cas et en CDD, extension d'emploi (avec gel ou baisse du salaire) ou réemploi à qualifications et rémunérations inférieures. La liquidation de la retraite d'entreprise étant possible avec ou sans pension complémentaire, le cumul emploi retraite est amoindri actuellement. Le différentiel de salaire allait et dépassait les 50% en 1998.

Depuis 1997, des subventions incitatives en faveur de l'âge obligatoire de retraite à 65 ans ont pris le relais ainsi que des aides au réemploi des personnes de plus de 45 ans. La création de Banques de ressources humaines et Bourses du Travail proposant des conseils de placement et de formation aux plus de 45 ans est réalisée. Des aides soutiennent les actions d'adaptation, d'aménagement du temps et des conditions de travail réalisées par les entreprises.

Néanmoins, le consensus social s'effrite. Les employeurs, souhaitant préserver leur pouvoir de sélection dans le recrutement des salariés, rechignent à s'engager sur le scénario de maintien dans l'emploi jusqu'à 65 ans. De leur côté, les syndicats se préoccupent des conditions de garantie de ressources des salariés et refusent le scénario sans limite d'âge. Le maintien dans l'emploi des actifs âgés nécessitera une diversification des solutions des fins de carrière.

Le Japon pourra-t-il faire face à la nouvelle crise et maintenir son cap en matière de vieillissement et d'emploi ?

Nous retenons néanmoins, comme les études de cas d'entreprises le révèlent, qu'environ cinq à dix ans se sont écoulés entre la mise sur pied de groupes de travail et de concertations internes et l'adoption de mesures concrètes pour la prolongation de l'emploi des salariés âgés.

On constate que l'agencement des politiques publiques ne permet ni de créer un droit au départ précoce (régime continental) ni un droit à travailler à tout âge (modèle scandinave), ni un devoir d'activité lié au devoir d'emploi (Japon).

Les efforts actuels de reconfiguration de la protection sociale dans les différents pays développés reflètent bien ce changement d'objectif. La nouvelle importance accordée aux politiques de « flexisécurité » d'abord aux Pays-Bas et maintenant au Danemark en témoigne. De même, voit-on émerger des préoccupations similaires au Canada avec les initiatives du Projet de Recherche sur les Politiques (PRI).

1.2. La politique publique française en matière d'emploi des seniors : entre contraintes et incitations

En matière d'emploi des seniors, l'Europe a joué un rôle moteur. En mars 2001, le Conseil Européen de Stockholm a, en effet, fixé comme objectif pour 2010 un taux d'emploi des 55-64 ans à 50%. Les états membres ont ensuite décliné des politiques différentes axées vers l'amélioration des conditions de travail pour certains (Finlande, Suède, Danemark, Pays-Bas) ou vers l'augmentation de la flexibilisation du marché du travail et les incitations financières pour d'autres (Royaume Uni).⁶⁷

En France, **la Loi n°2003-775 du 21 août 2003 de réforme des retraites** a marqué le commencement des mesures visant à prolonger la durée d'activité. Pour donner une place aux plus de 50 ans dans l'entreprise, **l'accord national interprofessionnel (ANI)** relatif à l'emploi des seniors a été conclu le **13 octobre 2005** par le patronat (Medef, UPA, CGPME) et trois confédérations syndicales sur cinq (CFDT, CFTC, CFE-CGC) en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi. Un **plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010** a ensuite été présenté, en **juin 2006**, par le gouvernement de Monsieur De Villepin.

Fin 2008, constatant les résultats fébriles auxquels ces mesures ont conduit, l'actuel gouvernement a fait de l'emploi des seniors une de ses priorités. Rappelant les raisons économiques, de cohésion sociale et la nécessité de répondre au besoin de financement de la branche vieillesse de la sécurité sociale, il a renforcé les mesures dans ce domaine, avec pour seul objectif l'augmentation, coûte que coûte, du taux d'emploi des seniors. Ainsi, **la Loi n°2008-13 de financement de la Sécurité Sociale de 2009** édicte de nouvelles règles visant à la fois à contraindre les entreprises et à les inciter à recruter ou maintenir dans l'emploi des seniors.

⁶⁷ Catherine Pollak, Santé et pénibilité en fin de vie active, une comparaison européenne, Centre d'études de l'Emploi juin 2009 et Liaisons sociales du 21 août 2009.

Sans revenir sur les différentes évolutions réglementaires survenues au cours des dix dernières années, nous dresserons ici un **panorama des règles applicables à ce jour en matière d'emploi des seniors, et qui reflète la volonté de l'Etat français de mettre en œuvre toutes les mesures permettant de se rapprocher de l'objectif fixé au niveau européen**. En la matière, force est de constater que ces règles oscillent entre contraintes et incitations :

D'une part, les entreprises sont soumises à des contraintes de trois ordres :

- **Obligation de conclure un accord ou un plan d'action** en faveur de l'emploi des seniors sous peine d'amende, à compter du 1^{er} janvier 2010 ;
- **Interdiction de la discrimination liée à l'âge en matière d'embauche et de licenciement ;**
- **Limitation de la possibilité de sortir des effectifs un salarié âgé** avec la suppression pour toutes les entreprises de la possibilité de mettre à la retraite avant 65 ans, la limitation des dispositifs de préretraite, le renforcement des déclarations obligatoires afférentes aux sorties des salariés âgés et la suppression du rachat de trimestres pour bénéficier d'une retraite anticipée pour longue carrière.

Quant aux incitations, elles visent à la fois à :

- **Favoriser le retour à l'emploi pour les salariés âgés** qui en auraient été écartés notamment par la mise en place du CDD senior et l'augmentation progressive de l'âge pour dispense de recherche d'emploi accompagné d'un renforcement du suivi des seniors par le pôle emploi ;
- **Inciter au maintien en activité au-delà de 60 ans** par la libération du cumul emploi retraite, l'augmentation progressive du nombre de trimestres requis pour bénéficier d'une retraite à taux plein, l'application d'une décote et l'augmentation de la surcote, le maintien de la retraite progressive partielle.

Compte tenu de l'actualité des contraintes pesant sur les entreprises en matière d'emploi des seniors et à des fins d'utilité pour les entreprises, nous avons pris le parti de faire une analyse approfondie de l'ensemble de ces dispositions. Concernant les autres règles, nous avons privilégié une présentation synthétique en nous focalisant sur les dispositions qui auraient changé récemment ou sur les aspects, dans ces dispositifs, particulièrement axés sur l'emploi ou le maintien dans l'emploi des seniors. Nous nous sommes attachés également, dans la mesure des informations disponibles, à apporter un éclairage statistique

pour chaque dispositif évoqué, pour mieux évaluer l'impact de chaque mesure sur l'emploi des seniors.

1.2.1 Les contraintes légales pour le recrutement des seniors ou le maintien dans l'emploi

A compter du 1^{er} janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés, qui n'ont pas conclu un accord ou défini un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors se verront dans l'obligation de verser à l'URSSAF une pénalité de 1% de leur masse salariale.

1.2.1.1 Obligation de conclure un accord ou de mettre en place un plan d'action pour l'emploi et le maintien dans l'emploi des seniors

La Loi de financement de la Sécurité Sociale votée en 2008 a donné lieu à la publication le 20 mai 2009 de 2 décrets d'application n° 2009-560 et 2009-564. Le premier précise le contenu et les modalités de validation des accords ou plans d'action en faveur de l'emploi des seniors. Le second, plus succinct, concerne les modalités de décompte des effectifs déterminant les obligations des entreprises en matière d'emploi des salariés âgés.

A- Contenu de l'accord ou du plan d'actions

L'accord ou plan d'actions, d'une durée maximale de 3 ans, devra comporter :

Un objectif chiffré de recrutement ou de maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Le choix de l'un ou l'autre de ces objectifs sera dicté par la configuration de la pyramide des âges de l'entreprise. Elle devra ainsi s'orienter vers la définition d'un objectif de recrutement, au cas où elle ne disposerait d'aucun salarié âgé dans ses effectifs. Bien entendu, rien n'interdit les entreprises de s'engager à la fois sur le recrutement et le maintien dans l'emploi.

Conformément aux décrets d'application, l'objectif de maintien dans l'emploi devra s'appliquer aux salariés âgés de 55 ans et plus, tandis que l'objectif de recrutement s'adressera aux plus de 50 ans.

L'engagement chiffré peut être exprimé soit en valeur absolue (l'entreprise s'engage alors à recruter ou à maintenir dans l'emploi un certain nombre de salariés âgés) ou en pourcentage. Il apparaît cependant plus judicieux pour les entreprises de s'engager sur un pourcentage, au cas où elles viendraient à connaître d'importantes réductions d'effectifs.

Concernant l'expression « maintien dans l'emploi », il semble qu'elle puisse être entendue dans son sens le plus large. En effet, il ne s'agit pas, pour le législateur, de contraindre l'entreprise à conserver en son sein des collaborateurs du fait de leur âge, ce qui reviendrait à créer une nouvelle catégorie de salariés protégés. Les mesures prises par l'employeur pourraient donc englober toute action visant à assurer la poursuite de l'activité des travailleurs âgés, y compris à l'extérieur de l'entreprise. Cette interprétation⁶⁸ est conforme aux orientations de l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors et au Plan d'action concerté pour l'emploi des seniors pour la période 2006-2010, tous deux ayant acté la nécessité de développer de nouvelles formes d'emploi, comme le portage salarial.

- **Des mesures destinées à favoriser le recrutement ou le maintien dans l'emploi**

Le décret n°2009-560 du 20 mai 2009 précise également les domaines sur lesquels l'entreprise devra centrer son action pour favoriser le recrutement ou le maintien dans l'emploi des seniors. L'accord ou plan d'action devra ainsi comporter **au moins trois initiatives parmi les six domaines suivants** :

- **Le recrutement de salariés âgés**

Il s'agit pour l'entreprise de présenter les actions engagées pour faciliter le recrutement de salariés âgés, en particulier, de détailler les procédures de recrutement visant à réduire le risque de discrimination et à faciliter l'intégration.

- **L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles**

Dans ce domaine, l'entreprise devra engager une réflexion de fond sur le maintien en activité des salariés seniors et leurs possibilités d'évolution.

L'entretien de seconde partie de carrière, évoqué par l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, apparaît comme un outil indispensable à cette réflexion. Prévu pour les salariés âgés de 45 ans et plus, il pourra être organisé selon des modalités propres à l'entreprise, l'idée étant d'anticiper et de traiter la question de l'emploi des salariés âgés bien en amont.

L'entreprise pourra également s'interroger sur les « parcours professionnels » que son activité permet d'envisager, de façon à permettre aux salariés d'effectuer un parcours diversifié dès leur début de carrière.

- **L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité**

⁶⁸

Chronique Lamy Social, Pierre Le Cohu, Avocat associé, Cabinet Capstan, juin 2009

Ici encore, l'objet de ces dispositions ne doit pas être de privilégier une certaine catégorie de salariés du fait de son âge, en lui réservant les postes où les exigences de travail (contraintes physiques, psychiques et temporaires, notamment) sont les plus faibles, mais bien de prévenir les situations de pénibilité, quel que soit le poste ou l'âge du salarié⁶⁹.

- **Le développement des compétences et des qualifications ainsi que l'accès à la formation**

Comme le soulignent les différents accords nationaux interprofessionnels sur la formation, le développement des compétences et l'accès à la formation ne doivent pas être réservés qu'aux plus jeunes et s'arrêter à un certain âge. Ils doivent au contraire faire l'objet d'un effort constant tout au long de la vie professionnelle, d'autant que sa durée est amenée à augmenter.

- **L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite**

Dans ce domaine, des actions peuvent être envisagées par l'entreprise en matière :

- ✓ D'emploi : il pourrait alors s'agir d'orienter les salariés en fin de carrière vers des postes de conseil, en vue de bénéficier de leur expérience et de leur expertise, ou bien encore de favoriser le cumul emploi retraite au sein de l'entreprise (mise en place de mécanismes de retraite progressive ou possibilité pour le salarié ayant liquidé ses droits à la retraite de poursuivre son activité).
- ✓ D'aménagement du temps de travail : l'entreprise pourrait choisir de donner une plus grande autonomie aux salariés âgés pour l'organisation de leur temps de travail, ou de mettre en place des mécanismes de réduction du temps de travail spécifiques, sous réserve du respect du principe de justice et d'équité vis-à-vis des autres salariés.

- **La transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat**

Le départ de certains salariés de l'entreprise peut correspondre à une perte de savoir-faire ou d'expertise. Il peut donc être utile d'aménager leur fonction sur les dernières années d'activité de façon à recenser les compétences et savoir-faire particuliers et les transmettre aux jeunes générations. Intéressant pour l'entreprise, le tutorat est également valorisant pour les seniors.

Cette question du développement du tutorat chez les salariés seniors a déjà fait l'objet, en mars 2009, d'un rapport remis à Laurent WAUQUIER, Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, établi par Bernard MASINGUE, Directeur de la Formation chez VEOLIA Environnement.

⁶⁹ Ces propos constituent une interprétation extensive du texte, aucune obligation n'étant faite aux entreprises de définir un objectif sur l'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des salariés, tous âges confondus. Il nous a semblé toutefois souhaitable que les entreprises puissent réfléchir de façon plus large sur leurs conditions de travail de tous les collaborateurs.

Si l'idée de recourir à des salariés âgés pour mettre en place des actions de tutorat peut paraître séduisante, ces derniers n'ont pas forcément la volonté ni les compétences pour mener à bien ce type de mission. Les entreprises devront donc veiller à ne pas recourir trop rapidement à ce type de solution et à encadrer ces pratiques de manière appropriée. Il conviendra notamment de prévoir des mesures pour aider les salariés à prendre du recul sur leur vécu professionnel pour mieux le transmettre à leurs cadets.

Enfin, l'entreprise pourrait également envisager de recourir à des mécanismes de tutorat inversé, afin d'accompagner des salariés seniors dans une prise de fonction, pour laquelle un salarié plus jeune lui transmettrait ses connaissances et son expertise.

Pour chacun des domaines d'action retenue dans l'accord ou plan d'action, l'entreprise devra elle-même fixer des objectifs chiffrés ainsi que les indicateurs permettant d'en mesurer l'atteinte.

La circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 précise que l'entreprise, dès lors qu'elle aura défini ses priorités dans trois des six domaines requis, pourra s'engager sur d'autres domaines d'actions. Dans ce cas, ces derniers ne seront pas soumis à l'exigence de définition ni d'objectifs chiffrés, ni d'indicateurs de suivi.

Cette même circulaire confirme en outre que les objectifs chiffrés définis pour chacun des dispositifs retenus peuvent cibler une population plus large que les seniors, dans la mesure où cet « élargissement » ne nuise pas à l'atteinte de l'objectif global de recrutement ou de maintien dans l'emploi des travailleurs âgés.

▪ **Les modalités de suivi de l'accord ou plan d'actions**

L'accord ou plan d'action doit prévoir les modalités de suivi des mesures prises en faveur des salariés âgés. Le législateur distingue ici le cas des entreprises ayant signé un accord de celles qui définiront un plan d'action.

Pour les entreprises ayant conclu un accord, ce dernier peut déterminer librement les modalités de suivi. Il peut donc être assuré soit par le Comité d'Entreprise, soit par une Commission spécialement désignée à cet effet. A défaut de tels dispositifs, le suivi devra être assuré par les délégués du personnel.

En présence d'un plan d'action, le décret du 20 mai 2009 précise que les indicateurs définis par l'entreprise et l'évolution de leurs résultats devront faire l'objet d'une communication annuelle au Comité d'Entreprise ou à défaut, aux délégués du personnel.

Dans les entreprises de moins de 300 salariés, cette communication doit avoir lieu « dans les conditions énoncées à l'article L.2323-47 du Code du Travail », i.e. être diffusée dans le cadre de l'information de consultation annuelle sur la situation économique de l'entreprise.

Pour les entreprises de 300 salariés et plus, les indicateurs devront être publiés dans le cadre de l'information consultation sur l'évolution des emplois et des qualifications (article L.2323-56 du Code du Travail).

B- Champ d'application

▪ Entreprises concernées et décompte des effectifs

La pénalité sera applicable à toute entreprise de plus de 50 salariés ou appartenant à un Groupe d'au moins 50 salariés. Un second décret n° 2009-564 du 20 mai 2009 précise que les effectifs sont à apprécier au 31 décembre de chaque année, tous établissements confondus, en faisant la moyenne des effectifs déterminés le dernier jour de chaque mois au cours de l'année civile. Bien que les textes ne le précisent pas, il semble que les effectifs à prendre en considération pour déterminer si l'entreprise est ou non tenue de s'engager en matière d'emploi des seniors au 1^{er} janvier 2010 sont ceux du 31 décembre 2009.

Dans le calcul des effectifs, seuls sont pris en compte les salariés, présents ou absents, titulaires d'un CDI ou d'un CDD (à l'exclusion de ceux conclus pour remplacer un salarié absent). Les apprentis, les stagiaires et les titulaires de contrats aidés ne sont donc pas à comptabiliser.

Conformément à l'article L.111-2 du Code du Travail, les salariés à temps partiels seront pris en compte au prorata des horaires inscrits dans leur contrat de travail par rapport à la durée légale ou conventionnelle de travail dans l'entreprise.

Les entreprises de moins de 300 salariés ou qui appartiennent à un groupe de moins de 300 personnes ne seront pas soumises à la pénalité de 1% dès lors qu'elles seront couvertes par un **accord de branche étendu** portant sur l'emploi des seniors. Ces accords devront avoir le même contenu que celui prévu pour les accords d'entreprise ou les plans d'action.

▪ Rappel de la pénalité encourue

Toute entreprise qui ne serait pas couverte par un accord ou plan d'action conforme aux exigences légales d'ici le 1^{er} janvier 2010 pourra être sanctionnée par une pénalité égale à 1% des rémunérations brutes soumises à cotisations de Sécurité Sociale, c'est-à-dire les salaires ou gains, les indemnités de congés payés, le montant des retenues pour cotisations, les indemnités, primes, gratifications et tout autre avantage en argent ainsi que les avantages en nature...

Cette pénalité sera due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise ne sera pas couverte par un accord ou plan d'action en faveur de l'emploi des seniors. Il n'y aura donc pas de pénalité au titre du mois au cours duquel l'accord ou le plan d'action est défini.

Les modalités de recouvrement de la pénalité seront identiques à celles de la taxe de 8% sur les contributions patronales de prévoyance complémentaire.

A noter que la pénalité de 1% ne sanctionne uniquement l'absence d'accord ou de plan d'action, et pas la non atteinte des objectifs fixés. Autrement dit, les entreprises ont d'abord une obligation de moyens (elles doivent tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elles ont définis dans leur accord ou plan d'action) mais pas de résultat.

1.2.1.2 Condition de validité des accords ou plans d'action

- **Règles de droit commun applicables à l'ensemble des accords et plans d'action**

- **Notification aux organisations syndicales représentatives**

Conformément aux nouvelles dispositions de la Loi du 28 août 2008, et comme tout accord d'entreprise, pour être valablement applicable, l'accord senior doit, outre les conditions de fond détaillées ci-dessus⁷⁰, remplir les conditions cumulatives suivantes :

- Etre signé par un ou plusieurs syndicats représentatifs ayant recueilli au moins 30% des suffrages aux élections professionnelles ;
- Ne pas avoir fait l'objet d'une opposition d'un ou plusieurs syndicats représentatifs ayant recueilli au moins 50% des suffrages aux mêmes élections. Ce droit d'opposition peut être actionné dans les 8 jours qui suivent la notification de l'accord aux organisations syndicales représentatives, y compris celles qui n'étaient pas partie à la négociation.

Les accords de branche sont également soumis à des conditions de validité selon des critères et des délais différents et sont éventuellement soumis aux nouvelles dispositions spécifiques aux accords de branche, prévues dans la Loi d'août 2008, dans la mesure où la première mesure de l'audience au niveau national interprofessionnel et au niveau des branches a été réalisée. A défaut, les conditions de validité de la Loi du 4 mai 2004 leur restent applicables.

⁷⁰

Voir 1.1 contenu de l'accord

- **Information consultation du Comité d'Entreprise**

S'agissant de mesures relatives à l'emploi et à la gestion prévisionnelle de l'emploi⁷¹, l'accord d'entreprise ou le plan d'action doit faire l'objet d'une information consultation du comité d'entreprise, concomitamment à l'ouverture des négociations et au plus tard avant la signature de l'accord ou la finalisation du plan d'action.

De plus, si l'accord ou le plan d'action prévoit des dispositions relatives aux conditions de travail ou la mise en place d'entretiens de fin de carrière, l'avis du CHSCT doit également être recueilli avant la mise en œuvre de l'accord.

Le non-respect de ces obligations n'entraîne pas nullité de l'accord mais est passible de délit d'entrave.

- **Dépôt de l'accord**

A l'issue du délai d'opposition de 8 jours prévu à l'article L.2231-7 du Code du Travail (porté à 15 jours pour les accords de branche), les textes adoptés doivent faire l'objet d'un dépôt dans les conditions de droit commun prévues aux articles D.2231-2, D.2231-3 et D.2231-4 du Code du Travail, à savoir :

- Dépôt de deux exemplaires signés par les parties (1 version papier, 1 version électronique) à la Direction Générale du Travail (DGT) ;
- Dépôt aux Greffes du Conseil de Prud'hommes du lieu de conclusion de l'accord.

L'article L.138-26 du Code de la Sécurité Sociale prévoit que les plans d'actions doivent faire l'objet d'un dépôt dans les mêmes conditions.

L'accord entre en application, sauf stipulation contraire, au plus tôt le jour suivant les formalités de dépôt. L'entreprise n'est donc plus redevable de la pénalité dès lors que l'accord ou le plan d'action aura été déposé auprès de l'autorité compétence, sous réserve que son contenu soit conforme aux règles énoncées plus haut. Ces modalités de dépôt assurent également la publicité de l'accord à l'égard des tiers et notamment à l'égard des salariés. Il est toutefois recommandé d'afficher l'accord ou le plan d'action dans les locaux de l'entreprise.

▪ **Règles spécifiques aux accords de branche**

⁷¹ Article L.2323-6 du Code du Travail

Pour être applicable à l'ensemble des entreprises de la branche professionnelle et ne pas limiter son application aux seuls signataires, l'accord conclu au niveau de la branche devra faire l'objet d'une extension selon la procédure de droit commun.

En outre, l'accord devra également recueillir « l'avis favorable » du Ministre chargé de l'Emploi. Les décrets précisent que cette demande d'avis doit être sollicitée par l'un des signataires auprès des services centraux du Ministère chargé de l'Emploi, au moment où les accords y sont déposés conformément à l'article D.2231-2 du Code du Travail, et ce par tout moyen permettant d'établir « sa date certaine ».

Le Ministre dispose alors d'un délai de 3 mois à compter de la date de réception pour notifier sa réponse au signataire. Le silence du Ministre pendant plus de trois mois vaut avis favorable.

Compte tenu du temps nécessaire aux négociations de branche et à la procédure d'extension, il est donc sage, pour toute entreprise de plus de 50 salariés, nonobstant l'ouverture de négociations de branche, de commencer à réfléchir avant l'échéance du 1^{er} janvier 2010 sur leur situation en matière d'emploi des salariés âgés.

▪ Procédure de rescrit

L'article L.138-27 du Code de la Sécurité Sociale offre la possibilité aux entreprises de solliciter l'autorité administrative afin de vérifier que les accords ou plans d'action qu'elles auront définis sont conformes aux exigences du législateur. La réponse, y compris implicite, de l'autorité compétente, est opposable aux organismes de contrôle de l'URSSAF.

Les décrets prévoient que les entreprises pourront adresser leur demande au Préfet de Région, par tout moyen permettant d'établir leur date certaine (courrier recommandé avec accusé de réception, par exemple).

Bien évidemment, cette faculté ne peut être exercée lorsqu'un contrôle URSSAF est en cours.

La demande devra comporter :

- toutes les informations relatives à l'identification de l'entreprise (nom, adresse, raison sociale, référence de la Convention Collective, n° SIREN, n° SIRET des différents établissements, s'il y a lieu).
- Une mention précisant que la demande est effectuée au titre de l'article L.138-27 du Code de la Sécurité Sociale

- Les données sociales de l'entreprise et l'accord ou plan d'action par lequel elle estime être couverte, et de manière générale, tout élément « de nature à permettre au Préfet de Région d'apprécier si les conditions requises par la législation sont satisfaites ».

Le Préfet dispose d'un délai de 30 jours pour réclamer à l'entreprise des informations complémentaires ou d'éventuelles pièces manquantes. Passé ce délai, la demande est réputée complète. Il dispose ensuite de 3 mois à compter de la date de réception du dossier complet pour donner un avis. La réponse défavorable est motivée et précise les voies et délais de recours possibles pour l'employeur. En cas de réponse positive (ou à défaut de réponse sous 3 mois), l'accord ou plan d'action est réputé satisfaisant aux conditions posées par la Loi. Cette décision est opposable aux organismes de recouvrement (qui en reçoivent une copie) pour toute la durée d'application de l'accord ou du plan.

Compte tenu des incertitudes sur le contenu des accords et des montants en jeu, l'utilisation de cette procédure de rescrit est vivement conseillée en dépit des délais de validation, pour s'assurer que l'entreprise remplit bien les conditions pour échapper à la pénalité de 1%.

1.2.1.3 Interdiction des pratiques discriminatoires liées à l'âge, en particulier en matière d'embauche et de licenciement

En matière de lutte contre la discrimination, l'article L. 1132-1 du Code du Travail édicte un principe général de non discrimination, applicable dès la procédure de recrutement jusqu'au licenciement du salarié. Il interdit notamment la discrimination liée à l'âge. Les articles 225-1 et suivants du Code Pénal sanctionnent ces discriminations. Les personnes morales peuvent être déclarées pénalement responsables de ces infractions. Elle est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 Euros d'amende. Il appartient au demandeur d'en rapporter la preuve.

Dans le cadre des offres d'emploi, l'article L. 5331-2 du Code du Travail prévoit qu'il est interdit de mentionner une limite d'âge pour les candidats. Les seules limites d'âge qui puissent figurer sont celles prévues par un texte législatif ou réglementaire (par exemple, pour le recrutement de contrats de formation en alternance). De telles limites sont également prévues pour l'accès à certains emplois publics, mais il n'en existe pas dans le secteur privé.

Une limite d'âge minimale peut en revanche être mentionnée pour les emplois qui ne peuvent légalement pas être tenus au-dessous d'un certain âge, par exemple employés dans les débits de boissons.

Par ailleurs, la HALDE s'est prononcée sur la mention senior et junior dans les offres en précisant qu'elles ne sont pas, en elles-mêmes, discriminatoires. Elles peuvent toutefois constituer un indice parmi d'autres mettant en évidence une pratique discriminatoire.⁷² Elle recommande cependant de définir toute référence à l'expérience en termes de niveau de compétences et de responsabilité, et que celles-ci soient justifiées par rapport au poste à pourvoir.

1.2.1.4 L'impossibilité de faire sortir ou de voir sortir des effectifs un salarié âgé

A - Impossibilité de mettre à la retraite avant 65 ans (initiative employeur)

Alors qu'une tolérance a été maintenue, jusqu'à la fin de cette année, notamment pour les entreprises couvertes par un accord de branche conclu avant décembre 2006, à compter du 1^{er} janvier 2010⁷³, **aucune entreprise ne pourra plus mettre à la retraite un salarié avant 65 ans, sous réserve de son accord**. Pour pouvoir exercer cette faculté, l'employeur doit interroger le salarié chaque année, trois mois avant sa date anniversaire, sur son souhait de quitter l'entreprise pour bénéficier d'une pension de vieillesse. A défaut d'avoir rempli cette obligation, il ne pourra le mettre à la retraite avant 70 ans.

Le seul cas de dérogation subsistant après janvier 2010 et ouvrant la possibilité d'une mise à la retraite à partir de 60 ans est celui où une convention de préretraite progressive a été conclue antérieurement au 1er janvier 2005.

Pour renforcer cette nouvelle contrainte, les indemnités de mise à la retraite sont depuis janvier 2009 soumises à cotisations sociales patronales spécifiques majorées de 50%.

Les indemnités de mise à la retraite demeurent exonérées de cotisations de sécurité sociale, de charges alignées, de CSG et de CRDS, si leur montant résulte d'une disposition légale, conventionnelle ou d'un accord professionnel ou interprofessionnel. Au delà de ce minima, elles sont exonérées de cotisations de sécurité sociale et de cotisations alignées, dans la limite du plus élevé des deux montants suivants :

- soit deux fois le montant de la rémunération annuelle brute perçue par le salarié au cours de l'année civile précédant la rupture de son contrat de travail ;

⁷² Délibération Halde n°2007-306 du 26 novembre 2007

⁷³ Décret n° 2008-1515 du 30.12.2008

- soit la moitié du montant total des indemnités versées.

Le montant exonéré ne peut dépasser 5 fois la valeur du plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur à la date de versement des indemnités. Ces limites sont également applicables pour déterminer la fraction soumise à l'IRPP.

B- Encadrement et limitation des dispositifs de préretraite

▪ Convention AS-FNE également dénommée préretraite totale ou préretraite licenciement

Toute entreprise engagée dans une procédure collective - ou sous certaines conditions, individuelle - de licenciement économique peut demander à conclure, avec la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), une convention de préretraite licenciement et proposer aux salariés âgés d'au moins 57 ans d'y adhérer. S'il adhère, le salarié arrête de travailler et perçoit jusqu'à sa retraite, une allocation spéciale versée par Pôle Emploi. L'entreprise et le salarié contribuent financièrement à ce dispositif.

Depuis le 1er janvier 2008, tout projet de convention au titre de l'AS-FNE concernant au moins 5 bénéficiaires potentiels doit faire l'objet, de la part de la DDTEFP concernée, d'une demande d'avis préalable auprès de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), pour que le conventionnement soit possible. Ce seuil s'apprécie pour les demandes de conventionnement présentées par une entreprise au cours d'une durée de 12 mois consécutifs.

Par ailleurs, pour pouvoir bénéficier de la convention AS-FNE, l'entreprise doit prendre un **double engagement** :

- d'une part, la convention de préretraite doit comporter des clauses destinées à protéger l'emploi des salariés de 50 ans et plus.

Cette obligation est modulée en fonction de la situation de l'entreprise. Elle doit prévoir une protection renforcée des salariés âgés de 50 à 56 ans (clause de non licenciement, ou de réduction au minimum de ces derniers ou, à défaut, une clause de proposition d'une ou plusieurs offres de reclassement interne couvrant la durée d'application de la

convention. Lorsque l'entreprise n'est pas en mesure d'éviter les licenciements de ses salariés, elle doit s'engager à assurer ou à faciliter leur reclassement.

De plus, la convention doit systématiquement comporter un engagement de l'entreprise à ne pas licencier pour motif économique ni procéder à des départs négociés de salariés âgés de 56 ans et plus pendant la durée d'application de la convention d'AS-FNE (hormis les bénéficiaires de cette convention bien entendu).

- d'autre part, l'entreprise doit également s'engager à soumettre ses embauches ultérieures à l'autorisation de l'administration. Cet accord est requis pour toutes les embauches à durée indéterminée ou à durée déterminée de plus de 3 mois qui interviendraient dans les établissements concernés par la convention.

Toutefois, les conventions conclues pour un nombre de bénéficiaires inférieur à 50 ne sont pas soumises au contrôle des embauches, lorsque le nombre de bénéficiaires prévus représente moins de 5 % de l'effectif des établissements concernés. Cette dernière limitation n'est cependant pas applicable aux entreprises appartenant à un groupe d'importance nationale.

En cas de non-respect de ces engagements, et pour chaque salarié concerné, l'employeur est redevable d'une contribution d'un montant égal à un pourcentage du salaire de référence annuel moyen des bénéficiaires potentiels de la convention. Ce pourcentage, fixé dans la convention, est arrêté en fonction de la taille de l'entreprise (entre 40 % pour les PME et 100 % pour les entreprises appartenant à un groupe d'importance nationale). En cas d'embauche sans demande d'accord ou malgré un refus, une contribution supplémentaire sera versée pour un nombre de bénéficiaires équivalent au nombre d'embauches réalisées sans accord.

Dans le cadre d'une préretraite, l'employeur peut prendre, de sa propre initiative, un certain nombre d'engagements vis-à-vis de ses salariés, notamment pour les « encourager » à partir en préretraite.

Il est à noter que **les pouvoirs publics souhaitent supprimer ces préretraites en 2010**. Renforçant les obligations relatives à la mise en œuvre de ce dispositif, l'administration donne pour consigne de limiter leur usage, en particulier lors de l'examen des plans sociaux. Dans cette perspective les préretraites totales FNE, lorsqu'elles sont utilisées, doivent intervenir en dernier recours après examen de toutes les mesures permettant d'éviter des

licenciements ou de garantir des reclassements externes identifiés aux salariés. La charge financière de ces dispositifs pèse en effet en grande partie sur l'Etat.

Selon les données publiées par la DARES en juin 2009⁷⁴, le nombre d'entrées mensuelles en préretraite ASFNE a diminué de plus de 50% entre décembre 2005 et décembre 2008. Cette diminution a été particulièrement marquée entre 2007 et 2008 (-44,35 %). La part de ce dispositif dans l'ensemble des cessations anticipées d'activité représente 1,69 % en 2008 contre 2,065 % en 2007 et 19,89 % en 2008 sur l'ensemble des préretraites totales contre 20,55 % en 2007.

▪ Cessation Anticipée des Travailleurs Salariés (CATS)

Ce dispositif conventionnel de cessation anticipée d'activité des travailleurs âgés a pour objet de permettre aux salariés ayant exercé des activités particulièrement pénibles de cesser leur activité avant 60 ou 65 ans dans le cadre d'une suspension de leur contrat de travail, et de bénéficier d'une allocation de remplacement versée par l'employeur et prise en charge partiellement par l'État. Pour être mise en œuvre, cette cessation partielle d'activité doit être prévue par un accord professionnel national d'une part, et organisée par un accord d'entreprise d'autre part. Une convention tripartite doit ensuite être conclue entre l'État, l'entreprise, et l'organisme gestionnaire de la préretraite.

Mis en place en 2000, le dispositif CATS (cessation d'activité de certains travailleurs salariés) est applicable sous réserve qu'un accord professionnel national sur la cessation d'activité (accord de branche) ait été signé. Depuis 2005, dans le cadre de la politique tendant à restreindre les dispositifs de retraite, aucun nouvel accord national professionnel ne peut être conclu. Toutefois, les entreprises peuvent continuer à conclure des accords dans le cadre des accords nationaux existants.

Selon la DARES⁷⁵, le nombre d'entrées mensuelles en CATS a chuté de 81,46 % entre décembre 2006 et décembre 2008. En 2008, ce dispositif représente 1,83 % de l'ensemble des dispositifs de cessation anticipée d'activité contre 3,04 % en 2007 et plus de 20 % sur l'ensemble des préretraites totales en 2008 contre plus de 30 % en 2007.

⁷⁴ DARES, Tableau de Bord trimestriel, Activité des seniors et politiques d'emploi, Juin 2009

⁷⁵ DARES, Tableau de Bord trimestriel, Activité des seniors et politiques d'emploi, Juin 2009

▪ **Préretraites « amiante »**

Ce dispositif de préretraite permet à certains salariés ayant été exposés à l'amiante de bénéficier d'une retraite anticipée. Pour pouvoir en bénéficier, le salarié doit remplir les conditions suivantes :

- Être âgé de 50 ans au minimum ;
- Etre reconnu atteint d'une maladie professionnelle provoquée par l'amiante ou travailler ou avoir travaillé dans un établissement de fabrication de matériaux contenant de l'amiante ou appartenir à certaines catégories de personnel (Salariés ou anciens salariés des établissements de construction et de réparation navales, sous réserve de certaines conditions, et ouvriers dockers professionnels, personnels portuaires assurant la manutention et marins).

Le salarié doit cesser totalement toute activité professionnelle. Il bénéficie d'une allocation versée par la CRAM dont le montant est égal à :

- 65 % du salaire de référence pour la partie de la rémunération au plus égale au plafond mensuel de la Sécurité sociale (fixé à 2 859 € pour 2009)
- 50 % du salaire de référence pour la fraction comprise entre 1 fois et 2 fois ce plafond (5 718 € pour 2009).

Le salaire de référence est calculé en fonction de la moyenne (actualisée) des 12 derniers mois de salaires bruts. Le montant minimal de l'allocation est fixé à 904,895 € par mois (29,75 € multipliés par 365 divisé par 12) depuis le 1er avril 2009, dans la limite de 85 % du salaire de référence.

Cette allocation est financée par le Fonds de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante. Une contribution spécifique est due par l'employeur pour chaque préretraite amiante.

Elle est soumise à cotisations à la charge du préretraité pour la maladie, CSG et CRDS. En revanche, elle est prise en charge par le Fonds des cotisations à l'assurance volontaire et aux régimes de retraite complémentaire et n'entraîne aucune cotisation ni contribution à la charge de l'employeur.

Selon la DARES⁷⁶, à fin 2008, ce dispositif représente presque 5% de l'ensemble des dispositifs de cessation anticipée d'activité, tout comme en fin d'année 2007. En revanche, il

⁷⁶

DARES , Tableau de Bord trimestriel, Activité des seniors et politiques d'emploi, Juin 2009

correspond à la part la plus importante de l'ensemble des dispositifs de préretraites totales évoquées, soit presque 50 % en 2007 et plus de 55% en 2008.

▪ **Préretraites d'entreprise**

A côté des dispositifs de **préretraite** institués ou encadrés par la Loi et évoqués ci-dessus, il est possible de créer des dispositifs conventionnels de préretraite spécifiques à l'entreprise. Ces types de préretraite peuvent être institués par accord professionnel, convention collective ou accord d'entreprise ou par engagement unilatéral de l'employeur. D'application limitée, ces dispositifs se rencontrent surtout dans les entreprises importantes, étant donné leur coût. En effet, les préretraites « maison » donnent lieu au paiement d'une contribution par l'employeur. La Loi de financement de la Sécurité sociale pour 2008 a apporté les modifications suivantes :

- Le taux de cette contribution est fixé désormais à 50 %. Il s'applique aux avantages de préretraite d'entreprise qui ont commencé à être versés à compter du 11 octobre 2007, sans distinction entre les dispositifs de préretraite institués avant ou après le 27 mai 2003. En revanche, le taux de contribution due au titre des préretraites d'entreprise dont bénéficiaient les salariés avant le 11 octobre 2007 reste fixé à 24,15%.
- Les taux réduits de la contribution (qui avaient été provisoirement ouverts jusqu'au 31 mai 2008 par la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites) sont supprimés.

Le nombre de bénéficiaires de dispositifs de cessation anticipée d'activité a augmenté de 36 % en 5 ans, entre 2003 et 2008, avec un pic en 2007 avec un effectif de 686 700 au 31 décembre 2007.

Ce sont les retraites anticipées pour longue carrière qui ont connu l'augmentation la plus significative depuis leur mise en place en 2005 (+ 147 % entre 2005 et 2008). En 2008, elles représentent 38,93 % de la totalité des cessations anticipées d'activité. Les dispenses de recherche d'activité connaissent une légère diminution depuis 2006 et représentent une part importante des cessations anticipées d'activité en 2008 (52,58 %).⁷⁷

⁷⁷

DARES , Tableau de Bord trimestriel, Activité des seniors et politiques d'emploi, Juin 2009

C- Renforcement des obligations déclaratives à l'URSSAF en matière de sortie des salariés âgés

Depuis le 1^{er} janvier 2009, afin d'améliorer la traçabilité des informations relatives aux ruptures des contrats de travail de salariés âgés, les employeurs sont tenus d'adresser à l'organisme chargé du recouvrement des cotisations et contributions sociales dont il relève (l'Urssaf), au plus tard le 31 janvier de chaque année, une déclaration indiquant le nombre de salariés partis en préretraite ou placés en cessation anticipée d'activité au cours de l'année civile précédente, leur âge et le montant de l'avantage qui leur a été alloué.

Cette déclaration indique également le nombre de mises à la retraite et le nombre de salariés âgés de 55 ans et plus licenciés (quel que soit le motif) ou ayant bénéficié de [la rupture conventionnelle](#) mentionnée à l'article L. 1237-11 du Code du Travail au cours de l'année civile précédant la déclaration. Cette déclaration prend la forme d'une déclaration distincte ou est intégrée à la DADS-U. Le défaut de production, dans les délais prescrits, de cette déclaration entraîne une pénalité, recouvrée par l'Urssaf, d'un montant égal à 600 fois le taux horaire du SMIC.⁷⁸

D- Suppression du rachat de trimestres pour bénéficier d'une retraite anticipée pour longue carrière⁷⁹

Pour les demandes de versement présentées à compter du 13 octobre 2008, la Loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 a supprimé la possibilité d'utiliser le dispositif de rachat de trimestres d'assurance au titre des périodes d'études supérieures ou d'années d'activité incomplètes pour remplir les conditions de durée d'assurance requises pour l'obtention d'une retraite avant 60 ans (art. L. 173-7 du Code de la Sécurité Sociale). Dorénavant, les trimestres rachetés au titre des périodes d'études supérieures ou d'années d'activité incomplètes ne sont plus pris en compte pour apprécier si la personne remplit les conditions d'assurance pour bénéficier d'une retraite anticipée longue carrière.

Ces versements ne deviennent pas pour autant inopérants ; ils continuent d'être pris en compte pour la fixation des paramètres de calcul de la pension, particulièrement pour la détermination de la durée d'assurance au régime général. Cette mesure s'applique aux demandes de rachat présentées à compter du 13 octobre 2008 en vue d'un départ en retraite anticipée à partir du 1^{er} janvier 2009.

⁷⁸ <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques>

⁷⁹ DIM CNAV no 2008/10, 24 déc. 2008 Circ. CNAV no 2009-15, 13 févr. 2009

1.2.2 les incitations à l'embauche et au maintien dans l'emploi de salariés âgés

1.2.2.1 Les contrats aidés visant à favoriser le retour à l'emploi des seniors

Dans le cadre de son « Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 » et conformément à l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, le Gouvernement et les partenaires sociaux ont souhaité mobiliser différentes formes de contrats aidés conclus dans le cadre de l'article L.1242-2 du Code du Travail, en vue de favoriser le retour à l'emploi des salariés seniors.

▪ Le « CDD Seniors »

La plus médiatique de ces formes de contrat fut le « CDD Seniors », sans doute du fait de son échec retentissant. Entré en vigueur en août 2006, ce CDD destiné aux personnes de plus de 57 ans en recherche d'emploi depuis plus de 3 mois, ou bénéficiaires d'une convention de reclassement personnalisée, avait pour ambition de leur redonner accès au marché du travail mais aussi de compléter leurs droits afin de bénéficier d'une retraite à taux plein. Tous les employeurs, à l'exception des professions agricoles, pouvaient avoir recours à ce nouveau CDD, dont l'intérêt majeur (outre un nouveau motif de recours au CDD) tenait à sa durée (18 mois renouvelables une fois, soit un maximum de 36 mois). Pour le reste, le contrat devait satisfaire aux mêmes exigences qu'un CDD « classique ». Les titulaires d'un CDD Seniors devaient notamment percevoir, à l'issue de leur contrat, une indemnité équivalente à l'indemnité de précarité (soit 10% des rémunérations brutes dues au salarié).

Ce CDD a été largement dénoncé par les partenaires sociaux (CGT et FO en tête), qui ont vu dans ce nouveau contrat une forme de précarisation de l'emploi des seniors et parlé ironiquement de « Contrat de dernière embauche ». Dans les faits, seule une poignée de ces contrats a été signée (une vingtaine selon les chiffres annoncés dans la Presse), mettant du même coup un terme rapide à cette expérience.

▪ Le CIE (Contrat Initiative Emploi)

Parmi les autres dispositifs mis en avant dans le « Plan National d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 », le Contrat Initiative Emploi reste le plus représentatif et peut être le plus pertinent pour favoriser le retour à l'emploi des seniors, même si ce dispositif ne leur est pas spécifiquement destiné. Sur un marché du travail défavorable aux salariés âgés, le CIE doit leur permettre de retrouver une activité professionnelle. L'exonération de cotisations sociales, plus ou moins durable selon la situation, permet

également un maintien dans l'emploi de façon à assurer la transition jusqu'à l'âge de la retraite.

Le CIE ne s'adresse pas aux seniors en particulier mais de manière plus générale aux personnes sans emploi. Conformément à la Loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, ce dispositif peut être mobilisé différemment selon les régions, le Préfet ainsi que le service public de l'emploi ayant la charge de définir les publics prioritaires et les taux de prise en charge.

Le CIE est accessible à tout employeur affilié à l'UNEDIC, sous réserve qu'il n'est procédé à aucun licenciement dans les 6 mois précédant la date de début du contrat. Il est également exclu que le CIE puisse être utilisé en vue de pourvoir le poste d'un salarié en CDI ayant fait l'objet d'une procédure de licenciement.

Le CIE donne lieu à la conclusion d'une Convention entre « Pôle Emploi » et l'employeur. Cette convention précise les engagements respectifs de chacune des parties, le montant et les modalités de versement de l'aide, etc.... Elle peut être renouvelée 2 fois dans la limite d'une durée totale de 24 mois. Si le salarié est embauché en CDD, la durée de la convention ne peut, bien entendu, excéder le terme du contrat de travail.

L'intérêt de ces contrats réside plus particulièrement dans les actions d'accompagnement dont le salarié peut bénéficier. En effet, la convention signée avec « Pôle Emploi » peut inclure des actions d'orientation, de formation professionnelle ou de validation des acquis de l'expérience (VAE), de façon à faciliter la réalisation du projet professionnel du bénéficiaire et une insertion durable sur le marché de l'emploi.

La conclusion d'un CIE permet à l'entreprise de bénéficier d'une aide financière destinée à prendre en charge une partie des charges salariales et le cas échéant, le coût des actions de formation et d'accompagnement prévus par la convention. Le montant de cette aide est déterminé chaque année par arrêté préfectoral et ne peut, en tout état de cause, excéder 47 % du SMIC horaire brut (pour une durée de travail de 35 heures hebdomadaires). Autre avantage pour l'employeur : les bénéficiaires des CIE ne sont pas pris en compte dans le calcul des effectifs pour l'application de l'ensemble des dispositions réglementaires se référant à une condition d'effectif minimum, exception faite de celles qui concernent la tarification des risques d'accidents du travail.

Ce dispositif a vocation à être remplacé, au 1^{er} janvier 2010, par le nouveau « Contrat Unique d'Insertion » créé par la Loi du 1^{er} décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion. A l'heure où nous écrivons ces lignes, nous ne sommes pas en mesure de présenter ici ce nouveau dispositif, les décrets

d'application n'étant pas encore parus. Toutefois, le nouveau contrat unique d'insertion devrait a priori prendre la forme de l'actuel CIE dans le secteur marchand.

Pour le gouvernement, le CIE semble en effet avoir prouvé son efficacité pour consolider les trajectoires et favoriser le retour à l'emploi des salariés âgés. D'après des statistiques de la DARES faisant le bilan de 10 années d'existence, les salariés de plus de 50 ans représentent en moyenne 26 % des bénéficiaires de contrats initiative emploi. Pour la plupart d'entre eux, le CIE est leur première expérience d'entrée dans un dispositif de contrats aidés. Cette mesure se présente bien souvent comme la seule solution pour retrouver un emploi. D'après les chiffres de l'étude, 85% des bénéficiaires seniors n'avaient reçu aucune autre proposition d'embauche avant de rentrer dans le dispositif.

Cette forme de contrat apparaît d'autant plus adaptée à la situation des seniors que plus de la moitié d'entre eux recherche un emploi dans un domaine précis, soit une proportion nettement supérieure à celle observée pour des salariés plus jeunes. Associé à des actions d'accompagnement et de formation professionnelle, le CIE leur permet d'étendre leur champ de compétences et d'améliorer leur employabilité.

A l'entrée dans le dispositif, 84% des seniors sont recrutés en CDI (contre 67% pour les moins de 50 ans). A ce stade, il convient tout de même de souligner que l'embauche en CDI permet aux entreprises de bénéficier d'exonérations de cotisation patronales, jusqu'à l'âge du départ à la retraite du bénéficiaire, et d'autant plus importantes que ce dernier est en grande difficulté au moment de l'embauche. A la sortie du dispositif, les statistiques montrent que beaucoup bénéficient de mesures de préretraite ou de dispenses de recherche d'emploi, ou encore atteignent l'âge de la retraite.

Ainsi, sur un marché du travail défavorable aux travailleurs âgés, l'expérience du CIE est apparue assez concluante, en permettant aux seniors au chômage de retrouver, au moins temporairement, une activité professionnelle. Pour les plus en difficulté, l'exonération pérenne de cotisations sociales permet souvent un maintien dans l'entreprise jusqu'à l'âge de la retraite. Néanmoins, un senior sur 5 se retrouve au chômage 2 ans et demi après la sortie du CIE. De plus, avec la suppression des dispositifs de préretraite et des dispenses de recherche d'emploi, le CIE pourrait s'avérer nettement insuffisant pour résoudre les questions de retour à l'emploi des seniors. Un autre problème est le coût élevé de ces dispositifs pour l'Etat français, les entreprises y ayant recours davantage par opportunisme

que par une réelle prise de conscience de leurs responsabilités, notamment en matière d'emploi des seniors.

▪ Le CAE (Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi)

Dans sa version actuelle, le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) est un contrat de travail à durée déterminée, à temps partiel (sous réserve d'un minimum de 20 heures) ou à temps complet, destiné à faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi. Ce contrat s'adresse aux employeurs du **secteur non marchand** (collectivités territoriales, associations Loi 1901 et autres organismes de droit privé à but non lucratif, etc.).

Comme le CIE, le contrat d'accompagnement dans l'emploi sera remplacé au 1^{er} janvier 2010 par le « contrat unique d'insertion ». Ce nouveau contrat devrait prendre la forme de l'actuel CAE dans le secteur non-marchand.

Avant de conclure un contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE), l'employeur doit signer une convention, avec Pôle Emploi ou tout autre organisme agissant pour le compte de l'État, fixant les modalités d'orientation et d'accompagnement professionnel du titulaire du contrat.

Ces conventions sont renouvelables deux fois, dans la limite de 24 mois au total. Le renouvellement est accordé après examen de la situation du salarié au regard de l'emploi, de la capacité contributive de l'employeur et de la situation locale du marché du travail pour le métier concerné.

Depuis le 1er janvier 2009, à titre exceptionnel, pour les salariés âgés de 50 ans et plus qui rencontrent des difficultés particulières qui font obstacle à leur insertion durable dans l'emploi, le CAE peut être prolongé au-delà de la durée maximale de 24 mois. Cette prolongation est accordée par « Pôle emploi », après examen de la situation du salarié au regard de l'emploi, de la capacité contributive de l'employeur et des actions d'accompagnement ou de formation conduites dans le cadre de la durée initialement prévue du contrat.

Le bénéficiaire du CAE a un statut de salarié à part entière. Sous réserve de clauses contractuelles ou conventionnelles plus favorables, sa rémunération est égale au SMIC. L'entreprise d'accueil peut en outre participer au financement des actions de formation prévues dans la Convention signée avec l'Etat.

Autre mesure plus inédite : La convention individuelle de CAE peut prévoir, dans sa rédaction initiale ou par avenant, la possibilité pour le salarié de réaliser des périodes d'immersion auprès d'un ou plusieurs autres employeurs, et ce afin de développer son expérience et ses compétences. La durée de chaque période d'immersion ne peut excéder 1 mois. La durée cumulée de l'ensemble de ces périodes d'immersion ne peut représenter plus de 25 % de la durée totale du contrat. Chaque période d'immersion fait l'objet d'une convention de mise à disposition conclue à titre gratuit entre l'employeur du salarié sous CAE et l'employeur auprès duquel elle sera effectuée.

Bien entendu, la conclusion d'un CAE ouvre droit, pour l'employeur, à différentes aides, exonérations de cotisations sociales et à une participation de l'Etat fixée en pourcentage du SMIC. Ces aides ne sont pas cumulables avec d'autres aides à l'emploi.

- **Le contrat d'avenir et le CI-RMA (Contrat d'Insertion – Revenu Minimum d'Activité)**

Le contrat d'avenir (CA) et le CI-RMA sont destinés à favoriser le retour à l'emploi des personnes bénéficiant de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou du Revenu de Solidarité Active (RSA). Rappelons que le RSA remplace, depuis le 1^{er} juin 2009, le RMI, l'Allocation de Parent Isolé (API) et différents mécanismes d'intéressement à la reprise d'activité.

Le contrat d'avenir s'adresse plus particulièrement aux collectivités territoriales et organismes de droit privé à but non lucratif, tandis que le CI-RMA peut être conclu par tout employeur du secteur marchand affilié au régime d'assurance chômage. Ces 2 contrats leur ouvrent droit à un certain nombre d'aides.

Le contrat d'avenir est un contrat de droit privé d'une durée déterminée de 2 ans (avec des possibilités de dérogation), à temps partiel. Pendant la durée du contrat, le salarié perçoit un salaire calculé au minimum sur la base du SMIC horaire. Il bénéficie par ailleurs obligatoirement d'actions de formation et d'accompagnement. Le contrat d'avenir porte sur des emplois visant à répondre à des besoins collectifs non satisfaits.

Concernant le CI-RMA, la personne embauchée bénéficie d'un contrat à durée déterminée ou d'un contrat de travail temporaire, à temps partiel (20 h minimum par semaine) ou à temps plein, d'une durée de 6 mois minimum renouvelable. Le CI-RMA peut également être conclu en contrat à durée indéterminée. L'employeur doit conclure avant l'embauche une convention avec Pôle Emploi (ou tout autre organisme participant au service public de l'emploi) ou le Conseil général et bénéficie, pour chaque contrat, d'une aide spécifique.

Le bénéficiaire du CI-RMA perçoit une rémunération au moins égale au produit du SMIC multiplié par le nombre d'heures de travail effectuées. Plus souple que les autres dispositifs,

le CI-RMA peut faire l'objet d'une suspension ou, s'il prend la forme d'un CDD ou d'un contrat de travail temporaire, d'une rupture anticipée dans certaines situations.

A partir du 1^{er} janvier 2010, les contrats d'avenir et le CI-RMA seront abrogés pour être remplacés par le nouveau « contrat unique d'insertion », créé par la Loi du 1^{er} décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion.

▪ Bilan et perspectives en matière de contrats aidés pour les salariés seniors

A fin décembre 2008, les plus de 50 ans représentaient plus des deux tiers des personnes bénéficiant d'un contrat initiative emploi (ancienne et nouvelle forme confondue). Ce dispositif est donc l'un des plus fortement mobilisés pour favoriser le retour à l'emploi des seniors dans le secteur marchand. Les PME, notamment accueillent plus volontiers ces salariés dont l'expérience professionnelle peut être rapidement réinvestie. Dans le secteur non marchand, les plus de 50 ans représentent environ 20% des bénéficiaires de contrats aidés. Ces derniers rendent possible leur maintien en activité alors que leur situation les avait « éloignés » encore plus durablement du marché du travail.

Type de dispositif	Nombre des plus de 50 ans concernés par le dispositif	Part des plus de 50 ans dans le total (%)
CIE	32 174	67,6 %
CAE	25 442	22,2 %
Contrat d'avenir	16 415	19,4 %
CI-RMA	3 360	18,1 %

Les plus de 50 ans dans les contrats aidés (situation au 31/12/2008, source ASP/DARES)

Fig.10 : Les plus de 50 ans dans les contrats aidés

Ainsi, 97 300 salariés de plus de 50 ans entraient dans un dispositif d'emploi aidé en 2008. Cependant, ils étaient, dans le même temps, encore plus de 222 000 à entrer dans un dispositif de cessation anticipée d'activité (soit 2,3 fois plus). Et la tendance depuis les premières dispositions du Gouvernement portant réforme des retraites en 2003 ne s'est pas inversée. En effet, le nombre d'embauches de salariés âgés de plus de 50 ans en emploi aidé est passé de 125 400 en 2003 à 97 300 en 2008, soit un recul de 22,4%. Dans le même temps, le nombre d'entrées dans un dispositif de cessation anticipée d'activité augmentait de 17,9 % entre 2003 et 2008.

Autre chiffre alarmant publié par la DARES et l'INSEE : le taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi de 45 ans et plus ne serait que de 4%, contre plus de 15% pour les moins de 26 ans, et 9% pour les 26-44 ans. Or, cette question est l'un des principaux freins au retour à l'emploi des salariés seniors, leur savoir-faire et leur expérience n'étant plus toujours en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Le Gouvernement pourrait donc favoriser d'autres dispositifs aidés pour favoriser l'accès à la formation des salariés âgés, en particulier **le contrat de professionnalisation**.

Bien qu'associé par la plupart des entreprises à la formation initiale des jeunes âgés de moins de 25 ans, le « contrat pro » s'adresse aussi aux demandeurs d'emploi de 26 ans et plus. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur réinsertion sur le marché du travail.

Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail permettant au bénéficiaire d'alterner périodes de formation et de travail en entreprise. Le titulaire est considéré comme un salarié à part entière. A ce titre, les lois, les règlements et la Convention Collective de l'entreprise d'accueil lui sont applicables dans les mêmes conditions que les autres salariés.

La rémunération des salariés âgés de plus de 26 ans ne peut être ni inférieure au SMIC, ni à 85% du salaire minimum conventionnel. L'employeur s'engage également à leur fournir un emploi en relation avec leur formation. En contrepartie, le contrat de professionnalisation ouvre droit pour l'employeur à une série d'avantages :

- Dans tous les cas de figure et sous réserve de la validation du dossier, les actions de formation sont financées par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA). Le montant de la prise en charge s'établit sur une base forfaitaire fixée par accord conventionnel ou, à défaut, sur la base de 9,15 € de l'heure.
- De même que dans le cadre d'un CIE, les titulaires des contrats de professionnalisation ne sont pas pris en compte dans le calcul de l'effectif du personnel des entreprises dont ils relèvent pour l'application des dispositions législatives ou réglementaires qui se réfèrent à une condition d'effectif minimum de salariés, exception faite de celles qui concernent la tarification des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles.
- Si le contrat de professionnalisation est conclu avec un demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus, l'entreprise d'accueil ainsi que les groupements d'employeurs organisant des parcours d'insertion et de qualification peuvent prétendre à une exonération de cotisations patronales d'assurances sociales (assurance maladie,

maternité, invalidité, vieillesse décès) et d'allocations familiales, sur la fraction de rémunération n'excédant pas le produit du SMIC par le nombre d'heures rémunérées.

- Concernant les groupements d'employeurs, les embauches en contrat de professionnalisation de demandeurs d'emploi âgés de 45 ans et plus leur ouvrent droit à une exonération supplémentaire de cotisations patronales au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles. Le bénéfice de cette exonération est cumulable avec la réduction générale de cotisations sur les bas et les moyens salaires (réduction dite « Fillon »). Les groupements d'employeurs peuvent par ailleurs bénéficier d'une aide spécifique de l'Etat pour l'accompagnement personnalisé vers l'emploi des travailleurs âgés de plus de 45 ans. Le montant de cette aide est fixé à 686 € par an et est subordonnée à la signature d'une Convention entre le groupement et le représentant de l'Etat dans le Département.
- Enfin, depuis le 1er janvier 2009, les entreprises peuvent bénéficier d'une aide forfaitaire au titre des embauches en contrat de professionnalisation de demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus ayant des difficultés d'insertion dans un emploi durable. Cette aide, dite « Aide Forfaitaire à l'Employeur » (AFE) est attribuée par Pôle Emploi. Son montant s'élève à 200 € par mois pendant toute la durée de l'action de formation mise en œuvre dans le cadre du contrat de professionnalisation, sans pouvoir dépasser 2 000 € pour un même contrat. Pour pouvoir bénéficier de l'aide, l'employeur doit ne pas avoir licencié pour motif économique au cours des 12 mois précédant la date d'embauche et être à jour de ses contributions générales d'assurance chômage et cotisations au régime de garantie des créances des salariés (AGS). Notons que l'AFE n'est compatible avec aucune autre aide à l'embauche mais peut être cumulée avec l'allégement général de cotisations sur les bas et moyens salaires ou « Réduction FILLON »).

1.2.2.2 Libéralisation du cumul emploi retraite ⁸⁰

Levant les derniers verrous applicables jusqu'alors au cumul emploi retraite, la Loi de Financement de la Sécurité Sociale de 2009 simplifie le dispositif de cumul emploi retraite. A compter du 1^{er} janvier 2009, les retraités sont autorisés à reprendre librement une activité, dès 60 ans, y compris chez leur ancien employeur, et peuvent cumuler ainsi leur pension de retraite et les revenus de leur activité professionnelle.

Pour se faire, les salariés doivent remplir trois conditions cumulatives :

80

Liaisons sociales Quotidien n° 106/2009 du 15 mai 2009

- Justifier de la perception d'une pension de retraite liquidée à taux plein. Cette condition sera automatiquement vérifiée à 65 ans ;
- Avoir rompu leur contrat de travail ;
- Avoir liquidé la totalité de leur retraite de base et complémentaires françaises et étrangères.

A défaut, le cumul emploi retraite est possible dans les conditions applicables avant 2009 et définies par la réforme des retraites de 2003, c'est-à-dire sous réserve de respecter un délai de carence de six mois avant la reprise d'un travail et dans la mesure où le cumul des revenus perçus dans le cadre de l'activité professionnelle et la pension de retraite ne dépasse pas un plafond fixé à 160 % du SMIC ou est inférieure à la moyenne mensuelle des 3 derniers salaires (application de la règle la plus favorable pour le salarié).

Les régimes complémentaires AGIRC et ARRCO ont également libéralisé le cumul emploi retraite pour s'aligner sur le régime général. A noter cependant qu'à partir du 1^{er} juillet 2009, les cotisations salariales de retraite complémentaires AGIRC et ARRCO seront retenues sur les revenus de reprise d'activité, sans acquisition de droits nouveaux. Jusqu'à cette date, seule la part patronale était versée.

1.2.2.3 Incitation à travailler en augmentant le nombre de trimestres de cotisation pour bénéficier d'une retraite à taux plein et application d'une décote

L'âge légal de départ à la retraite reste fixé à 60 ans pour le régime général. De même pour le régime des artisans, commerçants, professions libérales et exploitants agricoles.

A noter, pour les fonctionnaires, l'âge de départ en retraite est 60 ans dans le cas général et 55 ans pour ceux ayant accompli 15 années de service dans un emploi classé dans la catégorie active. Pour certains emplois tels que les instituteurs, l'âge de la retraite est abaissé à 55 ans et à 50 ans pour les policiers et les gardiens de prison. Concernant les régimes spéciaux, l'âge de retraite diffère, notamment à la SNCF, où un agent de conduite peut partir à la retraite à 50 ans après 25 ans de service.

Concernant le régime général, pour pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein, un salarié doit totaliser 160 trimestres. A partir de 65 ans, le taux plein est accordé sans condition.

Par dérogation, le taux plein est accordé avant 60 ans, dans les cas suivants :

- Personnes ayant commencé à travailler avant 16 ou 17 ans et justifiant d'une carrière longue (possibilité de partir à la retraite dès 57 ans)
- Travailleurs handicapés (à partir de 55 ans)

Le nombre de trimestres exigés pour prétendre à une retraite à taux plein augmente progressivement à raison d'un trimestre par an et par année de naissance, dès 2009, pour atteindre 164 trimestres en 2012.

Ainsi, pour obtenir une retraite de base sans abattement, 161 trimestres seront exigés des assurés nés en 1949, 162 de ceux nés en 1950, 163 de ceux nés en 1951 et 164 de ceux nés en 1952.

Lorsque la durée d'assurance est inférieure, le salarié ayant atteint l'âge de 60 ans peut demander à partir à la retraite. En revanche, il ne bénéficiera pas d'une retraite à taux plein. Une décote sera en effet appliquée sur sa pension, c'est-à-dire un abattement soit par trimestre manquant soit par rapport à l'âge de 65 ans.

Egal à 1,25% ($2,50\% \times 50/100$) pour un assuré né avant le 1er janvier 1944, cet abattement diminue progressivement sur 10 ans de 0,0625% ($0,125\% \times 50/100$) par an pour les générations suivantes :

- 1,1875% pour celui né en 1944
- 1,125% pour celui né en 1945
- 1,0625% pour celui né en 1946
- 1% pour un celui en 1947
- 0,9375% pour un assuré né en 1948
- 0,875% pour celui né en 1949.

1.2.2.4 Incitation à travailler plus longtemps en appliquant une surcote pour les trimestres travaillés après 60 ans

La surcote est une majoration de la pension de retraite de base dont bénéficient les assurés qui continuent de travailler après 60 ans et au-delà de la durée d'assurance nécessaire pour une retraite à taux plein. Elle est applicable aux pensions de retraite des salariés du régime général, des salariés agricoles, des travailleurs non salariés des professions artisanales, industrielles et commerciales et des exploitants agricoles, qui ont pris effet après le 1er

janvier 2004. Il existe également une surcote pour les régimes de la fonction publique qui obéit à des règles spécifiques.

Le taux de surcote est fonction :

- du nombre de trimestres cotisés après 60 ans et au-delà de la durée d'assurance nécessaire pour obtenir le taux plein.
- de la date d'effet de la pension

Pour les pensions qui prennent effet à compter du 1er avril 2009, il est appliqué un taux unique de 1,25 % pour chaque trimestre de surcote cotisé à partir du 1er janvier 2009. L'instauration de ce taux de 1,25 % n'entraîne pas la suppression des trois taux de surcote de 0,75 %, 1 % et 1,25 % pour les trimestres de surcote acquis entre le 1er janvier 2004 et le 31 décembre 2008. Un assuré peut donc se voir appliquer plusieurs taux de majoration selon la période où il a acquis les trimestres ouvrant droit à surcote.

Le taux de majoration obtenu est ensuite appliqué au montant de la pension de retraite de base pour déterminer le montant de la surcote. Pour les pensions prenant effet à compter du 1er avril 2009, le calcul du montant de la surcote s'effectue avant application de la majoration de 10 % dont peut bénéficier l'assuré ayant eu au moins trois enfants.

Pour ces mêmes retraites, la surcote n'est plus incluse dans le montant calculé de la retraite avant la comparaison avec le montant du minimum contributif (majoré ou non). Elle est désormais ajoutée au montant calculé de la retraite, augmenté du minimum contributif, éventuellement majoré au titre des périodes cotisées.

Aucune démarche particulière n'est requise pour bénéficier de la surcote : elle est prise en compte automatiquement lors du calcul de la pension de retraite.

1.2.2.5 Modification de l'âge de dispense de recherche d'emploi

Alors que jusqu'à fin 2008, les chômeurs de plus de 57 ans et demi étaient dispensés de rechercher un emploi, l'âge d'application de cette dispense est progressivement relevé à :

- 58 ans à partir de janvier 2009,
- 59 ans à partir de janvier 2010,
- 60 ans à partir de janvier 2011.⁸¹

⁸¹

<http://pme.service-public.fr/actualités/breves/nouvelles-regles-depart-retraite.html>

D'après les chiffres publiés par la DARES en juin 2009⁸², le nombre d'entrées mensuelles cumulées en Dispense de Recherche d'Emploi (DRE) a chuté de plus de 45 % entre décembre 2006 et décembre 2008.

1.2.2.6 Retraite progressive

La retraite progressive permet aux salariés âgés d'au moins 60 ans de travailler à temps partiel tout en bénéficiant d'une fraction de leur pension de retraite (retraite de base et complémentaires). Cette possibilité ne peut intéresser que les salariés dont la durée du travail est répartie sur la semaine ou sur le mois, le travail intermittent étant exclu du cadre de la retraite progressive.

Depuis le 1er juillet 2006, les conditions pour bénéficier du dispositif ont été assouplies : la retraite progressive est désormais ouverte aux salariés justifiant de 150 trimestres validés au titre de l'assurance vieillesse. Les droits des salariés ont été également améliorés puisque les cotisations versées pendant la période de retraite progressive seront prises en compte au moment de la liquidation définitive de la retraite. La retraite progressive est également ouverte, selon des modalités spécifiques, aux artisans et commerçants.

Depuis le 1er juillet 2006, pour bénéficier d'une retraite progressive du régime général de la Sécurité sociale, il faut :

- avoir au moins 60 ans
- justifier de 150 trimestres validés (trimestres d'assurance et périodes reconnues équivalentes) au titre de l'assurance vieillesse dans les régimes de base obligatoires (régime général, régime des salariés agricoles, régimes des professions artisanales, industrielles et commerciales, des professions libérales et des professions agricoles) ;
- exercer l'activité salariée à temps partiel conservée à titre exclusif. Celle-ci doit être inférieure à 80 % de la durée légale ou conventionnelle du travail applicable dans l'entreprise concernée. La retraite progressive est ouverte aussi bien aux salariés qui travaillent déjà à temps partiel ou à ceux qui passent à temps partiel au moment de leur demande de retraite progressive.

L'employeur n'est pas tenu d'accorder un temps partiel au salarié qui le demande. De la même façon, l'employeur ne peut pas imposer à un salarié de passer à temps partiel.

⁸²

DARES , Tableau de Bord trimestriel, Activité des seniors et politiques d'emploi, Juin 2009

L'accord des deux parties (employeur et salarié) est donc nécessaire pour la mise en œuvre de la retraite progressive.

L'assuré qui souhaite bénéficier d'une retraite progressive doit en faire la demande à sa caisse de retraite.

Ce dispositif permet aux salariés de travailler à temps partiel et de percevoir une fraction de leur retraite égale à :

- 30 % pour une activité professionnelle comprise entre 60 et 80 % d'un temps complet dans l'entreprise,
- 50 % pour une activité inférieure à 60% et au moins égale à 40% d'un temps complet,
- 70 % pour une durée de travail inférieure à 40 % d'un temps complet.

La retraite progressive dure aussi longtemps que l'activité partielle qui y ouvre droit est poursuivie. Elle est remplacée par une retraite complète, à la demande du bénéficiaire, lorsque celui-ci cesse totalement son activité.

La retraite progressive est suspendue si le salarié reprend une activité à temps complet ou exerce une autre activité à temps partiel en plus de celle ouvrant droit au versement d'une fraction de sa pension.

Pendant toute la période de travail à temps partiel, le bénéficiaire de la retraite progressive continue de cotiser et d'accumuler ainsi des droits pour sa retraite définitive. Au moment de son départ en retraite définitive, sa pension sera donc recalculée en intégrant les droits acquis au titre des cotisations versées pendant sa période de retraite progressive.

La retraite progressive s'applique également aux régimes complémentaires des cadres (AGIRC) et des non cadres (ARRCO). Ainsi, les salariés peuvent faire liquider une retraite progressive à la fois par la Sécurité sociale et par les régimes complémentaires. La fraction de pension versée par ces régimes dépend du taux d'activité à temps partiel, dans les mêmes conditions que pour les pensions de base. L'activité à temps partiel permet de continuer à acquérir des points de retraite dans les régimes complémentaires.

Conclusion : les Limites de la politique française pour l'emploi des seniors

Il ressort du panorama des règles applicables en France en matière d'emploi et de maintien dans l'emploi des seniors que le gouvernement axe sa politique principalement sur le sauvetage des finances des régimes de retraite. En revanche, aucune mesure n'est orientée vers l'amélioration des conditions de travail qui est pourtant une condition déterminante

pour favoriser un vieillissement actif. A défaut, des salariés âgés continueront d'emprunter des modes de sorties détournées (absentéisme, incapacité, invalidité..), qui à terme auront des conséquences sur les comptes de la Sécurité Sociale...

Même si chaque population et chaque pays a ses propres caractéristiques, nous avons incontestablement beaucoup à apprendre des solutions déployées par nos voisins européens, notamment.

2. La position des entreprises

Alors que les discours sur le choc démographique sont clairs, les avancées des entreprises pour améliorer le taux d'emploi des seniors sont faibles. Les entreprises font preuve d'un relatif immobilisme, quelles sont les explications de ce comportement ? Une culture du départ précoce, des stéréotypes sociaux ancrés fondés sur une image négative de la vieillesse et une relation difficile entre âge et efficacité productive sont autant de facteurs explicatifs.

En effet, pour beaucoup d'employeurs, les seniors véhiculent une image négative, avec entre autres :

- Des charges plus élevées, notamment au niveau salarial (rémunération à l'ancienneté)
- Une moindre productivité, due en particulier à une réduction des capacités physiques et cognitives,
- Un faible niveau de formation, doublé de difficultés à acquérir de nouvelles compétences,
- Une plus forte résistance au changement et une moindre adaptation aux nouvelles technologies.⁸³
- Une expérience professionnelle dévalorisée,
- Des rapports intergénérationnels difficiles.

A ces représentations s'ajoute la suspicion d'une discrimination par l'âge, qui conduit à évincer de plus en plus tôt les salariés âgés de l'entreprise.

Pourtant, le succès des politiques de maintien dans l'emploi, proposées par le Gouvernement, repose sur l'emploi effectif des travailleurs âgés. Tout l'enjeu est donc de faire basculer les pratiques des employeurs et de les mobiliser sur la question de l'emploi des seniors.

Il nous a donc semblé essentiel, dans cette étude, de faire l'inventaire des facteurs déterminant le comportement des entreprises à l'égard des salariés âgés et de les confronter à différents apports théoriques pour avoir une vision de la réalité de l'impact de l'âge sur la tenue d'un emploi.

Nous choisissons d'étudier les représentations qui sont le plus souvent citées et qui semblent avoir une influence sur les pratiques des entreprises envers ces salariés. De la

⁸³

François BRUNET, Enquête DARES 2002 sur l'emploi des salariés selon l'âge ESSA DARES

façon dont les salariés vieillissants sont perçus au sein de l'entreprise dépend le comportement de celles-ci et leur engagement dans la mise en œuvre de pratiques de maintien dans l'emploi.⁸⁴

Nous distinguons, d'une part, les facteurs unanimement évoqués par les entreprises comme des freins à l'emploi des seniors, quels que soient les secteurs d'activité, d'autre part, ceux qui peuvent, dans certains domaines d'activité, être des atouts.

2.1 Les freins majeurs à l'emploi des seniors

2.1.1 Salaires, productivité et âge

Le premier frein à l'emploi ou au maintien dans l'emploi des seniors est sans aucun doute le salaire, ou plus particulièrement la relation supposée entre productivité et salaire en fonction de l'âge. En effet, dès lors que l'évolution de la productivité suit la courbe des salaires, l'emploi des seniors par les entreprises ne pose pas de problème. Or, la croissance des salaires avec l'âge est bien réelle, notamment en France.

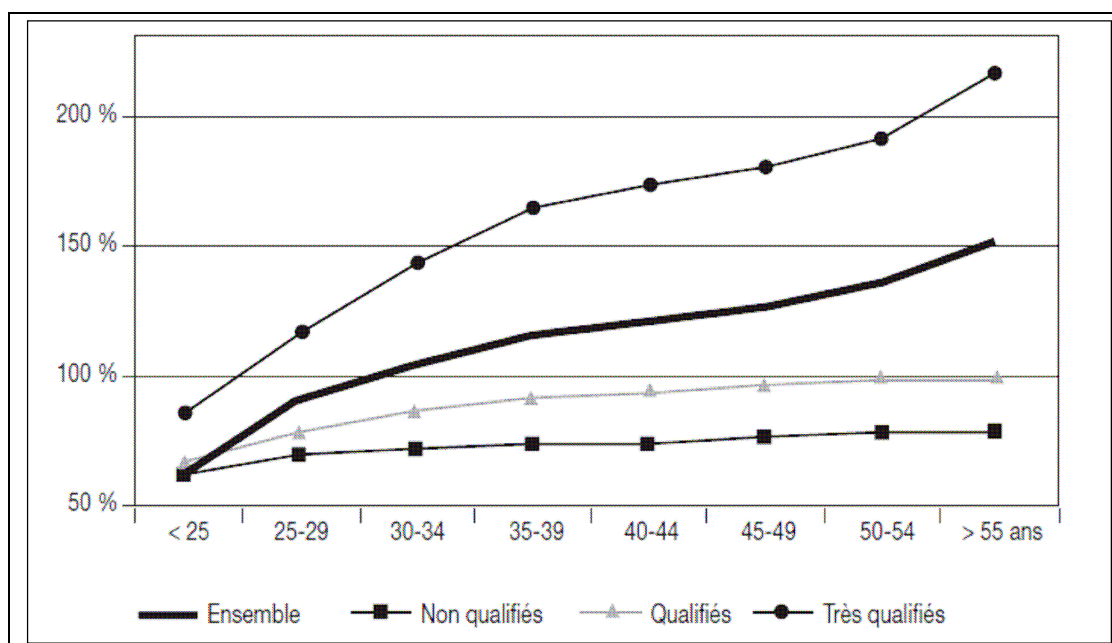


Fig. 11 : Coûts salariaux moyens selon l'âge en France

⁸⁴ Annie JOLIVET, Les comportements des entreprises à l'égard des salariés vieillissants. Analyse monographique de six établissements, *Gérontologie et société* 2002 n° 102, p. 87-107

Source : DADS 2000

La première hypothèse évoquée pour expliquer le faible taux d'emploi des seniors se résumerait donc à un problème de rapport « Qualité – Prix »⁸⁵. En effet, si les entreprises sont réticentes à employer des travailleurs âgés, ce serait avant tout parce que leurs salaires sont trop élevés au regard de leur participation à l'effort de production. Pourtant, plusieurs courants de la Pensée Economique se sont attachés à justifier cette progression des salaires avec l'âge.

▪ L'analyse des relations entre salaire et âge du point de vue théorique

La croissance des salaires avec l'âge a fait l'objet d'une première explication à travers les théories du Capital Humain (BECKER, 1975). Ces théories s'inscrivent dans le prolongement de la pensée néo-classique et expliquent l'augmentation du salaire avec l'âge grâce à un effet d'accumulation d'expérience et de formation tout au long de la carrière, qui rend le salarié plus efficace au fur et à mesure qu'il vieillit. Plus précisément, la théorie du Capital Humain explique les différences de salaires entre individus par une différence de productivité, cette différence de productivité étant elle-même liée à la quantité de capital humain accumulée par les salariés⁸⁶.

Chaque individu est ainsi détenteur d'un capital humain rémunéré sur le marché du travail à sa productivité marginale. Ce stock de capital humain peut être bonifié tout au long de la vie professionnelle, notamment par des « investissements » en formation, lesquels accroissent la productivité du salarié et se traduisent par une augmentation de sa rémunération. Notons toutefois que, compte tenu du rendement marginal décroissant des investissements en formation, la croissance du salaire peut s'infléchir en fin de carrière.

La théorie du Capital Humain s'appuie donc sur l'hypothèse propre à l'école néo-classique, selon laquelle le salaire rémunère la productivité marginale i.e. le supplément de production apportée par l'employé à son entreprise. Sur un marché purement concurrentiel, il n'y aurait, par conséquent, pas de déconnexion possible entre salaire et productivité, chaque homme percevant la valeur de ce qu'il produit (FRIEDMAN). Les différences de salaires observées sur le marché du travail ne peuvent donc être liées qu'à des niveaux de productivité différents, ces derniers étant le reflet d'une accumulation de capital humain propre à l'individu. Autrement dit : « Les entrepreneurs paient des salaires plus élevés aux

⁸⁵ Jérôme GAUTHIE, Les mutations du marché de l'emploi des seniors, Sociologies Pratiques n°12, 2006.

⁸⁶ Edouard POULAIN, Le Capital Humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel, Revue Economique n°1, 2001

travailleurs mieux éduqués parce qu'ils observent que leur aptitude et leur productivité est plus élevée que celle des travailleurs moins éduqués »⁸⁷.

Si elle permet d'expliquer les écarts de rémunération entre individus et l'accroissement des salaires dans le temps, la théorie du Capital Humain ne permet donc pas d'expliquer une potentielle dé corrélation entre productivité et salaires. Elle ne permet pas non plus de justifier pourquoi les entreprises souhaitent se séparer de leurs travailleurs les plus âgés.

Une autre explication possible de la croissance des salaires avec l'ancienneté, sans induire de corrélation entre productivité et salaire, est donnée par les théories de l'incitation et en particulier le modèle des contrats à paiement différé (LAZEAR, 1981). En effet, les hypothèses du modèle classique reposent sur la rationalité des acteurs et sur l'existence d'un marché de concurrence « pure et parfaite ». Or, ces hypothèses sont difficiles à soutenir dans la pratique, d'importantes distorsions pouvant apparaître sur ce marché, notamment en termes d'asymétrie d'information. Autrement dit, les entreprises n'ont pas toujours une information parfaite sur la productivité réelle de leurs salariés, ce qui introduit une distorsion entre niveau de productivité réelle et salaire. Certains salariés peuvent donc être amenés à « profiter » de cette situation et à « tirer au flanc ». ⁸⁸

Pour motiver les salariés et résoudre ce problème de « risque moral », les employeurs sont donc contraints de passer un contrat explicite ou implicite avec eux : en l'échange d'un niveau de salaire moindre par rapport à leur productivité réelle en début de carrière, l'entreprise s'engage à payer un surplus en fin de carrière. Les salariés sont ainsi incités à travailler de façon à profiter de cette « rente » à la fin de leur période d'activité. Ce modèle permet d'expliquer le souhait des entreprises de se séparer de leurs travailleurs âgés, le principe étant que la caution versée par le salarié en début de carrière égale la rente consentie par l'employeur en fin de carrière.

Ainsi, le modèle des contrats à paiement différé permet d'expliquer l'absence de croissance conjointe entre productivité et salaires et de justifier l'augmentation des salaires avec l'ancienneté, même si la productivité du salarié est constante tout au long de sa carrière.

Les théories du Capital Humain et de l'incitation apportent donc toutes deux un éclairage sur la progression des salaires avec l'âge. Mais leurs implications en matière d'emploi des travailleurs âgés sont très différentes. Dans le cadre de la théorie des contrats à paiement différé, l'écart entre productivité et salaire s'accroît avec l'âge et « justifie » l'attitude des entreprises qui se séparent de leurs salariés anciens. Avec la théorie du Capital Humain, au

⁸⁷ Jacob MINCER, *Studies in Human Capital, Collected Essays*, 1993

⁸⁸ Philippe LEMISTRE, *Evolution des salaires avec l'ancienneté, formation et incitations au travail*, Les Notes du LIRHE 283/98

contraire, l'écart entre productivité et salaire serait négligeable, et la croissance des salaires avec l'âge ne serait que le reflet d'une augmentation de la productivité.

▪ **L'apport des études empiriques sur le lien entre âge et productivité**

Pour déterminer la « supériorité » d'une explication par rapport à l'autre, il conviendrait donc de mesurer la productivité des travailleurs en isolant le facteur « âge ». Cependant, aucune étude empirique n'a véritablement permis de démontrer le lien entre productivité et âge et notamment une décroissance des capacités productives sous l'effet du vieillissement.

La productivité est en effet une notion difficile à mesurer dans la pratique. L'existence d'interactions complexes entre caractéristiques spécifiques des individus et caractéristiques de l'entreprise et de son environnement peut expliquer l'absence de relation significative entre productivité et âge⁸⁹.

La relation en « U inversé » entre âge et productivité, est toutefois la plus communément admise, des études situant le déclin de la productivité aux alentours de la cinquantaine, avec une forte variabilité selon les individus.

Il convient également de distinguer, dans les tentatives d'évaluation de la productivité des individus, capacités physiques et capacités cognitives. On entend par capacités physiques l'aptitude d'un individu à exécuter une tâche dite « manuelle ». Quant aux capacités cognitives, elles se réfèrent au fonctionnement intellectuel de l'individu.

Les données relatives à l'évolution des capacités physiques et cognitives en fonction de l'âge ont été mesurées aux Etats-Unis grâce aux résultats obtenus par des salariés âgés de 16 à 74 ans sur des tests d'aptitude générale (General Aptitude Test Battery). A la lecture du graphique ci-dessous, il apparaît que leurs capacités commencent à diminuer très distinctement dès 35 ans, la baisse la plus prononcée concernant la dextérité des doigts et la dextérité manuelle. En revanche, les capacités dites managériales demeurent pratiquement stables tout au long de la vie professionnelle.

⁸⁹

Sandrine LEVASSEUR, Progrès technologique et employabilité des seniors, Revue de l'OFCE n°106, 2008

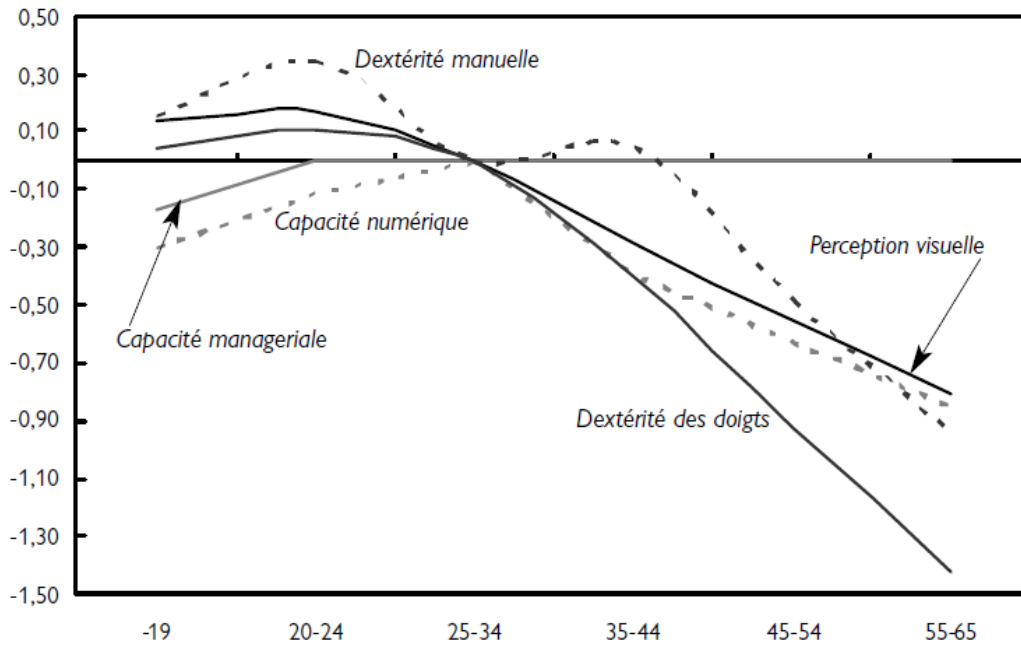


Fig. 12 : Evolution des capacités physiques et cognitives selon l'âge
(Mesurées en % de l'écart type des capacités des 25-34 ans) Source : Prskawetz et Lindh
(2006)

Les résultats de cette étude ont été confirmés par d'autres tests psychométriques, où une distinction a été opérée entre capacités « fluides » et capacités « cristallisées ». Ces dernières (qui s'améliorent avec les connaissances et l'expérience accumulées) restent fonctionnelles jusqu'à des âges avancés. A l'inverse, les capacités dites « fluides » (performance et vitesse d'exécution des tâches, notamment) déclinent fortement sous l'effet du vieillissement. Cette réduction significative des capacités « fluides » est, en particulier, liée à une diminution de la « mémoire de travail », i.e. l'instance du système cognitif où sont stockées les informations en vue d'accomplir une tâche. Autrement dit, les travailleurs âgés auraient plus de difficultés à rassembler les informations leur permettant de résoudre un problème, ce qui réduit leur vitesse d'exécution.

Le problème de la productivité des salariés se pose donc avant tout dans l'industrie, et dans toute activité impliquant l'exécution de tâches répétitives (reposant sur les capacités physiques de l'individu et notamment la dextérité des mains et des doigts). Mais les professions dites « intellectuelles » ne sont pas épargnées par cette baisse de productivité, puisqu'elles se doivent de mobiliser au quotidien leur « mémoire de travail ». L'expérience, ou capacités « cristallisées » peuvent cependant venir compenser cette réduction de la vitesse de traitement de l'information.

De même, il est prouvé que la baisse de ces capacités peut être freinée par un « entraînement continu ». Ceci explique en partie pourquoi les professions dites

« intellectuelles » sont moins affectées par la baisse de leur productivité, leurs capacités cognitives étant davantage sollicitées au quotidien. D'où l'importance de la formation continue pour permettre aux seniors mais aussi à l'ensemble des salariés de maintenir leurs capacités cognitives à un niveau élevé.

Les mesures de la productivité individuelle demeurent toutefois controversées. Elles peuvent en effet se concevoir dans un processus de production de type taylorien où chaque salarié est affecté à une tâche bien définie, et dont la vitesse d'exécution est mesurable (paiement à la pièce). Les processus de production actuels tendent toutefois à s'éloigner de ce modèle, y compris dans l'industrie, où les tâches sont de plus en plus complexes et où le « collectif »⁹⁰ joue un rôle déterminant dans l'atteinte des résultats.

D'autres études ont ainsi cherché à mesurer non pas la productivité individuelle, mais la productivité collective d'un groupe de salariés, définis par leur classe d'âge⁹¹, la mesure de la productivité par les seules capacités fonctionnelles tendant à sous-estimer la véritable productivité des salariés les plus âgés (les capacités « cristallisées », notamment par l'expérience, leur permettant de mieux appréhender le collectif de travail).

Le profil de productivité du collectif de travail est ici estimé à partir du produit de l'entreprise, rapporté à ses facteurs de production, en particulier le travail des différentes classes d'âge présentes dans ses effectifs (la productivité de ces différentes classes d'âge étant évaluée en référence à celle des 35-39 ans).

Les profils estimés de la productivité selon l'âge sont assez comparables d'un secteur à l'autre. On observe en effet, quelque soit le secteur, une progression de la productivité avec l'âge dans une première partie de carrière, puis une certaine stabilisation au delà de 40-45 ans.

Dans les 3 secteurs, la productivité estimée des 55-59 ans est inférieure à celle des 50-54 ans, ce qui laisserait supposer une baisse de la productivité après 55 ans. Cependant, au vu des importants écarts-type, il est difficile d'arriver à une conclusion formelle.

Concernant la productivité des plus de 60 ans, notamment dans l'industrie, elle est liée à un effet de « sélection » (salariés qualifiés qui ont choisi de « rester » dans l'entreprise).

⁹⁰ Jérôme GAUTHIE, op. cit.

⁹¹ Patrick AUBERT & Bruno CREPON, Les salariés âgés sont-ils moins productifs ? , Gérontologie et société n°111, 2004

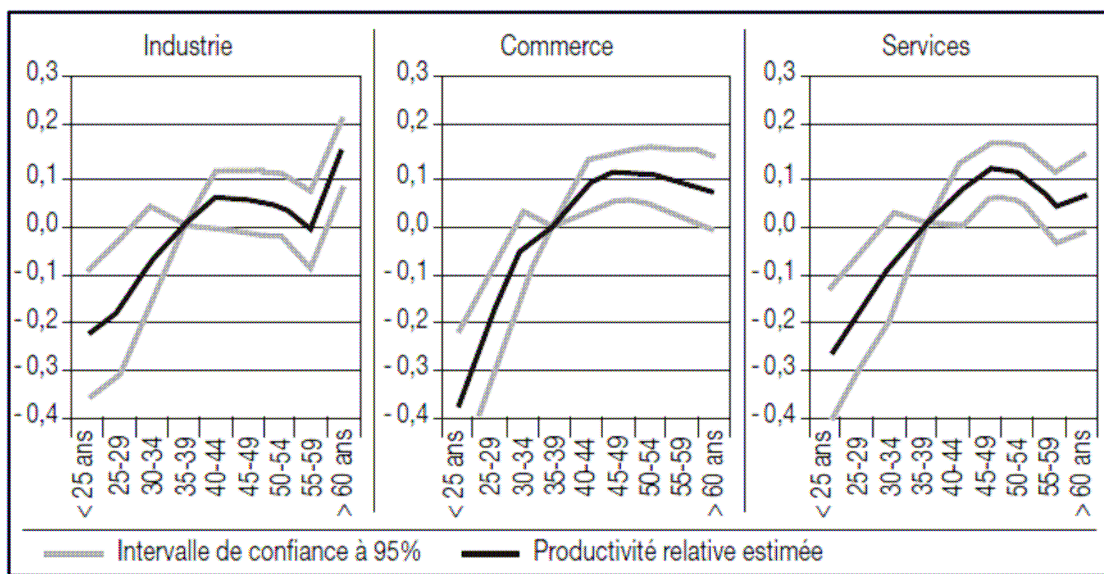


Fig. 13 : Profils de productivité selon l'âge

Source : DADS 2000 - Entreprises de plus de 5 salariés hors Administrations

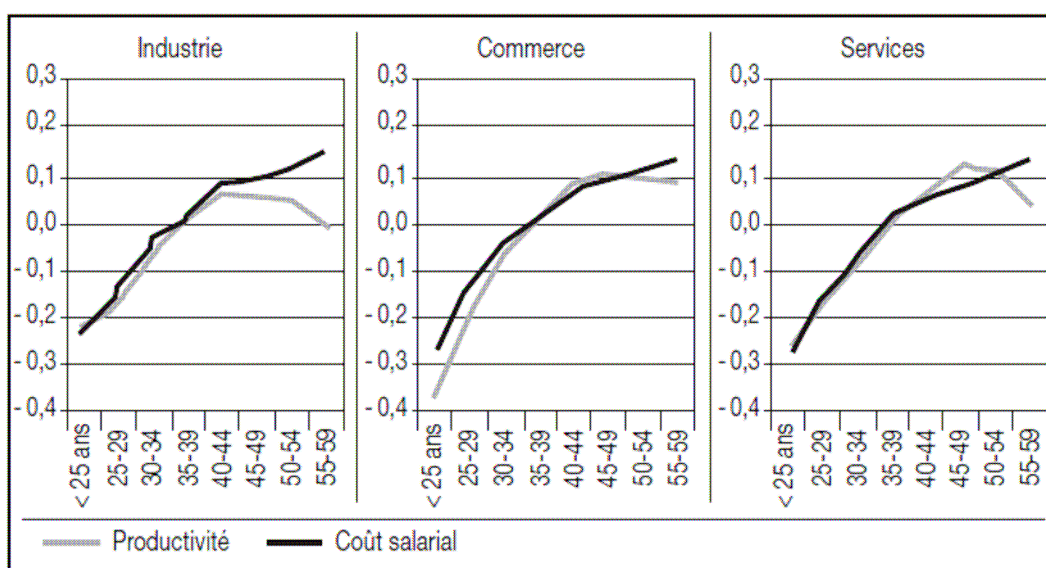


Fig. 14 : Profils de productivité et coût salarial selon l'âge

Source : DADS 2000 - Entreprises de plus de 5 salariés hors Administrations

Un « décrochage » significatif entre productivité et salaire apparaît dans les trois secteurs après 55 ans. Toutefois, ces écarts ne sont pas statistiquement significatifs, au vu de l'écart type élevé concernant les estimations de la productivité. De plus, les salariés en « préretraite

maison » sont comptabilisés dans les effectifs, ce qui réduit d'autant la productivité estimée des plus de 55 ans.

Ainsi, la question de l'estimation de la productivité, prise sous l'angle individuel ou collectif, n'est pas concluante. La mesure de la productivité se heurte dans tous les cas à la difficulté d'isoler les différents facteurs agissant sur la productivité collective ou individuelle et en particulier l'âge, « toutes choses égales par ailleurs ». La relativité des études et leur peu de valeur probante ne permettent pas de démontrer aux entreprises que la productivité ne diminue pas en fin de carrière et que les salaires plus élevés ne sont que le reflet d'une productivité elle aussi plus élevée.

2.1.2 Age et formation

Autre argument à l'encontre des salariés âgés : leur faible niveau de formation. Mais dans quelle mesure les entreprises participent-elles à l'effort de formation des salariés âgés ?

Pour répondre à cette question, la théorie du Capital Humain peut de nouveau être mise à contribution pour expliquer les décisions des entreprises en matière de formation. Dans cette approche, la formation est considérée comme n'importe quel investissement qui doit être rentabilisé. Le modèle considère pour acquis qu'un investissement en formation se traduira nécessairement par un meilleur niveau de productivité. Il sera également d'autant plus intéressant qu'elle pourra bénéficier de ces effets sur le long terme. L'investissement en formation est donc conditionné par la « durée prévisible de la relation d'emploi »⁹². Un salarié aura ainsi d'autant moins accès à la formation que la fin anticipée de son contrat de travail est proche et que le coût de la formation est élevé. Ceci est d'autant plus problématique lorsque le salarié dispose d'un faible niveau de formation initiale et/ou lorsque le salarié a suivi peu de formation au cours de sa carrière. Ainsi, plus le capital humain sera obsolète, plus l'investissement sera élevé, de même que la période de rentabilisation exigée par l'entreprise.

L'anticipation des départs en retraite apparaît donc comme l'un des principaux facteurs du sous investissement dans la formation des seniors. Notons sur ce point que la durée d'emploi retenue pour les salariés âgés ne correspond pas toujours à leur durée d'activité restante réelle, en fonction de la culture de l'entreprise en matière de gestion des départs.

Le sous investissement en formation chez les populations seniors est confirmé par les statistiques publiées régulièrement par le Ministère du Travail, notamment après 50 ans.

⁹² Annie JOLIVET, Age et relation d'emploi : les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés, Revue d'économie politique, DALLOZ, 2003

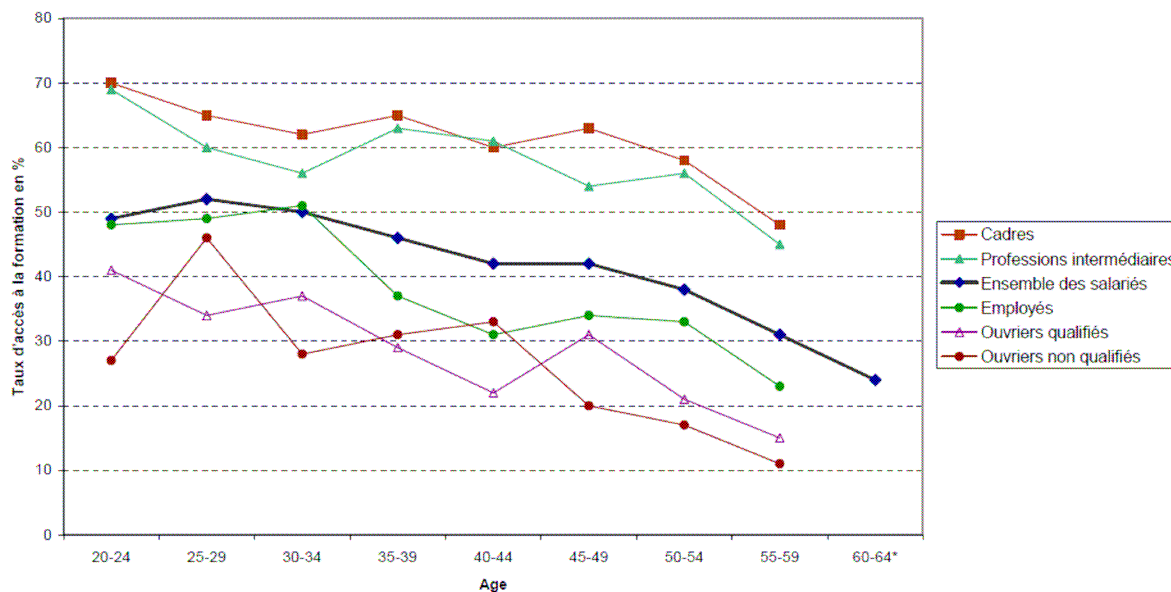


Fig. 15 : Accès des salariés à la formation selon l'âge

Source : Enquête sur la formation continue 2006, INSEE, traitement DARES

**Données non significatives au delà de 60 ans, au niveau de la catégorie professionnelle*

La formation n'est cependant pas toujours facteur de maintien dans l'emploi pour les travailleurs âgés. Cela dépend de la nature de la formation reçue. La théorie du Capital Humain distingue à ce titre 2 types de formation :

▪ Les formations spécifiques

En considérant les coûts de recrutement, de formation et de licenciement comme fixes, indépendamment de la durée d'emploi d'un salarié, W.Y.OI (1962)⁹³ montre que les décisions d'emploi et de formation dépendent de la durée d'amortissement de ces coûts.

En matière de recrutement notamment, un candidat jeune offrira des possibilités d'amortissement beaucoup plus longues qu'un senior mais présentera un risque de départ anticipé plus élevé. A l'inverse, les seniors seront réputés plus stables mais leur durée d'emploi anticipée sera plus faible. D'où une sélection à l'embauche en fonction de l'âge écartant à la fois les candidats trop jeunes et trop âgés.

La nécessité d'amortir les coûts fixes a également une incidence sur les décisions de formation, la formation des salariés âgés augmentant d'autant le montant des coûts fixes à

93

W.Y. OI, Labor as quasi-fixed factor, Journal of Political Economy, 1962

amortir. Ils sont donc moins susceptibles d'être licenciés, mais dans le même temps n'accèdent pas à la formation de la même façon que leurs cadets.

Les coûts fixes déterminent également la durée de la relation d'emploi. En cas de réduction d'effectifs, les plans toucheront d'abord la main d'œuvre « variable », puis la main d'œuvre « quasi fixe ». Plus la réduction des effectifs est importante, plus on est susceptible d'atteindre les salariés à fort degré de « fixité ». Or, indépendamment des questions d'âge, l'employeur sera amené à licencier en priorité un salarié âgé plutôt qu'un salarié jeune, les coûts fixes associés à l'emploi d'un salarié âgé étant plus élevés.

Si la formation est spécifique, le salarié ne peut en tirer profit dans aucune autre entreprise. Le salarié n'a donc pas intérêt à financer sa formation, car il pourrait être licencié avant d'avoir pu bénéficier de son investissement. C'est donc l'employeur qui finance majoritairement ces formations. Le fait de ne pas en tirer profit ailleurs qu'à l'intérieur de l'entreprise peut également désinciter le salarié à investir en capital humain. Il convient donc de proposer aux salariés formés des perspectives de promotion en plus d'un supplément de rémunération. L'entreprise fera d'autant plus d'effort pour retenir le salarié formé que le risque de départ dépend du taux de salaire (l'entreprise a intérêt à mieux rémunérer son salarié pour éviter qu'il ne parte, l'investissement en formation spécifique étant alors perdu).

▪ Les formations générales

Pour la théorie du Capital Humain, seul se justifie un investissement en formation spécifique. Mais un investissement en formation générale pourra être avantageux pour l'entreprise, surtout si l'on considère que tout travailleur aura au cours de sa vie à faire face à des changements générant des coûts d'adaptation et qu'un accroissement du niveau de formation général permet de réduire ces coûts.

En effet, on considère ici que dans le cadre d'un investissement « général », l'accroissement du capital humain se traduit par une augmentation de la productivité du travailleur dans tous les emplois auxquels il peut prétendre⁹⁴. Si la probabilité d'être confronté à des situations inédites s'accroît (dans un environnement particulièrement mouvant), alors l'entreprise pourra décider d'augmenter le niveau de formation de ses salariés.

⁹⁴

Annie JOLIVET, Vieillesse, salaire et demande de travailleurs âgés, Travail et Emploi n°88, 2001

Une autre alternative serait également de licencier le salarié en place dont le niveau de formation est insuffisant et de le remplacer par un travailleur disposant des compétences nécessaires. Que l'entreprise accepte de former ses salariés ou choisisse de les licencier, l'entreprise devra toujours absorber un certain niveau de coûts fixes (coûts de licenciement et d'embauche dans un cas, coût de formation de l'autre)⁹⁵. La politique de « transformation qualifiante » sera préférée à la politique de substitution lorsque le coût de la première sera inférieur à la seconde sur la durée d'emploi restant à courir. Mais cela dépend aussi des capacités d'apprentissage des salariés et de leur motivation, et surtout de leur capacité à accepter le changement.

2.2 Des facteurs, atouts ou freins, en fonction du contexte

2.2.1 Changements organisationnels et technologiques et âge

Les changements organisationnels et technologiques pénaliseraient-ils les travailleurs âgés ?

Le contexte professionnel marqué par l'instabilité permanente impose aux salariés de développer une capacité d'adaptation. Or, le risque d'une obsolescence des compétences des seniors dans un contexte de tertiarisation et d'introduction croissante de contenu technologique semble grand du fait d'un accès moindre à la formation et de leur résistance au changement.

Cette moindre adaptation aux changements organisationnels et technologiques fait partie des stéréotypes souvent évoqués à l'encontre des salariés âgés, c'est en cela qu'ils méritent d'être vérifiés et peut-être nuancés.

Selon des enquêtes d'opinion réalisées auprès d'entreprises⁹⁶, le vieillissement de la main d'œuvre est perçu comme un frein à l'innovation et ayant des effets négatifs sur l'introduction de nouvelles technologies. Afin de vérifier le fondement de ces idées reçues, il faut mettre en évidence les mécanismes par lesquels ces changements organisationnels et technologiques affectent les travailleurs de façon différenciée selon l'âge⁹⁷.

Au-delà du déficit de formation continue, qui paraît pourtant être une réponse pour favoriser l'adaptation au changement organisationnel et technologique, deux autres mécanismes liés à l'âge peuvent être évoqués : l'obsolescence de la formation initiale et la

⁹⁵ W.Y. OI, op. cit.

⁹⁶ DARES 2001, Enquête Emploi des salariés selon l'âge (ESSA)

⁹⁷ BEHAGHEL Luc, Changement technologique et formation tout au long de la vie, Revue économique 2006/6, Volume 57 P. 1351-1382

baisse d'efficacité du capital humain spécifique et prépondérant chez les seniors, acquis avec l'ancienneté. En effet, les salariés anciens auraient perdu leur rôle spécifique de « mémoire » de l'entreprise car les savoirs peuvent être stockés puis transmis.⁹⁸

Lorsque l'entreprise accroît son informatisation et a recours à des pratiques organisationnelles innovantes, les salariés âgés bénéficient de formation au travail en équipe, à l'encadrement, etc.... Par contre, on note une déconnexion entre informatisation des entreprises et accès à des formations informatiques pour les seniors. Ce sont les 20-49 ans qui en bénéficient le plus. Ce constat met en avant l'idée que les seniors semblent désavantagés par les changements technologiques plutôt qu'organisationnels.

Le désavantage du senior vis-à-vis des changements technologiques est à mettre sur le compte d'une formation continue moindre, car l'âge n'a pas d'effet significatif sur l'usage d'ordinateur à qualification égale. Des études empiriques sur l'introduction de l'informatique et l'évaluation de leur niveau d'adaptation tendent à prouver que les seniors n'éprouvent qu'une gêne transitoire. On peut parler d'un « effet de génération » pour les travailleurs nés avant les ordinateurs qui devrait s'estomper naturellement, l'effet transitoire sur l'adaptation aux changements et l'employabilité sera à confirmer.

Le niveau d'adaptation de la classe d'âge des seniors aux nouvelles technologies est en lien avec la formation continue dispensée et aussi avec leur degré de qualification. Le niveau et le type de formation initiale et la motivation conditionnent leur adaptabilité à l'utilisation de nouvelles techniques.

Les difficultés d'adaptation dépendent aussi de la logique organisationnelle de l'entreprise. Dans une organisation taylorienne, le contenu technique et le rythme de production sont donnés par l'outil, rendant l'appropriation du poste rapide, ce qui a permis d'embaucher des collaborateurs avec une formation initiale faible.

Selon des études quantitatives réalisées à partir de bases de données sur les entreprises, il est constaté que les entreprises ayant adopté des modes d'organisation du type juste - temps, cercle de qualité, travail en équipes autogérées et ayant recours à l'informatisation, ont tendance à embaucher moins de seniors, ce qui conforte l'image du senior mis en défaut par les nouveaux modes de production.⁹⁹

Le déficit de formation continue couplé à des changements organisationnels et technologiques sont la source d'un désavantage pour les seniors et ont affecté la demande de travail envers les seniors. Pourtant, à niveau égal de formation, il n'a pas été prouvé avec

⁹⁸ Luc BEHAGHEL, Changement technologique et formation tout au long de la vie, Revue économique 2006/6, Volume 57 p. 1354

⁹⁹ Jérôme GAUTIE, Thomas TROADEC, François GRANIER, Les mutations du marché de l'emploi des seniors, Sociologies Pratiques 2006/1, N° 12 P. 9-20

certitude que les seniors soient désavantagés par ces changements, dans la mesure où l'expérience peut être un atout pour s'adapter.

2.2.2 Valeur de l'expérience

Parmi les stéréotypes qui circulent au sujet des salariés âgés, certains leur attribuent des qualités : une implication dans le travail, un plus grand sérieux et une plus grande expérience professionnelle.

Avant de vérifier l'impact de l'expérience professionnelle sur l'efficacité des seniors, il est nécessaire de dissocier l'expérience de l'âge car « être expérimenté c'est savoir bien faire son travail et avoir le souci de vouloir bien faire. », « l'âge n'est pas en lui-même le signe de l'acquisition d'une expérience »¹⁰⁰ et d'un savoir faire.

L'expérience au travail doit aussi être distinguée de l'ancienneté même si les deux sont liées. L'ancienneté est l'expérience acquise au sein d'une seule et même entreprise tandis que l'expérience est constituée de passages successifs dans plusieurs établissements. La distinction met en avant l'idée que dans des entreprises à forte culture interne, l'expérience ne sera pas obligatoirement transposable. Avoir de l'expérience n'est pas suffisant, il faut qu'elle soit reconnue et utile pour être valorisée par l'employeur.

▪ L'expérience, un avantage concurrentiel du senior ?

L'expérience constitue-t-elle un élément essentiel de la valeur et l'efficacité au travail du senior ?

La diminution des capacités physiques et mentales très variable entre les individus est largement compensée par l'expérience des travailleurs. Le développement de l'expérience donne au salarié des possibilités d'appréhender la complexité, la diversité et les contraintes des différentes situations de travail. Elle permet l'acquisition de savoir-faire qui viendront compléter la formation initiale, elle a une influence positive à la fois sur le salaire et la probabilité d'être en emploi, chez les personnes ayant une formation initiale longue¹⁰¹.

Face à des tâches complexes, les individus plus âgés utilisent leur expérience pour anticiper des opérations ou changements futurs, ce qui permet de compenser d'éventuelles lenteurs.

¹⁰⁰ Guillaume HUYEZ LEVRAT, Le faux consensus sur l'emploi des seniors, Centre d'études de l'emploi N°44 mai 2008

¹⁰¹ Stéfan LOLLIVER et Pascale POLLET, Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active, Revue d'économie politique 2003/6, Volume 113, P.801-827

Chaque apprentissage correspond à une restructuration de l'ensemble des connaissances et non une simple accumulation par strates successives et indépendantes¹⁰². Le stock de situations de référence acquis permettra d'interpréter et de réagir à une nouvelle situation (mise en avant des capacités cognitives) et cela laisse supposer que les salariés âgés peuvent s'adapter aux nouvelles technologies.

Selon Serge VOLKOFF, le travailleur âgé se sert de son expérience pour mettre en place des stratégies spécifiques, mais pour cela il doit pouvoir disposer de marges de manœuvre pour développer ses propres procédures¹⁰³. Or l'expérience des anciens, premier facteur de leur efficacité est fréquemment invalidée par les réorganisations du travail et l'intensification des rythmes de travail.

▪ Une remise en question de la valeur de l'expérience

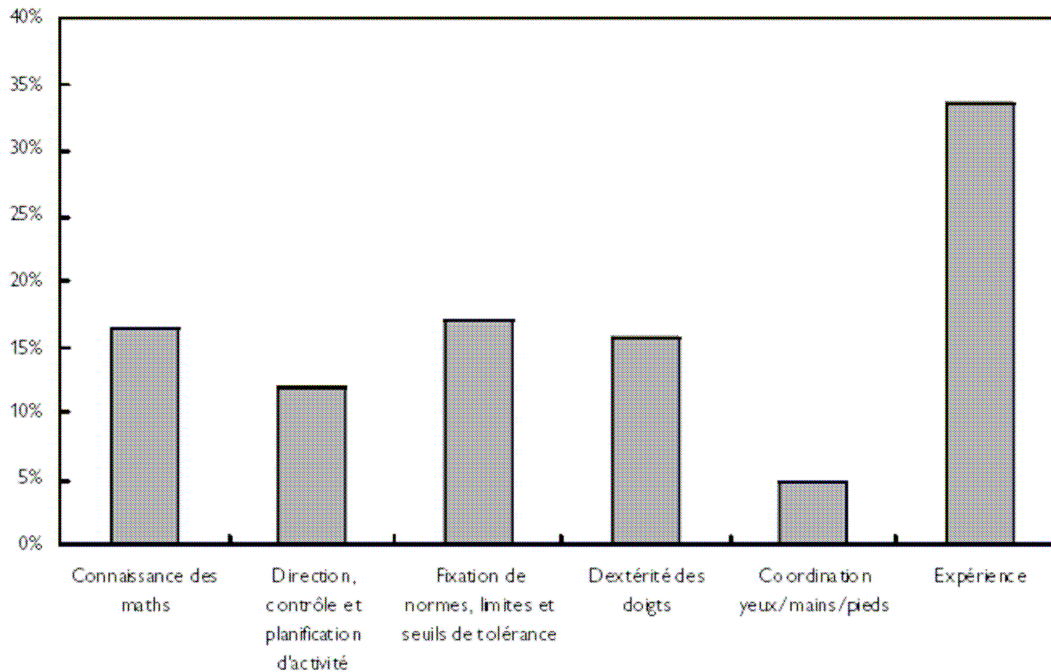
L'impact de l'expérience sur la productivité du salarié dépend du secteur d'activité. L'expérience a une importance moindre dans les secteurs où les changements technologiques sont fréquents, mais elle demeure un facteur de productivité dans les secteurs manufacturiers et les services. Une étude réalisée par Prskawetz et Lindh (2006) pour mesurer l'importance de l'expérience par rapport à d'autres facteurs sur les postes occupés par des travailleurs américains entre 1960 et 1998 démontre que l'expérience demeure le déterminant de l'employabilité même si son importance relative a diminué au cours du temps¹⁰⁴.

¹⁰² Eric GODELIER, Pyramide des âges et GRH ;; Vingtième siècle 2007/3 n° 95 P127-142

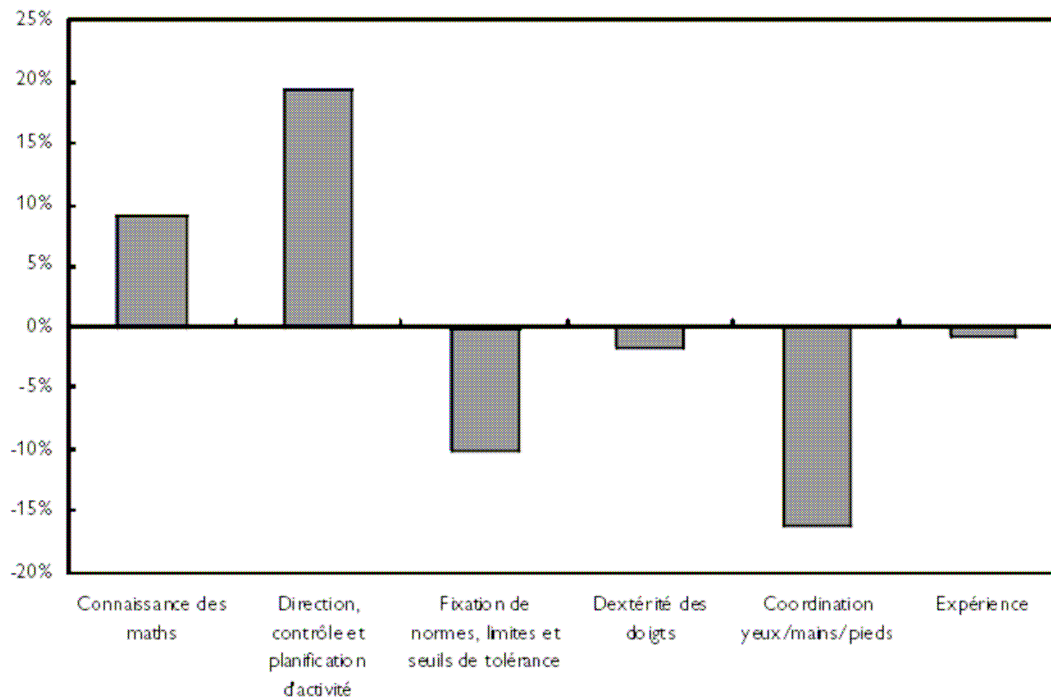
¹⁰³ VOLKOFF Serge. MOLINIE Anne F., JOLIVET Anne, Efficaces à tout âge Vieillesse démographique et activités de travail, Centre d'études de l'emploi, dossier n° 16 2000

¹⁰⁴ LEVASSEUR Sandrine, Progrès technologiques et employabilité des seniors, Revue de l'OFCE 2008/3, n° 106, p.155-184

2. Importance relative de la demande des capacités (marché du travail américain, 1998)



3. Changements dans la demande relative des capacités (marché du travail américain 1960/1998)



Source : Prskawetz et Lindh (2006). Scénario où l'expérience est fixée à 8.

Fig. 16 : Evolution de la demande de capacités sur le marché du travail américain 1960/1998

L'avènement d'une société du savoir et de l'information a fragilisé la promotion des salariés âgés sur le marché interne du travail. L'expérience des anciens a été dévalorisée du fait des réorganisations, des changements technologiques et de l'émergence de nouveaux métiers, alors qu'elle constituait l'essentiel de leur capital de compétence.

On peut dire que les bénéfices de l'ancienneté sont devenus des handicaps au regard du coût de l'expérience professionnelle c'est-à-dire par rapport à la performance supposée inférieure des salariés vieillissants.

Lorsque l'on demande à des encadrants d'apprécier la valeur de l'expérience, il en ressort une dévalorisation de l'expérience et donc de l'avantage comparatif des seniors. Cette baisse de la valeur expérience est due, d'une part, à la formalisation des processus par les anciens, ce qui accélère l'opérationnalité des plus jeunes, et, d'autre part, à la valorisation des capacités à communiquer, à coopérer et à ces nouvelles formes d'organisation qui nécessitent de la polyvalence et de la collaboration.

Pour autant l'expérience semble conserver une valeur, puisque des entreprises mettent en place des formes traditionnelles de transmission des savoirs entre anciens et plus jeunes telles que le parrainage et le tutorat. Malgré ces dispositifs, l'expérience est difficile à formaliser et ses effets mal mesurés. Ne serait ce pas l'adaptation aux nouvelles méthodes de production le facteur clé de l'employabilité des salariés âgés, plus que l'expérience ?

2.2.3 Age et rapports intergénérationnels

Deux types de difficultés qu'éprouveraient les salariés âgés dans leur rapport au sein des équipes constitueraient un frein supplémentaire à leur emploi :

- celles liées aux rapports à une hiérarchie souvent plus jeune
- celles liées à la collaboration et à l'intégration dans des équipes majoritairement plus jeunes qu'eux.

Le « jeunisme » règne et se concrétise par la dévalorisation de l'expérience, une image dégradée des qualités physiques et cognitives des salariés âgés menant à l'exclusion de cette catégorie. La référence aux jeunes comme élément de comparaison pour évaluer les salariés âgés se retrouve dans beaucoup d'études.

Parmi les affirmations tenaces, celle-ci « La mise à la retraite des travailleurs âgés libère des emplois pour les jeunes chômeurs » tire sa légitimité des habitudes de départ précoce. Le

consensus social autour de l'inactivité précoce initié pour lutter contre le chômage des jeunes a achevé de légitimer les mesures de départs anticipés. Mais la substitution entre les deux catégories d'âges n'a pas tenue toutes ses promesses.

▪ **La dégradation des rapports intergénérationnels**

Selon la présence de salariés âgés dans l'entreprise, les managers doivent faire face à deux situations possibles.

Un modèle d'entreprise sans senior où les managers n'ont plus l'habitude de gérer des salariés vieillissants. La proportion de salariés âgés croissant, ils vont devoir apprendre à gérer la cohabitation des âges, prendre en compte la diversité des attentes et réguler les rapports intergénérationnels.

Pour celles qui ont des salariés âgés dans leur effectif, des difficultés et des tensions dans les relations intergénérationnelles vont apparaître, notamment lorsque les postes sont adaptés afin de diminuer leur pénibilité. Ainsi les conditions de travail d'une catégorie de salariés vont être améliorées, ce qui va se répercuter par un transfert de la pénibilité sur les plus jeunes.

La théorie du « salaire différé » citée plus haut, selon laquelle le salaire évolue avec l'ancienneté et l'avancée dans l'âge semble aussi concourir à la dégradation des rapports intergénérationnels, les jeunes ayant une vision plus court termiste.

▪ **Une cohabitation jeunes/âgés bénéfique**

La constitution d'équipes d'âge homogène justifiée pour favoriser des pratiques harmonisées et ne pas déstabiliser et introduire de désordre social, n'est pas durablement tenable parce qu'elle empêche le transfert des compétences détenues.

De plus, la diversité des âges est le reflet de la réalité sociale et les seniors peuvent être un élément de régulation sociale.

Ces deux générations, avec des repères sociaux très différents, que l'on oppose volontiers n'ont pas d'attentes très différentes vis-à-vis du rôle et la place du travail. La contestation de la centralité du travail semble seulement plus prononcée chez les jeunes. Le travail est considéré comme une des sphères importantes de réalisation de soi en même temps qu'une activité nécessaire pour acquérir un revenu et une protection, mais les jeunes contestent le surinvestissement au travail et le développement d'un travail illimité s'il se fait au détriment

de l'exercice d'autres activités. Le souhait de conciliation et d'équilibre est clairement affiché.¹⁰⁵

2.2.4 Une discrimination latente

Les pratiques différenciées selon des critères d'âge sont souvent justifiées par l'existence d'un stéréotype, c'est-à-dire d'une représentation des qualités et des défauts dont les fondements ne sont pas vérifiés. Une part non expliquée de la difficulté rencontrée par les seniors serait donc liée à la prétendue mauvaise image et à des préjugés sans fondement.

Cette relégation peut être interprétée comme une discrimination liée à l'âge dans l'emploi. Le Ministre du travail Xavier Darcos, lui-même cite cette « discrimination sur l'âge indigne : un chômeur de plus de 50 ans a de trois à six fois moins de chances d'être embauché qu'une personne de 25-49 ans. »

▪ Définition de la discrimination

L'utilisation du critère d'âge pour différencier les salariés ne constitue pas automatiquement une discrimination au sens juridique du terme, il faut aussi évaluer si les effets en sont négatifs et injustifiés. Une discrimination existe « lorsque certains individus ayant une particularité commune semblent spécialement défavorisés en raison de cette particularité, indépendamment de leurs caractéristiques productives »¹⁰⁶. Les représentations basées sur les stéréotypes influencent les décisions des employeurs à l'égard des seniors et ne favorisent pas le maintien en emploi, mais la discrimination fondée sur l'âge ne s'explique pas que par la présence de ces stéréotypes. Il s'agit de « l'action combinée de trois types de facteurs : les stéréotypes, les structures d'âge existant dans l'entreprise et la nature du travail »¹⁰⁷.

Deux modèles théoriques semblent mobilisables dans le cadre de discrimination sur l'âge : la discrimination intentionnelle (BECKER 1971) produisant des écarts de salaire et une ségrégation dans l'emploi et la discrimination statistique. La discrimination peut être non intentionnelle et indirecte, les conséquences ne se limitent pas à des écarts de rémunération mais aussi à des ruptures anticipées, à un accès à la formation, à l'emploi et aux promotions

¹⁰⁵ Béatrice DELAY, Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges ; CEE N° 104 septembre 2008

¹⁰⁶ Annie JOLIVET, Vieillesse, salaire et demande de travailleurs âgés, Travail et Emploi n°88, 2001, P. 65-82

¹⁰⁷ Natacha PIJOAN et Alain BRIOLE, Expliciter les représentations des seniors chez des directeurs : une analyse à partir de cartes causales idiosyncratiques Revue management et avenir 2006/1, N°7 P152-180

moindres. La croissance du salaire liée à l'ancienneté peut être à l'origine de discriminations indirectes.

▪ **La législation**

La discrimination fondée sur l'âge est devenue une préoccupation majeure avec la montée du départ anticipé et les difficultés d'accès à l'emploi des seniors.

Le fait de légiférer pour proscrire la discrimination sur l'âge a, selon l'exemple américain, favorisé l'emploi. Le Congrès américain reconnaît dès 1967 l'existence d'une discrimination fondée sur l'âge et adopte une série de mesures visant à combattre celle-ci, mettant ainsi le sujet dans le champ du débat public et politique.

Il faudra attendre l'année 2000 pour que la lutte contre la discrimination s'impose en Europe avec l'entrée en vigueur de la directive européenne en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, dont la transposition dans le droit national français s'est faite en 2001. Nous avons abordé dans la partie de notre étude traitant de la position de l'état, le cadre réglementaire applicable au niveau national en matière de discrimination. Les lois contre la discrimination affirment la nécessité de ne pas traiter différemment des personnes placées dans des situations comparables en se fondant sur le critère d'âge. Mais si des distinctions fondées sur l'âge ont des « objectifs économiques et sociaux valables » et sont justifiées pour « avantager ou protéger des groupes d'âge particuliers ». L'identification de la discrimination ne va pas de soi.

▪ **La perception d'une discrimination à l'égard de l'âge**

Le phénomène de discrimination par l'âge a été peu mesuré et est peu ressenti par les travailleurs. Selon l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2007, seuls 3% des travailleurs de l'UE-15 déclarent avoir été victimes de discriminations en raison de leur âge. Cette discrimination est surtout évoquée par les chômeurs âgés de longue durée, ce sont les entrants sur le marché du travail qui évoquent la barrière de l'âge pour trouver un emploi.

108

Plus que d'être discriminé par les entreprises, c'est le sentiment d'une iniquité générationnelle qui engendre une démobilitation, un manque d'initiative, de l'absentéisme, une diminution de la coopération et une moindre attention dans la qualité du travail

effectué par les seniors. L'équité intergénérationnelle devient une préoccupation forte des organisations dans le contexte démographique que l'on connaît. La perception de l'équité générationnelle dépend pour les seniors de la reconnaissance que l'organisation a de leur expérience, de leur ancienneté et de leur compétence, comment est valorisé leur connaissance de leur métier.¹⁰⁹

Plus que la discrimination, ce sont les stéréotypes attribués aux seniors qui sont à l'origine des pratiques des entreprises à leur égard.

Des études menées depuis les années soixante ont tenté d'établir un lien de causalité entre les représentations sociales liées à l'âge avec un panel de stéréotypes très large et l'employabilité¹¹⁰. Les études ont cherché à identifier si les préjugés étaient présents dans l'esprit des individus en les interrogeant sur différentes dimensions telles que la productivité, les difficultés physiques et mentales, la résistance au changement, la sociabilité.

Les préjugés à l'égard de l'âge semblent tenaces et stables dans le temps car on peut noter une certaine constance des mentalités. La perception de l'âge dans le travail a connu peu d'évolutions positives en 50 ans de recherche et les stéréotypes liés aux difficultés physiques, à la résistance au changement, à des rapports difficiles avec la jeunesse et à l'apprentissage sont confirmés mais des qualités supplémentaires sont reconnues avec l'expérience professionnelle et la sociabilité. Toutes ces études arrivent à la conclusion qu'il est nécessaire de combattre les préjugés négatifs afin d'encourager les entreprises à maintenir cette population en emploi.

¹⁰⁹ Eléonore MARBOT, La gestion des âges et l'équité entre les générations, *Retraite et société* 2007/1, n°51 p.103-125

¹¹⁰ Nathalie BURNAY, Les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés, *panorama de 50 ans de recherche, Gérontologie et société* 2004/04 n° 111, p. 157-170

3. La Position des syndicats

Marquée par les spécificités nationales, la négociation collective occupe une place différente selon les pays. Pour cette raison, mais également guidées par des questions pragmatiques d'accessibilité de l'information et malgré les percées des négociations européennes sur ce sujet, nous avons choisi de restreindre notre étude, dans cette partie, à la position des syndicats patronaux et salariés en France.

Le dialogue social français se caractérise par un faible taux de syndicalisation (le plus faible de l'OCDE avec 8% de syndiqués). Cette faible légitimité des représentants des salariés est souvent citée comme une des causes de la fragilité du dialogue social¹¹¹. Il était également marqué, jusqu'à la réforme d'août 2008, par des critères de représentativité datant de plus cinquante ans. Depuis cette évolution législative, la place du dialogue social a été restaurée. En effet, tout projet gouvernemental impliquant des réformes dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit d'abord comporter une phase de concertation avec les partenaires sociaux.

Dans cet esprit, le 9 mars 2006 le MEDEF, la CGPME (confédération générale du patronat des pme) et l'UPA (union professionnelle artisanale) et trois organisations syndicales, CFDT, CFTC et CFE-CGC ont signé l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'emploi des seniors du 13 octobre 2005. Il introduit concrètement un changement de mentalité, il sécurise les parcours professionnels et crée des mesures de retour à l'emploi.

Cet acte fort marquant la volonté des partenaires sociaux de s'inscrire dans un dialogue constructif pour favoriser l'emploi des seniors s'est poursuivi par l'élaboration d'un plan concerté 2006-2010 déclinant les principales dispositions de l'ANI de 2005. Cependant, force est de constater que ces engagements nationaux n'ont pas produit les effets escomptés dans les branches. En effet, fin septembre 2009, seuls quatre accords de branche ont été signés et sont en cours d'examen, auprès des services du Ministère chargé de l'emploi.¹¹² La frilosité des acteurs est donc réelle sur sujet. Les freins que l'on a soulignés du côté des entreprises existent également du côté des partenaires sociaux en particulier au niveau des branches et des entreprises.

3.1. La position des organisations syndicales au niveau des confédérations nationales

¹¹¹ <http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/syndicat-representativite>

¹¹² <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-seniors/v2/dossiers/liste-actualisee-accords-branche.html>

3.1.1 Les organisations syndicales patronales

- MEDEF

Sur le site web de l'organisation, c'est à la rubrique « conférence de presse », domaine « Travail et Emploi » en date du 09/03/2006 que se trouve le seul texte afférant à la question des seniors. Laurence Parisot¹¹³, présidente du MEDEF amorce dès la signature de l'accord interprofessionnel (Le 9 mars 2006) une démarche de pédagogie où elle excelle souvent.

« Le MEDEF se félicite de la signature de cet accord qui permettra d'améliorer le taux d'emploi des seniors, défi majeur pour notre pays. Trop de personnes en France sont écartées du marché du travail en raison de leur âge. Il faut faire changer les mentalités. »

Tout en regrettant le refus de signature par FO, la présidente du MEDEF communique le même jour sa volonté de retrouver le dialogue social et de rencontrer le délégué général de l'organisation syndicale.

La position publique du MEDEF est claire : « L'accord se traduit concrètement par une rupture avec la culture de la sortie précoce de la vie professionnelle ; il donne les moyens aux entreprises de conjuguer gestion des âges et performance ; il doit permettre de créer plus d'activité donc plus d'emplois. »

Denis Gautier-Sauvagnac, en charge de la négociation déclare : « **Le changement de mentalité** à l'égard des salariés d'un certain âge est à la base de cet accord. »

« L'expérience d'une vie professionnelle est une richesse ; notre société doit en tirer les conséquences. » La sécurisation des parcours professionnels (cf. l'obligation de négociation d'une GPEC pour les branches, les entreprises et les territoires) et le retour à l'emploi (groupements d'employeurs et aménagement du CDD 57 ans) sont les actions mises en avant.

Concernant les salariés âgés, il est regrettable que si peu d'échos soient donnés à la question par le MEDEF. Cette absence d'engagement n'a pas incité les employeurs à s'engager, au niveau des branches, comme dans les entreprises pour être acteur du vieillissement actif.

- CGPME

Affichée¹¹⁴ à la rubrique « social emploi » de la page d'accueil, le texte circularisé auprès de ces présidents le 21 juillet 2009 et accompagnant la circulaire de la DGEFP précise : « Elle doit être prise en compte avec la plus grande attention par les entreprises. » la lettre se

¹¹³ http://www.medef-cantal.fr/main/core.php?pag_id=47708

¹¹⁴ <http://www.cgpme.fr/social-formation/voir/432/circulaire-du-21-juillet-2009-sur-les-accords-ou-plans-d-actions-en-faveur-des-seniors>

termine par des préconisations de méthode : « La circulaire que nous vous communiquons est d'une grande importance car, en particulier, elle précise les dispositions nécessaires à la sécurisation des accords ou plans d'action et inclut la grille d'analyse de la validité des accords par l'administration. »

Plusieurs dossiers concernant l'emploi des seniors sont en ligne.

Dans le rapport de contribution de la CGPME au Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2009 sont égrenés ses positions clés.

Concernant l'assurance vieillesse, l'organisation souligne l'importance de l'augmentation de la durée de cotisations à 41 ans jusqu'en 2012 permettant **l'allongement de la durée d'activité** et préconise d'allonger jusqu'à 42 ans. Elle approuve la suppression des MRO, mais précise que « dans un certain nombre d'entreprises, notamment celles soumises à la concurrence internationale, des difficultés importantes » et martèle que le secteur public « devrait appliquer les mêmes principes ». Elle apporte un vif soutien aux mesures de corrections des mécanismes dit des « carrières longues », saluant « l'effort de rationalisation », mais demande que soit fixé un agenda de révision générale.

A propos des dispositions relatives à l'emploi des seniors, « la CGPME porte un jugement plutôt favorable mais toujours nuancé ».

Les réclamations formelles concernent des incitations supplémentaires pour le CDD senior, l'utilisation des groupements d'employeurs et une imputation sur la contribution du 0,5% de la professionnalisation pour financer les formations de tuteurs.

Des protestations exigeant que le seuil d'application de la pénalisation soit repoussé aux entreprises de plus de 300 personnes, ces entreprises étant les plus créatrices d'emploi : 78% des emplois en 2007. Le seuil de 50 personnes est un « seuil anti-emploi : le renforcer aggraverait encore les choses ».

Pour les entreprises devant mettre en place un plan d'action, l'organisation demande la suppression de l'obligation d'objectif chiffré. Cette obligation d'établir un objectif à 3 ans serait « mission impossible ».

Concernant l'extension de l'accord de branche est réclamée la suppression de la disposition prévoyant la délivrance d'un « avis favorable » du Ministre chargé de l'emploi. La CGPME dénonçant ainsi le « création un nouveau régime de validation des accords de branche, l'ensemble des acteurs sociaux et même les Pouvoirs Publics s'engageraient alors dans un engrenage dont on ne sait pas où il mènerait ». La date de mise en œuvre de la pénalité devrait être reportée au 31/12/2010.

En ayant suivi la même ligne du silence que son alter ego des grandes entreprises, la CGPME a toutefois laissé sourdre quelques messages peu sereins et diffusés par le web.

3.1.2 Les organisations syndicales salariées

Nous choisissons d'examiner ici la position des cinq organisations syndicales de salariés qui ont bénéficié, pendant plus de cinquante ans, et jusqu'à la loi sur la réforme du dialogue social du 20 août 2008, d'une présomption irréfragable de représentativité. En effet, après la remise en cause de ce principe, qui oblige les syndicats à faire la preuve de leur représentativité, à chaque niveau de négociation, le Club des Cinq continue de bénéficier, jusqu'à ce que l'ensemble des entreprises ait réalisé leurs élections professionnelles, d'une présomption simple de représentativité. Au niveau interprofessionnel, les résultats consolidés des élections dans les différentes branches professionnelles permettront de définir si ces cinq organisations syndicales ont atteint le seuil fatidique des 8% pour conserver leur légitimité.

Si on observe les résultats des élections prud'homales de décembre 2008, qui certes n'ont pas d'incidences directes sur ce critère mais ont eu valeur de test, on remarque que le Club des Cinq conserverait sa légitimité de partenaires des négociations au niveau national.

- **CFDT**

En qualité de signataire de l'ANI de 2005, la CFDT s'est impliquée sur la question de l'emploi des seniors, qu'elle a affiché, comme une de ces deux priorités dès 2007, à côté de l'emploi des jeunes. En effet, elle milite pour un emploi durable pour chaque personne « en fonction de ses compétences, lui offrant la possibilité de se former pour s'adapter, se maintenir dans l'emploi ou se reconvertir »¹¹⁵.

Sur l'emploi des seniors, elle estime que tout salarié doit avoir la possibilité, s'il le souhaite, de travailler au-delà de 60 ans. Il appartient de réhabiliter les seniors à qui ont dit pendant cinquante ans qu'ils ne valaient plus rien.

Elle a, part ailleurs, commandité une étude rendue en mai 2008 intitulé « le faux consensus sur l'emploi des seniors »¹¹⁶ afin d'analyser les raisons qui poussent les entreprises à maintenir ou à recruter des salariés âgés et les salariés à rester en emploi. Dans cette étude, à laquelle nous nous sommes, à plusieurs reprises, référées dans notre mémoire d'expertise, elle met en évidence « un décalage entre les raisons locales et les registres argumentatifs mobilisés par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux au niveau central pour justifier du vieillissement actif. »¹¹⁷ Les justifications économiques et civiques (diversité notamment) ne raisonnent pas au niveau local. La CFDT préconise de traiter cette question en s'engageant, au niveau du terrain, dans une réflexion, une sécurisation des parcours professionnels. A ce titre elle incite les équipes syndicales à prendre l'initiative de négociations sur la gestion anticipative des emplois et des compétences.

¹¹⁵ Site internet cfdt

¹¹⁶ Guillaume HUYEZ-LEVRAT, le faux consensus sur l'emploi des seniors, CEE mai 2008

¹¹⁷ Guillaume HUYEZ-LEVRAT, le faux consensus sur l'emploi des seniors, CEE mai 2008, Résumé

Pour autant, dans une interview réalisée par France 3, début novembre 2009, la CFDT appelait le gouvernement à aller au-delà de son exigence formelle et à passer à une obligation de résultats imposée aux entreprises. Elle prenait une position plus tranchée également sur la question de la pénibilité sommant le gouvernement d'aboutir sur cette question. Elle rejoint ici une préoccupation des autres confédérations qui s'arquent sur ce sujet épineux qui est à l'ordre du jour des négociations début 2010.

- **CGT**

La CGT est beaucoup plus attachée à la question de la pénibilité qu'à la notion sociétale de vieillissement actif. Elle n'a pas signé l'ANI de 2005 sur l'emploi des seniors. Elle relaie sur son site Internet la statistique, issue du sondage réalisé par l'institut Obea France pour 20 minutes et France Info, selon laquelle « 63% des français sont contre travailler plus longtemps ». Les mots d'ordre qu'elle diffuse sur cette question sont peu nombreux et exclusivement orientés sur la pénibilité et ses modalités de compensation. Cette position n'est pas étonnante dans la mesure où la grande majorité de ces militants est constituée d'ouvriers, population largement concernée par ces situations. Selon la CGT, le maintien dans l'emploi ne doit pas se faire à n'importe quel prix. Bernard Thibault rappelait dans une déclaration faite à l'AFP le 28 octobre 2009 que « statistiquement, les salariés occupant un emploi pénible profitent moins longtemps de leur retraite, en raison d'une espérance de vie réduite d'environ sept ans par rapport aux autres salariés ».

Elle élargit la pénibilité aux risques psychosociaux et soulignent le « scandale » que représente les suicides des travailleurs qui font actuellement la une de nos quotidiens. On l'aura compris, la CGT fait de la reprise des négociations sur la pénibilité un préalable à de nouvelles discussions sur la réforme des retraites, elle n'a aucunement mobilisé ses militants dans les entreprises sur la question de l'emploi des seniors.

- **FO**

FO a consacré un numéro spécial en septembre 2009 à l'accès et au maintien dans l'emploi des seniors. Elle met l'accent sur le fait que les salariés âgés sont les oubliés de la crise. Elle condamne une gestion des salariés qu'elle qualifie d'« irresponsable » par les entreprises qui n'hésitent pas à continuer de les utiliser comme variable d'ajustement des effectifs. Ils sont en effet, selon elle les premières « victimes » des PSE et des plans de départ volontaire. Elle estime qu'il faudrait profiter de cette période de crise pour « établir des liens et une

solidarité intergénérationnelle, plutôt qu'opposer emploi des jeunes et emploi des seniors ». ¹¹⁸

Elle préconise, à ce titre, un Allocation de Solidarité Intergénérationnelle (ASI) consistant à compenser financièrement le maintien intégral du salaire du salarié senior acceptant une mission de tuteur dans l'entreprise et dont le temps de travail est aménagé pour ce faire.

- CFTC

La position de la CFTC consiste à reporter l'intégralité de la responsabilité du faible taux d'emploi des seniors sur les entreprises. Elle demande que celles, dont l'employabilité des salariés n'est pas assurée par une politique de gestion prévisionnelle assortie de mesures d'accompagnement et de formation, soient pénalisées. Elle propose, à ce titre, au gouvernement d'instaurer des cotisations additionnelles pour les organisations qui refuseraient de s'engager sur un taux chiffré d'emploi. Sur un communiqué daté de juin 2008, diffusé sur son site, elle précise qu'elle fera de l'emploi des salariés âgés un thème prioritaire dans toutes les négociations, GPEC, formation professionnelle, convention d'assurance chômage.

- CFE-CGC

La CFE-CGC prône le bon sens pour régler la question de l'emploi des seniors. Par un raisonnement simpliste, elle précise que le taux d'emploi des seniors est forcément lié au taux d'emploi global. En conséquence, en période de crise, si la politique d'emploi en faveur des seniors implique que les entreprises maintiennent en emploi ces salariés.

Elle souhaite que soit valorisée la place des seniors dans les entreprises notamment par le biais du tutorat.

On constate donc que même si trois des cinq organisations syndicales de salariés s'étaient engagées en signant l'Ani 2005, aujourd'hui, dans les mots d'ordre qu'elles diffusent dans les médias ou sur leur site Internet respectif, l'emploi des seniors restent un sujet assez peu abordé. Ce « consensus mou » n'a probablement pas incité les équipes syndicales dans les branches et sur le terrain à se positionner avec conviction sur ce sujet.

3.2. Le dialogue social au niveau des branches et des entreprises

Selon les statistiques publiées dans le rapport sur négociation en 2008 réalisé par le Ministère du travail, la négociation professionnelle de branche a connu un net regain par rapport à l'année 2007. Ainsi, 1 117 textes ont été signés et déposés auprès de la DDTEFP, soit 10% de plus qu'en 2007. De même au niveau des entreprises, on enregistre une progression identique : 27 100 accords ont été signés en 2008 contre 22115 en 2007. Toutefois on note que les accords relatifs à l'emploi des seniors représente une infime partie des accords conclus. Ce sujet n'est visiblement une préoccupation majeure des partenaires sociaux proches de la vie quotidienne des entreprises.

3.2.1 Comment les branches professionnelles se sont emparées du sujet ?

L'existence d'un accord de branche validé par le Ministre de l'Emploi et étendu permet d'exonérer de la pénalité les entreprises de 50 à moins de 300 salariés. L'enjeu au niveau des branches est donc important surtout dans les secteurs d'activité où les PME et TPE sont majoritaires.

Selon le site du ministère du travail www.emploiesseniors.gouv.fr, quatre accords sont en cours de validation¹¹⁹ :

- l'accord du 3 juillet 2009 dans les HLM ;
- L'accord du 15 juillet 2009 dans la branche automobile services ;
- L'accord du 15 juillet 2009 dans la branche des tracteurs, matériels agricoles, commerces et réparations
- L'accord du 27 août 2009 dans les vins, cidres, jus de fruits et spiritueux.

De nombreuses branches, comme la métallurgie, la chimie et les organismes du régime général de la sécurité sociale négocient encore. D'autres disposent d'accords qui n'exonèrent pas les entreprises d'une éventuelle pénalité, soit que les partenaires sociaux en aient décidé ainsi, pour pousser les entreprises à engager les discussions au niveau local, soit que la décision vienne de l'administration. Ainsi, les télécommunications ont ratifié un accord le 3 juillet, mais considèrent qu'ils n'exonèrent pas les entreprises. Dans la branche de l'UNIFED, le texte du 16 juin 2009, qui a fait l'objet d'une opposition de trois syndicats non-signataires, est caduc.

De son côté, la banque a signé un accord que le ministère du travail ne considère pas, en l'état exonératoire.

¹¹⁹ Liaisons sociales quotidien n° 217/2009 du jeudi 22 octobre 2009

On constate que malgré l'importance de l'enjeu, les branches se sont peu saisies de la question de l'emploi des seniors.

Qu'en est-il au niveau des entreprises ?

3.2.2 Comment le dialogue social s'est noué autour de la question des seniors dans les entreprises ?

Selon le rapport du Ministère du travail dans son rapport de 2008 sur le dialogue social, « parmi 300 accords GPEC signés en 2008, 138 ont traité de la question des seniors, soit 46 % des accords. Cela représente une baisse de 2 points par rapport aux accords signés entre 2005 et 2007 ». ¹²⁰

Il est à noter que parmi ces accords conclus, 7 prévoient la mise en place de dispositif de préretraite partielle ou totale dans le cadre d'un accord GPEC « à chaud », c'est-à-dire concluent dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.

Si on examine le contenu de l'ensemble des accords, on observe que 46% traite de l'aménagement des fins de carrière, 39% du tutorat. Tous s'engagent pour renforcer certains outils de gestion des ressources humaines afin de maintenir l'employabilité des seniors (bilan de compétences, entretien de deuxième partie de carrière..).

Il est évident que l'engagement des négociations sur la question des seniors dans les entreprises s'est réalisé tardivement au cours de l'année 2009. Comment de cette façon imaginer des mesures de fonds, traitant ce sujet dans l'anticipation ? L'objectif des entreprises, dans un délai aussi court était avant tout d'éviter les pénalités.

Alors qu'au niveau national, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux cherchent à se mobiliser pour favoriser le relèvement du taux d'emploi des salariés âgés, les acteurs de terrain ne relaient pas cette préoccupation. Le décalage de prise de conscience est mis en exergue dans le rapport ministériel de 2008 sur la négociation collective. Il confirme que les justifications de type économiques (pénurie de main d'œuvre, financement des systèmes de protection sociale) et sociaux (lutte contre les discriminations), ne font pas sens pour les parties prenantes dans les entreprises.

L'étude de la CFDT parle de faux consensus. C'est bien le cas.

¹²⁰

Ministère du travail, La négociation en 2008, Bilan et rapports.

Parties prenantes dans la politique de sortie précoce des salariés du marché du travail, pendant des dizaine d'années, les organisations syndicales doivent, à l'instar, des autres acteurs économiques, déployer une réforme culturelle profonde en leur sein, pour convaincre leurs équipes locales de la nécessité d'être force de proposition en matière d'emploi des seniors.

4. La position des salariés âgés

Tous ne sont pas prêts à travailler plus longtemps ;

Quels sont les arguments qu'ils invoquent ?

Quelle analyse peut-on en faire afin d'identifier les leviers pour favoriser l'emploi des seniors ?

Dans leur ouvrage « Le Management des seniors », Serge Guérin et Gérard Fournier¹²¹ constatent que les salariés ont intégré la fin de la culture des préretraites mais ils sont encore 40% (contre 93% en 2005) à souhaiter partir avant 60 ans et 41% à vouloir quitter l'entreprise à 60 ans exactement. Autrement dit, 81% des salariés désirent quitter l'entreprise à 60 ans ou avant...

De même, selon l'article « Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans », publié par la DARES en juillet 2008¹²², 34 % des 35-55 ans ne s'estiment pas capables de faire le même travail jusqu'à 60 ans. Cette question a été posée dans le cadre de l'enquête Conditions de travail de 2005. Ces enquêtes sont organisées et exploitées par la DARES depuis 1978. Elles visent à cerner au plus près le travail réel tel qu'il est perçu par le travailleur, et non pas le travail prescrit tel qu'il peut être décrit par l'entreprise ou l'employeur. En 2005, 19000 personnes ont été interrogées à domicile. Le champ retenu pour cette étude est l'ensemble des salariés hormis les catégories pour lesquelles l'âge normal de départ à la retraite était en 2005 inférieur à 60 ans, ainsi que les salariés de moins de 35 ans pour lesquels la perspective de retraite était trop abstraite.

Comment expliquer ce phénomène, particulièrement marqué en France mais présent également dans d'autres pays d'Europe ?

Quels sont les arguments invoqués par les salariés âgés pour justifier leur souhait de cessation précoce d'activité, de leur empressement à partir à la retraite, ou au contraire, quels sont les facteurs qui les poussent à poursuivre leur activité au-delà de 60 ans ?

De quelle façon ces facteurs influencent-ils leur décision ? Quel est l'impact de chacun d'eux selon les CSP, le sexe ?

¹²¹ Edition Eyrolles – 2005, 2009

¹²² Premières synthèses DARES juillet 2008 « Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans »

Nous allons apporter des éléments de réponse à ces questions.

Dans un premier temps, nous observerons l'impact du facteur économique sur l'emploi des seniors et constaterons que son incidence est contrastée au niveau national et international.

Puis nous examinerons la prégnance des conditions du travail et de la santé sur l'emploi des seniors.

4.1. L'impact du facteur économique sur l'emploi des seniors : une incidence contrastée selon les pays

Même si les seniors ne l'expriment pas comme premier élément dans leur souhait de poursuite d'une activité professionnelle, on comprend aisément que la diminution des revenus ou l'absence de protection sociale peut les contraindre à se maintenir ou à reprendre une activité. En France, le facteur économique apparaît comme contraignant pour une minorité de CSP. Pour la majorité des seniors français, il est pris en compte afin de maintenir le niveau de vie antérieur. Enfin, dans tous les cas, cet élément est étroitement lié aux incertitudes de la conjoncture économique.

Ce n'est toutefois pas le cas dans les pays ayant mis en œuvre une politique dite « libérale », comme par exemple en Amérique du Nord et au Royaume Uni où ce facteur reste déterminant.

4.1.1 L'incidence du facteur économique sur l'activité des seniors français

4.1.1.1 Un critère contraignant pour une minorité de catégories socioprofessionnelles (CSP)

Certaines catégories continuent à travailler car ils n'ont pas d'autre solution.

C'est souvent le cas des **agriculteurs**. Dans un discours le 9 septembre 2008¹²³, François Fillon a annoncé des mesures en faveur des exploitants : Le minimum retraite sera calculé sur la base du minimum vieillesse du régime général, correspondant à 633 euros pour 37 ans et demi de cotisations. Par ailleurs, les veuves pourront bénéficier à partir de 2010 de la retraite complémentaire obligatoire acquise par leur conjoint.

¹²³

Le Figaro 10 septembre 2008 « Les agriculteurs auront un minimum retraite »

En mars 2008, 1/3 des retraités ont touché le minimum contributif soit 4 millions de personnes. Ce minimum est soumis à des restrictions : si la personne n'a pas travaillé le nombre de trimestres requis, sa pension sera diminuée proportionnellement au nombre de trimestres manquants. Une femme qui a par exemple exercé une activité professionnelle 15 ans seulement recevra une pension proportionnelle à son activité. Il est clair dans ce cas que certaines personnes à faibles revenus aient intérêt à continuer à exercer une activité professionnelle. L'ASPA (allocation de solidarité aux personnes âgées) remplace l'ancien « revenu minimal de retraite » depuis le 1^{er} janvier 2007. Elle s'adresse aux personnes de plus de 65 ans (60 ans dans certains cas : anciens combattants...) ayant peu ou pas cotisé pour leur retraite et qui peuvent ainsi bénéficier d'un revenu minimal. Le montant de l'ASPA est égal à la différence entre le revenu du demandeur et le plafond : 7537,30 € pour une personne seule et 13521,27 € pour un couple.

Les **petits commerçants et artisans** font également partie des catégories pour lesquelles le poids des facteurs financiers est important. Bénéficiant rarement de retraite complémentaire, la vente de leur fonds de commerce constitue le seul capital qui leur permet d'avoir un niveau de vie décent pendant la retraite. La frilosité du marché de l'immobilier vient donc les frapper de plein fouet et retarde leur départ à la retraite.

4.1.1.2 Le souhait de maintenir le niveau de vie antérieur pour la majorité des seniors

Le choix de l'âge de cessation d'activité est au centre d'un réseau de relations complexes qui combine de nombreux facteurs. C'est ce que mettent en exergue Didier Blanchet et Thierry Debrandt dans leur étude « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires »¹²⁴. Ils ont créé une équation entre les aspirations en matière d'âge de départ en retraite et un certain nombre de variables selon les pays, monétaires et non monétaires.

- les déterminants non monétaires : niveau d'étude, type d'emploi, situation de famille, coordination avec le départ en retraite du conjoint, préférence pour le loisir, l'inactivité, la santé, les conditions de travail, l'environnement, la nature, l'organisation du travail et enfin l'espérance de vie anticipée.
- Les déterminants monétaires : barèmes de retraite

124

Ils mettent en évidence que les individus décident de partir en retraite sitôt que la perte en revenu net qui en résulte est inférieure à la valeur qu'il donne au loisir, ou plus précisément à la combinaison loisir/activité non marchande qu'ils adopteront une fois qu'ils seront à la retraite.

Les incitations financières ont un effet significatif sur les comportements au niveau individuel, mais moins marqué que les variables non monétaires. Au niveau d'un pays, les facteurs monétaires sont comparables voire supérieurs car ils rendent compte des spécificités de chaque pays.

Les variables non monétaires les plus discriminantes sont la satisfaction globale au travail, la reconnaissance, l'insertion dans l'entreprise et la crainte que des problèmes de santé ne limitent la capacité de travail avant l'âge normal de la retraite. En revanche, la satisfaction en matière de salaire n'intervient pas comme un des facteurs les plus déterminants.

4.1.1.3 Des préoccupations financières étroitement liées aux incertitudes de la conjoncture économique.

Les incertitudes liées à la conjoncture économique vont dans certains cas inciter à la poursuite d'une activité et dans d'autres, elles vont avoir un rôle d'accélérateur dans la décision de départ en retraite.

En effet, aujourd'hui, les salariés n'ont pas intérêt à liquider leur retraite. Pour la première fois, les revenus des retraités repassent sous ceux des actifs¹²⁵. Le taux de remplacement du dernier salaire se situe à moins de 40%. Chacun a compris que la retraite serait de moins en moins rentable. Une étude internationale¹²⁶ montre que 53% des sondés accepteraient de travailler après la retraite essentiellement pour des questions financières. Mais seulement 14% des Français pensent qu'ils trouveront facilement un emploi contre 46% des Danois.

L'inquiétude sur le système de retraite modifie également la décision sur le départ en retraite. Ainsi, selon l'enquête réalisée par la CNAV durant l'été 2007¹²⁷, les assurés se déclarent inquiets quant à l'avenir du système de retraite. Ils craignent des modifications des

¹²⁵ Serge Guérin et Gérard Fournier, le Management des seniors, éditions d'organisation, EYROLLES, mars 2009

¹²⁶ Kelly Services 2008 dans « le Management des Seniors »

¹²⁷ Enquête menée par la CNAV « Les motivations de départ en retraite » - Caroline Berteau-Rapin et Corinne Mette - mars 2008 dans Cadrage n°2

règles de calcul en leur défaveur voire une remise en question totale. Cette vision les amène à précipiter la liquidation de leur retraite.

Dans cette même étude, il apparaît que les assurés cherchent à optimiser leur départ à la retraite pour le rendre le plus rentable possible. Les assurés font part de leurs inquiétudes face à la baisse du pouvoir d'achat. Les considérations financières sont alors quasiment les seules à jouer aussi nettement ou du moins, à être clairement exprimées sur la décision du recul du départ en retraite. Chez les personnes en emploi, la prolongation d'une activité professionnelle jusqu'à l'obtention d'un niveau de pension jugé correct est le premier moyen envisagé pour pallier la perte de pouvoir d'achat due au passage à la retraite. Quant à celles qui ne sont pas en emploi, le niveau de pension attendu conduit à différer le moment de liquidation, lorsque cela est possible. C'est le cas des chômeurs indemnisés n'ayant pas encore atteint le taux plein.

En conséquence, qu'ils aient ou non un emploi, les assurés subissent, d'une façon ou d'une autre, le poids de la conjoncture. Pour une partie de ceux qui ont la possibilité de choisir le moment de leur départ en retraite, les inquiétudes concernant l'emploi, en particulier, les incitent à partir le plus tôt possible et à minimiser l'importance des avantages financiers qu'ils pourraient retirer d'une prolongation d'activité.

4.1.2 Le poids du facteur économique dans les pays dits « libéraux » : l'exemple des Pays d'Amérique du Nord et du Royaume Uni

Deux interviews de seniors américains diffusés sur le site www.senioragir.fr sont éloquentes : ces seniors, un homme de 75 ans, Bob J., et une femme de 66 ans, Adrien K., n'ont pas d'autre choix que d'être actifs. Bob J. alors qu'il a travaillé pendant 40 ans reprend une activité pour bénéficier d'un revenu complémentaire, sa pension étant insuffisante pour lui permettre de vivre décemment. Adrien K. alors qu'elle a été femme au foyer durant toute son existence est obligée de travailler suite à son divorce pour subvenir à ses besoins, aucune couverture sociale ne lui permettant de vivre décemment. Ces deux seniors américains montrent bien évidemment une certaine pudeur à mettre en avant le facteur financier dans leur reprise d'activité.

Cet état de fait est confirmé par Stephen Groff, Directeur adjoint à la Direction de la Coopération pour le Développement de l'OCDE à Paris dans une interview diffusée sur le même site : « Aux Etats-Unis, l'absence de couverture maladie pour les non-salariés contraint les seniors à retourner travailler ». Les résultats de cette politique restrictive sont un taux d'emploi des seniors de 61% en 2007.

Pour les Canadiens, un sondage présenté en 2007 par le groupe Investors montre que 58% des travailleurs canadiens pensent travailler à la retraite. En effet, 56% d'entre eux pensent ne pas avoir suffisamment d'argent pour vivre s'ils s'arrêtent de travailler complètement, même s'ils évoquent également pour justifier leur souhait le désir de maintenir un réseau social et de vivre de nouvelles expériences.

L'aveu du poids du facteur financier vient plus facilement de la part des femmes. Elles sont 34% à reconnaître que l'argent est un important facteur de motivation pour continuer de travailler une fois à la retraite.¹²⁸

Le Royaume Uni a contraint les seniors à travailler en libéralisant le marché du travail, en diminuant le niveau des retraites et en augmentant la flexibilité du travail.

Nous avons déjà examiné les caractéristiques de la politique publique britannique en matière d'emploi des seniors, dans la première sous partie relative à la position de l'état.

4.2. La prégnance des conditions de travail et de la santé pour l'emploi des salariés âgés

Partagés par l'ensemble des catégories professionnelles et étroitement imbriqués, les conditions de travail et les questions de santé sont les facteurs qui poussent les seniors à cesser de travailler de façon précoce ou les incitent au contraire à poursuivre leur activité au-delà de l'âge légal de départ en retraite.

Comment peut-on mesurer l'impact de ces facteurs sur le maintien dans l'emploi des seniors ? Quels sont les indicateurs qui nous permettent d'appréhender comment ces différents éléments vont jouer sur le maintien dans l'emploi des seniors ?

De quelle façon influencent-ils la participation des seniors au marché du travail ou leur retrait précoce de celui-ci ? Quel est le poids de ces facteurs selon les sexes, selon les CSP ?

Autant de questions que nous allons explorer pour mieux cerner les conditions nécessaires pour favoriser le vieillissement actif.

¹²⁸ Serge Guérin et Gérard Fournier, Le management des seniors Editions d'organisation— Eyrolles , mars 2009 – page 275

4.2.1 Les outils de mesure de l'impact de ces facteurs sur l'emploi des seniors

Les différentes études et enquêtes menées sur l'impact des différents facteurs évoqués sur le maintien dans l'emploi des seniors, notamment l'enquête SHARE sur la santé, le vieillissement et la retraite en Europe¹²⁹, mais également l'enquête décennale de santé réalisée par l'INSEE en 2002-2003¹³⁰ utilisent à la fois des critères objectifs et des critères subjectifs. Certaines autres études ont recours à des critères différents qui combinent les critères classiques et d'autres plus originaux, afin d'affiner leur diagnostic.

4.2.1.1 Les indicateurs classiques

A- Les indicateurs objectifs

Pour évaluer l'état de santé et la pénibilité, les accidents de travail, la maladie professionnelle et l'absentéisme sont couramment utilisés et font l'objet d'un recensement national via les CRAM.

D'autres indicateurs sont utilisés pour mesurer l'impact des conditions de travail sur la santé :

- la morbidité ou la mortalité c'est-à-dire notamment l'incidence de pathologies ou de mortalité par diverses causes (le cancer par exemple) ;
- l'écart d'espérance de vie avec ou sans incapacité pour réaliser les actes de la vie courante.

Ils sont pris en compte, en particulier, dans les différents rapports sur la pénibilité réalisés au cours de ces dernières années.¹³¹

Il s'agit d'éléments de comptage dénués de toute appréciation subjective ou ressentie de la population qu'ils concernent.

B- Les indicateurs subjectifs : état de santé et pénibilité perçus : pertinence et limites

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) décrit la santé comme un sentiment de bien-être total physique, moral et social. Aurélia ORTIZ dans son étude « trajectoire professionnelle et

¹²⁹ Enquête publiée par Institut de recherche et documentation en économie de la santé n°137 – Claire Barangé, Violaine Eudier, Nicolas Sirven – décembre 2008

¹³⁰ Etude DARES n°03.1 réalisée à partir de cette enquête « Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi » - janvier 2008

¹³¹ Rapport STRUILLOU « Pénibilité et retraite » remis au Conseil d'Orientation des Retraites (COR) en avril 2003 – Rapport d'information parlementaire POISSON sur la pénibilité au travail – Mai 2008

état de santé déclaré des salariés seniors en activité »¹³² rappelle que « plusieurs études ont par ailleurs montré la validité de cette mesure en soulignant la convergence des indicateurs objectifs et subjectifs. » Les indicateurs subjectifs sont donc des indicateurs pertinents.

La définition de l'OMS montre également la large part de la subjectivité dans l'état de santé. De même, l'évaluation de la pénibilité, son degré d'acceptabilité varie d'un individu à l'autre. Il peut être affectée par l'état de santé ressenti par la personne ou par des facteurs externes liés aux conditions de travail, comme ceux utilisés par le questionnaire de Karazek¹³³ pour évaluer le fait de travailler sous pression (soumission à une forte pression dans son travail, absence de marges décisionnelles, faible de soutien social) ou encore ceux retenus par Siegrist (modèle déséquilibre/ effort récompense).

Ainsi, le fait de travailler dans un environnement soumis à une demande forte sans bénéficier de marge décisionnelle suffisante et en ayant peu de soutien social augmentera le sentiment de pénibilité et accélèrera la volonté de sortie précoce de l'emploi. De même, le fait d'avoir le sentiment de s'investir beaucoup dans son travail sans avoir en retour de récompense proportionnelle générera un mal-être qui sera également déterminant dans le souhait de partir en retraite le plus rapidement possible.

Le fait de se référer à des indicateurs basés sur la subjectivité expose à des biais et en particulier aux biais culturels, et aux différences linguistiques, ce qui pourrait rendre les comparaisons internationales délicates.¹³⁴

Ainsi, les Danois se déclarent beaucoup plus souvent en « très bonne » ou « excellente santé » que les Belges et les Néerlandais pour des niveaux de bonne santé à peu près équivalents.

Pour éviter cet écueil appelé « Differential Item Functioning » (DIF), on utilise des vignettes étalon. L'enquêté va ainsi évaluer, par exemple, l'état de santé d'une personne à partir d'un scénario fictif qui lui est exposé. Il évaluera ensuite son propre état de santé, sur la même échelle. La première donnée servira de valeur d'ancrage commune à toutes les personnes interrogées qui permettent de rendre comparables les évaluations subjectives entre les pays.¹³⁵

¹³² Etude CAIRN – Aurélia Ortiz, Trajectoire professionnelle et état de santé déclaré des salariés seniors en activité, page 369- février 2009

¹³³ Le questionnaire de Robert Karasek est un questionnaire d'évaluation collective du bien être au travail qui permet d'évaluer globalement la santé mentale au sein d'une entreprise

¹³⁴ Documents de travail du Centre d'études de l'emploi - Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne – Catherine Pollak – Juin 2009

¹³⁵ Lardjane et Dourgnon 2007

D'autres biais tels que celui du niveau d'éducation ou de l'âge ont été également vérifiés.

Enfin le biais d'item, selon les réponses proposées ou la place de la question dans le questionnaire est avéré. Ainsi, pour mesurer l'état de santé déclaré, on utilise généralement les modalités Rand « US Scale » ou Europ « EU Scale ». On constate que la part des personnes se déclarant en bonne santé est plus faible avec l'échelle Europ qu'avec l'échelle Rand qui propose en plus la modalité « excellente santé ». Quant à l'impact de la place de la question dans le questionnaire, on constate que les individus déclarent des niveaux de santé supérieurs après avoir répondu à un questionnaire détaillé sur leur santé.¹³⁶

4.2.1.2 L'importance de la combinaison des indicateurs

L'ensemble des études et enquêtes visant à observer l'incidence des facteurs économiques, des facteurs de santé et de conditions de travail sur l'emploi des seniors croise les différents indicateurs pour parvenir à une évaluation plus fine des facteurs ayant une incidence sur la sortie précoce des seniors du marché du travail.

Ainsi, l'étude d'Aurélia ORTIZ précitée s'est attachée à explorer les liens entre trajectoires professionnelles et possibilité de maintien dans l'emploi. En s'appuyant sur le modèle Siegrist et la notion de qualité de trajectoire professionnelle, elle souligne que le départ en retraite n'est pas uniquement déterminé par des choix individuels et rationnels mais également par l'état de santé perçu lui-même en lien avec les conditions de travail.

Quant aux travaux du Centre d'études de l'Emploi (CEE)¹³⁷, ils ont combiné des variables actives et des variables illustratives. Les variables actives sont celles liées aux conditions de travail et à l'état de santé des individus. Elles ont été regroupées selon les trois dimensions des conditions de travail inspirées par Karasek, Theorell¹³⁸ et Siegrist¹³⁹, à savoir :

- la pression ressentie ou demande psychologique (exigence physique du travail, pression temporelle due à la charge de travail, temps de travail effectif) ;
- la latitude décisionnelle (liberté d'effectuer son travail comme on le souhaite et possibilité de développer de nouvelles compétences) ;

¹³⁶ Clark, Vicard 2007 dans étude CEE juin 2009 précitée. Note de bas de page 129

¹³⁷ Documents de travail du Centre d'études de l'emploi - Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne – Catherine Pollak – Juin 2009

¹³⁸ 1990 - Job Strain model

¹³⁹ 1996 Effort-Reward model

- la récompense reçue (sentiment de soutien reçu dans les situations difficiles, reconnaissance pour le travail effectué, adéquation du salaire aux efforts fournis, perspectives d'avancement, sécurité de l'emploi).

Vient compléter ces données un groupe de quatre indicateurs de santé que sont : l'état de santé déclaré, le risque de dépression, la présence de limitations physiques pour les activités quotidiennes et la présence de maladies chroniques. Puis s'ajoute, une variable relative aux perspectives liées à un emploi (crainte que la santé limite la capacité de travail, souhait de prendre sa retraite le plus tôt possible).

Les variables illustratives sont le pays, l'âge, le genre, le niveau d'éducation, le statut marital, la CSP, le secteur d'activité, et la responsabilité de supervision d'autres employés.

A travers les méthodologies utilisées, ces différentes études démontrent que le maintien dans l'emploi des salariés âgés dépend, au niveau individuel, comme au niveau macro-économique, d'un faisceau d'éléments étroitement imbriqués et contingents. Nous touchons ici du doigt la complexité de la problématique du vieillissement actif. Ainsi, même si nous constaterons dans nos développements ci-après que les résultats de ces études convergent et permettent de dégager de grandes tendances, il ne faudra pas perdre de vue cette complexité dans les propositions d'actions que nous pourront envisager.

4.2.2 Les conditions de travail et l'état de santé : facteurs prégnants du maintien de la capacité de travail des seniors

Préambule : De l'intérêt d'une analyse conjointe des conditions de travail et de l'état de santé

Les conditions de travail et la santé ont des effets à double sens sur le maintien dans l'emploi des salariés âgés. Les conditions de travail peuvent être à l'origine ou contribuer à la dégradation de la santé des individus, tant physique que morale. A l'inverse une mauvaise santé peut modifier la perception du travail.

On constate aussi que ces deux paramètres se compensent mutuellement : des conditions de travail aménagées peuvent conduire à un état de santé mieux supporté, de même qu'un bon état de santé peut permettre une meilleure résistance face à des conditions de travail pénibles.

L'intérêt de mener une analyse conjointe de ces deux facteurs est de souligner qu'ils interagissent dans la détermination de la satisfaction en emploi et du comportement d'activité des seniors.

Ils constituent les clés dans l'analyse des comportements individuels du maintien dans l'emploi de cette population.

L'étude « Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne » publiée par le CEE¹⁴⁰, aborde la notion de capacité à travailler. Elle s'entend comme « l'ensemble des dimensions qui déterminent les possibilités de maintien dans un emploi et se révèlent au niveau individuel ». En effet, la question du maintien dans l'emploi des salariés âgés passe par l'acceptabilité du travail pour cette population.

L'ensemble des études en la matière confirme l'importance des conditions de travail et de l'état de santé comme facteurs déterminants de l'activité des seniors. De quelle façon ces facteurs agissent-ils sur l'emploi des seniors ?

Quelles sont les relations entre vieillissement et travail ?

Ces questions comportent deux aspects des relations entre santé et travail :

- la première qui est l'impact du vieillissement sur le travail. De quelle façon et dans quelle mesure le vieillissement ou l'avancée en âge va-t-il modifier les capacités, les aptitudes ou le rapport au travail ?
- la deuxième concerne les effets possibles du travail sur la santé. Il s'agit de la réciprocity des liens entre état de santé et conditions de travail. Comment ces éléments interagissent et influencent le maintien dans l'emploi des seniors ? C'est toute la question de la pénibilité sous ces différentes facettes.

4.2.1.3 Impact du vieillissement sur le travail

En mars 2002, 9,2 millions de personnes de 15 à 64 ans déclarent avoir un problème de santé de longue durée ou un handicap, soit 24% de la population en âge de travailler. Cette proportion de la population en souffrance augmente avec l'âge, puisqu'elle représente 23,3% des 50-64 ans contre 11,4% des 30-49 ans.¹⁴¹

¹⁴⁰ Documents de travail du Centre d'études de l'emploi - Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne – Catherine Pollak – Juin 2009

¹⁴¹ Etude Emergence – Age et travail – Guide pour comprendre et agir – Janvier 2009

On constate donc que la santé est un capital qui a une dimension temporelle forte. Elle évolue avec l'âge de façon irréversible et est lié à des caractéristiques individuelles (environnement de vie personnelle, environnement de travail, hygiène de vie, facteurs génétiques...). L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) définit le vieillissement comme « un processus graduel et irréversible de modification des structures et des fonctions de l'organisme résultant du passage du temps ». Connaître les impacts du vieillissement sur le travail est déterminant si l'on veut favoriser le maintien dans l'emploi des seniors.

A- Vieillessement et modifications des fonctions, des aptitudes et du rapport au travail

Le gérontologue Gérard Kreutz lors des débats de l'Eurogip 2004 consacrés aux seniors et aux risques professionnels rappelait que le vieillissement touche l'ensemble des capacités fonctionnelles et physiologiques, lesquelles diminuent progressivement. Des changements s'opèrent à partir de 35-40 ans et restent généralement minimales jusqu'à 60 ans.¹⁴² Le vieillissement affecte principalement l'appareil cardio-respiratoire, l'appareil locomoteur, les fonctions sensorielles et le système nerveux. Les capacités fonctionnelles diminuent avec l'âge avec, en contre partie une endurance plus longue, si l'effort n'est pas trop intense. Pour ce qui est de l'appareil locomoteur, la force physique baisse progressivement entraînant une perte de la force musculaire de 20 à 30%. Concernant l'appareil neurologique, chaque action le sollicitant demande plus de temps. Mais en parallèle, se développent des capacités de synthèse, d'anticipation et d'organisation.

Pour illustrer ce phénomène, dans son article « Fins de vie et pénibilités du travail », Serge Volkoff¹⁴³ donne l'exemple de Madame B. cuisinière dans la restauration collective et qui pour des raisons multiples, liées ou non à sa vie au travail, souffrent de troubles musculo squelettiques. Il précise que si certaines de ses tâches sont avec l'âge devenues difficiles à réaliser, elle pallie largement ses difficultés grâce à un savoir-faire précieux sur les recettes de cuisine et l'organisation des repas.

L'étude Emergence réalisée en janvier 2009¹⁴⁴ complète les informations médicales de Gérard Kreutz en précisant que les seniors sont généralement affectés par une fragilisation du sommeil avec une augmentation des réveils nocturnes, une tendance à se coucher plus tôt et une plus grande difficulté à supporter des horaires atypiques et le travail de nuit.

Ainsi, si l'on veut favoriser un vieillissement actif, il faut nécessairement tenir compte de ces paramètres pour rendre le travail supportable, acceptable pour les salariés âgés.

¹⁴² Eurogip « L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe » - septembre 2008

¹⁴³ ANACT - Etudes et documents « Pénibilité au travail, une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels » - Mai 2008

¹⁴⁴ Etude Emergence – Age et travail – Guide pour comprendre et agir – Janvier 2009

L'avancée en âge peut modifier le rapport au travail. C'est souvent le cas des cadres supérieurs surinvestis dans leur travail jusqu'à 45 ans et qui décident d'utiliser leur expertise pour créer leur entreprise individuelle de conseil. Ils n'ont plus rien à se prouver et sont plutôt en recherche d'innovation, de volonté de mettre à disposition leur expérience dans un cadre de travail plus souple et dont ils sont les seuls responsables.

Les situations personnelles et familiales peuvent agir sur les décisions de retraite, en particulier dans le cas des femmes, pour pouvoir s'investir davantage dans les relations familiales, pour s'occuper des enfants et petits enfants. Certaines femmes quittent leur emploi pour rejoindre un conjoint déjà inactif, surtout dans le milieu ouvrier. L'inactivité d'une femme n'a au contraire aucun effet sur le choix de départ de son conjoint.

B- Augmentation du risque d'accident du travail et maladie professionnelle avec l'âge

En matière de sinistralité, les statistiques européennes établies pour neuf branches NACE¹⁴⁵ montrent que le taux d'incidence standardisé des accidents mortels¹⁴⁶ augmente avec l'âge. En 2005 dans les pays de l'Europe des 15, il était de 2,6 chez les 25-34 ans, de 4,2 chez les 45-54 ans et de 5,6 chez les 55-64 ans.

L'incidence des maladies professionnelles connaît une évolution strictement identique. Les seniors sont en particulier plus touchés que les autres salariés par les maladies professionnelles qui ne se manifestent qu'après une longue durée d'exposition ou un long délai de latence.

L'exposition à ces risques peut générer de l'absentéisme qui désorganise les entreprises et fragilise les individus au plan physique et moral. A long terme, elle peut entraîner la sortie du marché du travail en faisant basculer les salariés âgés vers l'incapacité ou l'invalidité.

4.2.1.4 Les effets des conditions de travail et de la santé sur le maintien dans l'emploi des seniors

A- Santé, conditions de travail et participation au marché du travail

¹⁴⁵ Nomenclature statistique des activités économiques dans l'Union Européenne

¹⁴⁶ Nombre d'accidents mortels/nombre de personnes employées dans la population étudiée X 100 000 (définition Eurostat).

On observe que la santé et les conditions de travail sont des critères opérant au niveau micro-économique sur la participation au marché du travail.

De quelle façon et dans quelle mesure la santé et les conditions de travail repérées orientent les salariés âgés le marché du travail ? Dans quelle mesure ces facteurs peuvent favoriser la sortie précoce du marché du travail ?

Comme le souligne les travaux du Centre d'étude de l'emploi précités¹⁴⁷, l'état de santé peut jouer de différentes façons sur l'activité des personnes. Du côté de l'offre, d'une part les travailleurs en mauvaise santé s'auto sélectionnent en se dirigeant vers des postes affectant le moins possible leur santé, d'autre part, les plus vulnérables peuvent s'écarter ou être écartés du marché du travail de façon précoce. De cette façon on observe que les individus en emploi sont proportionnellement en meilleure santé que la population générale. C'est le fameux « healthy worker effect » ou effet du travailleur sain.

Ce phénomène se vérifie pour les seniors. En effet, l'étude DARES publiée en janvier 2008 « Pénibilité et sortie précoce de l'emploi » révèle que les seniors (50 à 59 ans) chômeurs ou inactifs non retraités se déclarent en moins bonne santé que les autres : 38 % estiment que leur état de santé est « moyen » et 15% qu'il est « mauvais » ou « très mauvais », contre respectivement 20% et 30% pour les retraités précoces et 26% et 4% pour l'ensemble des quinquagénaires.

Du côté de la demande de travail, afin d'assurer un maximum de productivité, les employeurs « sélectionnent » leurs salariés en tenant compte des critères de santé. Ainsi, ils peuvent rechercher à limiter les coûts liés à l'absentéisme et aux accidents du travail en favorisant les sorties précoces par le biais de systèmes de compensation de la pénibilité. C'est ce qu'a fait le secteur public où des régimes spéciaux comme ceux de la SNCF, la RATP ou la Poste permettent aux salariés de partir à la retraite dès 55 voire même 50 ans. Lorsqu'ils ont exercé un métier dit « actif ». Parmi ces emplois dits « actifs » on retrouve en particulier les personnels roulants à la SNCF ou la RATP, les salariés travaillant dans un service actif ou insalubre à EDF-GDF, les ouvriers de l'Etat effectuant un travail insalubre, le personnel des centres de tri à la Poste, ainsi que le personnel médical et technique dans la fonction publique hospitalière. Ainsi on observe, qu'en 2003, ces préretraités ou retraités précoces représentent 20,5 % soit 1/5 des seniors ayant travaillé plus de 20 ans dans ces

¹⁴⁷ Documents de travail du Centre d'études de l'emploi - Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne – Catherine Pollak – Juin 2009

secteurs contre 9% de l'ensemble des seniors.¹⁴⁸ Ce système ne semble pas remis en cause par le projet de décret visant à prolonger la durée d'activité des fonctionnaires.¹⁴⁹

Dans une moindre mesure, le secteur privé prévoit certains dispositifs de préretraites ou retraites précoces pour compenser la pénibilité. Il s'agit du CATS¹⁵⁰ et du CAATA¹⁵¹.

Le secteur de la finance a, quant à lui, utilisé le système des préretraites ou des retraites précoces pour rajeunir ses effectifs afin d'augmenter ses gains de productivité. Toujours selon les chiffres de l'INSEE de 2003 repris dans l'étude précitée de la DARES, 21% des seniors travaillant ou ayant travaillé dans le secteur des activités financières sont des retraités précoces, soit une proportion comparable à celle du secteur public.

B- Les incidences des conditions de travail sur la santé à long terme : pénibilité et maintien dans l'emploi

▪ Éléments de définition et différentes facettes la pénibilité

En langage courant, la pénibilité renvoie à la façon dont le travail est perçu par celui qui le réalise. Elle s'entend aussi bien d'un travail dur physiquement, à l'instant où il est réalisé (travail des mineurs ou des fondeurs), ou qui, du fait de l'altération de la santé pour des causes inhérentes ou extérieures au travail est devenu difficile à supporter (notamment du fait de l'âge), ou bien encore d'un travail qui est pénible non pas sur le plan physique mais uniquement d'un point de vue psychique, ressenti (organisation directive laissant peu de marge de manœuvre, pression hiérarchique et ou des clients, cadences soutenues).

Dans son rapport « Pénibilité et retraite » remis au Conseil d'Orientation des retraites (COR) en avril 2003, M. Yves STRUILLLOU¹⁵² s'est attaché à définir de quelle manière la pénibilité peut être prise en compte par un système de retraite. Il a défini la pénibilité de la façon suivante : « c'est l'exposition durable à des travaux pénibles qui altère significativement l'espérance de vie, avec ou sans incapacité, ou la qualité de la vie au grand âge ».

¹⁴⁸ DARES janvier 2008 n°03.1

¹⁴⁹ Liaisons sociales n°15444 du 21/09/09

¹⁵⁰ Cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés. Se reporter au II.1 du mémoire

¹⁵¹ Cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante. Se reporter au II.1 du mémoire

¹⁵² Yves STRUILLLOU, maître des requêtes au Conseil d'État et conseiller d'État en service ordinaire.

Or, certaines situations de travail peuvent ne pas être ressenties comme pénibles alors que leur caractère pathogène est établi (ex : expositions à des substances toxiques) et qu'elles ont donc des conséquences durables et mesurables sur la santé, voire même l'espérance de vie. Inversement, un travail peut être vécu comme pénible sur le plan psychique du fait, par exemple, de relations difficiles mais n'avoir aucune incidence sur l'espérance de vie ou la qualité de vie au grand âge. Les enseignants en sont un parfait exemple.

Poursuivant un objectif proche de celui du rapport de M. Yves STRUILLOU, le rapport POISSON propose la définition suivante de la pénibilité :

« La pénibilité au travail est le résultat de sollicitations physiques ou psychiques, qui, soit en raison de leur nature, soit en raison de la demande sociale, sont excessives en regard de la physiologie humaine et laissent, à ce titre des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé et l'espérance de vie d'un travailleur ».

Bien que beaucoup plus précise que celle de M. Yves STRUILLOU, en particulier sur les facteurs de pénibilité, ces deux définitions restrictives contrastent avec celles de M. Gérard LAFARGUES¹⁵³ et M. Serge VOLKOFF¹⁵⁴, ainsi qu'avec celle de l'ANACT.

Dans leurs différentes analyses, ils distinguent 3 facettes de la pénibilité :

- La pénibilité peut être constituée par des travaux ou des conditions de travail pénibles, qui à long terme pèsent sur l'espérance de vie ou la qualité de vie au grand âge ou à la retraite : il s'agit de la pénibilité physique.
- Elle peut correspondre à un mal-être au travail et ne résulte pas forcément de conditions de travail pénibles : il s'agit de la pénibilité ressentie ou pénibilité psychique. C'est sous cette acception que la pénibilité est synonyme de souffrance.
- Elle correspond à des situations dans lesquelles les exigences de travail, bien que non pénibles en soi, deviennent difficiles à supporter pour les travailleurs vieillissants en raison de leur âge, de leur capacité réduite ou des traitements médicaux qu'ils suivent. Elle pose le problème de l'aménagement de la fin de vie active.

Ainsi, ils reconnaissent toute l'importance de la pénibilité psychique temporaire ou durable, au même titre que la pénibilité physique. En effet, bien que, d'après les chercheurs, celle-ci

¹⁵³ Professeur des universités, praticien hospitalier, chef de département des expertises intégrées santé environnement travail de l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail (AFSSET) – cité dans le Rapport POISSON - page 61 et dans l'étude de l'ANACT « Pénibilité au travail, une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels », mai 2008 - page 23

¹⁵⁴ Chercheur au centre de recherches et d'études sur l'âge des populations – Etude ANACT précitée

n'entraîne pas une réduction de l'espérance de vie, il est évident qu'elle est un facteur aggravant des conditions de travail et peut à ce titre, altérer durablement la santé des salariés. La question est de savoir si nous disposons de moyens pour mesurer ses effets de façon isolée.

L'ANACT, quant à elle, reconnaît les trois facettes de la pénibilité mais déplace le débat sur l'usure professionnelle. Elle privilégie une approche dynamique du phénomène et préfère s'intéresser aux conséquences du processus de pénibilité tout au long de la vie, c'est-à-dire à l'usure professionnelle. Elle souligne l'intérêt de cette approche qui conduit les acteurs de l'entreprise à orienter leurs politiques de gestion des ressources humaines sur l'amélioration des conditions de travail, et peut, à ce titre avoir un impact sur le traitement des travaux intrinsèquement pénibles, plutôt que de se limiter à réfléchir aux modalités de compensation, et ainsi, d'une certaine façon, accepter la dureté de certains travaux. L'ANACT oriente ses analyses sur l'usure professionnelle c'est-à-dire sur les facteurs organisationnels, liés aux conditions de travail mais aussi au ressenti des salariés, qui vont avoir une incidence sur la santé des travailleurs.

▪ Incidences de la pénibilité sur le maintien dans l'emploi

Il ressort de l'enquête Santé 2003 de l'INSEE qu'un quart des seniors (50 à 59 ans) dont la carrière professionnelle a duré au moins vingt ans sont sortis de l'emploi : ils sont retraités, préretraités ou chômeurs. Ces personnes sorties de façon précoce de l'emploi ont-elles subi une exposition particulièrement longue à la pénibilité pour ne plus pouvoir travailler ? De l'autre côté, les personnes toujours en emploi le sont-elles parce qu'elles ont subi peu de pénibilité dans le passé ?

Parmi les salariés âgés qui sont sortis du marché du travail, on distingue les préretraités et retraités précoces, des chômeurs ou inactifs. Ces deux modes de sortie ne concernent pas la même population des salariés mais sont toujours liés à des questions de pénibilité des emplois.

Ainsi, on constate que 29 % des préretraités et des retraités précoces, tous secteurs confondus, ont été exposés durant au moins dix ans au travail posté ou aux horaires alternants contre 10% des seniors occupant encore un emploi. De même, ils ont été particulièrement exposés durant leur vie active aux intempéries et, dans une moindre mesure, aux températures extrêmes et aux autres horaires atypiques : ils devaient se lever avant 5 heures du matin, se coucher après minuit, au moins 50 jours par an pour 11% d'entre eux contre 7% des seniors en emploi et 9% de ceux devenus chômeurs ou inactifs.

De fait, il s'agit des retraités précoces et préretraités du secteur public qui ont été surexposés à ce type de pénibilité. Ainsi 35% d'entre eux ont travaillé plus de dix ans en

travail posté ou en horaires alternants, contre seulement 21% de ceux du secteur privé. De même, ils ont été 1,5 fois plus exposés aux intempéries que ceux du privé.

Quant aux quinquagénaires chômeurs ou inactifs non retraités, ils représentent 15% des personnes ayant travaillé au moins 20 ans. Il s'agit majoritairement de chômeurs ou de femmes qui se déclarent de retour au foyer ainsi que des inactifs pour d'autres raisons.

Ils déclarent avoir souvent connu par le passé des conditions de travail difficiles. Ils ont été davantage exposés à la plupart des pénibilités physiques recensées dans l'enquête Santé, en particulier au port de charges lourdes et aux postures pénibles. Ces mauvaises conditions de travail passées tiennent principalement au fait qu'ils étaient ouvriers : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'être chômeurs ou inactifs non retraités est plus forte pour les ouvriers indépendamment du type de pénibilité subie. Il s'agit le plus souvent d'ouvriers du BTP, commerce de détail, des services aux particuliers, notamment et dans l'industrie du textile et de la métallurgie. Pour les chômeurs et inactifs non retraités, la sortie de l'emploi est plus précoce que pour les retraités précoces et préretraités : 49,7 ans contre 53,9 ans. Un pic est observé entre 53 et 54 ans.

On constate également que 45% des seniors chômeurs ou inactifs non retraités déclarent souffrir d'une limitation physique, contre 37% des seniors en emploi et 25% des préretraités et retraités précoces.

La proportion des personnes qui déclarent être en « mauvaise santé » ou en santé moyenne » est beaucoup plus forte parmi les seniors chômeurs ou inactifs. Il existe un lien fort entre cette mauvaise santé perçue et le nombre de pénibilités subies. Ainsi 70,4 % d'entre eux ayant subi trois pénibilités ou plus déclarent avoir une santé médiocre, contre 40 % des seniors en emploi.

Enfin, les limitations de l'activité physique sont plus importantes quand le chômeur ou inactif a été exposé durant son parcours professionnel, plus de dix ans à des poussières ou aux intempéries. Surtout la probabilité d'être limité physiquement est d'autant plus forte que le salarié a subi de cumul au cours de sa vie professionnelle : elle est multipliée par 2,3 lorsque le senior chômeur ou inactif non retraité a subi au moins trois pénibilités pendant plus de dix ans.

On perçoit bien que la pénibilité, sous toutes ses formes, joue un rôle déterminant sur le maintien dans l'emploi des seniors. Cette analyse est corroborée par les constats qui suivent.

4.2.1.5 Des facteurs partagés par l'ensemble des CSP et des sexes selon un ordre différent

Les conditions de travail étroitement liées aux différentes facettes de la pénibilité, qui incluent les notions de motivation, de satisfaction au travail et retentissant sur la santé sont les facteurs, plus que ceux économiques qui incitent les salariés à liquider leur retraite.¹⁵⁵

A- Des facteurs partagés par l'ensemble des CSP quels que soient les sexes¹⁵⁶

Dans l'article de la DARES publié en juillet 2008¹⁵⁷, un tiers des salariés âgés de 35 à 55 ans ne s'estime pas capable de continuer à faire le même travail jusqu'à 60 ans mais cette statistique varie suivant :

- le sexe : les femmes sont plus sensibles : 36% et 32% des hommes
- les catégories socio professionnelles :
 - les cadres : 29% des cadres estiment qu'ils ne pourront pas continuer en raison des horaires et de l'intensité du travail
 - les professions intermédiaires : 32% estiment qu'ils ne pourront pas continuer en raison des tensions liées à l'organisation du travail
 - les employés administratifs : 29% estiment qu'ils ne pourront pas continuer en raison de risques physiques et d'un travail monotone
 - les employés de commerce et de service : 41% estiment qu'ils ne pourront pas continuer en raison de la marque des tensions avec le public
 - les ouvriers : 38% estiment qu'ils ne pourront pas continuer en raison du sentiment de précarité de l'emploi. En fait, lorsqu'ils se jugent incapables de faire le même travail jusqu'à 60 ans, ce peut être aussi parce qu'ils ne sont pas certains d'avoir encore un travail à cet âge.

Ce sont donc les employés de commerce et de service majoritairement féminins et les ouvriers non qualifiés majoritairement masculins qui subissent des conditions de travail qui, selon eux, ne leur permettront pas de continuer jusqu'à 60 ans.

¹⁵⁵ Premières synthèses DARES juillet 2008 « Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans »

¹⁵⁶ cf note bas de page précédente

¹⁵⁷ cf note bas de page précédente

Au niveau individuel¹⁵⁸, il apparaît que la santé et la satisfaction au travail constituent des déterminants importants du souhait de prendre sa retraite le plus tôt possible : être globalement satisfait de son travail réduit de 16,4 points la probabilité de souhaiter partir au plus tôt. Recevoir une reconnaissance méritée pour son travail la réduit aussi de 6,7 points. En sens inverse, nous avons vu dans l'étude « se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans » que seule la catégorie des cadres n'était pas touchée par l'absence de motivation et de reconnaissance au travail. De même, ils ne sont pas concernés par la pénibilité physique. C'est donc la catégorie qui potentiellement serait la plus prête à continuer de travailler.

B- Le poids des pénibilités physiques pour les ouvriers

La pénibilité physique est liée à l'existence de contraintes physiques constitutives de certains métiers. Par exemple, le port de charges lourdes pour des manutentionnaires, l'exposition à des intempéries pour les métiers du bâtiment. Les chercheurs établissent un lien clair entre la pénibilité résultant de contraintes physiques et la morbidité accrue des salariés. Ainsi, une enquête de l'INSEE de 2002-2003 montre que l'espérance de vie sans incapacité, d'un ouvrier de sexe masculin à 35 ans est de 40,9 ans contre 46,6 ans pour un cadre supérieur l'écart est donc de 5,7 points. Concernant les femmes l'écart entre ces mêmes CSP est de 2,3 points.

Les contraintes précitées entraînent à court terme l'apparition de troubles musculo squelettiques (TMS), puis à moyen terme l'exclusion du travail par l'invalidité ou l'inaptitude.

Dans les professions intermédiaires (techniciens, agents de maîtrise, commerciaux, cadres B de la fonction publique...), 34% déclarent des postures pénibles ou fatigantes avec des risques d'accident de travail. Dans les employés administratifs, 28% restent debout longtemps dans leur travail. Chez les employés de commerce et de service, ils sont 51% à subir des postures pénibles ou fatigantes. Enfin, les ouvriers subissent aussi une pénibilité physique. En revanche, les expositions à des risques à effets différés « fumées, poussières » ou « produits dangereux » ne semblent pas être considérés comme pénibles.

Ces formes de contraintes ont largement diminué avec le développement de l'automatisation du travail et les technologies. Pour autant, certaines persistent et on parle parfois de « pénibilité irréductible » car inhérentes aux métiers. Il ressort également de l'Enquêtes DARES sur les conditions de travail de 1984 à 2005 que la pénibilité physique est stabilisée sauf pour les ouvriers.

¹⁵⁸ « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires » par Didier Blanchet et Thierry Debrand parue dans Economie et Statistiques, n°403-404, 2007

La pénibilité physique résulte également d'un rythme de travail imposé ou de contraintes extérieures, par exemple pour le travail de nuit ou le travail en horaires atypiques (métiers de la santé). Le travail de nuit ne pourra pas être réalisé dans une ambiance diurne, les hôpitaux devront toujours être ouverts de façon continue. De même, l'exposition aux intempéries pour les travailleurs du BTP est une pénibilité irréductible.¹⁵⁹

C- Inégalités de santé liées à la trajectoire professionnelle

Dans son étude « Trajectoire professionnelle et état de santé déclaré des seniors en activité », Aurélia Ortiz¹⁶⁰ souligne en outre, la corrélation de deux variables qui tiennent à la qualité de trajectoire professionnelle avec l'état de santé perçu des salariés de 50 ans et plus en activité :

- La peur du chômage : les salariés de 50 ans et plus se déclarent plus facilement en mauvaise santé, s'ils ont une faible probabilité de retrouver du travail rapidement en cas de licenciement. Ce paramètre est lui-même largement lié au niveau de qualification des individus.
- Les interruptions de carrière pour raison médicale : avoir connu une ou deux, voire plus de deux interruptions de carrière pour raison médicale quelle qu'elle soit augmente fortement la probabilité de se déclarer en mauvaise santé.

Or, la qualité de trajectoire professionnelle est un facteur particulièrement discriminant dans la mesure où elle n'est pas liée à des paramètres sur lesquels l'individu peut agir en opérant des choix rationnels. Le sentiment d'insécurité face au chômage et les arrêts médicaux ne peuvent pas évoluer par la seule volonté d'une personne. Ces éléments entraînent une discontinuité dans les périodes d'emploi et une fluctuation importante des droits sociaux (santé, formation, retraite). Ces salariés seront également ceux qui auront, de fait, les revenus les plus bas durant leur retraite.

Ainsi, elle estime que « les risques associés à la flexibilité (conditions de travail pénibles, insécurité, instabilité de l'emploi) pèsent essentiellement sur les salariés les moins qualifiés aggravant les risques de stigmatisation et d'accumulation des inégalités économiques,

¹⁵⁹ Source : Rapport POISSON pages 75 et 76 - Notion de pénibilité irréductible
¹⁶⁰ Ortiz A., Revue économique, 2009/2 volume 60, p. 365-383.

sociales et sanitaires ». Elle souligne également compte tenu de ces paramètres, la limite des politiques publiques d'incitation au maintien dans l'emploi.

Originale et partisane, sa réflexion confirme avant tout la nécessité de sécuriser les parcours professionnels pour favoriser un vieillissement actif.

D- Inégalités de santé liées au niveau d'éducation

Il ressort de l'étude « Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne »¹⁶¹ que « les peu qualifiés sont aussi ceux dont les profils de santé et de pénibilité sont les plus mauvais et, à mesure que le niveau de qualification augmente, la santé, la satisfaction et les perspectives s'améliorent ». Or, il y a corrélation entre mauvaise santé, insatisfaction et maintien dans l'emploi.

Le niveau d'éducation va être un facteur discriminant important de maintien dans l'emploi des seniors, comme il peut l'être à tout âge.¹⁶²

Ainsi, il ressort d'une comparaison européenne que le taux d'emploi des seniors augmente avec le niveau de formation et la différence de taux d'emploi entre les plus diplômés et les moins diplômés augmente avec l'âge. La vraie différence entre les pays membres de l'UE ayant atteint les objectifs de Lisbonne et les autres réside dans le niveau d'emploi de la partie la moins qualifiée de leur force de travail : en France le taux d'emploi des 55-64 ans les moins qualifiés est d'environ 30%, il atteint 60% en Suède et au Royaume Uni.

Trois niveaux d'éducation sont retenus dans la comparaison internationale :

- Le premier correspond à l'enseignement pré primaire, primaire et au premier cycle de l'enseignement secondaire ;
- Le deuxième à l'enseignement du deuxième cycle secondaire et à l'enseignement post secondaire qui n'est pas du supérieur ;
- Le troisième correspond à l'enseignement supérieur.

La dernière version de classification date de 1997.

Ces données confirment l'importance de favoriser la formation professionnelle tout au long de la vie pour pallier les inégalités liées aux formations initiales.

¹⁶¹ Catherine POLLAK, santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne, CEE, Juin 2009, p.30-31
¹⁶² Guillaume HUYEZ-LEVRAT, Le faux consensus sur l'emploi des seniors, CEE, mai 2008, p.13

E- Perspectives, autonomie et latitude décisionnelle comme leviers d'un vieillissement actif

L'absence de reconnaissance ou l'impossibilité de développer ses compétences dans le cadre de son travail sont des facteurs de risques psychosociaux bien connus (modèle Karasek).

Ce sentiment est partagé par l'ensemble des catégories à l'exception des cadres. En revanche, le fait de changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise réduit cette probabilité, comme si cette polyvalence permettait de réduire l'ennui. De même, le manque de moyens pour faire correctement son travail identifié essentiellement par les professions intermédiaires, les employés administratifs, de commerce et de service accentue le risque.

Volkoff et Gollac soulignent dans leurs travaux qu'« une situation de travail est bonne quand elle donne au travailleur la possibilité de maîtriser son avenir et de s'y projeter ». ¹⁶³

L'étude précitée ¹⁶⁴ souligne également que les variables les plus associées à la satisfaction en emploi sont les perspectives, l'autonomie et la latitude décisionnelle. Il semble que la compensation, en particulier à travers le salaire joue beaucoup sur le sentiment de satisfaction.

C'est donc davantage le sentiment de compensation de la pénibilité du travail qui impacte la satisfaction des salariés que les conditions de travail en elles-mêmes. De cette façon, ils estiment en effet que le rapport contribution/rétribution est équilibré.

Il ressort de ces différents éléments que les facteurs clés de succès du maintien dans l'emploi ou de la poursuite de l'activité passeraient par :

- Des marges de manœuvre plus importantes
- Une valorisation des compétences et de l'expérience
- Une plus grande souplesse dans l'organisation du travail.

On constate que le désir de partir en retraite est lié à l'évolution personnelle de chaque être, même si les facteurs invoqués (et exprimés dans les enquêtes) sont souvent les mêmes à l'intérieur de chaque catégorie professionnelle.

¹⁶³ Volkoff, Gollac 2007

¹⁶⁴ Catherine POLLAK, santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne, CEE, Juin 2009, p.29

Serge Guérin¹⁶⁵ et Gérard Fournier ont classé les seniors suivant différentes typologies. Certaines correspondent à des seniors qui souhaitent rester en activité (qu'ils soient ou non en poste) : les rebondissants, les florissants, les experts.

Les autres en poste sont moins actifs : les attentistes, les dépassés. D'autres encore sont des seniors inactifs : les déphasés, les volontaristes, les démotivés, les singuliers.

Cette classification a le mérite de souligner l'importance des personnalités. Au-delà des caractéristiques que nous avons pu souligner tout au long de cette partie de notre étude (CSP, niveau de qualification, santé, conditions de travail..), l'avancé en âge ne viendra pas modifier fondamentalement la personnalité d'un individu, son attitude face au travail.

C'est bien cette dimension, qu'il ne faudra pas négliger de prendre en compte en qualité de professionnel des RH et dirigeants d'entreprises pour parvenir à une gestion dynamique des âges, dans la continuité.

De la même façon que les entreprises font face à des stéréotypes qui influencent leur décision de recrutement ou de maintien dans l'emploi des salariés âgés, les salariés eux-mêmes montrent qu'au-delà des facteurs qu'ils invoquent, c'est avant tout un schéma sociétal du droit au repos entre 58 et 60 ans, qu'ils ont intégrés. Le véritable enjeu du vieillissement actif est un enjeu culturel qui doit être mené par chacun des acteurs.

¹⁶⁵

3^{ème} PARTIE - LES ENTREPRISES EN PRATIQUE –

Quelles évolutions dans les entreprises face aux nouvelles obligations légales ?

Dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, de nombreux acteurs, qu'ils soient employeurs, salariés ou partenaires sociaux, plébiscitent encore le retrait anticipé d'activité ou des aménagements de fin de carrière. Une étude de l'ANACT, publiée en avril 2007, confirme ce constat par l'analyse de l'évolution des accords GPEC négociés dans les entreprises.

Face à de telles divergences, l'émergence d'une nouvelle contrainte légale soulève une multitude d'interrogations : Comment les entreprises vont-elles désormais aborder la question du travail des salariés âgés ? Sont-elles prêtes à dépasser leurs préjugés et à s'engager sur le sujet ? Existe-t-il un intérêt perçu à long terme de l'emploi des salariés âgés dans les entreprises ? Ont-elles pris conscience de la nécessité de prolonger l'activité professionnelle de leurs salariés ? Est-ce un paramètre que les RH et les dirigeants sont prêts à intégrer ?

Si de nombreuses études pouvaient répondre à ces questions avant la parution des décrets, peu avaient jusqu'à présent intégré le nouveau contexte réglementaire.

Aussi, nous avons souhaité forger notre propre opinion sur la prise en compte de cette nouvelle obligation et évaluer sa contribution à une convergence d'intérêt entre l'état et les entreprises sur l'emploi des salariés âgés.

Nous présenterons dans un premier temps la méthodologie que nous avons suivie pour cette étude, avec notamment :

- La définition de l'objet de notre recherche et des hypothèses à valider,
- Les modalités de recueil de l'information choisies et techniques d'entretien utilisées.

Puis la construction d'une grille d'analyse doublée d'une restitution du contenu des entretiens réalisés devraient nous conduire à :

- Définir une typologie des comportements des entreprises interrogées face à l'obligation de conclure un accord ou plan d'action en faveur de l'emploi des seniors,
- Identifier dans le détail les domaines d'action choisis par les entreprises et vérifier dans quelle mesure elles apportent une réponse adaptée et innovante à la situation des salariés âgés.

Pour rappel, les entreprises ont pour obligation de conclure un accord ou plan d'action comportant :

- un objectif principal de recrutement ou de maintien dans l'emploi des salariés âgés
- au moins 3 dispositifs favorables à la réalisation de ces objectifs, à choisir parmi les 6 domaines suivants : Recrutement, Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité, Développement des compétences et accès à la formation, Aménagement des fins de carrière, Transmission des savoirs et développement du tutorat.

1. Démarche méthodologique

1.1. Objet de la recherche

Tous les articles de Presse qui ont immédiatement suivi la parution des décrets sur l'emploi des seniors réaffirment que les préoccupations du Gouvernement en la matière apparaissent bien éloignées de celles des entreprises, et que très peu de salariés (notamment des cadres) sont motivés pour travailler au-delà de 60 ans¹⁶⁶. Dans un contexte économique difficile, les seniors continuent par ailleurs de servir de « variable d'ajustement ».

¹⁶⁶

Eric DELON, Interview de Julie CHRISTN-MOULIN, Entreprise & Carrière n°962, juillet 2009

Il nous a donc paru légitime de nous interroger sur la nouvelle position des entreprises, aujourd'hui contraintes, sous peine de sanction, à « réhabiliter » leurs seniors ? Sont-elles prêtes à maintenir les travailleurs âgés en emploi plus longtemps ? L'obligation de négocier sur l'emploi des seniors est-elle un vecteur de changement des mentalités, culturellement marquées par plus de 20 ans de politiques sociales favorisant les départs anticipés ? Sans se sentir directement concernées par les problèmes relatifs au financement des régimes de retraite, ont-elles pris conscience que 37 % des français auront plus de 50 ans en 2020 et que cette variable devra inévitablement être prise en compte dans leur politique RH ?

L'objet de notre recherche s'est donc naturellement porté sur l'étude du comportement des entreprises face à l'obligation de conclure un accord ou un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors. Le nouveau contexte réglementaire va-t-il faire évoluer les pratiques des entreprises à l'égard des salariés les plus âgés, sachant que les entreprises se sont toujours montrées plus que « frileuses » en la matière ?

Nous avons retenu deux hypothèses que nous allons chercher à vérifier :

- Hypothèse 1 : La loi va encourager les entreprises à formaliser leurs pratiques sans modifier fondamentalement leur position/leur politique vis-à-vis des seniors.
- Hypothèse 2 : Les entreprises ne traitent pas la question des seniors dans le cadre d'une politique RH globale, participant à la prévention de l'apparition des facteurs réduisant l'employabilité des seniors. Elles prévoient quelques aménagements simples et peu innovants pour couvrir leur obligation et échapper ainsi à la pénalité.

1.2. Echantillonnage des entreprises

Ces entretiens ont été réalisés auprès d'un échantillon de onze entreprises qui ont été sélectionnées pour leur diversité :

- de secteurs d'activité. Certains, comme l'agriculture, l'industrie automobile et de transformation, ou encore les transports seront touchés par des départs massifs à la retraite à horizon 2020 dépassant les 35% selon l'Insee¹⁶⁷ (cf. Figure XX ci-dessous). Ainsi, plus d'un tiers des personnes en emploi en 2005 sera arrivé en fin de carrière et aura définitivement quitté le marché du travail.
- de taille des effectifs (de 250 à 41 000 personnes) et de pyramide des âges (de 4,3% à 34,8% des effectifs âgés de 50 ans et plus).

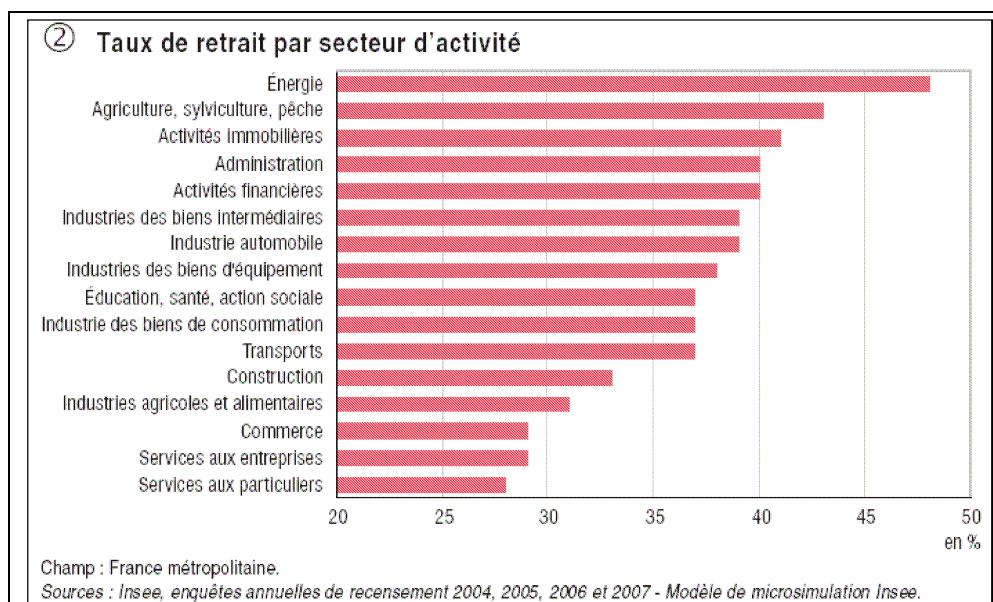


Fig. 17 : Taux de retrait des actifs de 2005 à horizon 2020

Leur point commun est qu'aucune n'avait conclu d'accord en amont de la publication du décret.

Les entretiens ont été menés auprès de DRH, de responsables des relations sociales, de chefs de projet en charge de la diversité, de responsables GPEC, tous ayant un rôle dans la

négociation de l'accord. Les informations recueillies ont été complétées par l'analyse de documents internes tels que le bilan social, le rapport de RSE et les accords ou projets d'accords d'entreprise comportant des mesures favorables à la classe d'âge étudiée.

Un synoptique des entreprises interrogées permet de visualiser la diversité des profils qui devrait nous permettre de découvrir des comportements distincts et de multiples expériences.¹⁶⁸

	Secteur d'activité	Effectif	Part des plus de 50 ans dans les effectifs	Valeurs Affichées	Faits impactant la politique sociale et la vision de la population des seniors
ALD Automotive France	Location longue durée	800	9,6%	Non discrimination et diversité	Entreprise jeune Contre une politique de quota
CHLOE Groupe Richemont	Biens de la personne	2 400	18,0%	RSE Préparer l'avenir	Valorisation de l'expérience et du savoir faire Culture du tutorat
CTL Packaging	Plasturgie	250	NR	Diversité, Gestion par les compétence	Réflexion sur l'organisation du travail Souhait d'une gestion globale par les compétences
DHL Express France	Transport	1 300	17,8%	Non discrimination RSE	PSE Pénurie de main d'œuvre Usure
EPIS Centre	Agro alimentaire coopératif	1 635	XX	Diversité	Pénibilité Accord GPEC intégrant les mesures senior
FLO Brasserie	Restauration traditionnelle	800	13,9%	Non discrimination et diversité Culture de la transmission du savoir	Pénurie de main d'œuvre Turn over élevé Usure
Hermès	Biens d'équipement	8 000	15,0%	Ethique et non discrimination	Recours aux départs précoces
Lilly France	Industrie pharmaceutique	2 700	13,0%	Enjeux social et sociétal	Gel des recrutement Partenaires sociaux impliqués Accord Gpec
Les petits frères des Pauvres	Secteur Associatif Humanitaire	450	33,3%	Echange et soutien Humanité et fraternité	Le senior au cœur des préoccupations Amorce de la demarche de GPEC
Renault sas	Industrie automobile	40 800	34,8%	Politique globale des âge Diversité facteur de performance	Recours aux départs précoces Gel des recrutement Gestion de l'emploi plus que des compétences
Société Générale	Banque de détail et de services financiers	41 100	23,8%	Non discrimination	Culture du départ précoce Réorganisation profonde des activités avec un plan efficacité opérationnelle

1.3. Format et déroulement des entretiens

Nous avons choisi de mener une étude qualitative car une étude quantitative par la méthode d'un questionnaire administré par téléphone ou mail aurait enfermé nos interlocuteurs dans

¹⁶⁸

Cf Annexe 6

un cadre rigide et n'aurait pas pu permettre cette proximité, cette liberté de langage et d'ordre du discours nécessaires de notre point de vue.

La forme de l'entretien semi directif nous a semblé la plus pertinente pour ce recueil d'informations. Il a consisté en un échange en face à face, qui autorise des confidences et permet de mieux comprendre les difficultés vécues par les professionnels des Ressources Humaines face au questionnement de l'âge et du travail des salariés âgés. Ainsi, l'étude qualitative nous a permis de collecter des informations plus précises sur un sujet d'actualité, complexe et urgent à mettre en place par des directions et des partenaires sociaux peu préparés à une telle échéance.

L'accès à l'information et la liberté de ton ont été facilités par notre connaissance des interlocuteurs auxquels nous avons été présentées par notre « réseau », alors que le sujet dans la plupart des cas était en cours de négociation avec les partenaires sociaux.

Aussi avons-nous construit l'entretien avec comme fil conducteur, les démarches engagées et les actions envisagées par l'entreprise, quel que soit son niveau d'avancement, pour répondre aux obligations de la loi puis plus largement sur la politique RH (cf. guide d'entretien en annexe).

Nous avons plus particulièrement cherché des réponses aux questions suivantes :

- Dans quel contexte propre à l'entreprise, vient s'inscrire cette nouvelle obligation (contexte économique, démographique, culturel, etc.) ?
- Quels objectifs se fixent les entreprises en la matière et dans quels domaines ?
- Quels moyens l'entreprise est-elle prête à « investir » sur ces questions ?

Notons que la définition de la notion de « salarié âgé » dans l'entreprise n'a pas fait l'objet d'un questionnement, celle-ci étant fixée par les textes à 55 ans pour un objectif de maintien dans l'emploi et à 50 ans pour un objectif de recrutement. Certaines ont cependant été amenées à élargir le champ de leurs mesures en vue de favoriser l'anticipation.

2. Analyse des résultats

2.1. Définition d'une grille d'analyse

Avant de parler plus en détail de la nature des actions envisagées par les entreprises interrogées et d'identifier les éventuelles bonnes pratiques, nous avons souhaité établir une typologie de leur positionnement à l'égard de l'obligation de conclure un accord en faveur de l'emploi des salariés âgés. L'objectif de cette typologie est notamment d'avoir une vision synthétique et comparative de leur point de vue à l'égard des textes réglementaires : Comment entendent-elles mettre en œuvre l'obligation de recrutement ou de maintien dans l'emploi de salariés âgés ? Ces obligations s'intègrent-elles à la politique RH de l'entreprise ? Dans quelle mesure les textes ont-ils permis d'engager une véritable réflexion sur la question des seniors ? Cette prise de conscience pourra-t-elle permettre à terme de déboucher sur des solutions pérennes ?

Sur la base de ces interrogations, nous avons donc construit une grille d'analyse qui permette d'estimer la position des entreprises interrogées face à leurs obligations légales ainsi que les orientations et la profondeur des réflexions en cours. Chacune des entreprises a ainsi fait l'objet d'une appréciation autour de 2 axes : **l'ambition des accords et les moyens retenus.**

a) Ambition des accords

Le premier thème a pour objet de « mesurer » la volonté de l'entreprise d'apporter une solution à la question des seniors par la nature des objectifs, les actions envisagées et leur niveau d'intégration dans la politique RH. 5 critères d'appréciation ont ainsi été retenus sur ce thème. Pour chacun de ces critères, les entreprises ont été positionnées selon les échelles suivantes :

❶ Intégration des objectifs à la politique RH de l'entreprise

Concernant ce premier point, il s'est agi d'apprécier dans quelle mesure les objectifs définis dans le cadre des accords ou plans d'action en faveur de l'emploi des seniors se sont intégrés dans la politique RH en vigueur dans l'entreprise. Nous avons ici choisi une échelle à 4 positions permettant de définir si l'entreprise avait opté pour des objectifs assurant le respect a minima des exigences légales, venant donner une nouvelle orientation (même restreinte) aux politiques RH existantes en faveur de l'emploi des seniors, ou si au contraire l'entreprise avait déjà largement engagé une réflexion sur les seniors avant la publication des textes et avait déjà pris des mesures intégrant cette population dans la politique RH de l'entreprise.

1	2	3	4
Minimum légal	Minimum légal et intégration des seniors dans d'autres accords existants ou à venir : GPEC, diversité, ...	Seniors déjà intégrés dans le management RH de l'entreprise, sans formalisation de ces politiques	Seniors intégrés de manière affirmée dans la politique RH de l'entreprise à travers : Gestion dynamique des âges, GPEC active, etc....

② Caractère original & innovant de la démarche senior

L'objectif est ici de « mesurer » les contraintes que s'impose l'entreprise au regard de sa politique actuelle. S'agit-il de formaliser dans ses accords ou son plan d'action des mesures d'ores et déjà applicables à l'ensemble des salariés, et par extension aux salariés seniors, ou à l'opposé, a-t-elle été plus loin dans la réflexion et envisagé des mesures inédites et globales, dépassant ainsi le cadre des propositions faites dans les nombreux articles parus dans les revues spécialisées pour conseiller les entreprises dans l'application des textes réglementaires. Notre échelle porte ainsi sur 4 positions :

1	2	3	4
Recyclage de l'existant	Recyclage + aménagements communément admis/pratiqués	Aménagements spécifiques	Mesures originales / innovantes / globales

③ Nombre de domaines d'actions retenus

Cette échelle simple vise à dénombrer les domaines d'actions retenus par l'entreprise interrogée dans ses accords ou plan d'action parmi les 6 axes proposés par décret. Pour rappel, ces 6 axes sont : le recrutement, l'anticipation des carrières professionnelles, la formation, les conditions de travail, l'aménagement des fins de carrière et le tutorat. Légalement, les entreprises sont tenues d'en retenir au moins 3. Nous avons donc pris pour hypothèse que le choix de dépasser l'exigence légale pouvait être considérée comme le signe d'une volonté d'aller plus loin dans la réflexion sur l'emploi des seniors.

1	2	3	4
3 axes	4 axes	5 axes	6 axes

④ Qualité des échanges et du dialogue social

L'intégration des partenaires sociaux à la réflexion sur l'emploi des seniors nous est également apparue comme le signe d'une volonté réelle de l'entreprise d'aller plus loin dans la démarche en faveur de l'emploi des seniors. Aussi avons-nous considéré que les entreprises qui entendaient mettre en place un plan d'action (alors qu'elles disposaient des instances représentatives habilitées à négocier) n'était pas un signe favorable à une véritable progression du dialogue sur le sujet. A l'inverse, nous avons « favorisé » les entreprises qui ouvraient le dialogue non seulement avec les représentants du personnel mais également avec la ligne managériale, cette dernière devant par la suite prendre le relais dans la mise en application des accords. Il nous a donc semblé idéalement souhaitable que les managers soient intégrés à la réflexion dès l'origine, en vue notamment d'identifier les éventuels freins à l'emploi des seniors.

1	2	3	4
Consultation des IRP sur le plan d'action (minimum légal)	Consultation des IRP pour signature d'un accord	Dialogue avec les IRP (intégration en amont des IRP à la réflexion sur les seniors)	Dialogue avec les IRP + Intégration de la ligne managériale

⑤ Qualité / Profondeur du diagnostic

L'objet de ce dernier critère est d'évaluer sur quelles bases l'entreprise a défini ses objectifs, de façon à ce que ses accords ou plan d'action soient adaptés à sa situation et répondent précisément aux problématiques seniors rencontrées en son sein. Dans l'idéal, il nous a semblé souhaitable de dépasser l'état des lieux purement statistique et que la réalisation d'une enquête auprès des salariés seniors pouvait être la meilleure façon d'obtenir un bilan qualitatif sur la situation des seniors dans l'entreprise en vue de proposer des réponses adaptées dans le cadre des accords ou plan d'action. Notre échelle s'établit ainsi sur 3 positions :

1	2	3
Analyse du bilan social	Analyse du bilan social + Statistiques complémentaires internes ou externes	Analyse du bilan social + Statistiques complémentaires + Entretiens / Enquête Seniors

b) Moyens retenus

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à apprécier les moyens retenus par l'entreprise pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Le choix de cet axe d'analyse a notamment pour but d'estimer comment l'entreprise entend concrétiser les mesures définies dans ces accords ou plans d'action et dans quelle mesure sa démarche peut être pérenne. Nous avons ainsi retenu 4 critères d'appréciation :

❶ Budget et effectifs

L'objet de ce premier critère est d'apprécier les moyens « mis sur la table » par l'employeur lors des négociations en vue d'atteindre les objectifs fixés. Nous avons ainsi valorisé les entreprises qui avaient par exemple désigné un correspondant « dédié » aux seniors au sein de la Direction des Ressources Humaines, ou qui avaient l'intention d'allouer un budget spécifique à la résolution des problématiques seniors (à l'image de ce qui a pu être négocié dans certaines entreprises dans le cadre des accords sur l'emploi des travailleurs handicapés, bien que le contexte réglementaire soit tout à fait distinct). Nous avons ensuite distingué celles qui avaient choisi de réallouer leur budget en faveur des seniors à moyens constants et enfin celles qui utilisent l'existant sans réorienter leur budget vers les seniors, cette position marquant que cette question n'est pas une priorité pour l'entreprise.

Notons que ce premier critère n'est pas totalement indépendant d'un « effet de taille », l'importance des moyens mis en œuvre étant assez naturellement corrélée à la taille de l'entreprise. Nous avons donc tenu compte de ce biais éventuel dans notre appréciation en considérant les moyens retenus au regard du « potentiel » de l'entité.

1	2	3	4
Utilisation des moyens existants	Ré allocation (arbitrage en faveur des seniors à moyens constants)	Renforcement des moyens existants	Mission « seniors »

	moyens constants)		
--	-------------------	--	--

② Diffusion des accords

Outre les moyens humains et financiers, nous avons estimé que la pérennité des accords dépendait de la mobilisation des acteurs autour de la question des seniors. En effet, l'enjeu est autant de maintenir les travailleurs âgés plus longtemps en emploi que de changer les comportements à leur égard. Nous avons donc cherché à apprécier dans quelle mesure l'entreprise affichait ses résolutions en matière d'emploi des seniors et sa volonté d'impliquer l'ensemble des acteurs dans le processus, et en particulier la ligne managériale, en tant que premier « vecteur » de stéréotypes dans l'entreprise. Nous avons ainsi particulièrement valorisé les entreprises qui entendaient accompagner la diffusion de leurs accords par des actions de sensibilisation (réunions, formations, etc.).

1	2	3	4
Pas de diffusion des accords (cercle fermé DRH & IRP)	Diffusion confidentielle des accords (managers)	Diffusion managers et salariés (transmission brute de l'information et des accords)	Diffusion large des accords auprès de la ligne managériale et des salariés avec sensibilisation des différents acteurs

③ Outils de mesure des résultats

Le processus de suivi des résultats et en particulier le degré de formalisation des indicateurs nous a semblé un élément révélateur de l'importance accordée à l'atteinte des objectifs fixés et donc de la pérennité de l'accord. Les décrets d'application prévoient au minimum la définition d'un indicateur pour chacune des dispositions retenues en faveur de l'emploi des seniors. Nous avons donc valorisé les entreprises qui cherchaient à dépasser ce strict cadre réglementaire, par la définition d'indicateurs innovants, plus pointus et adaptés au suivi de la situation des seniors dans l'entreprise.

1	2	3
Définition d'indicateurs dans le cadre de l'accord (minimum légal) et/ou reprise	Définition d'au moins un indicateur « innovant »	Définition d'un tableau de bord « seniors »

d'indicateurs existants		
-------------------------	--	--

④ Suivi de la mise en œuvre

De même, la définition des modalités de suivi de l'accord nous est apparue comme un autre révélateur de la volonté d'atteindre les objectifs en faveur de l'emploi des seniors. Nous avons ainsi cherché à apprécier comment l'entreprise entendait « rendre compte » de ses résultats. Pour rappel, les entreprises de plus de 300 salariés peuvent déterminer librement les modalités de suivi de leurs accords. S'il s'agit d'un plan d'action, elles doivent prévoir au minimum une communication annuelle des indicateurs au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel. Nous avons donc apprécié les entreprises qui cherchaient à dépasser ce cadre, en créant notamment une commission de suivi, voire une véritable structure de « suivi de projet ».

1	2	3
Pas de suivi spécifique au-delà des RDV annuels avec les IRP (minimum légal)	Existence de quelques aménagements dépassant le strict cadre légal. Création d'une commission de suivi	Mise en place d'un plan de déploiement détaillé, avec définition du « qui fait quoi » et des échéances. Eventuellement recours à des consultants externes.

2.2. Typologie des entreprises interrogées

Chaque entretien a fait l'objet d'un compte-rendu écrit et d'une présentation au groupe de travail, au cours d'une réunion dédiée au partage des informations recueillies sur le terrain. Sur cette base, chaque entreprise a été « notée » collégialement selon les différents critères retenus.

Cette démarche a permis d'attribuer un « score » à chacune des entreprises interrogées sur les 2 axes d'analyse retenus (ambition de l'accord et moyens retenus) et de les positionner sur la matrice présentée ci-dessous. Nous avons ensuite procédé aux regroupements des entreprises présentant des scores approchant sur chacun des 2 axes de façon à obtenir **une**

typologie des comportements face à l'obligation de conclure un accord en faveur de l'emploi des seniors.

Notons que cette typologie est loin d'être figée et pourrait faire l'objet de variations au fil des semaines qui vont précéder l'échéance réglementaire, dans la mesure où beaucoup d'entreprises interrogées étaient encore en cours de réflexion lors de nos entretiens et que peu de négociations avaient encore abouti (2 sur 11 avaient conclu un accord au 31/10/2009).

Nos entretiens ont cependant permis de « prendre la température » sur l'obligation de conclure un accord ou plan d'action en faveur de l'emploi des seniors et de vérifier si les entreprises entendaient aller un peu plus loin que le simple respect de l'exigence légale. Rappelons que la volonté du Gouvernement était de « *faire confiance à la qualité du dialogue au sein des branches et des entreprises, pour que des accords et des plans d'action adaptés à la situation de chaque secteur d'activité, et au contexte de chaque entreprise, permettent d'intégrer de façon dynamique les salariés âgés dans les politiques de ressources humaines* »¹⁶⁹.

□

3 groupes semblent ainsi se dégager des entretiens réalisés :

- a) **Les « minimalistes »** : Ces entreprises ont pour point commun d'afficher à la fois une très faible ambition en matière d'emploi des seniors, tout en souhaitant mobiliser le minimum de moyens. Leurs accords ou plans d'action risquent donc fort de se limiter au strict minimum légal, sans véritable intégration à la politique RH de l'entreprise. La Direction, en particulier, accorde peu d'importance au sujet et ne le considère pas comme prioritaire. Notons que deux de ces entreprises « minimalistes » affichent un lourd passé marqué par d'importants plans sociaux, qui ont introduit une culture de la « préretraite » plus ou moins ancrée dans les mentalités de tous les acteurs (direction, partenaires sociaux et salariés).

¹⁶⁹ Circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés

- b) **Les « hésitants »** : Il s'agit d'entreprises qui s'engagent peu « sur le papier », mais qui sembleraient prêtes à déployer quelques moyens en faveur de l'emploi des seniors. En effet, bien que leur volonté de promouvoir l'emploi des seniors soit peu affirmée, ces structures ont déjà pris un certain nombre de mesures, notamment en matière de prévention des situations de pénibilité.

Cette orientation est souvent dictée par les caractéristiques du secteur d'activité : L'exercice de leurs métiers nécessite une bonne condition physique et pose la question de l'usure et d'une inévitable baisse des capacités à tenir le poste avec l'âge. A noter que ces actions sont le plus souvent applicables à tous les collaborateurs sans condition d'âge.

Outre les problématiques liées au secteur d'activité, les « hésitantes » partagent surtout la volonté de ne pas créer de « discrimination positive », en favorisant trop fortement les salariés âgés au détriment des autres populations. Elles se refusent, par exemple, à leur réserver les postes les moins « fatigants » ou à leur donner une priorité d'accès à la formation ou à la mobilité (les politiques RH en vigueur devant profiter à tous les salariés, quel que soit leur âge).

- c) **Les « proactifs »** : Ils affichent une politique RH volontariste en faveur de l'emploi des seniors, assortie des moyens adaptés de mise en œuvre. Si notre étude ne permet pas de démontrer l'existence d'une corrélation entre les politiques engagées en faveur de l'emploi des seniors et la taille de l'entreprise ou encore la part des seniors dans les effectifs (cf. supra), il apparaît que 3 des organisations « proactives » présentent un effectif dépassant les 1 000 personnes et une part importante de salariés âgés de plus de 50 ans (plus de 30%). C'est donc par la « force des choses » que ces entreprises s'étaient déjà préoccupées du sort des seniors en leur sein, notamment au travers de politiques de gestion des emplois et des carrières, mais aussi d'anticipation des départs à la retraite et de transmission des savoir-faire et des compétences. La taille de ces structures leur permet en outre de se donner « les moyens de leurs ambitions », avec notamment le financement des temps partiels en fin de carrière, ou encore la rétribution de la fonction de tuteur.

Cette typologie, où les « minimalistes » et les « hésitants » sont les plus représentés, tend à confirmer notre première hypothèse selon laquelle les entreprises resteraient majoritairement « frileuses » sur la question des seniors. Toutes ont certes été poussées à la réflexion, mais les objectifs à atteindre restent peu ambitieux dans l'ensemble, l'obligation de conclure un accord conduisant à une simple formalisation des mesures existantes.

Cette typologie appelle toutefois plusieurs remarques :

- A priori, notre échantillon ne présente pas d'entreprises "opportunistes", qui afficheraient de fortes ambitions, sans s'en donner les moyens. L'absence de ce type de comportement semble logique puisque les entreprises devraient être contrôlées par l'URSSAF dès le début de l'année 2010 sur la validité de leur accord ou plan d'action. Les entreprises, qui n'ont pour l'instant aucune obligation de résultat (elles ne seront pas sanctionnées en cas de non atteinte des objectifs), se voient donc imposer une forme d'obligation de moyens, qui les conduit à limiter les « effets d'annonce » et à mesurer soigneusement chacune des actions engagées.
- La taille de notre échantillon ne nous permet pas d'affirmer l'existence d'une corrélation entre le comportement adopté par l'entreprise vis-à-vis des seniors et sa taille ou la part des plus de 50 ans dans ses effectifs. Cependant, force est de constater que, si des entreprises ayant plus de 20% de salariés âgés dans leurs effectifs peuvent adopter un comportement « minimaliste », la majorité des entreprises « proactives » présentent une part élevée de seniors en leur sein. Inversement, les entreprises ayant peu de seniors dans les effectifs semblent se sentir moins concernées par la question, et ont tendance à se contenter d'une approche a minima.

□ .

De même, plus l'entreprise est de taille importante, plus elle tend à adopter un comportement favorable à l'emploi des seniors. Ainsi, toutes les organisations proactives ont un effectif supérieur à 1000 personnes. La réciproque ne peut cependant pas être établie dans la mesure où les entreprises de grande taille sont aussi fortement représentées parmi les « minimalistes ». La mise en place d'un véritable plan d'action en faveur de l'emploi des seniors n'est donc pas fonction de la taille mais bien de la volonté des Directions.

□ .

- Notre dernière remarque porte sur les limites de cet exercice de « notation ». Nous tenons en effet à préciser que, si l'appréciation s'est voulue la plus objective possible, notamment par la confrontation des points de vue au sein du groupe, elle ne constitue en aucune manière un « jugement » sur le comportement des entreprises interrogées. Elle a simplement permis de comparer les différentes approches et de positionner ces

organisations les unes par rapport aux autres. De même, si notre échantillon se veut le plus représentatif possible, il reste restreint et il est probable que son élargissement aurait conduit à une typologie plus nuancée.

2.3. Analyse détaillée des actions retenues en faveur de l'emploi des seniors

Notre typologie fait apparaître une majorité d'entreprises peu ambitieuses en matière de politique seniors. En vue de compléter ce diagnostic, nous nous proposons d'étudier dans le détail les leviers d'action choisis par les entreprises que nous avons interrogées de façon à confirmer leur positionnement et surtout vérifier si les mesures retenues contribuent à une action d'ensemble, favorisant la prévention des problèmes liés au vieillissement.

Pour information, une synthèse des principaux éléments recueillis en entretien et ayant servi de base à cette analyse détaillée est présentée en annexe du présent rapport.

- Contexte de mise en œuvre

De manière générale, les entreprises montrent un intérêt peu marqué pour la question des seniors. Leur volonté d'avancer sur le sujet semble surtout dépendant de facteurs internes : taille, structure de la pyramide des âges et part des salariés âgés dans les effectifs, pénibilité des postes, état du marché du travail « interne », etc. Cependant, beaucoup sont conscientes de la nécessité de changer les mentalités. Dans l'un des projets d'accord que nous avons pu consulter, une entreprise précise même que : « L'emploi des seniors est avant tout un enjeu de société. Les entreprises doivent être actrices du changement de culture nécessaire à l'acquisition d'une nouvelle perception des seniors, dans l'entreprise comme en dehors ».

Ainsi, beaucoup nous ont affirmé que la principale difficulté sur la question des seniors n'était pas de négocier un accord mais de changer les mentalités dans l'entreprise. Or, la tâche semble ardue pour le seul DRH, sans un soutien a minima de la Direction, pour favoriser un engagement de la ligne managériale. Dans les entreprises où la moyenne d'âge est faible, peu managers sont en effet prêts à recruter des seniors, simplement par « habitude » ou à cause du poids des idées reçues (crainte d'une moindre productivité, de difficultés de management, etc...). De même, dans les entreprises où la moyenne d'âge est élevée, on observe tout autant cette nécessité de convaincre direction et managers, mais

aussi et surtout salariés et partenaires sociaux, souvent marqués par une culture de la préretraite (et qui s'attendent à bénéficier des mêmes conditions de départ que ceux qui les ont précédés).

De manière générale, les entreprises quelle que soit leur taille ont choisi de s'orienter vers la négociation d'un accord et ont sollicité les partenaires sociaux. Mais ces derniers n'ont pas provoqué la discussion et ne sont pas, dans l'ensemble, force de propositions sur le sujet des seniors. Certes, beaucoup d'entreprises ont « joué la montre » et ont avancé l'argument des délais pour « accélérer » les négociations. Mais les délégués syndicaux étaient dans l'ensemble peu mobilisés sur le sujet et se sont souvent contentés des propositions de la Direction. Seules les IRP des grandes entreprises ont demandé des statistiques parfois poussées sur la situation des seniors dans l'entreprise pour les comparer aux chiffres observés pour le reste de la population.

Aussi l'obligation de conclure un accord ou d'établir un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors est-elle d'abord vécue comme une contrainte. Elle vient s'ajouter à une liste déjà longue de réglementations plus ou moins contraignantes pesant sur les employeurs : égalité Homme/Femme, insertion des travailleurs handicapés, emploi des jeunes, etc. D'autant que les délais accordés aux entreprises pour négocier sont particulièrement courts (à peine plus de 6 mois entre la parution des décrets fin mai 2009 et l'application de la pénalité).

Par ailleurs, plusieurs entreprises rencontrées étaient en cours de négociation d'un accord GPEC. Leur objectif était ainsi d'aborder la problématique seniors de manière globale, pour l'ensemble des salariés quel que soit leur âge, et d'éviter ainsi le phénomène de « discrimination positive ». Mais compte tenu de l'actualité et des échéances fixées, la plupart de ces négociations ont été interrompues pour « donner la priorité aux seniors ».

Cependant, certains responsables rencontrés pensent que cette obligation est une « invitation » à la réflexion sur une question fondamentale et pourtant délaissée par les entreprises. L'intervention de l'Etat apparaît donc comme nécessaire pour « faire évoluer » les comportements (l'existence d'une pénalité étant particulièrement « persuasive »).

- Choix de l'objectif principal

Préalablement à la définition de leur objectif, une majorité d'entreprises a procédé à une analyse de la situation des seniors en son sein. Ce diagnostic a bien souvent été établi sur la base du bilan social, complété de quelques statistiques sur le taux d'accès des seniors à la

formation ou à la mobilité, par exemple. Les études les plus poussées se sont par ailleurs tournées vers des sujets plus délicats comme l'absentéisme, la durée des périodes de maladie, les taux d'accident du travail et maladies professionnelles, etc.

Très peu en revanche ont envisagé de réaliser une enquête qualitative auprès de leurs salariés âgés, notamment pour éviter de créer des « attentes » auxquelles les accords ou plans d'actions n'auraient pas pu répondre. On note cependant quelques initiatives du côté des entreprises « proactives », l'une d'elles ayant lancé en 2007 une étude sur la perception par les seniors des modes de management et des perspectives d'évolution de carrière (étude de grande envergure réalisée par un cabinet de conseil extérieur auprès de l'ensemble des collaborateurs). De même, une autre des entreprises interrogées est allée plus loin dans son diagnostic en s'attaquant à la question de la productivité des travailleurs âgés, mettant en évidence une rémunération plus élevée que la moyenne des salariés pour un niveau de performance moindre. L'étude n'a cependant pas débouché sur une analyse des causes de ce phénomène et a peu été prise en compte dans les négociations.

A la lumière d'un contexte économique peu propice aux recrutements et de ce diagnostic, la grande majorité des entreprises interrogées s'est tournée vers un objectif de maintien dans l'emploi. Seule une entreprise a choisi de s'orienter vers un objectif de recrutement, sa pyramide des âges actuelle présentant moins de 5 % de salariés âgés de plus de 50 ans et 1,5 % de plus de 55 ans.

Les choix semblent donc avant tout « présidés » par la structure de la pyramide des âges et la part des seniors dans les effectifs. Elle est également guidée par la volonté de ne pas s'imposer de « quotas » supplémentaires et de ne pas favoriser une forme de « discrimination positive » à l'embauche. Les entreprises entendent ainsi conserver une certaine liberté en recrutant sur la base des compétences et aptitudes des candidats.

Les entreprises rencontrées se sont donc engagées sur la progression de l'âge moyen des départs à la retraite ou sur le maintien (plus rarement l'augmentation) de la part des seniors dans leurs effectifs.

- Domaines d'action retenus

- a) Recrutement de salariés âgés

Le recrutement n'est pas un axe plébiscité par les entreprises rencontrées. Cependant, beaucoup réaffirment leur engagement en matière de non-discrimination à l'embauche. Seule l'entreprise engagée sur un objectif principal de recrutement affiche la volonté de modifier ses modes de sourcing pour recueillir davantage de candidatures seniors, en ayant notamment recours à des sites Internet dédiés et des cabinets spécialisés.

Les études parues dans la presse courant octobre alors que nous finalisons nos entretiens confirment cette tendance. Le recrutement est en effet le domaine le moins cité. Il n'est intéressant que lorsqu'il est susceptible de leur apporter une certaine valeur ajoutée. C'est le cas d'entreprises qui ont choisi d'adapter leur personnel au profil de leurs clients « cibles ». Ainsi, Mac Donald's, Grand Optical ou encore Wall Mart ont volontairement recruté des salariés âgés et communiqué sur cette spécificité.

Certaines font cependant exception. Dans son accord, Carrefour fixe à 1% le pourcentage d'embauches des plus de 45 ans sur 3 ans (dont 0,5% au-dessus de 50 ans). La faiblesse de cet engagement est à mettre en perspective avec la part déjà élevée des effectifs seniors dans les entreprises. Une étude publiée par MERCURI URVAL montre ainsi que pour près de 40% des entreprises interrogées, la population des plus de 50 ans représente plus d'un quart des effectifs. Ce chiffre est bien entendu variable, allant de 5% dans les secteurs des technologies de l'information à 40% dans le secteur public.

Le choix massif d'un objectif de « maintien dans l'emploi » risque donc fort de ne pas contribuer à réduire le chômage des seniors. D'autant que le recours au très consensuel principe de « non-discrimination » semble masquer des inégalités peu avouables en matière de décisions de recrutement. En effet, si les entreprises ont établi un diagnostic de la situation des seniors « en interne », aucune ne nous a présenté ses statistiques de recrutement par tranche d'âge. Or, comment expliquer qu'au niveau national, les plus de 50 ans ne représentent que 9% des embauches en CDI (contre 63% pour les 25-49 ans et 28% pour les moins de 25 ans)¹⁷⁰. Le retranchement vers le principe de non-discrimination évite ainsi à l'entreprise d'avouer ses défaillances et de mettre sur la table des négociations une question essentielle : Pourquoi ne recrute-t-on pas davantage de salariés âgés ?

b) Anticipation de l'évolution des carrières

¹⁷⁰

DARES, Tableau de bord trimestriel, Activité des seniors et politique d'emploi, Juin 2009

L'une des mesures retenues à la quasi-unanimité dans ce domaine est la mise en place d'entretiens de seconde partie de carrière, aussi appelé « bilan d'étape professionnel ». Ces entretiens ont pour objet de faire un point avec les salariés sur leur parcours professionnel (postes occupés, compétences), et de réfléchir avec eux sur leur projet d'évolution, en évoquant notamment les besoins de formation en relation avec ce projet. Ce type de dispositif était déjà prévu dans l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors et est devenu une obligation prévue par la réforme de la Formation Professionnelle votée fin 2009.

Si les entreprises sont unanimes quant au principe, leurs positions divergent sur les moyens à mettre en œuvre. La première divergence porte sur la question : « Qui mènera ces entretiens ? ». Certaines proposent que la Direction des Ressources Humaines en assume seule la charge, tandis que d'autres en laissent la responsabilité au management, posant ainsi la question de la formation des interlocuteurs à cette démarche. Les entreprises ne s'accordent pas non plus sur la question : « A qui revient l'initiative de l'entretien ». Certaines prévoient de le proposer systématiquement à tous les salariés se situant dans la limite d'âge fixée dans les accords. D'autres réaffirment le principe selon lequel les salariés doivent être « acteurs » de leur parcours professionnel, et ne réaliseront ces entretiens que sur demande.

Par ailleurs, la mise en œuvre des entretiens de « seconde partie de carrière » nécessite de définir un âge à partir duquel cette mesure devient applicable. Or, ceci revient indirectement à poser la question de la définition du senior dans l'entreprise. Si beaucoup d'organisations les font démarrer dès 45 ans, les salariés deviennent-ils pour autant « seniors » à ce stade ? D'autant que l'objectif de ces entretiens doit être justement de faire comprendre au salarié qu'il lui reste un « bout de chemin » à parcourir et de donner à sa carrière « une deuxième jeunesse », en vue de maintenir son employabilité sur le long terme. Ce dispositif doit donc être présenté avec soin aux salariés pour ne pas être assimilé ou perçu comme un entretien de « fin de carrière » et éviter la stigmatisation des populations visées.

Enfin, la mise en place d'entretiens de seconde partie de carrière ne révèle-t-elle pas l'insuffisance des dispositifs permettant à l'entreprise d'élaborer des plans d'évolution de carrière pour ses collaborateurs ? En effet, l'adjonction des entretiens annuels d'évaluation des performances et des entretiens professionnels dans la plupart des organisations ne permet pas de traiter en profondeur la question des parcours professionnels. Des doutes peuvent donc être émis sur la pertinence d'un tel dispositif et sur sa réelle valeur ajoutée par rapport aux systèmes d'évaluation existants, notamment si ces entretiens sont réalisés dans les mêmes conditions, face aux responsables hiérarchiques.

Pour que ces entretiens aient un sens, il faudrait idéalement que l'entreprise ait une visibilité sur les compétences dont elle aura besoin dans le futur, conformément à sa stratégie. Il convient en effet de ne pas conduire les salariés dans l'impasse et éviter de leur proposer systématiquement des postes « convenus » dans le domaine du « conseil » ou dans des fonctions plus « transversales », sans avoir à l'esprit les compétences dont l'entreprise aura besoin demain. Plus que des entretiens de seconde partie de carrière, il s'agit donc de définir les bases d'une véritable gestion des carrières, bien que les réflexions sur ce thème aient été majoritairement reportées.

Une expérience inédite, mise en place dans l'une des entreprises identifiées comme « proactives » de notre échantillon, mérite toutefois d'être soulignée comme allant dans le sens d'une gestion des compétences sur le long terme. Elle a ainsi déployé, sur l'un de ses sites de production, un projet pilote à destination des collaborateurs à faible employabilité, i.e. dont les métiers sont amenés à fortement évoluer voire disparaître dans les prochaines années. L'objet de ce programme est notamment de renforcer leurs aptitudes, leur motivation à apprendre et à les préparer à vivre le changement.

c) Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité

Les questions d'amélioration des conditions de travail ont bien souvent été « survolées », de peur de s'engager sur le terrain de la « pénibilité » et de mener les négociations dans l'impasse. Notre échantillon comportait pourtant un certain nombre d'entreprises directement concernées par des questions de pénibilité physique des postes de travail, tandis que toutes étaient potentiellement en position de réagir sur les problèmes de stress.

Certaines ont ainsi ignoré la question en se réfugiant derrière leurs statistiques de taux d'accident du travail et maladies professionnelles, mettant en évidence une évolution positive de ces indicateurs au fil des années.

D'autres prévoient des possibilités d'aménagement individuel des postes et du temps de travail. Ainsi, nombreuses sont les entreprises qui, face à des situations de pénibilité physique, mettent en place des « postes de repli » ou « postes doux », c'est-à-dire attribuent un poste spécifique aux salariés dont l'inaptitude physique est avérée médicalement.

Par ailleurs, plusieurs accords comportent des mesures visant à alléger la charge de travail des salariés âgés affectés à des postes particulièrement exposés (jours de congés supplémentaires pour les salariés de plus de 50 ans travaillant de nuit, par exemple).

Enfin, deux entreprises interrogées prévoient un suivi médical rapproché pour les salariés de plus de 55 ans et/ou affectés à des postes exposés.

Cependant, toutes ces mesures relèvent davantage de la « compensation » et n'apportent pas de réponse globale à la prévention des situations de pénibilité. Elles favorisent de plus l'isolement des salariés âgés, qui se voient réserver un « traitement de faveur » au détriment des plus jeunes et contribuent à entretenir les préjugés à leur égard.

Un certain nombre d'accords prévoit toutefois la réalisation d'études spécifiques sur le sujet (études ergonomiques des postes de travail, évaluation des risques psychosociaux et du niveau de stress, etc.) notamment parmi les entreprises identifiées comme « proactives ». Ces études pourraient déboucher sur une véritable réflexion sur les risques professionnels potentiellement générateurs d'inaptitudes et la mise en œuvre d'actions de prévention en vue de lutter en amont contre l'accélération du vieillissement liée au travail.

d) Développement des compétences et accès à la formation

Le thème du développement des compétences et de l'accès à la formation est étonnamment peu repris dans les accords ou plans d'action projetés par les entreprises de notre échantillon. Cette tendance s'explique de 2 manières :

- D'une part, beaucoup ont constaté dans leurs études préalables que les salariés âgés bénéficiaient autant que leurs cadets d'un accès à la formation ;
- D'autre part, la plupart des entreprises interrogées ne veulent pas privilégier une population plutôt qu'une autre, par respect du principe de non-discrimination.

Certains accords prévoient toutefois une priorité d'accès aux dispositifs de type période de professionnalisation et VAE (validation des acquis de l'expérience), ces mesures ne dépassant pas le cadre des dispositions applicables quel que soit l'âge du salarié en matière de droit d'accès à la formation « tout au long de la vie professionnelle ».

Notons que l'une des entreprises interrogées nous a confié privilégier les aménagements de poste pour maintenir ses salariés en emploi plutôt que les reconversions vers d'autres métiers nécessitant d'importants efforts de formation.

e) Aménagement des fins de carrière

L'aménagement des fins de carrière est quant à lui un axe fortement représenté. Ceci n'est pas surprenant, les entreprises présentant une part importante de seniors dans leurs effectifs ayant déjà mis en place un certain nombre d'actions pour les « amener » à la retraite.

Les mesures envisagées sont globalement de 2 ordres :

- Proposition d'un accompagnement par le biais de formations ou séances d'informations afin d'aider le salarié à préparer sa retraite et à mieux appréhender la transition entre activité professionnelle et retraite. Cet accompagnement peut aller jusqu'à la proposition d'un « bilan individuel de retraite » et d'un conseil personnalisé pour constituer son dossier retraite et effectuer toutes les démarches afférentes.

L'une des entreprises interviewées a notamment mis en place, en partenariat avec l'organisme de prévoyance et de mutuelle santé du groupe, un programme baptisé « CAP 60 ». Il se compose d'un stage de préparation à la retraite de 3 jours en sessions inter entreprises. Ce stage s'adresse aux salariés se situant à moins de 3 ans de l'âge de la retraite. Il leur permet de préparer la transition avec leur activité professionnelle, en les faisant réfléchir sur leur « projet de vie » et l'aménagement de leur temps après le départ de l'entreprise. Le séminaire fournit également quelques conseils « santé » et de gestion du patrimoine.

- Facilités d'aménagement du temps de travail, avec par exemple la mise en place d'un temps partiel progressif. Ces mesures s'accompagnent parfois d'une prise en charge par l'employeur des cotisations aux caisses de retraite à 100%.

Quelques entreprises entendent par ailleurs recourir au cumul emploi-retraite. Il est notamment plébiscité par toutes celles qui sont confrontées à des problèmes de pénurie de main d'œuvre, notamment dans les métiers d'artisanat (nécessitant un savoir-faire particulier) ou à forte technicité. Le cumul emploi retraite pourrait également venir se substituer au recours à l'intérim, lorsque l'entreprise connaît une forte hausse d'activité.

f) Transmission des savoirs / Tutorat

La transmission des savoirs semble clairement le domaine le plus investi par les entreprises interrogées. Ce domaine correspond en effet à l'image positive associée aux seniors. Elle est axée sur l'expérience acquise et la capacité à transmettre ses savoir-faire à d'autres salariés. Ces attitudes et perceptions stéréotypées valorisent l'expérience des seniors, considérés comme plus impliqués, plus consciencieux, plus fiables, plus responsables et patients et faisant preuve de plus de maturité dans leurs attitudes au travail que les salariés plus jeunes (Itzin et Phillipson, 1994). En favorisant la mixité et les rapports intergénérationnels, la transmission des compétences par les plus âgés apparaît ainsi, pour certaines entreprises interrogées, comme un véritable élément de régulation sociale.

Beaucoup d'entre elles avaient par ailleurs depuis longtemps trouvé un intérêt économique à la transmission des savoirs et avaient déjà, à ce titre, mis en œuvre des solutions adaptées à leur situation. Certaines se préparaient en outre à affronter des situations de pénurie sur certains de leurs métiers, et entendaient donc « organiser et développer la transmission des savoirs », notamment à travers le tutorat.

La plupart des accords ou plans d'action ne projettent donc que de formaliser des actions déjà très ancrées dans la culture d'entreprise. Elles proposent en plus de faciliter l'accès des seniors aux formations de tuteurs, ou encore de valider leurs compétences à travers les dispositifs de VAE. De manière plus inédite, certaines organisations souhaiteraient pouvoir « partager » ces tuteurs au niveau de la branche, notamment dans les métiers où elles peinent à trouver de la main d'œuvre expérimentée.

Ce type d'action, séduisant de prime abord, n'est cependant pas si facile à mettre en œuvre dans la pratique. En effet, la question de l'emploi des salariés âgés ne se résoudra pas en les transformant tous en tuteurs, d'autant que l'expérience et la transmission des savoirs ne sont pas toujours l'apanage des salariés âgés (un tuteur peut aussi être un salarié de 35 ans). De plus, l'exercice du tutorat requiert certaines qualités pédagogiques que ne peuvent avoir tous les professionnels, malgré leur expérience. Aussi, comment gérer les personnes qui se portent volontaires mais qui ne sont pas considérées comme « référents » dans leur domaine d'activité ? La plupart des accords précisent donc que les tuteurs seront sélectionnés par l'entreprise et non sur la base du volontariat.

Par ailleurs, cette conception de l'utilité des salariés âgés est, dans certains cas, remise en cause. En effet, pour certains chercheurs, « savoir oublier est parfois une nécessité

organisationnelle dès lors que l'on doit changer de logique dominante »¹⁷¹, et particulièrement dans les situations au sein desquelles les organisations rencontrent des événements inhabituels pour lesquels aucune solution n'a été répertoriée (Martin de Hebras et Philips, 2004).

Enfin, la transmission des savoirs pose le problème de la reconnaissance statutaire et pécuniaire du rôle de tuteur. Peu d'entreprises interviewées intègrent ce paramètre et entendent valoriser les actions de tutorat. Les plus « proactives » prévoient cependant une appréciation de ces actions dans le cadre des processus d'évaluation annuelle ainsi que l'attribution des primes.

Pour conclure, repartons de nos deux hypothèses de départ :

- Selon la première hypothèse, la loi allait encourager les entreprises à formaliser leurs pratiques sans modifier fondamentalement leur position et leur politique vis-à-vis des seniors. Cette posture a été vérifiée par notre enquête : les entreprises restent majoritairement frileuses sur le sujet et leurs objectifs sont peu ambitieux du fait d'un contexte économique difficile mais plus encore du poids de l'usage des départs anticipés et de la présence de stéréotypes sociaux ancrés.
- La deuxième hypothèse, selon laquelle les entreprises ne traitent pas la question des seniors dans le cadre d'une politique RH globale, obtient des résultats plus nuancés. En effet, une majorité d'entreprises a défini des actions ciblées « seniors », i.e. conditionnées par un critère d'âge. Cependant, les entreprises « proactives », voire même une partie des « hésitantes », ont une réflexion plus globale dans certains domaines, qui profite aussi bien aux jeunes qu'aux plus âgés. Ces politiques participent à la prévention des signes liés au « vieillissement » par des actions sur l'apparition des facteurs à l'origine des préjugés à l'égard des seniors.

¹⁷¹ Bellini S., Duyck J.-Y., Laval F., Renaud E. et Vauclin S., Gestion des seniors : une typologie des pratiques le cas d'entreprises du Poitou-Charentes, *Revue management et avenir* 2006/1, N° 7, p. 139-180

Aussi toutes les entreprises se sentent-elles concernées par le thème du vieillissement sous l'effet de l'échéance proche de l'obligation de conclure un accord ou de formaliser un plan d'action. Mais elles remettent sur le devant de la scène des mesures « convenues » et on constate que les pratiques mises en place sont assez similaires d'une société à l'autre alors que nous avons pris soin de choisir notre échantillon avec des profils et contextes diversifiés.

Un éclairage de dernière minute sur la perception du décret et le comportement des entreprises, par deux études quantitatives publiées les 18 et 19 octobre 2009, confirme nos observations sur le comportement, le choix des axes et la mise en avant de pratiques existantes.

- l'une par Mercuri Urval :

L'étude a été menée auprès de 95 entreprises pour sonder les DRH et les dirigeants sur leur perception du décret de mai 2009. Les entreprises interrogées ont un effectif moyen de 570 personnes (de 50 à plusieurs milliers) et toutes sauf deux, sont concernées par l'application du décret de mai 2009.

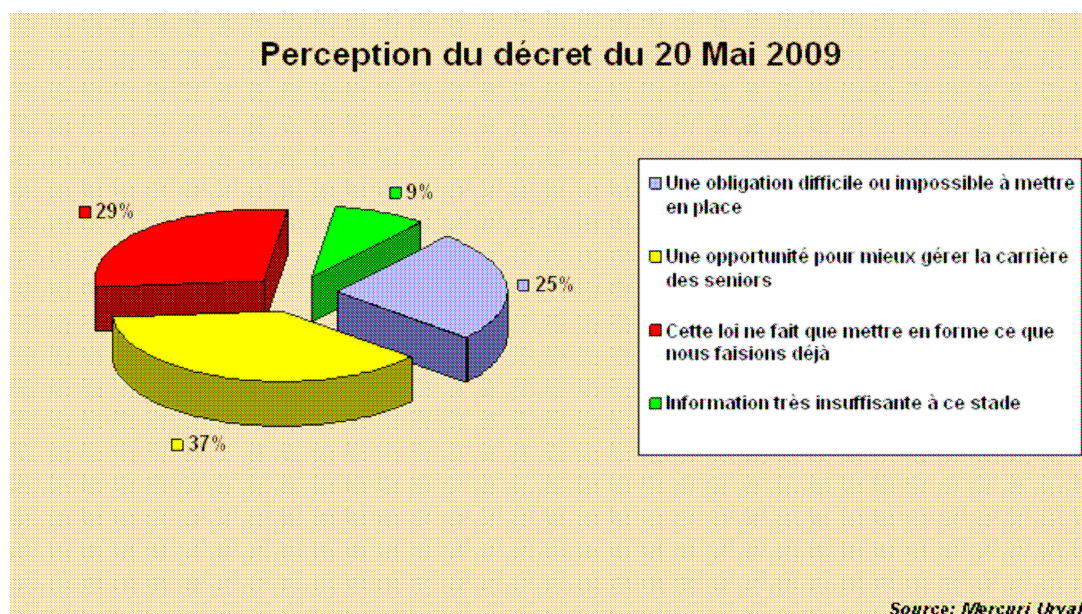


Fig. 18 : Perception du décret du 20 mai 2009 par 95 entreprises

Elles semblent bien informées : seules 9% s'estiment insuffisamment informées. 25% considèrent ce décret comme une obligation difficile ou impossible à mettre en œuvre mais les 2/3 considèrent cette démarche positivement. Elles sont déjà très avancées dans ce sens et cette loi ne vient que mettre en avant des pratiques déjà ancrées dans leur fonctionnement. En l'absence de telles pratiques, elles s'appuieront sur cette loi pour mieux gérer la carrière des seniors.

Parmi les 6 domaines du décret, le recrutement est toujours cité en dernier. La question serait intéressante à poser à une période économique plus favorable. En effet, à un moment où les embauches sont gelées, la variable recrutement n'apparaît pas comme réaliste. Ce faible pourcentage peut également sous-entendre que les entreprises ne souhaitent pas attirer l'attention sur l'existence d'une certaine forme de discrimination en matière de recrutement de salariés seniors.

A l'inverse, le domaine cité en priorité est la transmission du savoir et le développement du tutorat. Les entreprises semblent ainsi reconnaître la valeur de l'expérience de leurs salariés seniors et leur rôle prépondérant dans la transmission des savoirs et de la culture de l'entreprise. Les 4 autres domaines arrivent à peu près à égalité.

- l'autre par la CCIP auprès de 296 entreprises d'Ile de France dont des PME de plus de 50 salariés

Les entreprises de 50 à 299 salariés sont 56% à se déclarer favorables à cette nouvelle réglementation, une proportion qui monte à 72% parmi les entreprises de plus de 300 salariés. Ces résultats ne sont guère étonnants de la part de ces dernières qui sont 26% à avoir déjà des outils RH spécifiques aux seniors, nécessaire au bon développement de ces dispositions, alors que près de 95% des entreprises de 50 à 299 salariés n'en ont pas.

La loi ne va pas changer grand-chose dans les entreprises de moins de 50 salariés : seules 12% d'entre elles déclarent que la loi va les pousser à engager des actions en faveur des seniors. Mais, en même temps, ils sont 58% à déclarer qu'il fallait une loi. 26% ne feront rien car elles considèrent avoir déjà des actions ad hoc en faveur des seniors.

Alors qu'elles sont concernées par la Loi, 32% des entreprises de 50 à 99 salariés et 29% de celles comptant entre 100 et 299 salariés déclarent qu'elles ne feront rien.

Par contre, 90 % des entreprises de plus de 300 salariés agiront ou ont déjà agi.

De manière générale, même si 80% des entreprises possèdent des salariés de plus de 50 ans elles ne sont pas favorables envers cette réglementation. La plupart estime que ce qui devait être à l'origine une initiative de la part des dirigeants, est devenu une obligation pénalisée et stigmatisée par un objectif de résultat en termes de quotas.

La loi risque de changer relativement peu les pratiques si on en croît les résultats de ces deux études qui ne sont que des instantanés de la situation de l'opinion dans les entreprises. En effet, le problème pour les seniors concerne avant tout ceux qui sont au chômage. La situation de ceux qui ont été évincés du marché du travail risque de ne pas vraiment s'améliorer, tandis que ceux qui sont « protégés » par un emploi le seront encore un peu plus.

4ème partie

PERSPECTIVES POUR UN MANAGEMENT DURABLE

L'évolution démographique et les changements réglementaires sur la retraite et l'emploi des salariés âgés auraient dû conduire les entreprises à changer leur approche de la gestion des seniors. Pourtant, à la lumière des entretiens réalisés et des études récentes, force est de constater que les entreprises peinent à dépasser un cadre « convenu ».

Xavier DARCOS, ministre du Travail, saluait au cours d'une récente interview « les entreprises et les branches qui ont déjà conclu un accord »¹⁷². Ainsi, 1.000 accords ou plans d'action d'entreprises et environ 50 accords de branche ont été déposés, un chiffre qui est encore amené à croître au cours des prochaines semaines. Pour rappel, la France compte 160 branches professionnelles et environ 32.000 entreprises de plus de 50 salariés.

Face à ces entreprises qui ont conclu un accord mais qui n'ont pas l'intention de modifier fondamentalement leurs comportements, une poignée a contribué à résoudre la question

¹⁷² XAVIER DARCOS MINISTRE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE ET DE LA VILLE et LAURENT WAUQUIEZ SECRETAIRE D'ETAT À L'Emploi, <http://www.lesechos.fr/info/france/020202782625-liberons-les-seniors-.htm>

des seniors non pas en les isolant du reste de la population et en leur réservant un traitement particulier, mais en les intégrant à la politique RH de l'entreprise, notamment en matière de GPEC et de santé au travail, favorisant ainsi l'anticipation.

Nous souhaitons donc, en complément de notre étude, mettre en avant ces pratiques susceptibles d'impulser un véritable changement en matière de gestion des travailleurs âgés.

1. Quelles pratiques innovantes dans les entreprises françaises ?

Certaines entreprises ont depuis longtemps agi sur le maintien dans l'emploi des seniors, non pas en leur réservant un traitement spécifique mais en les intégrant pleinement à leur politique RH.

Nous avons ainsi relevé quelques « bonnes pratiques » susceptibles d'impulser un véritable changement en matière de gestion des travailleurs âgés et qui viennent compléter le panorama dressé lors de notre étude empirique.

Ces approches agissent directement sur l'anticipation des signes précurseurs du vieillissement, notamment sur les deux principaux freins à l'emploi des seniors : l'usure et la dévalorisation des compétences, dans l'objectif de répondre aux enjeux plus globaux de maintien de l'efficacité et de la santé tout au long du parcours professionnel.

Or, comment combattre ces deux phénomènes et traiter globalement la question de l'emploi tout au long de la vie, si ce n'est par une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des carrières et une politique de prévention des situations de pénibilité, qu'elles soient physiques ou psychiques ?

1.1. La gestion prévisionnelle des compétences et des parcours professionnels

Une étude de l'ANACT, publiée en avril 2007, « la question des âges au travers des accords de GPEC »¹⁷³) montre l'évolution des objectifs de ces accords : Jusqu'en 2003, les accords visaient les départs anticipés, et des aménagements de fin de carrière avec des intentions

¹⁷³

FLORENCE CHAPPERT, étude ANACT, 17 avril 2007, étude de 40 accords GPEC

pour les seniors dans les domaines de l'ergonomie, du temps partiel et des entretiens de carrière.

Depuis 2006, les accords GPEC s'appliquent à tous, avec des objectifs :

- d'anticipation (Observatoire, Emplois sensibles),
- de gestion des parcours individuels et de la mobilité interne,
- d'accompagnement à la mobilité externe volontaire (Appui au projet professionnel, Essaimage, Congé Mobilité avec garantie de retour, Dispositif de volontariat et d'accompagnement permanent).

D'une gestion par les âges et des encouragements au retrait d'activité, nous avons donc évolué vers une gestion des parcours professionnels sans référence à l'âge et la notion d'employabilité externe. Ces nouvelles politiques nécessitent d'intégrer tout au long de la vie professionnelle la question de la gestion des parcours et de leur anticipation, par la formation et le développement de compétences multiples.

1.1.1 La formation

« On commence à vieillir lorsqu'on cesse d'apprendre »¹⁷⁴. Ce proverbe japonais met l'accent sur l'importance d'un dispositif solide en la matière, en tant que facteur clé de réussite des politiques de mobilité et donc moyen pour évoluer vers d'autres fonctions.

La formation doit être accessible aux seniors mais elle doit surtout être anticipée pour tenir les seniors prêts à continuer leur parcours professionnel. Les accords collectifs sur la formation tout au long de la vie, la validation des acquis d'expérience, les bilans de compétence sont autant d'outils à utiliser pour préparer les collaborateurs à devenir des salariés âgés aussi efficaces que les plus jeunes.

Dans son accord, Bouygues Telecom¹⁷⁵ souhaite que chaque collaborateur construise son parcours professionnel tout au long de la vie. Les outils mis en place pour atteindre cet objectif sont :

¹⁷⁴ SERGE GUERIN et GERARD FOURNIER, Le management des seniors – EYROLLES – éditions d'Organisation
¹⁷⁵ www.Dialogue-social.fr, maintien dans l'emploi, accord Bouygues Telecom

- les entretiens annuels d'échange et les entretiens de formation
- les comités carrière qui sont des moments consacrés à l'examen des besoins de l'entreprise, des possibilités et souhaits d'évolution des collaborateurs ;
- l'entretien de deuxième partie de carrière pour les collaborateurs de 45 ans et plus. Cet entretien est facultatif, il est destiné à faire le point sur les perspectives de déroulement de carrière et de mobilité professionnelle ;
- le bilan de compétence et la priorité d'accès à une validation des acquis de l'expérience : chaque collaborateur, après 20 ans d'activité professionnelle ou à compter de son 45^{ème} anniversaire peut bénéficier, à son initiative et sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise d'un bilan de compétence ainsi que d'une priorité d'accès à une validation des acquis de l'expérience.

Dans l'accord¹⁷⁶ réalisé par la caisse d'Épargne de Poitou Charente, l'ensemble des salariés peut bénéficier d'un entretien de carrière de manière systématique, une fois tous les cinq ans. Au niveau de la formation, l'approche est aussi innovante avec :

- des formations fondées sur un accompagnement individualisé, soit sous la forme de «coaching», soit sous celle de formations plus ciblées.
- une formation spécifique intitulée « Cap 25 », réservée aux personnes ayant vingt-cinq ans d'ancienneté. Cette formation repose sur un programme spécifiquement élaboré pour ces personnes, centré principalement sur les évolutions et les changements du groupe afin d'entretenir la motivation et les perspectives des salariés dans un environnement qui se transforme.
- prise en compte des besoins propres à ces salariés, en introduisant des modules de diététique, de sport, etc.

Ces modules, créés pour les seniors, traduisent le souhait de développer des approches variées du potentiel professionnel, en intégrant une dimension physique, cognitive ou sociologique et une articulation de la vie professionnelle à la vie personnelle.

Christine Stivin, DRH Construire résume l'importance d'anticiper pour construire son parcours professionnel : *« Attendre d'avoir 50 ans pour commencer à s'interroger nous est finalement apparu comme trop tardif. Grâce à l'extension du dispositif, accompli tout au long de la vie professionnelle, les salariés peuvent alors adopter des pratiques, poser des questions qui*

¹⁷⁶ STIVIN Christine, étude CAIRN, La gestion des seniors à la Caisse d'épargne Poitou-Charentes, partenaire du projet « Atout'Âge »

permettent de travailler sur les transitions professionnelles à tous les âges et d'éviter ainsi des fins de carrière stigmatisées. » Elle a aussi travaillé sur d'autres publics, en renforçant la complémentarité intergénérationnelle et d'une approche de gestion de carrière « seniors », la Caisse d'Epargne est passée à une gestion de carrière « tout court ».

1.1.2 Développer la poly compétence

L'évolution rapide des marchés et de leur environnement nécessite une plus grande capacité d'adaptation de la part des salariés. Or, ces derniers se voient souvent reprocher un manque de polyvalence et de mobilité. Au-delà de la sécurisation des parcours de formation, il appartient donc aux entreprises de proposer des opportunités de mobilité, à l'interne ou à l'externe, en vue de développer les compétences des collaborateurs et leur employabilité.

Pour cela, l'entreprise doit mettre en place des évolutions organisationnelles : la poly compétence et la poly activité comme moyen développer ou de conserver la compétence par d'autres moyens que le tutorat.

La définition et les apports de la poly compétence par rapport à la polyvalence sont distincts. Pour la première notion, il s'agit de la maîtrise de plusieurs métiers alors que la polyvalence est la maîtrise de plusieurs compétences au sein d'un métier. Ces deux modes d'organisation du travail répondent à un double enjeu de flexibilité et de réactivité nécessaires. Nous verrons plus bas que la polyvalence peut être une piste de prévention de l'usure

Chez FLACO (secteur de la verrerie)¹⁷⁷, une des solutions perçue par la société, hormis le recours à des postes doux au cas par cas pour régler les problèmes liés au vieillissement, c'est de « développer une organisation davantage basée sur la poly compétence, qui amènerait à la fois des gains en flexibilité interne, en possibilité d'évolution de carrière tout en diminuant les risques d'usure au travail (eux-mêmes liés à une répétition prolongée du même geste). Enfin, l'employabilité des salariés en sortirait renforcée. »

¹⁷⁷ Stéphane BELLINI – Jean-Yves DUYCK – Florence LAVAL – Emmanuel RENAUD – Stéphane VAUCLIN - CEREGE – IAE de POITIERS - 15 ENTRETIENS drh POITOU CHARENTE

Cette notion a également été choisie par CARREFOUR dans son accord du 13 mars 2008 sur l'emploi des seniors : Un dispositif de « poly activité » est ainsi proposée aux salariés pour permettre le passage à temps complet choisi. Elle a pour objectif de réduire la pénibilité au travail et d'élargir leurs compétences professionnelles.

AXA France¹⁷⁸ a créé un service Ressource Plus. Lancée dans le cadre d'un accord GPEC, la bonne pratique consiste en la mise en place d'une équipe de 35 collaborateurs recrutés en interne qui réalisent des missions temporaires dans différents secteurs de l'entreprise.

Ces salariés sont accompagnés dans la durée : plan individuel de formation sur 3 ans (en moyenne 12 jours par an par collaborateur), définition des objectifs de chaque mission, évaluation des performances. A ce jour, les collaborateurs de cette équipe ont un âge moyen de 47 ans, dont près de la moitié ont plus de 50 ans.

Ce dispositif permet de renforcer les compétences et l'adaptabilité de chaque collaborateur pour augmenter son employabilité en mission et faciliter le développement de sa carrière et sa mobilité dans l'entreprise.

Les limites de la mise en œuvre de la poly compétence et de poly activité demeurent la taille de l'entreprise et de son marché interne de l'emploi qui s'il n'est pas assez diversifié ne permettra pas ces évolutions.

La solution peut être la construction des parcours professionnels externes via la constitution de réseau d'entreprises pour partager des compétences et aussi retenir des salariés. Sachant que plus de 80% des quadras pensent que leur évolution ne passera pas par une mobilité interne, les entreprises ont intérêt à reconsidérer ces quadras si elles ne veulent pas voir partir en fumée leur expertise ou tout simplement faire face à un risque aigu de démotivation.

Ainsi, la polyvalence et la mobilité interne et externe, avec l'appui d'actions de formation, permettent l'entretien voire le développement des compétences tout au long de la vie.

¹⁷⁸ VIGEO – recueil de Bonnes pratiques seniors remis à Laurent Wauquiez le 2 juin 2009 réalisée par l'étude des pratiques de 11 entreprises

Maintenir l'employabilité, c'est permettre d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des conditions favorables.

Développer l'employabilité revient à jouer au moins sur deux registres : le développement des compétences et la construction de parcours professionnels valorisants tout au long de la vie, tout en préservant la santé au travail.

1.2. La promotion de la santé au travail

En matière d'amélioration des conditions de travail et de prévention des situations de pénibilité, de nombreuses entreprises se sont contentées dans leurs accords de mettre en place des mesures palliatives, la plupart du temps destinées à « reclasser » les salariés en cas d'inaptitude constatée par la Médecine du Travail. Elles n'agissent donc pas en amont sur l'apparition de phénomènes d'« usure » prématurée.

Or, les perspectives d'allongement de la durée du travail rendent nécessaire une réflexion en profondeur sur ces questions. Il semble en effet peu concevable, par souci d'équité entre les générations, de réserver les postes les plus « doux » aux seuls travailleurs âgés.

De plus, une étude du Centre d'Etudes pour l'emploi publiée en juin 2009 montre que la qualité des conditions de travail, alliant santé et bien-être, joue de manière favorable sur le maintien en activité des salariés seniors.

Aussi la santé au travail ne peut-elle se résumer à la réduction de la pénibilité physique constatée pour un individu donné ou encore au suivi des maladies professionnelles, souvent liées à des séquelles causées par l'exploitation, aux changements et restructurations de la production ou de la distribution de services dans l'entreprise. D'autant que la recrudescence de suicides sur le lieu de travail, chez RENAULT ou France Télécom, pousse les entreprises à réfléchir sur le mal-être voire la réelle détresse des salariés au travail : « Ce n'est cohérent ni avec ce que souhaite le gouvernement ni avec la nécessité d'équilibrer les comptes des caisses de retraite. Mais il est vrai aussi que les seniors veulent quitter l'entreprise le plus tôt possible parce qu'ils s'y sentent mal. Il reste beaucoup à faire pour leur donner envie d'y rester.¹⁷⁹

¹⁷⁹

Danièle Karniewicz, présidente de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV).

Certaines organisations sont donc allées plus loin dans la prévention des situations de pénibilité et ont privilégié une approche plus globale, prenant en compte la santé et le bien-être des salariés dans leurs activités et ce quel que soit leur âge.

CARREFOUR, par exemple, s'est engagé dans ses accords à mettre en place des organisations du travail plus adaptées sur certains métiers. L'objectif est de maintenir tous les salariés en bonne santé et donc de permettre aux seniors de poursuivre leur activité plus longtemps. Ces actions de prévention portent sur toute activité impliquant la répétition des gestes et postures contraignants et à la manutention. Elles seront suivies dans le cadre de la Commission Santé Sécurité au travail.

LA POSTE¹⁸⁰ a, quant à elle, lancé début 2007 le programme « facteurs d'avenir » : chaque directeur d'établissement devait identifier une tournée réservée pour les personnels qui représentent des restrictions d'aptitudes temporaires et définitives. Au-delà de cette démarche « curative », à l'image des « postes doux », la Poste a également agi sur la prévention : réduction des risques professionnels potentiellement générateurs d'aptitude réduite, formation des managers à la prévention...

Chez TERRITORIA, le médecin du travail agit en amont en collaboration étroite avec l'entreprise pour éviter que le vieillissement ne révèle des problèmes de santé. La plupart des postes ont ainsi fait l'objet d'un examen et des mesures préventives sont développées. Par exemple, des appareils de protection auditive ont été fournis en priorité aux jeunes salariés exposés au bruit. Les anciens en ont été équipés dans un deuxième temps.

Le recours à la solution du poste de repli, qui révèle un problème de conditions de travail, peut également être anticipé en procédant à une étude ergonomique des postes de travail, à l'image de la société ELECTRONIS.

Enfin, la démarche de ROYAL est, quant à elle, exemplaire à plus d'un titre. Sa réflexion sur la gestion du vieillissement date de 1990, s'inscrivant dans le cadre d'une étude lancée par le ministère du travail et pilotée par l'ANACT. Elle a permis de mettre en place de nombreux éléments de gestion préventive organisationnels et opérationnels :

¹⁸⁰ VIGEO – recueil de Bonnes pratiques seniors remis à Laurent Wauquiez le 2 juin 2009 réalisée par l'étude des pratiques de 11 entreprises

- organisationnels : création d'un groupe de travail afin d'éviter que ne surviennent les manifestations pathologiques causées par des conditions de travail éprouvantes
- opérationnels : polyvalence réduisant les fatigues posturales, action sur les rythmes de travail, chaîne en U de telle sorte que les salariés puissent communiquer et promulguer des conseils aux moins expérimentés.

A travers ces exemples, il apparaît clairement que les bonnes pratiques se situent dans les entreprises qui ne s'occupent pas seulement des conditions de travail des seniors mais qui au contraire, profitent de la mise en avant de leurs difficultés pour prévenir les risques. Cette approche permet de réduire les accidents de travail, de renforcer la productivité, de réduire l'absentéisme et, sur un plan macro-économique, contribue à l'allongement de l'espérance de vie. Elle participe aussi à la réduction des coûts cachés dont la charge est souvent supérieure à celle produite par les coûts visibles.

Mais les risques de santé au travail ne se traduisent pas uniquement par la pénibilité physique. Ils incluent également la prévention des risques psychosociaux. On entend par risque psychosociaux « toutes les problématiques qui tournent autour du stress, du harcèlement moral présumé, de la violence interne et externe à l'entreprise et les situations de malaise au travail »¹⁸¹. L'actualité récente renforce ce point : le 9 octobre 2009, à l'occasion du Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail, Xavier DARCOS a annoncé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail. Ce plan comprend notamment l'obligation d'ouverture de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1000 salariés avant le 1er février 2010. Par ailleurs, le ministre du Travail demandera aux directeurs régionaux du travail d'organiser dans chaque région avec le réseau régional de l'ANACT et les services régionaux de prévention de la branche accident du travail (CARSAT) des réunions d'ici fin novembre en direction des entreprises.

Au delà du stress, le mal-être et la souffrance au travail figurent en tête des préoccupations de la Médecine du Travail¹⁸². Désorganisation, perte de sens, dysfonctionnement des équipes, ... Autant de troubles difficiles à cerner mais dont le coût peut être potentiellement élevé pour les organisations. Les origines de ces tensions ou « job strain » ont pourtant été clairement identifiées : manque d'autonomie dans l'exécution des tâches professionnelles,

¹⁸¹ Risques psychosociaux en entreprise : comment les prévenir ? , Entretien avec Bénédicte HAUBOLD, Les Echos.fr, 12 juin 2008

¹⁸² B. HAUBOLD, op.cit.

problème de reconnaissance et absence de soutien de la part de l'entourage au travail (hiérarchie et collègues).

L'approche observée dans les « entreprises à succès » prend donc en compte non seulement la santé mais aussi la qualité des conditions de travail. Cette qualité peut aller jusqu'à la notion de bien-être, encore peu évoquée en France.

Quelques initiatives existent cependant, à l'image de FERRERO, dont le patron, qui emploie 1200 salariés, mise à fond sur ses marques mais surtout sur sa politique sociale pour motiver ses équipes. Il a entamé une rénovation du management en s'appuyant sur un immense brainstorming dans l'entreprise. La mobilité professionnelle est pour Ferrero un autre levier de motivation identifié : l'objectif est de construire des évolutions de carrière pour des salariés qui vont devoir travailler plus longtemps. L'attention est aussi portée sur l'intégration des nouveaux embauchés. Par ailleurs, Ferrero facilite la vie privée de ses employés : crèche, conciergerie, assistantes sociales, bourses pour financer les études... L'entreprise va même jusqu'à accueillir les enfants des salariés les mercredis et pendant les vacances scolaires. Cette politique sociale s'inscrit dans un dialogue construit entre la direction et les syndicats, qui reconnaissent que « *sur le plan social, ils font partie des salariés les mieux lotis* ».

A la lumière de notre étude et des bonnes pratiques trouvées, nous pouvons établir qu'une gestion des seniors qui fonctionne est toujours intégrée dans une politique RH globale. Les principes qui permettent de maintenir en emploi les seniors fonctionnent quand ils ont été anticipés et qu'ils sont étendus à l'ensemble des salariés :

- Diversité : mixer des profils différents est une source de valeur ajoutée à l'organisation efficace d'une entreprise. Ce principe est valable pour les salariés âgés mais aussi pour les handicapés, l'égalité homme-femme, les immigrés...toutes les minorités.
- Anticipation des parcours professionnels : au-delà des entretiens de mi-parcours, c'est dès le début de la vie professionnelle que se construit un parcours. Le principe des bilans tous les 5 ans, la promotion de la mobilité, toutes les mesures permettant aux salariés de continuer à progresser (formation, validation des acquis) et enfin une politique de gestion par les compétences sont autant de moyens pour maintenir les salariés âgés dans l'emploi.
- Amélioration des conditions de travail : le développement de « postes doux » ou les aménagements de temps en fin de parcours professionnels sont la résultante d'une politique insuffisante de santé au travail. Le maintien des salariés âgés passe aussi par leur état de santé (physique et psychique) et leur motivation. Seule une politique RH

engagée dans la prévention des risques psychosociaux et dans le bien-être des salariés leur permettra de se maintenir en activité.

2. Les paradoxes et insuffisances du cadre réglementaire

Si certaines entreprises ont montré leur investissement dans le maintien dans l'emploi des seniors à travers des politiques RH anticipatives et préventives, le cadre réglementaire apparaît insuffisant pour impulser les changements de fond qui permettront de faire face au vieillissement démographique et aux difficultés de financement des retraites qui en découlent. Certes, la crainte de la sanction a forcé les entreprises à réfléchir sur la situation des seniors en leur sein. Mais la volonté du gouvernement sur le recul de l'âge de départ à la retraite reste très éloignée des préoccupations du terrain et les salariés les plus âgés restent « ceux qui se voient proposer une cessation progressive d'activité lorsque leur entreprise connaît des difficultés financières »¹⁸³.

De plus, les domaines d'action identifiés dans les projets d'accord ne sont pas innovants. Les entreprises continuent de fonctionner par ajustement, en réaction et non par anticipation. Mais cette remarque est également valable pour le gouvernement, dont les multiples hésitations sur la question des seniors risquent bien de compromettre la réussite de ce changement.

▪ Quelle définition du senior ?

La première confusion vient de la terminologie employée dans les textes : Le « Plan concerté pour l'emploi des seniors » est en effet suivi par une obligation d'emploi des « salariés âgés ». L'objectif principal de maintien dans l'emploi doit s'adresser aux salariés de 55 ans et plus, tandis que le recrutement concerne les plus de 50 ans... La plus grande confusion s'installe ainsi sur les populations ciblées¹⁸⁴. Les signataires des accords sont donc nombreux à avoir redéfini les bénéficiaires des actions envisagées, certains, à l'image de CARREFOUR, soulignant même « les acceptations très variables du terme senior » et abaissant à 45 ans l'âge minimum, en vue de favoriser l'anticipation.

¹⁸³ Xavier DARCOS, op.cit.

¹⁸⁴ Comme le soulignent Jacqueline Laufer et Rachel Silvera parlant de l'égalité des genres, « extraire une des caractéristiques de l'individu, dont celle de l'âge peut être risqué pour permettre son traitement. » Égalité et diversité, Travail, genre et sociétés 2009/1, N° 21, p. 25-27.

Les actions mises en place en fonction de l'atteinte d'un seuil d'âge ne semblent toutefois pas en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise et aux attentes des salariés entrant dans ces mesures d'âges. Comme l'atteste une récente étude menée par le cabinet ALTER EGO¹⁸⁵, les motivations et les comportements traversent les âges et l'effet générationnel est souvent surestimé dans le domaine RH. La gestion par les âges ne semble donc pas être la meilleure solution pour résoudre la question des seniors.

▪ **Quel champ d'application ?**

Seules les entreprises du secteur privé et public d'intérêt commercial sont concernées par l'obligation de conclure un accord ou plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, délaissant l'administration et la fonction publique territoriale qui comptent pourtant un nombre important de salariés âgés dans leurs effectifs.

Par ailleurs, malgré une mobilisation qui se veut « générale », le Gouvernement semble exclure de la réflexion les PME. L'étude commandée et publiée lors de la parution des décrets ne s'est en effet préoccupée que des pratiques mises en place dans les grandes entreprises. La récente convention signée entre VIGEO et l'assemblée permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie, dont les conclusions sont annoncées pour le 17/12/2009, montre la correction d'un oubli pour le moins insensé.

D'autant que le « Small Business Act », adopté en juin 2008 par l'Union Européenne, reflète la volonté de reconnaître le rôle essentiel joué par les PME dans l'économie. Il établit, pour la première fois, un cadre politique global pour les États membres. Son objectif est d'améliorer l'approche générale en matière d'entrepreneuriat, d'ancrer de façon irréversible le principe : « Penser aux PME d'abord », tant dans le processus législatif que dans le comportement des administrations, et de promouvoir la croissance des PME en les aidant à surmonter les problèmes qui continuent à entraver leur développement.

▪ **Quels objectifs ?**

Pourquoi parler d'une loi en faveur de « l'emploi des seniors » ? L'entreprise se préoccupe de gérer des ressources, des compétences,... La régulation du marché du travail est une

¹⁸⁵

Publiée le 16 octobre 2009 auprès de 1200 cadres.

fonction régaliennne de l'Etat soutenue par les politiques publiques. Les entreprises ne peuvent donc difficilement se reconnaître dans l'implication ainsi sous-tendue.

En outre, parmi les domaines d'action imposés aux entreprises, 5 concernent le maintien dans l'emploi, pour lesquels il est simple de prévoir quelques aménagements. Il n'est donc pas étonnant que les entreprises aient été majoritairement tentées de passer outre le recrutement de salariés âgés. D'autant que, dans le contexte actuel de réduction des embauches, le choix d'un tel objectif ne pouvait être que symbolique. Enfin, comment tenir un objectif de recrutement en contournant l'interdiction de discrimination positive ?

La loi veut ainsi défendre un objectif d'emploi sans prendre en compte la faisabilité de mise en place de mesures adaptées au contexte. L'éviction partielle ou complète des salariés âgés devrait donc continuer à cohabiter avec le cadre réglementaire actuel.

Certes, les Directions ne pourront plus user de la mise à la retraite d'office entre 60 ans et 65 ans. Cette dernière pouvait intervenir lorsque le salarié avait suffisamment cotisé (160 trimestres) pour percevoir une retraite à taux plein, et s'il relevait d'une branche ayant signé un accord prévoyant cette mesure. La métallurgie, les assurances, ... : plus de 120 branches (sur les 160) avaient signé de tels accords. Bientôt, tout cela ne sera plus possible. L'extinction de ces accords est programmée pour le 31 décembre 2008. Ajouté à la révision à la hausse des indemnités de licenciement actée courant mi 2009, certaines entreprises tentent de profiter de cette ultime "fenêtre de tir". La crise et son cortège de plans de départs ne font qu'amplifier le phénomène.

L'OCDE a recommandé fin avril 2009 d'éviter que « les employeurs puissent mettre en place et abuser de ruptures pour se séparer des seniors à bon compte et aux frais des compensations des politiques de l'emploi et de la protection sociale ». Pourtant, encore aujourd'hui, « beaucoup de sociétés établissent une revue des effectifs pour pouvoir procéder à des mises à la retraite d'office à partir de 60 ans plutôt que de licencier des salariés plus jeunes »¹⁸⁶. Même les syndicats sont demandeurs, à l'image de ceux d'Air France, réclamant à Xavier DARCOS la prolongation des MRO jusqu'à fin 2011 au motif de la crise. « Chez Air France, un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), signé le 21 juillet, prévoit notamment d'inciter les salariés à un départ en retraite anticipée grâce à une aide au rachat de trimestres d'assurance vieillesse, à hauteur de 2 000

186

Avocat du cabinet BRL

euros par trimestre racheté et dans la limite de douze trimestres par salarié. » France Télévisions dispose encore elle, aussi d'un dispositif incitatif de départ volontaire pour les plus de 60 ans pouvant prétendre à une retraite à taux plein. Lancée d'ici à la fin de l'année, cette mesure pourrait concerner jusqu'à 900 salariés d'ici à 2012. Le montant de la prime (hors indemnité de licenciement) variera de six à neuf mois de salaire, selon l'ancienneté du salarié.¹⁸⁷

▪ Quels moyens ?

D'une manière générale, les dispositifs incitatifs ou coercitifs fondés sur l'âge, mis en place par le gouvernement dès 2003, se sont révélés inefficaces (contrats aidés, contribution Delalande) pour régler la question de l'emploi des seniors. Avec la LFSS pour 2009, elle fait clairement peser sur les entreprises la mise en place d'une gestion des salariés âgés.

Mais au-delà de l'obligation d'emploi, c'est un changement culturel profond qui s'impose, dont les entreprises ne pourront être le seul moteur. Or, la loi, en instaurant des pénalités dès le 01/01/2010, est une mesure contraignante et coercitive qui ne facilite pas l'implication positive des acteurs concernés sur le long terme. La mise en place de réductions d'impôts ou de cotisations sociales pour les entreprises dont le taux d'emploi des plus de 50 ans est supérieur à la moyenne nationale aurait été attractive et aurait été plus propice aux changements de décision. Mesure compensée, puisqu'une entreprise qui recrute des seniors paie des cotisations sociales et contribue à réduire les déficits.

▪ Quel timing ?

Rappelons que c'est dès 2001 que le Conseil de l'Europe s'est fixé pour objectif de porter à 50% le taux d'emploi des seniors à horizon 2010. La publication tardive des décrets d'application nationaux en mai 2009 indique clairement que l'état français a laissé aux partenaires sociaux un champ libre et ne s'est pas montré impliqué : un signal très négatif est donné aux institutions et notamment aux partenaires de l'emploi, en particulier aux chômeurs et aux salariés menacés par la crise.

¹⁸⁷

En les obligeant à se saisir d'une question très paradoxale au regard de leurs précédents combats, les partenaires sociaux arrivent sur le terrain des négociations globalement mal préparés : GPEC, anticipation, nouvelles formes de travail ou de contrat, prêt de salariés, parcours professionnel, formation tout au long de la vie. A part les mobilités abordées par les accords GPEC, la plupart des négociations réalisées en 2008 n'abordent ni l'emploi des salariés âgés ni la dynamique des âges.

L'agenda extrêmement court imposé aux entreprises favorise une gestion d'urgence peu propice à des réussites durables (ou seulement dans une moindre mesure).

Faire évoluer les mentalités en profondeur en changeant les représentations de l'âge au travail est un impératif majeur. L'obligation de conclure un accord ou un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors semble insuffisante pour impulser un tel changement.

3. Un changement de paradigme à la source d'un Management durable des RH

3.1. Concevoir le vieillissement actif et l'intégrer à une démarche plus globale

La Commission de la population et du développement des Nations Unies a ouvert lors de sa 40^{ème} session une réflexion sur les moyens de transformer le vieillissement de la population en un facteur de croissance économique. « Au-delà des situations spécifiques à chaque État, il s'agit d'un des phénomènes qui aura le plus d'incidence sur le développement des sociétés sur le long terme », déclarait le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, José Antonio OCAMPO¹⁸⁸.

Les discours depuis le lancement du « plan concerté pour l'emploi des seniors » le 9 mars 2006, ont uniquement porté sur l'obligation d'emploi, justifiée par un mauvais taux en France ou par des pratiques discriminantes sur l'âge. La question est comment promouvoir le vieillissement actif et non pas comment augmenter le taux d'emploi pour équilibrer les caisses de retraite.

¹⁸⁸

Discours ONU 11/04/2007.

En effet, contre toute attente et malgré l'urgence du sujet, le vieillissement actif est totalement virtuel au niveau de la société française, tout au plus un anachronisme (renoncement à l'acquis social d'un repos mérité et collectivement financé à l'issue d'une vie de travail). Comment un pays parmi les plus riches, bien classé au palmarès du Niveau de Développement Humain¹⁸⁹ peut-il prévoir de remettre en cause l'acquis social de l'arrêt d'activité rémunéré dès 60 ou 65 ans ?

Dans leurs récentes déclarations de Bercy le 3 novembre 2009, le Ministre du travail (Xavier DARCOS) et le secrétaire d'état à l'emploi (Laurent WAUQUIEZ) donnent un ton nouveau au discours : « ces statistiques (taux d'emploi trop faible des plus de 55 ans) ne traduisent pas seulement un contresens démographique mais aussi une grave erreur économique, sociale et politique qui ajoute à la lente érosion du travail comme valeur essentielle de notre modèle social. **Nul ne peut se satisfaire de l'écart grandissant entre la durée de la vie et la durée de l'activité professionnelle**, non seulement parce que cet écart menace, à terme, l'équilibre de nos modèles de solidarité intergénérationnelle, mais aussi, plus simplement, parce qu'on ne saurait **se résoudre à envisager le travail comme une simple contrainte dont il conviendrait de se défaire au plus tôt** ». Laurent Wauquiez s'est félicité d'un "gros mouvement de négociation" mais a souligné que "sans perspective de sanction, rien n'aurait bougé". Effectivement, la plupart des entreprises interrogées dans notre étude nous ont avoué au cours des entretiens qu'aucune réflexion n'aurait été engagée en l'absence de pénalité.

Fin 2009, une perspective de « **vieillesse active** » vient d'apparaître.

A la différence des dirigeants finlandais qui ont choisi une approche systémique, ont œuvré en pédagogues par le déploiement d'un plan cohérent de grande envergure impliquant tous les acteurs (secteur privé et public), les dirigeants Français se limitent à un traitement mécaniste par silo, tolérant des mesures contradictoires tout en exigeant une obligation d'emploi pour certaines catégories d'entreprises. Cette approche éclatée agissant sur les entreprises privées (et publiques de statut commercial), la politique d'emploi, la protection sociale, les caisses de retraite ... est un traitement économique et social d'une question qui est aussi sociologique, sociétale donc plus large.

¹⁸⁹ En 2006, l'IDH est de 0,955 en France, la classant au 11^o rang au niveau européen (Source : statistiques OCDE)

Faire évoluer les mentalités en changeant les représentations de l'âge au travail a constitué un impératif majeur initial à toute action en faveur d'un vieillissement actif mis en œuvre en Europe continentale par les pays qui obtiennent sa progression.

A défaut, les comportements fortement individualisés des acteurs français tuent dans l'œuf l'espoir de voir apparaître « spontanément » une vision solidaire du vieillissement actif.

La question est comment engager une mobilisation sans précédent de l'ensemble des acteurs, employeurs, partenaires sociaux, salariés, en combattant le schéma de fin de carrière fondé sur le retrait anticipé d'activité et la dispense de recherche d'emploi, qui est au cœur de la culture de la sortie précoce ? C'est donc une véritable révolution qui doit être mise en œuvre, pour aller vers un vieillissement actif, dont les entreprises et les salariés pourraient tirer satisfaction. Ce n'est qu'une fois ce processus engagé que l'on pourra promouvoir les différents éléments constitutifs d'une politique active globale de gestion des âges en emploi.¹⁹⁰

Nous sommes donc conviés à un changement de paradigme, qui permette aux entreprises d'intégrer les enjeux sociétaux à leur stratégie et de les décliner ensuite dans l'action RH. Ce changement peut être impulsé et relié au débat sur le développement durable, ouvert dès 1953 par Howard BOWEN¹⁹¹ outre-Atlantique, importé par la plupart des sociétés économiquement actives et peu à peu institutionnalisé.

3.2. Le paradigme du développement durable : une approche transversale

Qu'est-ce que le développement durable ? Pourquoi ce concept connaît-il un tel essor ? Comment et pourquoi les RH sont-elles concernées ? Quelles sont les limites d'application ?

Ce changement de paradigme n'a évidemment pas seulement pour origine le vieillissement actif. Dans un contexte d'écroulement de modèles économiques obsolètes, de crise des valeurs dans les pays libéraux et plus récemment d'une crise financière puis économique au retentissement mondial, l'urgence est là : trouver un autre sens à l'action entrepreneuriale incluant un management à long terme des RH.

¹⁹⁰ AM Guillemard, article publié sur le site anact <http://www.anact.fr>, « Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action les enseignements de l'étranger ? »

¹⁹¹ Social Responsibilities of the businessman

Aujourd'hui le rythme de croissance démographique et d'utilisation des ressources rares par notre mode de production et de consommation est-il compatible avec la capacité de la Terre à faire vivre 6,8 milliards d'individus ? Autrement dit, a-t-on la capacité de faire vivre notre modèle de développement ?

On considère que oui, à condition d'améliorer de manière significative l'utilisation des terres, d'éviter le gaspillage et de modifier nos façons de produire et de consommer.

« Le concept de développement durable vise la pérennité de la capacité des écosystèmes à produire les ressources dont l'espèce humaine a besoin et l'équité des personnes. »¹⁹²

Les deux principes qui sous-tendent le développement durable sont donc l'équité et la pérennisation de nos écosystèmes.

L'équité est une des valeurs fortes du développement durable (bien qu'elle l'a précède) et s'entend tant entre les personnes qu'entre les générations. Elle impacte directement l'action des dirigeants et les RH et se situe dans leur champs de responsabilité. Toutes les actions RH traversent cette valeur, (répartition des résultats, rémunération, accès au développement professionnel, à la formation...) et aucune régulation nationale ne peut la limiter, la contraindre ou l'interdire. L'enjeu est mondial, traverse toute l'économie.

En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement définit le développement durable comme « un mode de développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ».

Toute la difficulté d'appliquer le développement durable aux modèles d'organisation des entreprises réside dans le fait de concilier le mode de développement capitalistique actuel, qui pose comme finalité unique la rentabilité financière et les principes d'équité et de préservation des écosystèmes. La question à résoudre est comment réconcilier les modèles de gestion de nos organisations en dépassant les seuls indices économiques, pour y inclure des résultats d'équité et de respect des capacités productrices de la planète ?

Pour ce faire, les chercheurs ont repensé la vision traditionnelle du développement.

¹⁹² Michel LAFLEUR, Le paradigme du développement durable pour la gestion, Le développement durable, Théories et applications au management, Michel DION et Dominique Wolff, Dunod janvier 2008

On reconnaît cinq dimensions au concept de développement durable (Gladwin, Kennely)¹⁹³

- Connectivité : les questions de développement sont systématiquement interconnectées et interdépendantes.
- Inclusivité des trois variables économiques, environnementales et sociales.
- Equité : les activités humaines ne peuvent s'approprier des droits des ressources sans compensation et veillent à une distribution équitable des richesses produites.
- Prudence : s'abstenir d'engager des actions susceptibles d'affecter le développement de façon irrémédiable.
- Sécurité : contribuer à une qualité de vie saine et sécuritaire.

Le défi du développement durable est de résoudre la position paradoxale qu'il a avec la gestion. Le relever est la seule condition qui permettra aux dirigeants de s'emparer du sujet. Les travaux de recherche se multiplient et s'orientent sur les relations entre gestion et développement durable.

Stead et Stead¹⁹⁴, affirment que la vision du développement repose sur 3 fausses idées :

- L'économie peut croître pour toujours,
- Les ressources naturelles et l'énergie nécessaires aux activités économiques sont inépuisables,
- L'intérêt égoïste est toujours le meilleur mécanisme pour une allocation optimum des ressources.

Ils établissent que pour construire des entreprises et une économie basée sur le développement durable, deux visions s'opposent :

- **L'étape du profit** : comment améliorer la profitabilité en étant sensibles au niveau environnemental (réponse aux consommateurs et investisseurs verts) ?
- **L'étape de survie** est basée sur la définition d'une limite de croissance. Les auteurs abordent le sujet par cette question : « combien de richesse économique la Terre peut-elle nous permettre ? » Ainsi la solution n'est pas de remplacer un modèle industriel par un autre mais de changer les fondements de la société industrielle.

¹⁹³ Gladwin TN, Kennely J.J." Sustainable Development : a New Paradigm for Management Theory and Practice » dans P.Bansal, E Howard, Business and the Natural Environment, Londres, Butterworth-Heineman,1997 (p 13-19)

¹⁹⁴ Stead E, Stead J « Can Humankind Change the Economic Myth ? Paradigm Shifts for ecologically Sustainable Business" Journal of organizational Change Management , vol 7 N°4 1994, pp 15-27.

Ces deux conceptions s'appuient sur trois théories. En premier, la **théorie des systèmes** : le système économique doit fonctionner à l'intérieur des limites biologiques et physiques de la planète. En deuxième, la **théorie de Gaia** considère que la planète peut prendre soin d'elle mais que la vie des humains est en danger. Enfin la **théorie de la thermodynamique** démontre qu'une expansion illimitée dans un environnement fini ne peut que mener à un désastre.

Le développement durable fondé sur l'étape de survie considère l'économie comme un sous système du système social et du système écologique.

Appliquer le schéma de développement durable à la gestion d'une entreprise reviendrait à s'assurer que la création de valeur ou le gain financier ne se font pas au détriment de la capacité de production et que la production de richesses ne se fait pas au détriment d'une équité sociale. Ce qui revient, d'une part, à penser qu'aucun dirigeant ne peut concevoir de détruire les ressources nécessaires à la croissance de son entreprise au risque de scier la branche sur laquelle elle repose.

Il s'agit du Renoncement au « combien est assez » « enoughness » de Stead et Stead (op cit).

Et d'autre part à remettre en cause l'évaluation de l'écosystème en prenant en compte non pas la seule valeur marchande d'un bien ou service mais également **sa valeur non-marchande**. **50% du PNB mondial échapperait** ainsi à l'évaluation traditionnelle utilisée jusqu'à maintenant, puisque les écosystèmes rendent à nos vies des services non économiques équivalents à l'ensemble du PNB mondial.

Si la dimension environnementale est largement portée par les débats et notamment dans la mise en place de cadre de références, il n'en est pas de même pour la dimension sociale qui reste actuellement beaucoup moins abordée, ne dépassant pas souvent le niveau d'une communication cosmétique plus axée marketing RH.

Si le « combien est assez », la préoccupation des RH devient « pourquoi et comment ? ».

3.3. Comment appliquer le concept du Développement Durable au management des RH ?

Comment au Canada, les expériences « mutuelles » et « coopératives » ont ouvert le champ des politiques RH durables, ont réussi à démarrer la réflexion du « pourquoi » et à trouver un « comment ». Elles constituent une base très souvent citée par les auteurs d'un des meilleurs modèles de management durable des RH.

C'est l'expérience de 100 années de mutuelle et de coopérative au Canada qui illustre ce que peut être la réussite de la création de valeur basée sur **la relation d'usage** et non d'investissement.

Contrairement aux fondements d'un entrepreneuriat basé sur une rentabilité à tout prix de l'investissement, la mutuelle et la coopérative sont basées sur l'égalité, la liberté, la démocratie, la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle et enfin la solidarité. C'est au Canada que ces formes organisationnelles se sont développées. Elles offrent 20% en plus d'emplois que les grandes entreprises traditionnelles et ont un taux de survie deux fois supérieur. Elles montrent le succès de la prise en compte des valeurs humaines où le capital financier n'est pas la finalité de l'entreprise.

Ce modèle a été mis en œuvre avec succès par l'entreprise Interfacefloor qui a totalement modifié son activité en passant de la vente à la location de revêtements de parquet, dans une logique de besoin, en transformant sans déchet (production en boucle fermée). Une autre coopérative a mis en place une organisation basée sur l'adhésion volontaire et ouverte à tous, un pouvoir démocratique, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation, l'information, la coopération et l'engagement envers le milieu. Le rôle du capital a été remis en cause par la participation économique des membres, la démocratie a été implantée dans l'organisation et la formation est devenue un pilier de leur développement. En répondant à de nouvelles questions d'équilibre, ces deux entreprises ont ainsi poursuivi et amplifié leur développement.

L'émergence du développement durable n'est donc pas un phénomène de mode, mais le résultat d'un mal développement qui nous pousse à repenser nos modèles.

Le contexte de mutation et de croissance excessive ainsi que des dérapages qui ont eu des retentissements importants ont été à l'origine de l'essor du développement durable.

Les scandales financiers de ces dernières années ont attisé les inquiétudes de l'ensemble de la société. Relayées par les médias et le web (sites et blogs des partenaires, des individus, des victimes) elles font de plus en plus pression sur les firmes en exerçant une sorte de « **démocratie directe** » qui réclame des comptes aux puissants acteurs économiques.

Ces inquiétudes partagées ont été relayées par les parties prenantes au sein des entreprises (actionnaires, salariés, partenaires sociaux...) et ont nécessité la mise en place de

dispositions légales, normes et obligations susceptibles de les rassurer. Aujourd'hui, uniquement opposables aux plus grandes sociétés, elles se posent peu à peu en règles de base d'une bonne gouvernance de l'entreprise.

L'entreprise a-t-elle intérêt à répondre à ces inquiétudes? Il apparaît en effet, qu'elle ne peut plus faire l'impasse sur ces sujets. La responsabilité sociale de l'entreprise est inhérente à son propre développement.

Si l'entreprise n'intègre pas cette dimension dans son mode de gouvernance, son organisation, ses choix, c'est l'avenir même de l'entreprise qui est en cause.

Voyons pourquoi et comment apparaît la nécessité de mettre en pratique une approche durable de la responsabilité sociale.

Si la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas exercée, c'est la pérennité menacée de l'entreprise qui atteint de proche en proche ses concurrents et s'étend à tout le secteur. En France, de nombreux secteurs sont ainsi victimes de cette menace, notamment la construction, le commerce de détail, l'hôtellerie restauration et les centres d'appels téléphoniques.

Concernant la construction, depuis les années 70, le secteur souffre d'un déficit d'image et d'attractivité qui le pénalise encore actuellement. Ceci s'est produit après les destructions massives d'emploi en sortie de crise (fin des reconstructions années 60), par la négligence portée aux conditions d'apprentissage et de transmission de « savoir-faire », le manque d'investissement sur le développement professionnel et l'amélioration des conditions de travail.

Les petits établissements de la restauration et de l'hôtellerie, faute d'avoir favorisé les évolutions de carrières, amélioré les conditions de travail et de rémunérations, n'ont pas su fidéliser et ne parviennent plus à attirer les candidats. Les géants du secteur monopolisent aujourd'hui toutes les ressources disponibles de formation, de recrutement. Leur attractivité devient alors dominante face aux établissements locaux de petites tailles.

La qualité de la formation, du développement professionnel et de la rémunération accentuent naturellement les conditions de concurrence entre les entreprises au sein d'un même secteur mais également entre les secteurs. Qu'un secteur ne soit plus attractif et les candidats se tourneront vers un autre, même si celui-ci est en croissance. C'est le cas des difficultés de recrutement des centres d'appel dans les années 95-2005. Les leviers de développement à disposition de l'entreprise sont autant ceux des actions collectives que des actions individuelles. L'approche par branche est en cela un axe de développement intéressant pour les RH et encore peu développée au delà du légal.

Relier les valeurs du développement RH durablement à celles de la collectivité est un incontournable pour l'avenir de l'entreprise, de son secteur et des territoires. En intégrant la dimension sociale, la RSE entre de plein pied dans le management des RH.

3.4. L'institutionnalisation du développement durable : l'application du concept à l'entreprise : RSE

Devenue en 2001 la loi des « nouvelles régulations économiques » (NRE) et depuis 2002, un précepte proposé aux entreprises par la commission des communautés européennes : la responsabilité sociale de l'entreprise s'étend aujourd'hui par la voie légale à une obligation sociale, au moins pour les plus grandes d'entre elles.

Concept encore assez flou dans les pratiques managériales, il est défini par « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹⁹⁵. La fonction de l'entreprise est définie dans un contexte de fructification de ses résultats tout en contribuant au bien-être de la société. Il relève de la responsabilité des dirigeants de lier impératifs économiques et obligations sociétales. La RSE est une opportunité pour reconsidérer différemment et globalement le concept de performance. Les managers doivent dans cette approche trouver un équilibre entre les demandes de tous les partenaires.

La RSE reprend les dimensions du développement durable : environnementales, économiques, sociales et y ajoute la dimension civique.

L'obligation concernant le management des RH est mis en valeur par Gérard Charreaux¹⁹⁶ « si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle est à même de disposer de compétences clés non facilement imitables, par exemple d'un « savoir-faire » qui s'incarne plus vraisemblablement dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier. »

C'est donc à une évaluation élargie des résultats qu'il faut s'attaquer. Morin et Savoie¹⁹⁷ montrent que l'évaluation de la performance porte sur quatre

¹⁹⁵ Saulquin et Guillaume Schier op cit

¹⁹⁶ Charreaux G « la mesure de performance des entreprises » Banque & Marchés, n° 34 mai-Juin 1998

¹⁹⁷ Morin E.M., Savoie A, « Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développement récents » Revue Internationale de gestion , Montréal VIII, 2002, pp 206-354.

dimensions : pérennité de l'entreprise, efficience économique, valeur du personnel, légitimité organisationnelle.

Concernant la valeur du personnel, l'évaluation proposée est l'engagement, le climat de travail, le rendement et les compétences des employés.

Ces quatre dimensions forment la base d'une politique RH durable.

Engagement : taux de rotation et taux d'absentéisme

Climat de travail : taux de participation aux activités sociales, taux de maladie, taux d'accidents, nombre de jours d'arrêt de travail, ratios d'actes déviants, qualité des relations de travail.

Rendement des employés : revenus par employé, bénéfice avant impôt par employé, bénéfice avant impôt par rapport à la masse salariale.

Compétences des salariés : effort de formation, dépassement du taux légal de formation, transfert des apprentissages, mobilité des employés.

Certains de ces critères peuvent être contradictoires et ne pas avoir la même pondération dans le temps. Des parties prenantes ou des valeurs seront plus prioritaires que d'autres à un instant T, la direction, les RH et les managers auront la responsabilité d'en expliquer les raisons.

Les actions mises en place par les entreprises engagées dans une démarche RSE ont débouché sur du bénévolat de salariés (77%), l'implication de l'entreprise dans la communauté (74%) et des actions philanthropiques (74%)¹⁹⁸

Dans la période que nous traversons, réunir les salariés autour de projets non-marchands est porteur de valeurs dont les équipes feront profit et qui améliorera l'ambiance de travail.

De nombreuses études montrent que les pratiques des entreprises sont très différentes en matière de RSE en tous points : sujets traités, niveau de détail ... Cette limite paraît incompressible et s'avère salutaire : les entreprises du succès montrent aux autres des chemins que certaines emprunteront plus tard, l'essentiel est que la voie soit ouverte. De toutes ces expériences d'actions développement durable sur le volet social, nous ressortons deux constats :

- En s'impliquant dans une analyse élargie des attentes des parties prenantes, la RSE permet à l'entreprise de se projeter dans l'avenir, d'améliorer sa prise de décision.
- En élargissant les critères d'évaluation de sa performance, celle-ci est enrichie, gagne en précision et peut même révéler à l'entreprise de nouvelles pistes à développer.

198

Etude Price WaterHouse Coopers (2002)

Perçue comme floue, détachée de la réalité économique, vecteur de « sur-communication », source de tracas administratif, la RSE permet aux dirigeants de sortir aussi gagnants de l'expérience sur le volet social.

L'épreuve d'un management durable des RH est de réussir une gestion sociale remplaçant peu à peu la communication sociale. C'est ainsi que la société, les entreprises et leurs dirigeants sortiront gagnants de l'expérience. « Ce que l'on mesure définit ce que l'on recherche collectivement (et vice versa). »¹⁹⁹.

En évaluant l'implication sociale de sa gouvernance, de son organisation, de ses valeurs, l'entreprise et les DRH s'imposent l'exercice de mise en œuvre des objectifs de la collectivité.

4. Les valeurs et les postures fondatrices du management durable des RH.

La dimension internationale des organisations, le multiculturalisme et la diversité qui en découlent sont des caractéristiques transversales, sans effet de taille. Une TPE et une multinationale sont également concernées par la diversité et nous avons observé qu'il est beaucoup plus naturel pour la première de la pratiquer au quotidien que la seconde.

Le Professeur Sarah Harper²⁰⁰, concernant l'impact du vieillissement de la population active, dit qu'il faut arrêter de voir dans le recul de l'âge de la retraite un moyen de résoudre les problèmes de la sécurité sociale, mais plutôt une opportunité d'améliorer nos activités. Le changement de paradigme qui consiste à libérer l'entreprise de l'urgence d'une « obligation senior » pour en ressortir au contraire un avantage (si ce n'est concurrentiel), l'oblige à changer son regard sur sa propre dimension et sur la dimension de sa responsabilité.

Notre approche propose d'évaluer et de chercher à adapter les dimensions du développement durable des actions des DRH au contexte de l'entreprise.

Pour D. Blanchet, cet accroissement quasi inéluctable des coûts de production peut s'avérer l'occasion pour les entreprises de modifier leurs pratiques vis-à-vis des salariés vieillissants et d'atténuer les effets d'un choc démographique laissant craindre des pénuries d'emploi dans certains secteurs d'activité²⁰¹.

Dans un contexte économique en crise, quelles sont les valeurs et les postures que les entreprises adoptent pour réussir ?

¹⁹⁹ Synthèse du Rapport de la commission Joseph Stiglitz « Sur l'évolution de la mesure des variables socio-économiques » publié le 15/09/2009

²⁰⁰ Responsable du «Oxford Institute of Ageing » et Présidente de la « Global Commission on Ageing and Retirement http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/617/R_E9flexion_prospective.html

²⁰¹ « Vieillesse de la population active : ampleur et incidence », Economie et statistique, n°355-356, INSEE, 2002

L'intégration des dimensions du développement durable est une stratégie de contournement des conséquences des ruptures sociales (autant qu'économiques et environnementales). Le management durable est l'application d'une obligation concernant une des parties prenantes de l'entreprise et de l'environnement. Qu'ils s'agissent de salariés entrants, jeunes ou âgés, diplômés ou pas, femmes ou hommes, handicapés ou pas, appliquer le concept d'un management durable des RH revient à adopter une lecture et un traitement transversal et global des RH. Inspiré du concept de la RSE, l'action managériale se redimensionne à l'échelle élargie des objectifs et de valeurs du développement durable. Sylviane Balustre-d'Erneville, directrice Europe de la diversité chez L'Oréal, témoigne de cette approche : « la loi est souple : à chacun d'inventer son propre modèle ».

L'approche par les parties prenantes et par les valeurs sont complémentaires et permettent à l'entreprise de transformer les contraintes en opportunités en les plaçant sur une perspective plus large.

Si les entreprises buttent sur des contraintes exogènes qui remettent toujours en cause leurs prévisions, leurs projets, celles-ci ne justifient aucun attentisme. La position d'ouverture aux dimensions économiques, sociales, environnementales et des valeurs du projet d'entreprise permet aux RH d'envisager les questions sur d'autres horizons que ceux du légal, de l'administration et des seuls facteurs endogènes.

Notre expérience élargie aux témoignages des DRH recueillis par les médias, à notre étude lors des entretiens sur leurs travaux de l'accord seniors et à travers nos lectures nous permet d'augmenter les données disponibles. Pour atteindre l'objectif d'un management durable des RH, nos observations nous permettent d'isoler plusieurs valeurs et postures.

La première de ces valeurs est la cohérence.

4.1. Un management des RH durable immergé dans une cohérence managériale

Le manque de cohérence managériale est dénoncé d'un continent à l'autre via le web. La société ne supporte aucun dérapage en matière de cohérence managériale, les individus effectuent leur choix, s'engagent et évoluent grâce à elle. Les entreprises ne peuvent en faire l'économie. Au sein de l'entreprise, la cohérence managériale impacte ainsi directement individuellement et collectivement les individus. La politique RH a peu de chance de succès si elle est déconnectée des objectifs de l'entreprise.

C.Hamot ²⁰² montre que la gestion des générations junior/senior passe par la capacité des organisations à mieux combiner reproduction et innovation en misant sur l'acceptation du changement autour des critères de cohérence organisationnelle et de cohésion sociale sur lesquels l'expérience des anciens peut être fort utile.

Pour illustrer notre réflexion, nous nous intéressons à l'étude que M. Dion a menée au Canada auprès de vingt grandes entreprises, ce pays ayant des pratiques tant du développement RH que du management durable plus anciennes.

L'objectif de cette étude est de mesurer l'interaction entre éthique organisationnelle, gouvernance et le développement durable. Le résultat montre que l'intensité des liens existants entre les contenus des missions/visions/valeurs et le code d'éthique ainsi qu'avec la structure de gouvernance est très relative.

Ce résultat renforce notre perception de la nécessité d'accentuer la cohérence managériale comme levier de progrès du management durable des RH.

Déclinées aux actions RH, les valeurs du management durable permettent de donner une cohérence à la politique RH, si possible également au projet d'entreprise. Ainsi, la DRH donne du sens à l'action tout en servant les objectifs de développement de l'entreprise.

Le management durable des RH consiste à déployer le concept du développement durable à l'entreprise non pas comme un surplus mais comme une inspiration, ex-ante et non a posteriori.

Le développement durable a été jusqu'à maintenant érigé en modèle spécifique et supplémentaire, isolé des composantes organisationnelles de l'entreprise. L'attitude de construction que nous adoptons avec Michel Dion ²⁰³ est au contraire d'analyser le discours et les pratiques liées au DD de l'éthique organisationnelle.

Les codes d'éthique étudiés révèlent les dominantes suivantes :

- Les Valeurs : l'équité, l'intégrité, l'honnêteté, le respect,
- Les Attitudes : aucune attitude n'est ressortie,
- Les buts organisationnels centrés sur la réputation corporative,
- Le développement durable : santé et sécurité au travail, protection de l'environnement.

²⁰² Hamot C « âge et travail : un champ pour l'innovation sociale » Personnel, N° 453, OctobRE pp 15-17

²⁰³ Michel DION et Dominique Wolff et al. Dunod janvier 2008

Des attitudes dominantes non révélées par cette étude montrent que la réalité demande à être complétée. Démontre-t-elle qu'aucune attitude ne prévaut ? S'agit-il seulement d'une exigence d'existence ? Une attitude peut suffire à donner un sens, mais le résultat de l'étude plaide en faveur d'un approfondissement de la nature de la posture, de l'impact qu'elle peut avoir sur la cohérence du projet d'entreprise, des liens avec le management durable et en particulier avec l'action RH.

Une qualification plus ou moins « légaliste » du code est analysée en complément des contenus éthiques. Trois groupes se forment : les entreprises légalistes axées sur les obligations et les interdictions (plus de 15 règles et /ou lois et/ou interdictions), celles qui misent uniquement sur les valeurs et les entreprises hybrides mêlant les deux approches.

Les résultats de l'étude montrent que 30% des entreprises ont des missions/visions/valeurs et un code d'éthique, 40% n'ont qu'un code d'éthique, 15% n'ont que des missions/valeurs sans code d'éthique et 15% n'ont rien.

Les contenus sont indépendants de la nature légaliste/hybride ou éthique du code de l'entreprise.

Trois typologies apparaissent :

- Les entreprises du modèle d' « **unité relative** ».

Pour ces entreprises : le couplage missions/visions/valeurs et du code d'éthique est imparfait, mais sera le plus abouti de l'étude : il représente une « unité relative ». La valeur dominante est l'intégrité et la posture dominante est l'innovation. Ensuite sont inégalement citées le travail en équipe et les attitudes d'ouverture d'esprit et la confiance.

Les actions du développement sont peu mises en œuvre : relation avec les communautés locales, santé et sécurité au travail, protection de l'environnement, diversité culturelle (quelle que soit la nature légaliste du code).

Nous retenons, que dans ces entreprises qui sont les plus avancées dans la démarche de la cohérence managériale, l'attitude d'innovation est dominante.

En terme d'actions RH, l'objectif est de fournir aux employés un milieu de travail stimulant.

Les entreprises mettant l'accent sur un code d'éthique, démontrent un « arrimage imparfait » entre les valeurs contenues dans les missions/visions/valeurs et celles mises en

avant dans le code d'éthique. Les dirigeants, les managers et les DRH de ce type d'entreprises, auront un rôle décisif à jouer : valider les axes, rechercher le sens, adapter les actions RH au moment.

- Le modèle du **parallélisme** met en exergue des contradictions entre les missions/visions/valeurs et le code d'éthique ainsi qu'avec les composantes du développement durable.
- Le dernier groupe est le mode « **de progression** » : dans ces entreprises où n'existe aucun code d'éthique, aucun sujet de développement durable n'émerge. Les mentions les plus fréquentes sont « conflits d'intérêt, relations avec les employés ». Les valeurs organisationnelles les plus fréquentes sont la responsabilité, l'équité, l'intégrité, l'honnêteté. Les items du développement durable les plus souvent mentionnés sont la santé, la sécurité au travail et la protection de l'environnement.

Nous n'aborderons pas ici la réflexion spécifique concernant les structures de gouvernance, et la cohérence organisationnelle bien que la première soit un facteur déterminant de la cohérence managériale et la seconde une épreuve constante d'ajustement et source de perturbations du management durable.

C'est le concept du contrat social implicite de Weiss²⁰⁴, entre l'entreprise et les parties prenantes qui inspire l'action de management durable des RH.

Trois des quatre domaines du développement durable révélés par l'étude concernent directement l'action RH : santé et sécurité au travail, relations avec les communautés locales et diversité culturelle. Nous tenons à préciser que la protection de l'environnement (quatrième élément) ne doit pas être isolée de l'action RH, mais qu'elle n'est pas abordée ici. La protection de l'environnement est tout autant source d'inspiration et porteuse de cohérence pour les actions RH : choix des modes de communication, de réunion, de transport etc.

Les valeurs éthiques révélées par l'étude sont intégrité, équité, responsabilité, honnêteté, respect, vérité, liberté, justice.

204

Weiss (2003)

Les attitudes sont : transparence, confiance, innovation, ouverture d'esprit, objectivité et prudence.

Les buts organisationnels sont : imputabilité, travail d'équipe, rentabilité, excellence, satisfaction des clients, qualité et réputation corporative.

Ainsi, en retenant à titre d'exemple les contenus des missions/visions/valeurs organisationnelles, la nécessité d'actions RH émerge dans un contexte de management durable.

	Entreprise/MRH	Actions RH actuelles	Actions RH de Changement
Mission	« dit » être	Evaluer	Processus d'Écoute, médiation,
Vision	« veut » devenir	Projet professionnel	Accompagnement individuel, parcours prof interne/externe, période et temps travail variables,
Valeurs organisationnelles	« valorise » bien-être individuel et commun	Rémunération individuelle et collective, bonus, pack,	Créer nouveaux services, (information accrue, assistance vie privée,

Si le management durable des RH peut légitimement mettre en scène de nombreuses valeurs d'éthique, peut adopter une ou plusieurs postures telle la confiance, la prudence, celles de la transparence et de l'objectivité paraissent encore délicates à intégrer dans les pratiques.

A partir de l'analyse de Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier²⁰⁵ dans leur proposition d'adaptation de la performance organisationnelle au management RH, nous étayons l'intérêt porté à la cohérence managériale.

²⁰⁵

Jean- Yves Saulquin, Guillaume Schier, Michel Dion et Dominique Wolff op cit (2008)

Les auteurs montrent que les entreprises ont quatre perceptions différentes de la notion de RSE liées à sa capacité d'appropriation du concept de RSE et de sa acceptation de la performance.

Dans une vision **instrumentale** de la RSE, centrée sur des objectifs technico-économiques, cette dernière est assimilée à la performance. La RSE est perçue comme une contrainte supplémentaire de type normatif. L'objectif de la démarche est presque comptable : compléter un tableau de bord.

Dans une vision **opportuniste** de la RSE permet à l'entreprise d'exprimer une volonté d'ouverture et de communication. L'opportunisme consiste à élaborer des stratégies de communication et à modifier les rapports aux parties prenantes. Les fondamentaux de l'entreprise ne sont pas remis en cause, la démarche s'apparente à une approche « cosmétique ».

Dans une vision **procédurale**, la RSE devient un levier dynamique de type structurant par les processus, dont certains seront mis en avant. Cette démarche permet d'accroître les synergies internes, d'associer les salariés à la stratégie RSE : chantiers de certification, mécénat, bénévoles...

Une vision **globale** déclenche une redéfinition du projet d'entreprise intégrant les objectifs du développement durable. La performance est une co-construction entre l'entreprise et les parties prenantes. Cette approche permet de générer des pistes d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques.

Le modèle abouti est rare mais les innovateurs prendront le leadership du palmarès.

Le centre d'études économiques et sociales du groupe Alpha confirme la progression de la qualité moyenne des rapports et que la communication sociale est mieux maîtrisée²⁰⁶, malgré le manque d'indicateurs pertinents, les thèmes les mieux renseignés sont la santé, la sécurité, le dialogue social et l'égalité professionnelle.

En privilégiant les indicateurs et rapports sur les sujets de santé et des conditions de travail, la RSE assure au management durable des RH le franchissement de la première marche de la « pyramide » de cohérence : améliorer le bien-être des collaborateurs. Mesurer l'amélioration des conditions de travail, veiller à la santé par la RSE produit un large benchmarking de pratiques permettant aux organisations de résoudre les dégradations des conditions de travail impactant le turn-over et le taux d'accident de travail et déclenchant la question du stress et des risques de santé.

²⁰⁶ Informations sociales dans les rapports 2005 « une analyse du reporting des sociétés du CAC40 assujetties à la loi NRE » version 14/12/2006)

4.2. Une posture et une dimension cognitive : l'ouverture d'esprit.

L'ouverture d'esprit a à voir avec la capacité à multiplier les angles de vue, à envisager la réalité à travers des dimensions différentes.

Cette posture est restée trop souvent en France, en sous-développement notamment dans les services RH. Les pratiques du recrutement par clonage dominant les usages et démontrent l'incapacité chronique des managers à prendre le risque d'une plus grande ouverture sur le sujet.

Cette attitude fonde aujourd'hui la construction des parcours professionnels, l'intégration des équipes, la recherche de solutions et la résolution de problèmes.

Le renouvellement des générations et la mixité au sein des équipes RH, l'intégration de profils atypiques aux parcours divers ont ouvert la voie et rendent aujourd'hui crédible une ouverture d'esprit restée trop longtemps suspecte.

La fonction RH étant elle-même otage d'un cadre légal surpuissant et d'un dialogue social de sourds, les cadres RH incarnent plus naturellement cette posture et en cela promettent aux dirigeants la valorisation de nouvelles décisions.

Par exemple, pour améliorer les conditions de travail d'un site de production du secteur de la plasturgie, le DRH explique que « mettre en place une équipe fixe (et non postée), est une idée qui n'est soutenue par personne (à tous les niveaux de l'entreprise) car chacun a des arguments pour expliquer la difficulté à mettre en place un tel projet »²⁰⁷. Mais si, dans une volonté communément partagée d'amélioration des conditions de travail, les parties prenantes se réunissent pour mettre à plat les avantages et les inconvénients de cette idée, la discussion permettra d'avancer, de confronter les arguments de chacun. Plusieurs solutions pourront ainsi peut-être émerger et une décision pourra être prise.

L'ouverture d'esprit est certainement liée à la propension de l'organisation à promouvoir l'innovation. Comme la transparence, l'ouverture d'esprit menace encore dans de nombreuses organisations de rester un écueil avec lequel la DRH doit compter.

« Nécessité fait loi »: lorsque l'industrie papetière d'un bassin de l'ouest Limousin, s'est heurtée à une pénurie récurrente de main d'œuvre peu qualifiée, une conférence de partenaires de l'emploi et de financeurs européens a été mise en marche pour recruter,

²⁰⁷

DRH entreprise 250 personnes,

former et intégrer des femmes dans des équipes historiquement masculines. D'autres secteurs dont la construction participent à des démarches semblables et de leur réussite dépend l'ancrage positif que « la solution était possible ».

Mais loin de généraliser et face à la crise, en période de restrictions budgétaires, la ressource la plus économique et durable à mettre en œuvre reste l'intelligence et l'agilité individuelle et collective. L'ouverture d'esprit, même si elle n'est pas immédiatement à notre portée, reste cependant accessible.

4.3. **L'innovation « Le meilleur moyen de prévoir l'avenir, c'est de l'inventer »**²⁰⁸.

Deux raisons président à cette posture unanimement consacrée tant par les commissions mondiales et décisions du conseil européen que les cadrages du management durable.

La première est qu'à défaut de disposer des outils nécessaires, pour aller au delà des freins institutionnels et fonctionnels, les entreprises innovent.

La deuxième répond à la nécessité de toute gestion : l'obligation de prévoir. L'absence ou les limites réelles de l'anticipation peuvent être compensés par ce contre pied. A défaut de prévoir, il faut inventer.

Utilisant de nombreux exemples pris dans l'histoire et l'actualité, NOAILLES P et S. CHAMBAUD traitent de l'innovation comme une création économique complexe organisée par un innovateur, justifiée par une amélioration globale de l'efficacité du fonctionnement économique de la société qu'ils dénomment « valeur d'innovation ».²⁰⁹ En France, malgré les idées reçues sur le sujet, l'innovateur peut aussi être la DRH, qui peut utiliser différemment les outils sans se laisser enfermer dans le réputé « carcan légal ».

Produire une innovation devient une méthode plus sûre pour sortir de crise, conflit ou dysfonctionnement, a contrario de l'application de pratiques exotiques sorties d'un contexte de réussite.

Même si le modèle danois, entre autre, n'est certainement pas strictement transposable, les dirigeants n'ignorent pas les expériences du succès chez nos voisins. Sans imaginer de les appliquer dans des organisations différentes inaptées à

²⁰⁸ Dominique Nora « les pionniers de l'or vert » Grasset 07/10/2009

²⁰⁹ from NOAILLES P., en collaboration avec S. CHAMBAUD, L'innovation

les digérer, celles-ci restent des sources d'observation, d'analyse et de réflexion. Capable de nourrir une forme d'innovation.

Les DRH admettent eux-mêmes le manque d'innovation des pratiques et ne demandent qu'à passer à l'acte. 70% des DRH interrogés en juin 2008 par la CCI de Paris estiment que leur accord GPEC ne contient pas de dispositifs innovants.

« Quarante années de progrès économique risquent d'être réduites à néant faute d'institutions et de politiques adéquates. Les pressions migratoires ou le vieillissement de la population peuvent en effet compromettre l'avenir. D'où la nécessité de miser sur le savoir, un des éléments clés du progrès. »²¹⁰

Nous observons la formation à travers le cas de la flexisécurité. Ainsi, en matière d'innovations sociales, les pays d'Europe du Nord notamment Les Pays-Bas puis le Danemark constituent une référence car leur stratégie de promotion d'une combinaison innovante qui associe plus de flexibilité de l'emploi et plus de sécurité des parcours professionnels est ancienne, datant du début des années 1990. Cette stratégie s'est largement diffusée et la commission européenne a érigé, dans sa communication de Juillet 2007, la « flexisécurité » au rang de stratégie pour l'ensemble des pays membres. En octobre 2007, les partenaires sociaux européens ont publié un rapport plaçant la flexisécurité en tête de leur programme de travail.

La flexisécurité est un concept intéressant tant pour les entreprises que pour les salariés. Elle peut être recherchée par les entreprises au niveau de leurs ressources internes ou externes (bassin, territoire) : augmenter la flexibilité productive, ajuster les salaires, le volume de travail, l'emploi et les compétences.

Pour les salariés, elle suppose l'aménagement de nouveaux espaces juridiques de liberté favorables à la construction de leur parcours professionnel, l'acquisition d'expériences multiples comme moyen d'accroître ou maintenir leur capacité de travail, une organisation du travail plus souple permettant d'insérer des périodes de formation, d'occupations personnelles, familiales (dont la prise en charge parents âgés) ou sociales, d'envisager des évolutions ou reconversions. La flexibilité consiste aussi pour le salarié à pouvoir quitter l'entreprise lorsque cette dernière ne lui offre plus les conditions de travail qu'il recherche ou ne lui permet plus d'acquérir l'expérience voulue.

La sécurité renforce le principe de la flexibilité en donnant aux salariés les atouts de la réussite et de l'insertion.

210

Déclarations du 11/04/2007. de Ignazio Visco Directeur Département Economique OCDE

L'articulation innovante de la flexibilité et de la sécurité facilite le parcours des plus faibles (dont les seniors) car elle permet de sauvegarder l'efficacité économique et l'équité.

Le changement de posture, par l'innovation enclenche la création et l'usage de nouvelles combinaisons de compétences.

La fonction d'accompagnement rénovée par l'élaboration des projets individuels respecte la temporalité propre à chaque individu (en fonction de sa situation, de ses contraintes). Elle permet de faire converger le projet et les aptitudes personnelles avec les attentes de qualification du marché du travail sur lequel la personne est mobile géographiquement et professionnellement. Nous pouvons citer l'exemple d'une réflexion actuellement menée par une branche professionnelle pour mutualiser des compétences clés de tutorat pour les entreprises du secteur.

Il s'agit d'une rupture avec le principe de « prescription » permettant à l'individu d'être l'acteur de son parcours de formation, de retour à l'emploi ou de reconversion.

Ainsi quand la sécurisation passe par la formation, l'enjeu est que la logique du parcours personnalisé préside à la combinaison des différentes prestations à mobiliser : séquences de formation modulaire personnalisée, VAE, bilan de compétences, tutorat, DIF, CIF, période de professionnalisation....

La mise en place de ces actions est accompagnée d'une ingénierie de financement, par l'ouverture d'une conférence des financeurs au sein du territoire, de la branche, de la filière et de financement de substitution permettant à la personne en fin de droit de terminer sa formation.

Après sa formation, le salarié peut alterner son activité sous différentes formes selon les périodes : auto entrepreneuriat, portage salarial, prêt de salariés, combinaisons d'activités, bureau virtuel.

Cette créativité mise au service de la formation prenant en compte la dimension « travail, compétences et organisation » permet de répondre aux caractéristiques de toutes les personnes : seniors, salariés peu qualifiés, handicapés....

Les valeurs du management durable appliquées aux RH, sur cet exemple de la flexi-sécurité montrent la productivité et l'efficacité du changement d'angle de vue introduit par l'innovation. Elles retentissent sur l'action RH hors des logiques statutaires et légales.

Le déterminant de succès est la seule volonté initiale des acteurs. Même en cas d'échec, l'analyse des raisons permettra d'identifier les impasses à éviter et de modifier le projet en conséquence.

L'innovation en RH est basée sur le décloisonnement, la coordination entre et au sein des domaines de compétences des partenaires sociaux, de la formation, de la GPEC et si possible des politiques publiques.

L'innovation s'inscrit totalement dans l'approche du management durable dans la mesure où elle est sans limite et permet aux DRH de créer les expériences dont l'entreprise peut à court et à long terme tirer partie, démontrant ainsi la résolution du paradoxe du développement durable.

En agissant fortement sur la formation, les parcours, la scène des acteurs et les partenariats dans lesquels elle se développe, l'innovation permet d'agir simultanément sur les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail et sur la capacité des marchés du travail à « accueillir » ces compétences.

Ainsi la posture d'innovation utilisée par la DRH, s'inscrit non seulement dans le management RH pour le long terme, mais permet également à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de développement durable au-delà des contingences formelles. L'entreprise en retirera forcément un avantage concurrentiel.

4.4. La diversité

Il ne s'agit donc plus de gérer dynamiquement des âges, une égalité homme/femme, des personnes handicapées, des personnes diplômées ou non, des parcours professionnels sous contraintes mais d'inventer des actions d'adaptation nécessitées par l'évolution des données. Avec l'innovation, la posture proposée par les pratiques de la diversité sont, dans le contexte international des organisations, quelque soit les secteurs et la taille des entreprises, un accélérateur (et non facteur) de réussite décisif.

Le moteur du Diversity Management n'est pas le respect de la loi. Si elle complète de manière indirecte les politiques de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances, la gestion de la diversité répond avant tout aux objectifs de croissance des entreprises.

C'est cette approche ou posture que nous mettons en exergue ici à travers deux études.

La première étude, le « European Compendium of Good Practice for the Prevention of Racism at the Workplace » a été commandée par les partenaires sociaux lors de la signature de leur déclaration commune à Florence en 1995. La seconde étude, « Gaining from Diversity », est diffusée par l'European Business Network for Social Cohesion²¹¹.

Parmi les 30 cas de bonnes pratiques recensées par les deux études, une seule entreprise, AB Volvo, en Suède, développe un discours véritablement articulé sur la gestion de la diversité. Mais en 2003, six ans plus tard, Sébastien Point et Val Singh recensent un nombre significatif de grandes entreprises européennes utilisant le terme de « diversité » dans une analyse des sites Internet des 241 sociétés les plus importantes de par leur indice boursier national dans huit pays européens²¹².

174 entreprises, soit près des trois quarts, se réfèrent à la non-discrimination, à l'égalité des chances ou à la gestion de la diversité, et la moitié utilise le terme « diversité ».

En 1997, l'Equal Employment Opportunity Commission publie un rapport répertoriant les « meilleures pratiques des employeurs du secteur privé » de gestion de la diversité, et présentent ainsi des exemples concrets de sa mise en œuvre. Sept grands types d'actions sont identifiés²¹³ :

- Programmes de recrutement ciblés pour diversifier les effectifs ,
- Initiatives privilégiant la promotion et l'avancement de groupes sous-représentés à certains postes, notamment sous la forme de parrainage ou de formation ,
- Mesures prenant en compte les différences et leurs conséquences (prévention du harcèlement, égalité salariale, conciliation entre vie professionnelle et vie familiale...),
- Mise en place de programmes de reclassement, de formation ou de conseil financier dans les procédures de licenciement ou de préretraite,
- Actions de médiation pour la résolution des litiges éventuels liés à la mise en oeuvre de la gestion de la diversité,

²¹¹ M. STEWART, L. LINDBURGH [1997], M. STEWART, L. LINDBURGH [1997], Gaining from Diversity, Brussels, European Business Network for Social Cohesion.

²¹² L'échantillon regroupe 18 entreprises néerlandaises cotées au AEX, 38 entreprises françaises du CAC 40, 28 entreprises allemandes cotées au DAX, les 50 entreprises britanniques cotées le plus haut au FTSE, 34 entreprises finlandaises du HEX, 30 entreprises suédoises du OMX, 18 entreprises norvégiennes du OSLO BORS et 25 entreprises suisses du SMI.

²¹³ John WRENCH [2007], John WRENCH [2003], « Managing Diversity, fighting racism ro combating discrimination ? A critical exploration », Council of Europe and European Commission Research Seminar Resituating Culture - Reflections on Diversity, Racism, Gender and Identity in the Context of Youth, Budapest 10-15 June.

- Identification de l'encadrement et de la répartition des responsabilités au sein de l'entreprise pour la mise en place de la gestion de la diversité et définition des objectifs de compensation et des procédures d'évaluation à réaliser,
- Autres actions, comme la création de groupes et réseaux de soutien en direction des femmes, groupes minoritaires, seniors.

Outre la mise en place de mesures d'accompagnement comme la formation des cadres et/ou la sensibilisation du personnel à la gestion de la diversité, de nombreuses entreprises ont recours à des consultants extérieurs et/ou à la création d'une cellule « diversité » impliquant éventuellement la nomination d'un « responsable diversité ».

Au début des années 2000, les principes de la « gestion de la diversité » sont repris par les institutions européennes qui les intègrent à leurs politiques de lutte contre les discriminations, en accord avec l'objectif de développement économique durable prescrit par la stratégie de Lisbonne.

L'introduction du management de la diversité dans l'Union européenne s'est donc effectuée de manière quasiment concomitante dans le secteur privé et dans les politiques des institutions européennes.²¹⁴

Pour Michèle E. MorBara²¹⁵, la diversité n'entre pas nécessairement en conflit avec les politiques publiques d'égalité des chances et d'action positive, mais se place dans une perspective différente. La législation sur l'égalité de traitement et les programmes d'action positive « visent une égalité des chances en s'adressant à des groupes spécifiques et en réparant les préjudices causés par le passé. Les efforts de diversité s'adressent à la gestion d'une main d'œuvre diverse afin de donner à l'entreprise un avantage compétitif ».

De plus, le management de la diversité ne vise pas seulement l'égalité de traitement, la mise en place d'actions pour garantir l'égalité entre les candidats à l'embauche et les salariés. Il doit conduire à un changement des mentalités. La gestion de la diversité « vise un objectif ambitieux : faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences éventuelles ». Pour ses promoteurs, le management de la diversité implique une révision complète de la manière d'envisager la

²¹⁴ VIA <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C255.pdf> L'ETAT ET LES ENTREPRISES DANS La négociation d'une politique de la diversité de Isabelle VAN DE WALLE, Xavier MORDRET CREDOC - Département « Évaluation des Politiques Publiques » CAHIER DE RECHERCHE N°255 DECEMBRE 2008

²¹⁵ Enseignante et consultante en organisation

gestion globale de l'entreprise : à ce titre, il ne concerne pas uniquement la direction des ressources humaines, mais doit être partagé par l'ensemble des services de l'entreprise : marketing, R&D, production, etc.

Les différences prises en compte par le diversity management ne se limitent pas aux caractéristiques ethniques et de genre. Elles s'élargissent à tous les motifs de discrimination envisageables : âge, handicap, croyance religieuse, orientation sexuelle, mais également statut familial, milieu social, formation....L'accent est mis sur l'individu et non sur le groupe.

Il ne s'agit plus de construire des actions en direction d'un ou plusieurs groupes minoritaires, mais d'accepter et de valoriser les caractéristiques individuelles, professionnelles et personnelles, visibles et invisibles, de tous les salariés, dans la mesure où celles-ci peuvent contribuer à la performance de l'entreprise. La gestion de la diversité valorise explicitement la différence individuelle et fait des particularités propres à chaque individu une plus-value économique que l'entreprise se doit, d'un point de vue stratégique, d'exploiter. « Contrairement à l'approche en termes d'égalité, l'approche par la diversité se veut résolument individuelle : elle propose de partir de l'individu, de ce qu'il apporte à l'entreprise, tout en reconnaissant ses spécificités. « Contrairement à l'approche par l'égalité, qui raisonnait en termes de régulation entre groupes, la diversité relève de la philosophie libérale, individualiste et de la méritocratie ». ²¹⁶

Néanmoins, la pratique actuelle des actions de gestion de la diversité répond à une logique relativement confuse, brouillant les distinctions établies entre les mesures d'égalité de traitement, les actions volontaristes de rattrapage et les actions de valorisation des qualités et compétences individuelles. « Diverses études illustrent une cohabitation généralisée entre mesures universelles de non-discrimination et de flexibilité, et mesures catégorielles de développement professionnel. La marque de la diversité est présente dans le fait de proposer des politiques qui s'adressent à tous et dans l'accent mis sur l'objectivité des décisions, mais le suivi de certains groupes perdure ».

Pour Emmanuelle Lièvre²¹⁷, le management de sa mission « consiste à favoriser une «culture diversité» au sein des entités France pour qu'elle devienne à terme l'une des composantes naturelles de notre politique RH. Pour Sylviane Balustre²¹⁸: « l'important est que la diversité ne soit pas la chasse gardée des RH, mais l'affaire de tous les collaborateurs... Ce n'est pas une fin en soi, mais un levier de performance : un salarié de L'Oréal, respecté dans ses différences, sera plus épanoui et donc plus productif. Cette culture

²¹⁶ Anne-Françoise BENDER [2004], « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances », Revue française de gestion, vol. 4, n°151, p. 208. »

²¹⁷ Directrice diversité France de L'Oréal Interview 10/2009 le point

²¹⁸ vice-présidente de l'Association française des managers de la diversité (AFMD) et responsable diversité Europe du groupe L'Oréal

de la différence permet à nos équipes de se montrer plus créatives. Et de répondre ainsi aux attentes d'un plus large panel de clients. ».

Pour Armand Sohet²¹⁹, l'efficacité d'une politique de la diversité passe par un principe de pédagogie et d'action : « adopter cette attitude à chaque décision ».

Pascale Levet²²⁰ milite quant à elle, pour la rénovation des outils de gestion de la diversité : « A travers les démarches de diversité, ce ne sont plus les différences entre les personnes qui sont invoquées pour légitimer les inégalités entre elles, mais bel et bien les pratiques de gestion qui sont challengées de façon à être en capacité de gérer chacun. »

Les expériences mises en avant par le World Diversity Leadership Council²²¹ illustrent la synthèse de l'innovation et de la diversité.

Deloitte vient notamment de recevoir le Global Diversity Innovation Award 2009 pour son programme « Parcours Choisis » qui permet à chaque collaborateur d'individualiser son rythme de carrière à la hausse ou à la baisse, sur une période donnée et en fonction de ses objectifs personnels.

« Parcours choisis est intéressant à plus d'un titre. Ce dispositif permet en effet de gérer sa carrière avec beaucoup de liberté en actionnant, sur une période donnée, des leviers de flexibilité adaptés aux contraintes et ambitions de chacun. », déclare Véronique Staat, Associée en charge des Ressources Humaines chez Deloitte.

« Dans notre dernier baromètre interne, de nombreux collaborateurs exprimaient le souhait de trouver un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. La firme a souhaité prendre en compte cette aspiration en s'inspirant d'un dispositif testé avec succès aux Etats-Unis et intitulé « Mass career customization ». Après un essai réussi - plus de 80% des collaborateurs jugeant ce programme très positif - nous avons décidé de généraliser cette initiative », ajoute Caroline Dalque-Marty, Directrice des projets Ressources Humaines chez Deloitte.

²¹⁹ DRH division LAND JOIN THALES entretien étude qualitative du 29/10/2009.

²²⁰ Pascale Levet, professeur IAE Lyon, membre du comité de pilotage de l'Institut français de gouvernement des entreprises.

²²¹ Deloitte a reçu le Global Diversity Innovation Award 2009 au cours du World Diversity Leadership Summit – WDLS qui s'est tenu à Washington, D.C. le 17 septembre 2009.

Lancé en 2007, aux Etats-Unis et 2008 en France, « Parcours Choisis » permet de jouer sur quatre leviers en fonction de ses choix : il s'agit du degré d'exposition ou de la complexité des enjeux traités, du temps de travail, des déplacements et de la flexibilité horaire. Il permet aux collaborateurs de suivre plusieurs voies tout au long de leur vie professionnelle et de s'adapter aux différents cycles d'une carrière.

D'autres valeurs et postures mobilisées par les DRH sont aussi des tremplins pour un management durable des RH, mais il est utopique de promouvoir 23 valeurs, 15 postures et 72 actions clés du MRH dans un plan de management durable. Sous cet angle, une simplification des concepts de management RH est nécessaire et souhaitée tant par les praticiens que par les dirigeants. Simplifier ne signifie pas réduire les questions naturellement complexes du MRH à l'utilisation simpliste de boîtes à outils ou à l'imitation des meilleures pratiques venues d'ailleurs mais à appliquer le principe de réalisme, leur donner d'être examinées en comité de direction et déployées par les acteurs.

Cohérence managériale, ouverture d'esprit des acteurs et des processus, innovation et valorisation de la diversité nous paraissent être des vecteurs de sens et de succès d'un management durable des RH.

Nous sommes convaincues qu'il ne s'agit pas de simplifier mais de poursuivre une démarche créative, significative et en liaison avec l'activité humaine. Comme énoncé par Edgar Morin : « C'est que je n'avais pour méthode que d'essayer de saisir les liaisons mouvantes. Relier, toujours relier, était une méthode plus riche, au niveau théorique même que les théories blindées, bardées épistémologiquement et logiquement, méthodologiquement aptes à tout affronter, sauf évidemment la complexité du réel»²²².

²²² (4) E Morin 1976 in 'Science et complexité', dans ARK-ALL Communication, vol 1, fasc.I, repris dans 'Introduction à la pensée complexe', ESF éditeur, 1990, p.48, note

CONCLUSION

Malgré l'obligation de conclure un accord ou plan d'action en faveur de l'emploi des seniors et l'urgence démographique, nos travaux de recherche montrent que peu d'entreprises se sentent réellement concernées par le sujet. Tout au plus, la rédaction de l'accord sera l'occasion de formaliser l'existant.

Cette nouvelle obligation risque donc fort de se révéler insuffisante pour venir à bout du « consensus à la française », marqué par 30 ans de sorties précoces, auxquelles s'ajoute le poids des enjeux économiques et des construits sociaux.

Pourtant, toutes s'accordent à dire qu'une loi était nécessaire. Par ailleurs, certaines sociétés ont engagé une démarche « proactive », fondée sur l'anticipation des parcours professionnels et plus généralement sur une véritable vision à long terme du management des ressources humaines. Elles ont ainsi « naturellement » traité la question des seniors en les intégrant à leurs politiques RH, par une vision compétences et non un critère d'âge.

Des exemples de « bonnes pratiques » nous sont également apportées par l'expérience de nos voisins européens. Ils sont la preuve que le « vieillissement actif » est possible, malgré les aléas économiques. Cependant, il serait faux de croire que ces modèles sont transposables en l'état, d'autant que des écueils sont à éviter, tels la précarisation de l'emploi des salariés âgés ou encore la multiplication d'emplois passerelles.

Le vieillissement actif n'est pas qu'une réponse au déficit des caisses de retraite, aux décisions du Conseil de l'Europe, il est par essence une nécessité sociétale. Les gouvernements, les dirigeants ou les individus n'ont donc d'autres choix que d'agir collectivement.

On pourrait penser que cette obligation de solidarité ne relève pas de la sphère des entreprises. Elles sont cependant de plus en plus nombreuses à se préoccuper de l'impact de leurs activités sur leur environnement et à allier l'économie et le social dans le cadre d'une politique de développement durable. En effet, au delà des impératifs écologiques, le développement durable suppose une équité de traitement entre les générations.

Le « choc démographique » ou plus précisément le vieillissement de la main d'œuvre au cours des prochaines décennies pourrait ainsi être l'occasion d'un véritable changement de paradigme, dans lequel les DRH seraient nécessairement impliquées car il suppose des modifications profondes de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines.

Des leviers de gouvernance (coopération, actionnariats institutionnels) sont propices à la percée de cette approche. L'activité, locale ou internationale, la taille de l'entreprise n'influencent pas directement ce choix. Le développement durable n'est pas une posture de complaisance. Il est une conception transversale du sens donné à la stratégie de l'entreprise décliné, au quotidien, dans des postures managériales cohérentes avec ses valeurs.

L'obligation de négocier sur le stress, l'annonce d'une loi prévue au premier semestre 2010 sur l'égalité de traitement dans l'emploi illustrent encore une fois que notre société s'acharne sur le traitement des symptômes et continue à négliger le diagnostic des situations. Les praticiens qui héritent du rôle sont inévitablement les DRH, à eux cette chance de s'en emparer.

Le premier enjeu des DRH est d'établir une stratégie de cogérance avec le projet d'entreprise. Elle devra permettre à l'entreprise de se doter d'une main d'œuvre toujours plus adaptée à un environnement mouvant, en développant la polyvalence. Ceci nécessitera de se positionner au delà des actions légales de formation, de GPEC, d'amélioration des conditions de travail... pour s'orienter vers un management durable des ressources humaines.

Portés par l'approche du management durable, les DRH pourraient ainsi se risquer à adopter des postures réputées plus novatrices dès que les dirigeants, soit partagent cette vision, soit en sont les promoteurs.

La cohérence et l'ouverture d'esprit sont les valeurs-clés de cette nouvelle politique. Elles permettront à l'entreprise de favoriser l'innovation, de sauvegarder la cohésion des équipes si essentielle à la performance des entreprises et de la projeter dans une anticipation indispensable à toute gestion durable.

Le premier argument qui rend plus tangible de nouvelles percées du management durable des RH relève de la conjoncture difficile et irréversible (à modèle économique constant)

traversée par les pays d'Europe continentale et qui motivent les dirigeants à une recherche effrénée de réduction des coûts. Les RH sont les premières sollicitées dans les plans d'économies et encouragent d'autant plus les démarches à coûts zéro, fruit d'effort d'imagination, de combinaison d'idées, de partenariats, de coopération, d'échanges... d'innovation.

L'innovation présente également l'avantage d'être un luxe à faible coût disponible pour toutes les entreprises. L'effet de taille n'a pas un réel impact, des TPE, PME innovent souvent plus facilement d'ailleurs que des grands groupes aux structures moins souples. Trouver des solutions pour un individu est naturel au sein de petites structures mais s'avèrent difficilement réalisables à court terme pour des unités « worldwide ». Seul le terme est une variable d'ajustement : court ou long mais pas les intentions.

Des réductions d'horaires, renoncement à des augmentations de salaires et à des évolutions de classification sont acceptées par les salariés dans l'objectif de sauvegarde des emplois. Ces adaptations ne sont que des solutions de partage d'emploi contingentes mais elles ont l'avantage de témoigner que tenter des solutions innovantes est possible. L'individu, les dirigeants, les partenaires sociaux ont su trouver des solutions transitoires qui sont souvent précurseurs de nouveaux dispositifs de développement de carrières, tant externe qu'interne, d'accompagnement, de mobilité, de passerelle, de transition professionnelle, de prêt de salariés, d'essaimage.

Ces actions menées sur un périmètre élargi de l'entreprise, d'un territoire, d'une région ou au delà, par temps de tempête économique, nous laissent penser qu'elles sont possible par tout temps et que ces dynamiques peuvent être durables.

Le second argument en faveur du management durable est qu'il favorise la cohésion. Elle assure l'équité entre les divers groupes d'employés et promeut la diversité. En effet, les entreprises en compétition sur les marchés mondiaux restent le premier lieu d'expression de la cohésion d'équipes multiculturelles. Le niveau local d'intégration de la diversité des parcours est renforcé et challengé par les circuits internationaux proposés aux salariés jeunes ou âgés selon leurs compétences.

Dans cet esprit, la qualité du dialogue social est un accélérateur à mobiliser dans une approche durable et doit aider à l'émergence de solutions. L'articulation de l'intérêt collectif bien compris est une clé permettant aux parties prenantes d'adopter des postures moins

radicales, propices en période de crise et de tensions économiques importantes à la construction d'espaces de régulation revalorisés.

Ainsi, le management durable crée une rupture avec l'attitude de réserve adoptée, par dépit, par des dirigeants qui, faute de solutions, préfèrent ne pas aborder le dialogue et le recueil des attentes des salariés.

L'intérêt bien compris des parties prenantes aptes à trouver collectivement les moyens de leur projet de développement est le gage supplémentaire d'inventer à coup sûr leur avenir : c'est le double déficit de la créativité et de la raison.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- CARADEC Vincent, 2008, Sociologie de la vieillesse et du vieillissement, Paris, Armand Colin, 2ème édition
- DION Michel et WOLFF Dominique et al., 2008, Le développement durable : Théorie et applications au management, Dunod
- GUERIN Serge et FOURNIER Gérard, 2009, Le management des seniors, Les dernières mesures pour l'emploi des seniors, Eyrolles, 2ème édition
- GUILLEMARD Anne-Marie, 2003, L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement, Paris, Armand Colin.
- MARBOT Eléonore, 2005, Les DRH face au choc démographique, Editions d'Organisation Collection de l'Institut Manpower.
- MARBOT Eléonore, 2006, Les seniors dans l'entreprise, Pearson Education France
- NORA Dominique, 2009, Les pionniers de l'or vert, Grasset
- OIRY Erwan, 2004, De la qualification à la compétence, L'Harmattan

Articles

- AUBERT Patrick, Les salaires des seniors sont-ils un obstacle à leur emploi, Insee, Dossier Les salaires des seniors, 2005
- AUBERT Patrick et CREPON Bruno, Age salaire et productivité. La productivité des salariés décline-t-elle en fin de carrière ?, Insee 2003
- AUBERT Patrick et CREPON Bruno, Les salariés âgés sont-ils moins productifs, Gérontologie et société n°111, 2004, p. 95-112
- BARBIER J.C., GAUTIE J. (dir), Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, Paris, 1998.
- BECK Ulrich, La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité, Aubier 2001, p. 304-305
- BEHAGHEL Luc, Changement technologique et formation tout au long de la vie, Revue économique 2006/6, Volume 57 p. 1351-1382
- BELLINI S., DUYCK J.-Y., LAVAL F., RENAUD E. et VAUDIN S., Gestion des seniors : une typologie des pratiques le cas d'entreprises du Poitou-Charentes, Revue management et avenir 2006/1, n° 7, p. 139-180.
- BENALLAH S., DUC C. LEGENDRE F., Peut-on expliquer le faible taux d'emploi des seniors en France ?, Revue de l'OFCE 2008/2, n° 105, p. 19-54.
- BENDER Anne-Françoise, Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances, Revue française de gestion, vol. 4, n°151
- BESSIN Marc, Les seuils d'âge à l'épreuve de la flexibilité temporelle » in chaire Quetelet 1996, le temps et la démographie
- BLANCHET Didier, DEBRAND Thierry, Comment les seniors ressentent leur retraite, Enquête SHARE

- BLANCHET Didier, DEBRAND Thierry, Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires, Economie et Statistiques, n°403-404, 2007.
- BRUNET Jean Michel, Le choc démographique et la politique RH des entreprises, Gérontologie et société 2004/04 n° 111, p. 13-28
- BRUNO Marielle, Vivre et travailler longtemps, Économie et Management, n° 130, Janvier 2009
- BURNAY Nathalie, Les stéréotypes sociaux à l'égard des travailleurs âgés, panorama de 50 ans de recherche, Gérontologie et société 2004/04 n° 111, p. 157-170
- CHAPPERT Florence, Etude de 40 accords GPEC, ANACT, 17 avril 2007
- CHARREAUX G., La mesure de performance des entreprises, Banque & Marchés, n° 34 mai-juin 1998
- CHRISTIN MOULIN J., Situation des seniors n'a guère évolué en France depuis 2002, Entreprises et Carrières, n° 962 Juillet 2009
- CORNILLEAU G., STERDYNIACK H., Les réformes des retraites ont tout misé sur la durée de cotisations, lettre OFCE, n° 237
- COUHIN Julie, Evolution démographique et emploi des seniors en Europe, Retraite et société 2007/1 n°50, p. 198-223
- DELAY Béatrice, Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges ; Centre d'Etude de l'Emploi n° 104, 09/2008
- DELON Eric, Interview de Julie CHRISTN-MOULIN, Entreprise & Carrière n°962, juillet 2009
- DUYCK Jean-Yves et GUERIN Serge, Rajeunir le regard sur les seniors ? Un essai de typologie des représentations des seniors - le cas de la CNCE, Revue management et avenir 2006/1, n°7, p.181-197
- FAIRISE Anne et GEOFFROY Anne-Cécile, Zéro pointé pour l'emploi des seniors, Liaisons sociales magazine n°96, novembre 2008, p.16-26
- GAUTIE Jérôme, TROADEC Thomas, GRANIER François, Les mutations du marché de l'emploi des seniors, Sociologies Pratiques 2006/1, n° 12, p. 9-20
- GÉLOT Didier, MINNI Claude, Formation continue et insertion, Premières Synthèses Informations n°38, 3 Septembre 2004
- GLADWIN T.N, KENNELLY J.J, Sustainable Development : a New Paradigm for Management Theory and Practice » dans P.Bansal, E Howard, Business and the Natural Environment, Londres, Butterworth-Heinemann, 1997, p. 13-19
- GODELIER Eric, Pyramide des âges et gestion des ressources humaines, Vingtième siècle 2007/3 n° 95, p.127-142
- GUILLEMARD Anne Marie, Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ?, Retraite et société 2007/1 n°51, p. 11-25
- GUILLEMARD Anne Marie, Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger, ANACT
- HAMOT C., Age et travail : un champ pour l'innovation sociale, Personnel, N° 453

- HUYEZ LEVRAT Guillaume, Le faux consensus sur l'emploi des seniors, Centre d'études de l'emploi N°44 mai 2008.
- JOLIVET Annie, Vieillesse, salaire et demande de travailleurs âgés, Travail et Emploi n°88, 2001, p. 65-82
- JOLIVET Annie, Les comportements des entreprises à l'égard des salariés vieillissants. Analyse monographique de six établissements, Gérontologie et société, n° 102, 2002, p. 87-107
- JOLIVET Annie, Age et relation d'emploi : les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés, Revue d'économie politique 2003/1, Volume 113, p.15-35
- JOLIVET Annie, Réforme des retraites de 2003 : quel impact sur l'emploi des seniors ?, Retraite et société 2008/2, n° 54, p. 9-31
- LAUFER Jacqueline, SILVERA Rachel, L'égalité et diversité, Travail, genre et sociétés 2009/1, n° 21, p. 25-27.
- LE COHU Pierre, L'emploi des seniors : nouvelles données, La Gazette du Palais, n°180-181, vendredi 29 - samedi 30 juin 200, p. 4-9
- LEMISTRE Philippe, Evolution des salaires avec l'ancienneté, formation et incitations au travail, Les Notes du LIRHE 283/98, 1998
- LEVASSEUR Sandrine, Progrès technologiques et employabilité des seniors, Revue de l'OFCE 2008/3, n° 106, p.155-184
- LOLLIVER Stéfan et POLLET Pascale, Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active, Revue d'économie politique 2003/6, Volume 113, p. 801-827
- LOONES Anne, DAVID-ALBEROLA Elodie, JAUNEAU Pauline, La fragilité des personnes âgées : perceptions et mesures, Cahier de recherche n°256, décembre 2008
- LOOS-BAROIN Jocelyne, De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales, Revue management et avenir 2006/1, n° 7, p. 121-138
- MARBOT Eléonore, La place des seniors dans l'entreprise une comparaison internationale, Les notes de benchmarking international, Institut de l'entreprise, mai 2005
- MARBOT Eléonore, La gestion des âges et l'équité entre les générations, Retraite et société 2007/1, n°51 p.103-125
- MINCER Jacob, Studies in Human Capital, Collected Essays, 1993
- MINNI Claude et TOPIOL Agnès, Quelles gestion du vieillissement démographique dans les entreprises ?, Problèmes économiques n°2761, 15 mai 2002, p.21-24
- MOLINIÉ Anne-Françoise, Les salariés quinquagénaires, entre fragilisation et protection, Retraite et société 2006/3, n°49, p.11-37
- MONSO Olivier, Changer de groupe social en cours de carrière, INSEE N°112
- MONTI R., La gestion prospective des âges : développement d'une méthodologie, Revenu management et avenir, 2008/3, n° 17, p. 259-278.
- MORIN E.M., SAVOIE A. , Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développement récents, Revue Internationale de gestion, Montréal VIII, 2002, p. 206-354

- MULLER P., L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie de l'action publique, N° spécial Revue Française de Science Politique, n°50, 2 avril 2000, p. 189-207
- NIEL Sylvain, Le plan senior en pratique, Les Cahiers du DRH n°157, septembre 2009, p.3-30
- ORTIZ Aurélia, Trajectoire professionnelle et état de santé déclaré des salariés seniors en activité, Revue économique, 2009/2 volume 60, p. 365-383
- PESTIEAU Pierre, Contrevérités sur le départ à la retraite, Dalloz Revue d'économie politique 2005/2, Volume 115, p. 163-172
- PIJOAN Natacha et Alain BRIOLE, Expliciter les représentations des seniors chez des directeurs : une analyse à partir de cartes causales idiosyncratiques, Revue management et avenir 2006/1, n°7, p. 152-180
- POLLAK Catherine, Santé et pénibilité en fin de vie active, une comparaison européenne, Centre d'études de l'Emploi, juin 2009
- POULAIN Edouard, Le Capital Humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel, Revue Economique n°1, 2001.
- PROUTEAU L., WOLFF C., La participation associative et le bénévolat des seniors, Retraite et société, 2007/1, n° 50, p. 157-189.
- RICHON Jean-Paul et CARMEILLE François, Les seniors dans la politique RH de l'entreprise, Semaine Lamy Social n°1413, 21 septembre 2009, p.11-14
- Schmidt V., Value and Discourse in the politics of Adjustment, in F.Scharpf, Welfare and Work in the Open Economy, Oxford University Press, 2000, p. 229-309
- STEAD E. & J., Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts for ecologically Sustainable Business" Journal of organizational Change Management, Vol. 7 n°4, 1994, p. 15-27
- STEWART M., LINDBURGH L., Gaining from Diversity, Brussels, European Business Network for Social Cohesion, 1997
- STIGLITZ Joseph, Synthèse du Rapport de la commission « Sur l'évolution de la mesure des variables socio-économiques », 15/09/2009
- STIVIN Christine, La gestion des seniors à la Caisse d'épargne Poitou-Charentes, partenaire du projet « Atout' Âge », Retraite et société 2007/, n°51, p. 234-241
- TOUZE V., Marché du travail et emploi des seniors en Suède, Revue de l'OFCE, 2008/2, n° 105, p. 55-85
- VAN DE WALLE Isabelle, MORDRET Xavier, La négociation d'une politique de la diversité, CREDOC - Département « Evaluation des Politiques Publiques » Cahier de recherche n°255 12/2008
- VOLKOFF Serge, MOLINIE Anne F., JOLIVET Anne, Efficaces à tout âge Vieillesse démographique et activités de travail, Centre d'études de l'emploi, dossier n° 16, 2000
- WRENCH John, Managing Diversity, fighting racism to combating discrimination ? A critical exploration, Council of Europe and European Commission Research Seminar
- Resituating Culture - Reflections on Diversity, Racism, Gender and Identity in the Context of Youth, Budapest 10-15 June

- Actualités, Social Pratique n°526, Emploi des seniors : Les entreprises doivent vite mettre en place un plan d'action, 10 juin 2009
- Actualités, Social Pratique n°530, Emploi des seniors : quelles sont les mesures à prendre pour échapper à la pénalité ?, 10 septembre 2009
- Bulletin Banque de France n°154 Octobre 2006
- FO bulletin n°11 septembre 2009
- LA REVUE DE L'IRES N° 60, Comparaison des MOC sur la stratégie européenne pour l'emploi et les retraites, 2009/1
- LA REVUE DE L'IRES N° 60, Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi, 2009/1
- Les Echos.fr, Le gouvernement tenté de taxer davantage les retraites chapeaux des patrons, 1er septembre 2009
- Les Echos.fr, Risques psychosociaux en entreprise : comment les prévenir ?, Entretien avec Bénédicte HAUBOLD, 12 juin 2008
- Le Figaro.fr, Les agriculteurs auront un minimum retraite, 10 septembre 2008
- Liaisons sociales Quotidien n° 106/2009 du 15 mai 2009
- Liaisons sociales Quotidien n° 217/2009 du jeudi 22 octobre 2009
- Revue de l'OFCE, n° 106, Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite, 2008/3, p. 103-154
- www.cor-retraites.fr, Les règles des différents régimes : points de convergence, spécificités et conséquences pour les assurés, 10 juin 2009
- www.gouvernement.fr, La réforme des régimes spéciaux, 11 octobre 2007
- www.observatoire-retraites.org article de Frédéric NORTIER à partir de données du Conseil d'orientation des retraites « retraites : questions et orientations pour 2008 », 4ème rapport, janvier 2008

Etudes et Rapports

- ANACT, Etudes et documents « Pénibilité au travail, une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels », Mai 2008
- ANACT, Guide pour comprendre et agir, 02/2009
- BARANGE Claire, EUDIER Violaine, SIRVEN Nicolas, Enquête publiée par Institut de recherche et documentation en économie de la santé n°137, décembre 2008
- Commission Européenne, Coûts et Bénéfices de la Diversité, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, 2003
- Conseil Economique et Social, Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors Conférence nationale sur l'emploi des seniors, mardi 6 juin 2006
- CNAV, BERTEAU-RAPIN Caroline et METTE Corinne, Les motivations de départ en retraite, mars 2008
- DARES, n°03.1 réalisée à partir de cette enquête « Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi », janvier 2008
- DARES, Premières synthèses, Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans, juillet 2008

- DARES, Les seniors dans les emplois aidés : des fins de carrière ancrées dans l'emploi, Premières Synthèses Informations n°38, 3 Septembre 2004
- Ecole nationale d'administration, La structure d'âge de la population active et la performance des entreprises, 2001
- Emergence Etude, Age et travail-Guide pour comprendre et agir, Janvier 2009
- Etude Censur bureau Américain, 08/2009
- Eurogip, L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe, septembre 2008
- Eurostat, L'Europe en chiffres- L'annuaire d'Eurostat 2009
- INSEE, Economie et statistique, n°355-356, Vieillesse de la population active : ampleur et incidence, 2002
- LAROQUE Pierre, Politique de la vieillesse, Rapport de la Commission d'étude des problèmes de la vieillesse, Paris, La documentation française, 1962
- MASINGUE Bernard, Rapport au secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, Seniors tuteurs : comment faire mieux ?, mars 2009
- Rapport d'information parlementaire POISSON sur la pénibilité au travail, Mai 2008
- Rapport STRUILLLOU « Pénibilité et retraite » remis au Conseil d'Orientation des Retraites (COR), avril 2003
- VIGEO, Recueil de Bonnes pratiques seniors remis à Laurent Wauquiez le 2 juin 2009 réalisée par l'étude des pratiques de 11 entreprises

Données statistiques

- DARES, Tableau de Bord trimestriel, Activité des seniors et politiques d'emploi, Juin 2009
- DARES, Emploi et chômage des 50-64 ans en 2007, n°44.2, Octobre 2008
- DARES, Enquête Emploi des salariés selon l'âge (ESSA), 2001
- INSEE Pôle Emploi N°1255 Septembre 2009

Textes législatifs

- Circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés
- Décret n°2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés
- Décret n°2009-564 du 20 mai 2009 relatif au décompte des effectifs prévus à l'article L138-28 du Code de la Sécurité Sociale
- Loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 article 87 « Accords en faveur de l'emploi des salariés âgés »
- Halde, Délibération n°2007-306 du 26 novembre 2007

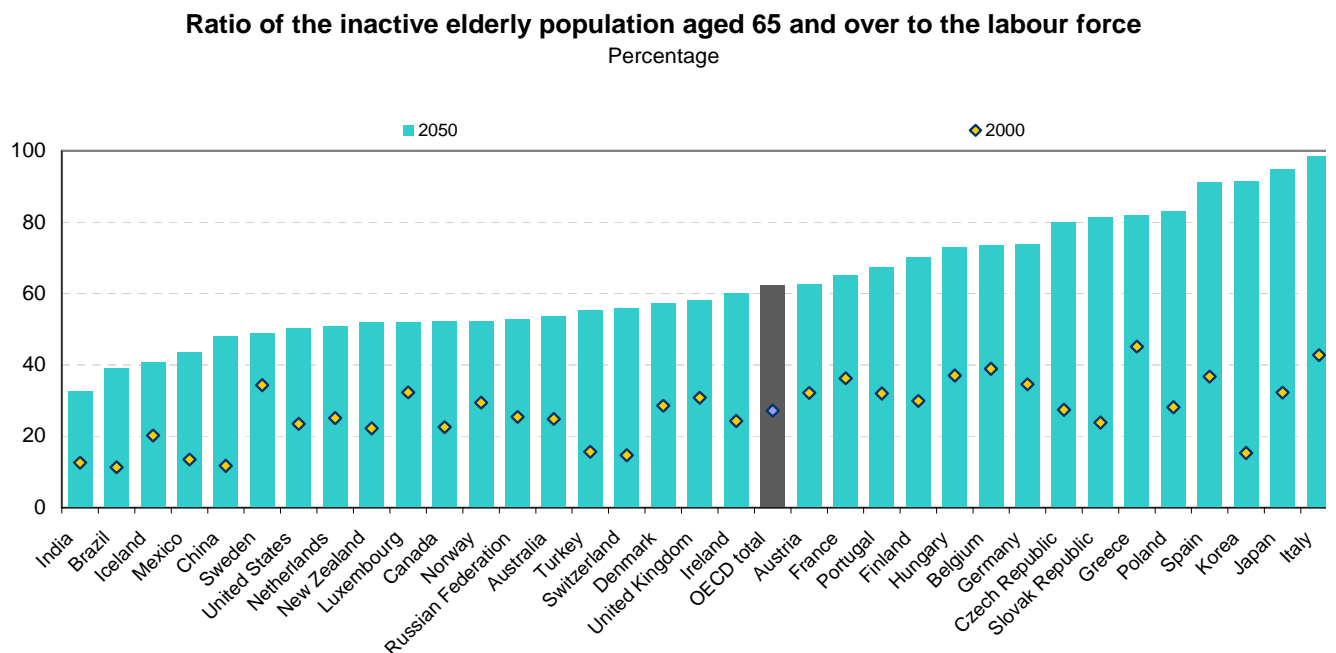
Sites web

- www.agetimesinstitute.org/institut_vieillesse/aging_workforce.php
- www.anact.fr
- www.archives.premier-ministre.gouv.fr
- www.cfdt.fr
- www.cgpme.fr/social-formation/voir/432/circulaire-du-21-juillet-2009-sur-les-accords-ou-plans-d-actions-en-faveur-des-seniors

- www.classiques.uqac.ca
- www.cnav.fr
- www.credoc.fr
- www.dialogue.social.fr
- www.doctissimo.fr
- www.emploi-des-seniors.blogspot.com
- www.eurogip.fr/fr/docs/Eurogipinfos
- www.guichetdusavoir.org
- www.hrvalley.com
- www.iae.univ-poitiers.f
- www.legifrance.gouv.fr
- www.lemarchedesseniors.com/experts_baby_boomers_seniors/index.php
- www.linternaute.com
- www.medef-cantal.fr/main/core.php?pag_id=47708
- www.miroirsocial.com/mot-cle/Seniors
- www.observeurocde.org
- www.observatoiredesseniors.com/
- www.partage-senior.net
- www.pluslonguelavie.net/Processus-intergenerationnel
- www.pme.service-public.fr/actualités/breves/nouvelles-regles-depart-retraite.html
- www.priorite-seniors.fr
- www.recruitseniors.com
- www.seniosphere.com
- www.travail-solidarite.gouv.fr
- www.vie-publique.fr/actualité/dossier/syndicat-representativite
- www.wikipedia.org/wiki/Accueil
- www.webactusnet.com/multimedia/actualite-medias

ANNEXES

Annexe 1 : Ratio d'inactivité de la population âgée de 65 ans



OECD Factbook 2009: Economic, Environmental and Social Statistics - ISBN 92-64-05604-1 - © OECD 2009

Population and migration - Elderly population - Ageing societies

Annexe 2 : L'origine du système de retraite français ²²³

En France, avant 1945, les premiers systèmes de retraite ont été instaurés pour des catégories professionnelles particulières, liées à l'état :

- 1673 les marins
- 1871 les militaires
- 1853 les fonctionnaires civils
- 1894 les mineurs
- 1909 les cheminots

L'histoire explique ainsi la concentration de régimes spéciaux dans le secteur public et nationalisé. Au cours du XIX^{ème} siècle, des régimes de retraite commencent aussi à exister dans le secteur privé pour le personnel qualifié. Entre 1928 et 1930, un ensemble de lois instituent les assurances sociales pour les salariés de l'industrie et du commerce sur le

²²³ Source site www.GIPinfo-retraite.fr historique

modèle mis en place en Allemagne par Bismarck dès 1889. Ce système qui fonctionne d'abord par capitalisation est rapidement abandonné au profit de celui de la répartition.

Annexe 3 : Les réformes successives du régime de retraite et leur contenu

La loi de 1993 réforme le régime général et les régimes alignés (salariés agricoles, artisans, industriels et commerçants) ;

- la durée de cotisation passe de 37,5 à 40 ans
- le calcul s'effectue sur les 25 meilleures années et non plus les 10 meilleures
- la retraite est revalorisée en fonction de l'indice des prix à la consommation et non plus selon l'évolution générale des salaires

Le fonds de solidarité est créé. Il prend en charge les dépenses financées par l'impôt (minimum vieillesse, majoration pour enfant ou conjoint à charge, validation des périodes de service national ou de chômage)

De nouveaux outils de gestion sont aussi créés :

- 1999 : fonds de réserve pour les retraites. Il a pour vocation d'alimenter les régimes en déficit à partir de 2020.
- 2000 : Conseil d'Orientation des Retraites

Cette structure de concertation est chargée d'établir un diagnostic de la situation des retraites et de formuler des propositions.

Les mesures de la réforme des retraites du 21 août 2003 :

- alignement de la durée de la cotisation des fonctionnaires sur le régime général, soit 40 ans ou 160 trimestres
- augmentation de la durée pour public et privé d'un trimestre par an à compter de 2009 et jusqu'en 2012
- rachat possible des études jusqu'à 3 ans. Selon les données de la CNAV²²⁴ (2007), entre le 1^{er} janvier 2004 et le 30 septembre 2007, 14,3% des assurés au régime général ont racheté des trimestres en vue d'un départ anticipé avant leur soixantième anniversaire.
- maintien de l'âge d'ouverture possible (60 ans). Aucun salarié ne peut être mis en retraite d'office avant 65 ans.
- Introduction d'un système de décote et de surcote. La décote représente 1,25% par trimestre manquant soit 5% par année manquante dans la limite de 20 trimestres. La décote est également mise en place pour le régime des fonctions publiques. La surcote permet de majorer de 0,75% par trimestre cotisé, soit 3% par an.

224

Source étude CAIRN, Réforme des retraites de 2003 : quel impact sur l'emploi des seniors ? par Annie Jolivet

- Création de 2 nouveaux dispositifs : PERP et PERCO (termes expliqués dans paragraphe suivant)
- Introduction d'un droit à l'information individuelle avec la création du GIP retraite. Il regroupe tous les organismes de retraite assurant la gestion des régimes légalement obligatoires, ainsi que le service des pensions de l'état. En 2008, le GIP a adressé 2 997 600 relevés de situation pour les personnes nés en 1950 / 1951 / 1958 / 1963.
- Renchérissement des préretraites d'entreprise et durcissement de l'accès aux dispositifs de préretraite. Les allocations versées au titre d'une préretraite d'entreprise sont assujetties à une contribution de 23,85% à la charge de l'employeur et affectée au Fonds de réserve des retraites. Les préretraites à temps partiel sont supprimées sauf pour les conventions conclues avant le 31 décembre 2004. La cessation progressive d'activité (CPA) est aussi modifiée dans la fonction publique. A compter du 1^{er} janvier 2004, l'âge d'accès de 55 ans est progressivement relevé (55 ans et 6 mois en 2004, 56 ans en 2005, 56 ans et 3 mois en 2006, 56 ans et 6 mois en 2007) pour atteindre 57 ans révolus en 2008. Le nombre de CPA a diminué passant de 37 000 personnes fin 2003 à 28 132 fin 2005 (observatoire de l'emploi public, 2007).

Annexe 4 : Les différentes formes d'épargne retraite collective ou individuelle

Le principe est ancien, mais ces formes d'épargne retraite connaissent un développement récent. Ce développement est lié à :

- la recherche par les entreprises de moyens d'attirer ou fidéliser leurs salariés sans recourir au salaire direct
- les inquiétudes sur l'avenir des systèmes de retraite
- les mesures fiscales incitatives

Les salariés peuvent bénéficier par leur entreprise d'épargne retraite collective :

PERE : Plan d'Epargne Retraite d'Entreprise : contrat de groupe à adhésion obligatoire, connu sous le nom de « régime de l'article 83 ». Le taux de cotisation est fixé à la création du plan et l'employeur « abonde ». La sortie se fait au moment de la retraite sous forme de rente. Les cotisations sont partiellement exonérées d'IR.

Dans le cas du PERE art 82, la souscription est individuelle à adhésion facultative, payée par l'entreprise ou le salarié et les cotisations patronales sont imposables à l'IR.

PERCO : Plan d'Epargne Retraite Collective : épargne collective obligatoire. Les versements du salarié sont libres et l'entreprise abonde. La sortie se fait au moment de la retraite sous forme de rente ou en capital.

Les salariés souscrivent aussi à des produits individuels :

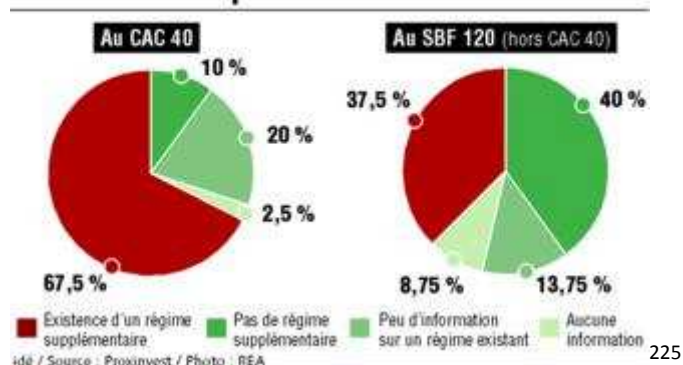
PRODUITS LOI MADELIN : ces produits sont déductibles des revenus professionnels. La sortie se fait au moment du départ en retraite sous forme de rente

PERP : Plan d'Épargne Retraite Populaire. Il permet de constituer un complément de retraite. Les cotisations sont déductibles du revenu imposable (jusqu'à 10% du revenu). La sortie se fait sous forme de rente. Le PERP est décliné suivant les branches en PREFON (fonctionnaires), CRH (personnel hospitalier)...

Enfin, certaines entreprises mettent en place des systèmes très avantageux pour leurs cadres dirigeants :

PERE article 39 : les cotisations sont versées uniquement par l'entreprise et les cotisations patronales ne sont pas imposables pour le salarié à l'impôt sur le revenu. Le salarié doit obligatoirement travailler dans l'entreprise au moment de la liquidation de ses droits pour en bénéficier. Le salarié le perçoit ensuite sous forme de rente viagère. Cet article 39 est aussi connu sous le nom de « retraite chapeau » et a fait l'objet de nombreuses critiques. François Fillon a parlé d'augmenter les cotisations sociales. Un décret a interdit ces retraites pour les entreprises du secteur public, des banques et constructeurs automobiles et toutes les entreprises qui bénéficient de l'aide du FDES (Fonds de développement Economique et Social). Cette mesure date du 22 avril 2009 et est applicable jusqu'à fin 2010.

Les retraites chapeaux dans les sociétés cotées



Annexe 5 : Guide d'entretien

ENTREPRISE :

EFFECTIF :

BILAN SOCIAL :

SECTEUR ACTIVITE :

DATE INTERVIEW :

NOM ET FONCTION PERSONNE INTERROGEE :

Nota : Ce document est le fil conducteur de notre enquête, tous les domaines d'action ne doivent pas être impérativement évoqués, ce sera selon les thèmes retenus par l'entreprise.

Nous réalisons notre mémoire d'expertise sur l'emploi des seniors.

Nous souhaitons savoir si votre entreprise mène une politique et des actions à l'égard des seniors ou si vous souhaitez initier une réflexion dans ce sens afin de répondre à la nouvelle obligation légale.

1. CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION DE L'ENTREPRISE

A partir de votre pyramide des âges, pouvez-vous nous préciser :

- a. quel est l'âge moyen dans votre entreprise ? l'ancienneté moyenne ?
- b. quel pourcentage de salariés ont plus de 50 ans / plus de 55 ans ?
- c. constatez-vous une différence dans la répartition homme/femme en fonction de l'âge ?
- d. constatez-vous une différence dans la répartition des statuts en fonction de l'âge ? (cadre/OETAM) ?
- e. constatez-vous une différence dans la répartition des emplois en fonction de l'âge ?
- f. constatez-vous une différence des classes d'âge en fonction des sites ?
- g. avez-vous établi un diagnostic qualitatif de la population seniors de votre entreprise ? (attentes, solutions)

2. MODALITES DE TRAITEMENT DE LA QUESTION DES SENIORS

- a. Avez-vous choisi de traiter la question des seniors ? *Politique spécifique ou non*
- b. Avez-vous signé ou commencé des négociations sur le thème des seniors avec les partenaires sociaux de votre entreprise ?
- c. De quelle façon avez-vous abordé cette question avec les partenaires sous quelle forme (accords GPEC ou accord spécifique seniors) ? En lien avec d'autres aspects de votre politique sociale ? Quelle est l'origine de cette démarche ?
- d. **Si vous n'avez pas commencé à aborder cette question** avec les partenaires sociaux, avez-vous l'intention de le faire avant la fin de l'année 2009 ? Pourquoi ?

3. LES ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE SENIORS

- a. Avez-vous décidé d'axer votre politique senior **sur le recrutement et/ou sur le maintien dans l'emploi** ? Pourquoi ? Position/branche d'activité
- b. **Parmi les 6 domaines d'actions** énoncés par le Décret du 19/05/09 – quels sont les 3 domaines – ou plus – sur lesquels vous avez choisi d'axer votre politique sociale à l'égard des seniors ? De quelle façon ? Pourquoi ?

4. LES DOMAINES D' ACTIONS RETENUS

Pour chaque axe, des indicateurs de suivi de ces actions doivent être fixés ? Lesquels et pourquoi ?

RECRUTEMENT DES SALARIES AGES

- a. Pourquoi recrutez-vous ou avez-vous choisi à l'avenir de recruter des salariés âgés ? Combien ? (*recherche de compétences expertes, équilibre des équipes, besoin spécifique / business ?*).
- b. Avez-vous développé ou avez-vous l'intention de développer un marketing RH spécifique pour attirer les seniors ?
- c. Avez-vous adapté ou avez-vous l'intention d'adapter votre politique RH aux besoins des seniors ?
- d. Comment gérez-vous ou avez-vous l'intention de gérer l'intégration des salariés âgés dans les équipes ?
- e. Comment est vécue au sein de l'entreprise la collaboration entre les différentes générations, notamment jeunes (moins de 30 ans) et salariés âgés ?

ANTICIPATION DE L'EVOLUTION DES CARRIERES

- a. Pourquoi anticipez-vous ou avez-vous choisi à l'avenir d'anticiper de l'évolution des carrières ? (*turn-over important sur certains métiers ? moyen de fidéliser les salariés ? pénibilité des métiers ?*).
- b. Cette question a-t-elle été traitée ou évoquée dans le cadre d'un accord GPEC ?
- c. Cette politique s'adresse t-elle à l'ensemble des salariés ?
- d. Quelles actions concrètes ont été mises en œuvre à cet effet ? (*formation, entretien de deuxième partie de carrière, bilan de compétences...*).

AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET PREVENTION DE LA PENIBILITE

- a. Pourquoi avez-vous choisi de faire de l'amélioration des conditions de travail et de la prévention de la pénibilité une priorité ? (*alerte par la dégradation d'indicateurs liés à la maladie...*)
- b. De quelle façon allez-vous agir sur l'amélioration des conditions de travail et prévenir la pénibilité ? (*investissement financier dans l'ergonomie des postes, formation des salariés*).
- c. Les actions mises en œuvre dans ce domaine ou qui vont l'être sont-elles restreintes à une population dans l'entreprise ?
- d. Quel rôle joue le CHSCT et le médecin du travail dans cette démarche ?

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS ET ACCES A LA FORMATION

- a. Pourquoi avez-vous choisi de faire du développement des compétences et des qualifications une priorité ? (*Evolution des besoins et des métiers dans votre secteur d'activité ? mutation technologique ? démarche qualité*).

- b. De quelle façon avez-vous agi ou avez-vous l'intention d'agir pour développer les compétences, les qualifications et l'accès à la formation ?
- c. Les actions mises en œuvre dans ce domaine ou qui vont l'être sont-elles dédiées à une population et des métiers en particulier ?
- d. Quel rôle joue le CE ou la commission formation du CE (*si entreprise d'au moins 200 salariés*) dans cette démarche ?

AMENAGEMENT DES FINS DE CARRIERE ET TRANSITION ENTRE ACTIVITE ET RETRAITE

- a. Avez-vous aménagé ou avez-vous l'intention d'aménager les fins de carrière ? De quelle façon ? Pourquoi ? (*alerte par la dégradation d'indicateurs liés à la maladie, inaptitude, rupture conventionnelle des salariés âgés ...*)
- b. Les actions mises en œuvre dans ce domaine ou qui vont l'être sont-elles restreintes à une population dans l'entreprise ?
- c. Avez-vous favorisé ou avez-vous l'intention de favoriser les départs en retraite anticipés ? De quelle façon ? Pourquoi ?
- d. Avez-vous mené des campagnes d'information et proposé des formations sur les modalités de départ en retraite ?

TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPETENCES ET DEVELOPPEMENT DU TUTORAT

- a. Pourquoi avez-vous choisi de faire de la transmission des savoirs et des compétences une priorité ? Avez-vous identifié des savoir-faire, des fonctions ou des connaissances susceptibles de disparaître après certains départs en retraite ? *si oui de quelle façon les avez-vous identifié ?*
- b. Quelles actions avez-vous ou allez-vous mener pour favoriser la transmission de ces savoir-faire, de ces compétences et les actions de tutorat ? *De quelle façon ? si oui, décrire / si non, pourquoi*
- c. Les actions mises en œuvre dans ce domaine ou qui vont l'être sont-elles dédiées à une population dans l'entreprise ?

5. PLACE DES SENIORS DANS LA POLITIQUE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

- a. Estimez-vous que votre entreprise a-t-elle une responsabilité sociale dans l'emploi des seniors ?
- b. Est-ce un thème fédérateur au sein de votre entreprise (partagée par les membres du CODIR comme une priorité RH) ?
- c. Communiquez-vous ou avez-vous l'intention de communiquer sur ce thème auprès de vos salariés ? de vos partenaires sociaux ? auprès de vos clients ? auprès du public ?
- d. Comment votre entreprise appréhende t'elle les nouvelles obligations en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors ? *Contraintes réglementaire supplémentaire ou opportunité de traiter une question qui est importante, décisive pour votre entreprise*

- e. Ces nouvelles dispositions ont-elles un impact sur la politique RH de votre entreprise ? Si oui, à quel niveau ? Auriez-vous mené des actions en faveur des seniors en l'absence de loi ?

Annexe 6 : Synthèse des entreprises interviewées

	ALD	EPIS CENTRE	HERMES
Contexte			
Part des plus de 50 ans dans les effectifs	9,6%	NC	15,0%
Part des plus de 55 ans dans les effectifs	Moins de 2%	NC	NC
Environnement & Stratégie	Entreprise "jeune" (moyenne d'âge inf. à 35 ans)	Secteur Agro-alimentaire PBS liés à la pénibilité	Recours aux départs anticipés
Valeurs	Principe de non-discrimination, Diversité	Diversité	Ethique, Lutte contre les discriminations, Entreprise Citoyenne
Interet de la Direction	pas une priorité si pas d'obligation légale	Toutes les mesures définies dans le cadre de l'accord seniors avaient déjà été envisagées pour la GPEC	- Pas de directives précises du Groupe - Approche globale
Nature de l'engagement			
Objectif principal	Recrutement	Maintien dans l'emploi	Maintien dans l'emploi
Indicateur	Augmenter la part des plus de 50 ans dans les recrutements en CDI	NC	NC
Domaines d'actions retenus			
Recrutement	OUI -Actions de sensibilisation des managers - Adaptation des modes de sourcing	NON	NON
Anticipation de l'évolution des carrières	OUI -Entretien de 2nde partie de carrière	OUI -Entretien de 2nde partie de carrière	OUI
Amélioration des conditions de travail	NON	OUI - Etude sur les conditions de travail et pénibilité - Formations "gestes et postures"	OUI
Développement des compétences et accès à la formation	NON (accès à la formation sans discrimination de l'âge)	OUI Priorité d'accès aux dispositifs de type VAE et DIF	OUI
Aménagement des fins de carrière	OUI Priorité d'accès au tps partiel	OUI - Entretien de fin de carrière - Aménagement des postes et du tps de travail - Cumul Emploi/Retraite	OUI - Affiliation à caisse de retraite sur-complémentaire
Transmission des savoirs / Tutorat	OUI Priorité d'accès aux fonctions de tuteurs avec formation le cas échéant	OUI - Formalisation des actions de tutorat déjà menées dans l'entreprise et ancrées dans ses valeurs - Priorité d'accès aux formations de tuteur	OUI - Importance de la question de transmission des savoir-faire dans métiers de l'artisanat - Existence d'une filière "EXPERTS"
Spécificités de l'accord ou PA	Pas d'accords GPEC (accord sur la mobilité interne)	Volonté de traiter la question des seniors de manière globale, dans le cadre des accords GPEC (qui contenait déjà mesures en faveur des seniors)	

Suite Synthèse des entreprises interviewées

	Les petits freres des Pauvres	LILLY	RENAULT	CHLOE
Contexte				
Part des plus de 50 ans dans les effectifs	33,3%	13,0%	34,8%	18,0%
Part des plus de 55 ans dans les effectifs	17,4%	5,4%	17,2%	NC
Environnement & Stratégie	Association de bénévoles(8000)portant l'action soutenue par les équipes de professionnels salariés +450 salariés au niveau du groupe pfP Changement en cours sur la gouvernance du groupe et les métiers	Réduction des coûts	Plan de départ volontaire, Recours aux départs anticipés, réduction des coûts	
Valeurs	Humanité, fraternité, fidélité. La devise du groupe petits frères: "des fleurs avant le pain" signifie que la relation humaine, l'échange fraternel prime sur l'apport matériel. Tel était le souhait du fondateur Armand Marquiset et qui se poursuit aujourd	Notion d'enjeu social et sociétal / Entreprise comme acteur du changement des mentalités sur les seniors	Politique globale et pas de distinction des mesures selon l'âge, Diversité comme vecteur de performance	RSE
Interet de la Direction	Intérêt fort sur la question car la gestion des seniors est lié au cœur de métier des petits frères qui est d'accompagner les personnes âgées de plus de 50 ans en pauvres, situation d'isolement, de précarité. Importance du sujet des seniors en terme d'ima	Sujet non fédérateur pour la Direction	Axe diversité privilégié, question du senior pas prioritaire dans contexte	Pas d'attention particulière accordée à la question des seniors
Nature de l'engagement				
Objectif principal	Maintien dans l'emploi	Maintien dans l'emploi	Maintien dans l'emploi	Maitien dans l'emploi
Indicateur	Maintien de la part des seniors dans les effectifs correspond à volonté de s'engager dans le temps en écho à la fidélité (valeur petits frères).	Augmenter la part des séniors dans les effectifs (6% en 2012)	NC	NC
Domaines d'actions retenus				
Recrutement	NON	NON (Gel des recrutements)	NON (Gel des recrutements)	NON (recrutement dépend des compétences du candidat, de son expertise)
Anticipation de l'évolution des carrières	OUI Entretien de 2nde partie de carrière	OUI Entretien de carrière (démarch volontaire), accès à des formation develop perso ou adaptation au poste	OUI Entretien de 2nde partie de carrière = bilan d'étape professionnel (processus en cours d'élaboration)	OUI (Entretien de 2nde partie de carrière
Amélioration des conditions de travail	OUI Priorité d'accès aux formations "Gestes et postures"	OUI (dans un 2nd temps) - Aménagement des postes de travail et prévention du stress (étude) - Octroi de jours de congés supplémentaires pour les salariés âgés travaillant de nuit	OUI (mais sans la pénibilité) - Aménagement des postes de travail sans notion d'âge - valorisation d'une "politique santé" pour tous les âges(Visite méd)	NON mais phénomène d'usure dans les ateliers
Développement des compétences et accès à la formation	NON	NON Accord GPEC	OUI Suppression de la bascule du CEF vers CTI pour monétisation au départ	NON (accès à la formation sans discrimination de l'âge)
Aménagement des fins de carrière	OUI - Formation préparation à la retraite et aide à la constitution du dossier retraite (recours à un organisme extérieur)	OUI - Aménagement du tps de travail (tps partiel avec maintien du niveau des cotisations retraite par l'employeur) - Formation préparation à la retraite et bilan individuel retraite (pris en charge par l'employeur)	OUI - Aménagement du tps de travail (tps partiel avec maintien du niveau des cotisations retraite par l'employeur) - Formation préparation à la retraite - Travail à temps partagé - Vivier anciens salariés	OUI -Cumul Emploi/Retraite

Suite Synthèse des entreprises interviewées

	DHL	Société Générale	FLO	CTL Packaging
Contexte				
Part des plus de 50 ans dans les effectifs	1780,0%	23,8%	13,9%	NC
Part des plus de 55 ans dans les effectifs	NC	17,3%	NC	6,0%
Environnement & Stratégie	- 2 PSE dans les années 2000 avec dispositifs de départs anticipés - Activité de manutention avec pbs de pénibilité - Pénurie de ressources sur certains métiers	- PSE dans les années 90s avec dispositifs de départs anticipés - Plan de réorganisation global dans un contexte de "crise"	Pénurie de main d'œuvre / turn over très élevé	Travail en 3/8
Valeurs	Principe de non-discrimination, RSE	Principe de non-discrimination	Non-discrimination, diversité	Diversité, Gestion par les compétences
Interet de la Direction	Difficulté de rassembler autour de la question des seniors (y compris partenaires sociaux). Pas la priorité dans contexte encore tendu (PSE)	Culture de la "pré-retraite" toujours très ancrée dans l'entreprise, à tous les niveaux. Aucune volonté de la Direction.	- Pas la priorité : les seniors sont et doivent être traités comme les autres salariés - Pas d'Interrogations sur la productivité des seniors, évaluation sans distinction d'âge	- Volonté de traiter la question des seniors de manière globale (en l'intégrant à un accord GPEC, par ex)
Nature de l'engagement				
Objectif principal	Maitien dans l'emploi	Maintien dans l'emploi (amener les salariés jusqu'à l'âge de la retraite)	Maintien dans l'emploi	Maintien dans l'emploi
Indicateur	Recul de l'âge moyen de départ	Recul de l'âge moyen de départ	Maintien de la part des seniors dans les effectifs au niveau actuel (pour rassurer les irp)	NC
Domaines d'actions retenus				
Recrutement	NON	NON	NON Ouverture aux recrutements de salariés seniors si expertise, poste d'encadrement	NON (pas de discrimination positive). Seules les compétences et aptitudes du candidat sont examinées.
Anticipation de l'évolution des carrières	OUI - Rappel de l'importance de la mobilité interne - Référentiel métiers - Entretien de 2nde partie de carrière - Passeport "Expérience et formation"	OUI Entretien de seconde partie de carrière	NON Entretiens annuels uniquement	OUI Volonté d'aller vers un accord GPEC Entretien annuel mais pas de réelle volonté de mettre en place entretien de carrière
Amélioration des conditions de travail	OUI -Aménagement des postes de travail (au niveau individuel)	NON	OUI - Etude en partenariat avec la CRAMIF sur les situations de pénibilité - Aménagement du poste et du tps de travail	OUI Mais les questions de pénibilité sont très sensibles (travail posté) avec risque de ne pas aboutir dans les négociations. Volonté d'élargir la réflexion sur l'organisation du travail (pas seulement actions isolées à l'achelle individuelle)
Développement des compétences et accès à la formation	OUI Priorité d'accès aux dispositifs de type VAE et DIF	OUI Priorité d'accès aux dispositifs de type VAE	Priorité d'accès aux périodes de professionnalisation et aux dispositifs de type VAE (même si l'entreprise privilégie l'aménagement des postes plutôt que les changements de fonction nécessitant une formation)	OUI Existence d'un "programme de formation" interne sur 18 semaines
Aménagement des fins de carrière	OUI - Formation de préparation à la retraite - Priorité d'accès au tps partiel	OUI - Entretien de "fin de carrière" - Formation préparation à la retraite et aide à la constitution du dossier retraite (service dédié) - Priorité d'accès au tps partiel	OUI - Formation préparation à la retraite (DIF) et aide à la constitution du dossier retraite	NON