



*Liberté • Égalité • Fraternité*

**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

## **Haut Conseil de la population et de la famille**



# **La gestion de l'emploi selon les âges**

**Rapport présenté par  
Anne-Marie Guillemard et Danielle Vilchien**

Janvier 2007



## SOMMAIRE

<b><u>PREMIÈRE PARTIE</u></b> .....	<b>7</b>
<b><u>UN CONSTAT GLOBALEMENT PARTAGÉ ET ALARMANT</u></b> .....	<b>7</b>
<u>1.1 LA SITUATION SPÉCIFIQUE À LA FRANCE DES JEUNES ET DES SENIORS SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI : LES FAITS</u> .....	7
<u>1.1.1 La discrimination à l'égard des jeunes</u> .....	7
1.1.1.1 Un taux de chômage élevé.....	8
1.1.1.2 Une entrée tardive dans le monde du travail.....	8
1.1.1.3 Une entrée par l'emploi précaire.....	9
1.1.1.4 Un fréquent déclassement sur le marché du travail.....	9
<u>1.1.2 Le retrait précoce du marché du travail des salariés les plus anciens dans l'entreprise</u> .....	10
<u>1.1.3 Un marché du travail segmenté par l'âge</u> .....	11
<u>1.2 LES RAISONS DE CETTE SITUATION ET NOTAMMENT LA MISE EN CAUSE D'UNE GESTION DE L'EMPLOI SEGMENTÉE PAR L'ÂGE</u> .....	13
<u>1.2.1 Les caractéristiques de ces populations</u> .....	13
1.2.1.1 Les facteurs psychologiques.....	13
➤ L'absence de motivation pour le travail parmi les plus jeunes :.....	13
➤ La portée de l'abaissement de l'âge de la retraite pour les salariés en fin de carrière :.....	13
1.2.1.2 Les problèmes de santé.....	14
1.2.1.3 La faiblesse des niveaux de formation.....	15
➤ Deux problèmes majeurs : 15 000 jeunes se déscolarisent de leur propre gré chaque année et en outre 150 000 n'ont aucune qualification à la sortie du système scolaire :.....	15
➤ L'impact du niveau d'éducation et de l'inadéquation des qualifications :.....	15
<u>1.2.2 Le choix des acteurs politiques, sociaux et économiques</u> .....	17
1.2.2.1 L'empilement de dispositifs d'aide aux jeunes.....	18
1.2.2.2 Un comportement particulier d'éviction des plus âgés.....	18
<u>1.3 LES RÉSULTATS DÉSASTREUX D'UN RAISONNEMENT ÉCONOMIQUE ERRONÉ</u> .....	19
<u>1.3.1 L'échec pour l'économie et pour l'emploi d'une politique segmentée par l'âge</u> .....	20
<u>1.3.2 Le retard imposé aux jeunes dans leur accès à l'autonomie</u> .....	20
<u>1.3.3 La concentration excessive du travail et des charges sur une classe d'âge</u> .....	21
<b><u>DEUXIÈME PARTIE</u></b> .....	<b>23</b>
<b><u>UNE CONVERGENCE D'ANALYSE ASSEZ GRANDE SUR LES PERSPECTIVES À MOYEN TERME ET LEURS CONSÉQUENCES</u></b> .....	<b>23</b>
<u>2.1 LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET LA DIMINUTION DE LA POPULATION ACTIVE</u> .....	23
<u>2.2 LA SITUATION DÉMOGRAPHIQUE N'APPORTE PAS DE SOLUTION AU CHÔMAGE ET PEUT MÊME L'AGGRAVER</u> .....	24
<u>2.3 DE LA NÉCESSITÉ D'UNE STRATÉGIE POLITIQUE EN FAVEUR DE L'AUGMENTATION DU TAUX D'ACTIVITÉ</u> .....	25
<b><u>TROISIÈME PARTIE</u></b> .....	<b>27</b>
<b><u>DES PRÉCONISATIONS TROP SOUVENT AXÉES SUR LA SEULE PROBLÉMATIQUE DES SENIORS ET NE TENANT PAS COMPTE DES MÉFAITS D'UNE GESTION SEGMENTÉE</u></b> .....	<b>27</b>
<u>3.1 LES MESURES SENIORS SONT MAJORITAIRES PARMI LES PROPOSITIONS</u> .....	27
<u>3.1.1 Inciter au maintien en activité</u> .....	27
1.3.1.1 Supprimer les freins à l'embauche.....	27
1.3.1.2 Mettre en place des incitations financières.....	28

<u>3.1.2 Agir sur l'âge de la retraite</u> .....	29
<u>3.1.2.1 Les arguments favorables</u> .....	29
<u>3.1.2.2 Les réserves</u> .....	29
<u>3.1.3 Adapter le travail</u> .....	31
<u>3.1.4 Des préconisations en partie adoptées par le gouvernement</u> .....	32
3.2 <u>PERMETTRE AUX JEUNES DE METTRE LE PIED À L'ÉTRIER</u> .....	32
3.3 <u>DES SOLUTIONS QUI RISQUENT DE SE HEURTER AUX EFFETS PERVERS D'UNE GESTION DE L'EMPLOI</u> <u>SEGMENTÉE PAR L'ÂGE</u> .....	34
<u>3.3.1 L'ancrage de la culture de la sortie précoce du travail</u> .....	34
<u>3.3.2 Les stéréotypes</u> .....	35
<u>3.3.3 Le comportement des jeunes</u> .....	37
<u>3.3.4 L'absence d'anticipation du vieillissement de la main-d'œuvre</u> .....	39
<b><u>QUATRIÈME PARTIE</u></b> .....	<b>41</b>
<b><u>UNE STRATÉGIE GLOBALE ET CONCERTÉE EN FAVEUR D'UNE POLITIQUE NOUVELLE</u></b> <b><u>DE LA GESTION DES ÂGES AU TRAVAIL</u></b> .....	<b>41</b>
4.1 <u>ECLAIRER LE DÉBAT ET PROVOQUER UNE RÉVOLUTION CULTURELLE</u> .....	43
<u>4.1.1 Soutenir un changement de paradigme</u> .....	43
<u>4.1.2 La préparation et la mobilisation des acteurs</u> .....	45
4.2 <u>MOBILISER LES DISPOSITIFS DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES</u> .....	46
<u>4.2.1 Aménager les dispositifs existants de formation</u> .....	46
4.2.1.1 <u>La formation continue</u> .....	47
4.2.1.2 <u>Promouvoir la VAE</u> .....	48
<u>4.2.3 Encourager la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)</u> .....	49
4.3. <u>SOUTENIR LES ACTIONS VISANT À AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</u> .....	50
<u>4.3.1 Les conditions de travail</u> .....	50
<u>4.3.2 Le cadre juridique</u> .....	52
4.4 <u>DONNER L'EXEMPLE</u> .....	53
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>55</b>
<b><u>ANNEXES</u></b> .....	<b>57</b>
<b><u>PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE HCPF</u></b> .....	<b>59</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	<b>61</b>
<b><u>GLOSSAIRE</u></b> .....	<b>65</b>

## INTRODUCTION

En février 2006, le Haut Conseil de la Population et de la Famille a émis un avis sur le problème de la gestion de l'emploi selon les âges ; il s'appuyait sur une réflexion collective conduite à partir de l'audition d'experts issus du monde de l'entreprise, de l'administration, de l'université et de partenaires sociaux ainsi que de l'analyse de divers rapports et études récemment consacrés à ce sujet.

Le présent document constitue une **synthèse commentée de ces travaux** et une **explicitation du raisonnement** qui a conduit le Haut Conseil à adopter une position bien spécifique au regard des préconisations habituellement formulées en la matière.

Alors que les éléments de diagnostic sur la situation de l'emploi en France sont bien connus et estimés par tous comme alarmants, l'analyse des facteurs ayant conduit notamment à la faible participation des âges extrêmes à l'emploi est moins consensuelle. Les divergences observées se traduisent par des propositions d'actions bien entendu de natures variées, d'autant que, par ailleurs, les conséquences du vieillissement de la population ne sont pas appréhendées par tous de la même façon.

Sur la partie constat et perspectives liées au vieillissement de la population, le Haut Conseil n'a guère de doute et a repris à son compte les thèses qui se sont majoritairement dégagées lors de ses travaux ; sur les mesures à prendre, beaucoup ont été formulées sur le travail des seniors, moins sur l'emploi des jeunes et surtout, il lui est apparu très clairement que ce type d'approche segmentant l'emploi par l'âge avait trop d'effets pervers, qu'il serait temps de l'abandonner, de raisonner globalement et de promouvoir une politique permettant la coopération et la synergie des âges au travail. Il a été fortement intéressé par les interventions et plus encore par les expériences relatées allant dans cette direction.

Certaines des suggestions évoquées lors des auditions du Haut Conseil viennent d'être retenues parmi les mesures décidées par le gouvernement ; au-delà de décisions liées à la nécessité d'agir dans l'urgence, le présent document trace la voie pour l'avenir d'une stratégie nouvelle en faveur de la gestion de la diversité des âges au travail.



# Première partie

## Un constat globalement partagé et alarmant

La situation française au regard de l'emploi se caractérise à la fois par un taux de chômage particulièrement élevé chez les jeunes (plus de 20 %, soit plus du double de celui des 30-49 ans) et un taux d'emploi des 55-64 ans, parmi les plus bas du monde (il est actuellement de 37 % contre près de 41 % pour la moyenne européenne). Cela signifie que dans la tranche d'âge des plus de 55 ans, à peine plus d'une personne sur trois travaille, et qu'après 60 ans, 10 % seulement des Français sont encore en activité. L'âge de sortie du marché du travail est en moyenne de 58 ans.

Les jeunes sont tenus aux lisières de l'emploi, dans des statuts précaires et flexibles. En même temps qu'elles rejettent les jeunes inexpérimentés, beaucoup d'entreprises hésitent à investir dans la formation, comme dans la promotion de leurs salariés au-delà de 45 ans. L'effort productif du pays repose donc, presque entièrement, sur la seule génération des 30-50 ans. Cette dernière subit une intensification du travail mais sur une période très brève.

Cette situation engendre beaucoup de désarroi chez les jeunes, une tension sur la population active de plus en plus insupportable, et un immense gâchis de compétences du côté des seniors.

L'analyse des mécanismes conduisant à cet état de fait et de leurs conséquences, constitue une étape indispensable pour tracer des pistes d'actions pertinentes, comme on le verra dans la dernière partie de ce document.

### **1.1 La situation spécifique à la France des jeunes et des seniors sur le marché de l'emploi : les faits**

#### ***1.1.1 La discrimination à l'égard des jeunes***

Même si la situation n'est pas aussi dramatique que certains le décrivent en confondant, par exemple, les notions de taux d'emploi et de taux de chômage, les jeunes apparaissent aujourd'hui discriminés sur le marché du travail. Ils sont frappés par un taux de chômage élevé, accèdent difficilement à une première expérience professionnelle, se voient offrir des postes aux conditions de travail souvent difficiles et attendent 8 à 11 ans pour accéder à un emploi offrant des perspectives de déroulement de carrière ou du moins une certaine stabilité ; cette situation est en outre fortement aggravée pour les jeunes sans

qualification ou avec une qualification inadaptée aux besoins du marché. L'ensemble de ces conditions d'entrée dans la vie active se sont dégradées depuis 20 ans comme le montrent les travaux de l'INSEE (revue *Economie et statistique* de juin 2006).

#### *1.1.1.1 Un taux de chômage élevé*

Le faible taux d'emploi des jeunes, notamment dans les groupes d'âge avant 24 ans s'explique normalement et en large partie par le fait qu'une majorité d'entre eux est inscrite dans des systèmes de formation initiale (Camdessus, 2004, p.88). Il est à distinguer de la notion de chômage (qui exclut la prise en compte de la formation initiale, des stages et de l'apprentissage) des 15-25 ans.

Le taux de chômage des jeunes<sup>1</sup>, élevé de façon préoccupante depuis plus de 20 ans, est en 2006<sup>2</sup> de 21,4 % pour les hommes et de 24,6 % pour les femmes. Ces chiffres étaient respectivement de 20,9 % et 32,2 % en 1995, déjà en forte progression par rapport à 1990 où ils ne s'élevaient qu'à 15,3 % et à 23,9 %.

La moyenne pour les deux sexes, est de 22 % à comparer au score de 18 % pour l'UE à 25, mais surtout de 12,1 % au Royaume-Uni, de 15,1 % en Allemagne et de 8 % aux Pays-Bas.<sup>3</sup>

Le phénomène est donc particulièrement accentué et persistant en France. Il convient de rappeler néanmoins que, s'il touche un jeune actif sur cinq, il ne concerne qu'un jeune sur seize, puisque les deux tiers des jeunes sont scolarisés.

#### *1.1.1.2 Une entrée tardive dans le monde du travail*

L'âge moyen d'entrée des jeunes dans la vie active est élevé du fait de l'allongement des études puisqu'il est de 24 ans au début des années 2000 contre 21 ans en 1975.

En outre, l'insertion professionnelle est lente et chaotique.

Le CEREQ a ainsi mis en évidence, dans une étude effectuée en 2001 (sur la base d'un échantillon de 54 000 jeunes sortis de formation initiale), que sur les 742 000 jeunes ayant terminé leurs études en 1998, 50 000, soit 6,5 %, se sont trouvés dans une situation de non-emploi chronique : sans emploi en 2001, ils ont travaillé moins de six mois au cours des trois premières années ou n'ont jamais eu que des emplois ponctuels. Au bout de cinq ans, 43 % de ces jeunes ont eu un emploi, leur taux de chômage a régressé pour passer de 62 à 35 % et la proportion d'inactifs est tombée de 25 à 17 %.

Pour les autres jeunes qui n'ont pas été marqués par une situation chronique de sous-emploi, la situation est également difficile mais, par comparaison, au bout de cinq ans, 85 % ont un emploi et 3 % seulement sont inactifs.

<sup>1</sup> Le taux de chômage est le pourcentage de chômeurs dans la population active (actifs occupés + chômeurs).

<sup>2</sup> Données rectifiées, depuis la rédaction du rapport, par la Dares, soit fin juin 2006 : 20,6 % pour les hommes et 23,7 % pour les femmes à comparer à 7,4 % pour les hommes de 25 à 49 ans et 9,4 % pour les femmes de la même tranche d'âge.

<sup>3</sup> Source Eurostat

### *1.1.1.3 Une entrée par l'emploi précaire*

Dans tous les cas, pratiquement, l'entrée sur le marché du travail se fait par la voie de l'emploi précaire.

Pour les jeunes passés par du non-emploi chronique, elle s'effectue souvent par des contrats aidés (14 % dans l'étude précitée du CEREQ) ou par l'apprentissage. Cette proportion est trois fois plus importante que chez les autres jeunes.

Pour l'ensemble des jeunes actifs de moins de 30 ans, 21 % ne disposent que d'un emploi temporaire (intérim, CDD) et 58 % d'un emploi à durée indéterminée, alors que pour les adultes de 30-49 ans, les chiffres sont respectivement de 7,2 % et 75,2 % (Givord, 2006, p.2).

Les trajectoires sont très diverses, elles se caractérisent souvent par un ou plusieurs allers-retours entre emploi et chômage (46 % des cas pour la population étudiée par le CEREQ), elles peuvent inclure des périodes d'inactivité (45 % des jeunes se sont retrouvés au moins une fois dans cette situation). L'embauche ne se transforme en emploi stable, sous forme de CDI, que dans une proportion comprise entre un tiers et la moitié des contrats à durée déterminée.

Le mode « normal » d'accès à l'emploi est donc devenu l'emploi précaire. En effet, « l'emploi à durée limitée (...) concerne plus des trois quarts des créations d'emploi » (Camdessus, 2004, p.91) et plus précisément près de 73 % des embauches se font sous forme de contrat à durée déterminée (DARES, 2004). Il faut souligner que la France a le taux de contrats précaires le plus fort d'Europe, excepté l'Espagne.

En cas de ralentissement économique, comme cela s'est produit entre 2002 et 2004, ce sont essentiellement ces types de contrats (CDD et intérim notamment), majoritairement occupés par les plus jeunes, qui ne sont pas renouvelés. Ces formes d'emplois sont utilisées par les entreprises « pour amortir les aléas conjoncturels » (Givord, 2006, p.1). Les jeunes connaissent, de ce fait, une augmentation du risque de chômage. Ainsi, 28 % des jeunes actifs en 2003 ont connu au moins une période de chômage au cours des douze mois précédents, contre 17 % de l'ensemble des actifs (Givord, 2006).

La contrepartie de cette précarité plus grande est sans doute une sortie du chômage relativement plus rapide pour les jeunes que pour les plus âgés, mais il n'en reste pas moins que les risques liés à la conjoncture sont inégalement répartis, supportés pour l'essentiel par les jeunes, avec toutes les conséquences négatives qui s'ensuivent pour leur insertion sociale.

### *1.1.1.4 Un fréquent déclassement sur le marché du travail*

Les jeunes actifs sont à 45 % (donnée CEREQ pour 2001) diplômés de l'enseignement supérieur, alors qu'ils ne l'étaient qu'à 28 % dix ans plus tôt. Ceci les protège relativement du chômage comme évoqué ci-dessus, mais au prix souvent d'un déclassement dans la mesure où ils sont en effet d'abord appelés à accepter un emploi faiblement qualifié et donc peu rémunéré ; l'enquête CEREQ sur la génération 1998 montre que, trois ans après la fin de leurs études, 20 à 28 % des jeunes estiment occuper un emploi ne correspondant pas à leur niveau de diplôme. Ce phénomène les touche de façon variable selon la nature du diplôme détenu, le

secteur professionnel, le sexe, et d'autres critères interviennent en sus (réseau relationnel, origine, handicap...), mais il est vérifié, même pour les diplômés de troisième cycle et des grandes écoles, dont un quart d'entre eux exprime vivre une situation de déclassement. Il s'ensuit une insatisfaction profonde qui conduit les jeunes concernés à envisager très vite un changement d'emploi.

### ***1.1.2 Le retrait précoce du marché du travail des salariés les plus anciens dans l'entreprise***

Au regard des évolutions de l'activité professionnelle, on peut d'abord être frappé par la grande stabilité du taux d'activité de la population (15-64 ans) sur les trente dernières années. En effet, il varie peu dans une fourchette comprise entre 65 % et 70 % au cours de la période 1968-2002 (Taddei et alii, 2004, p.28, graphique 9, données INSEE). Il a depuis tendance à baisser et s'établit à 62,3 % en 2005 selon les données les plus récentes de l'INSEE.

Néanmoins, cette stabilité quantitative globale recouvre une importante recomposition qualitative de la population en activité : « des femmes d'âge adulte [remplacent] progressivement dans les activités professionnelles rémunérées (...) des hommes, ou jeunes ou relativement vieux, la barrière invisible semblant se situer à 55 ans » (Taddei et alii, 2004, p.29).

Un mouvement d'ensemble concentre l'activité sur les groupes d'âges médians, notamment à partir du milieu des années soixante-dix, où le développement des dispositifs de préretraite (d'abord destinés à accompagner les restructurations économiques) contribue massivement à l'éviction des plus âgés de l'emploi.

Dans le cadre d'une étude portant sur le passage à la retraite de deux cohortes de salariés franciliens du régime général, réalisée à partir des données de la Caisse nationale d'assurance vieillesse, Françoise Cribier, indique que seulement 27 % des hommes de la cohorte de retraités en 1972 ont cessé le travail au seuil de « l'âge normal » de 65 ans. Par ailleurs, un quart de la cohorte a continué à travailler au-delà, généralement pendant un ou deux ans. Parmi eux, ceux qui disent continuer à travailler par choix sont les salariés les plus qualifiés et c'est cette qualification qui leur permet de rester en emploi et d'y trouver de l'intérêt. Les autres (les deux tiers) cherchent à compenser une petite retraite : il s'agit essentiellement de femmes de ménage, d'artisans et de petits commerçants (Cribier, 1995, p.180-183).

- Dès la montée du chômage à partir de 1974, on observe « un recul significatif du taux d'activité de tous les sexagénaires, hommes et femmes confondus, bien longtemps avant que la loi de 1982 ne fixe l'âge de la retraite à taux plein à 60 ans » (Taddei et alii, 2004, p.31). En 1981, 18 % des salariés du secteur privé partaient à l'âge de 65 ans, alors que 68 % d'entre eux étaient partis via les mesures de préretraites et que 14 % avaient utilisé un des dispositifs permettant de prendre dès 60 ans une retraite à taux plein mis en place dès 1973 (Zaidman et alii, 2000).

- Ensuite, à partir de 1982, compte tenu de la prolongation des difficultés d'emplois, c'est l'activité des hommes de plus de 55 ans qui baisse. Ce mouvement ne touche pas les femmes du même âge qui, au contraire, voient leur taux d'activité continuer à augmenter. À propos de la cohorte prenant sa retraite en 1984, Françoise Cribier indique que les deux tiers

des actifs de 1924 (qui pouvaient cesser leur activité à 60 ans) avaient cessé leur activité avant cette échéance.

L'impact des dispositifs de cessation anticipée définitive de l'activité a atteint son niveau record au milieu des années quatre-vingts, mais il reste encore important aujourd'hui : 24 000 nouveaux préretraités et 105 000 nouvelles dispenses de recherche d'emploi en 2003. Fin 2003, il y avait 120 000 préretraités et 400 000 dispensés de recherche d'emploi.

**Pour l'ensemble de la population, l'âge moyen de retrait du marché du travail est, d'après les données récentes de l'OCDE, de l'ordre de 58,1 ans en France<sup>4</sup> contre 59,9 ans en moyenne dans l'UE-15.**

**Le taux d'emploi des 55-64 ans s'établit à 37,3 % en 2004, inférieur à la moyenne européenne (41 %) et loin de l'objectif de 50 % préconisé par les conseils européens à l'horizon 2010.<sup>5</sup>**

**Le taux d'emploi des 60-64 ans est de 13 %, ce qui constitue de loin le plus faible taux des pays industrialisés (26 % pour l'UE-15).**

Si la tendance au retrait d'activité aux âges élevés est forte dans l'absolu, elle n'est pas pour autant un phénomène touchant généralement ou au hasard les salariés. Le rapport Charpin sur l'avenir des retraites notait déjà que la fragmentation des fins de carrière concerne essentiellement les salariés du privé et les ouvriers : 60 % d'entre eux ont connu « *des interruptions de carrière (chômage, préretraite, etc.) entre leur cinquantième anniversaire et la retraite* » contre un tiers des cadres (Charpin, 1999, p.38).

En outre, cette fragmentation des fins de carrières touche davantage les salariés du privé que les fonctionnaires. Si ces derniers sont encore 80 % à occuper un emploi au moment où ils passent en retraite, c'est le cas de seulement un tiers des salariés du privé. Malgré l'existence d'un dispositif de préretraite dans les fonctions publiques (Congé de Fin d'Activité aujourd'hui en extinction), l'âge de départ est resté plus homogène et déterminé par les règles légales de départ à la retraite (Guillemard, 2003, p.41 ; Caussat, Roth, 1997 ; Roth, 2000).

### **1.1.3 Un marché du travail segmenté par l'âge**

Cette segmentation se manifeste par « *un marché de l'emploi plus fluide pour les jeunes, malgré l'importance du chômage qui les touche, caractérisé par des durées d'attentes moins longues mais une forte précarité du statut d'emploi (...). Un marché du travail étroit pour les seniors, sans perspectives, avec un faible chômage enregistré mais un chômage masqué plus substantiel, une offre de travail limitée, de multiples dérivations possibles vers un statut de non-activité* » (IGAS, 2004, p.101).

Le taux de chômage mesuré pour les plus de 50 ans reste inférieur à celui du reste de la population active, ce qui « résulte principalement des politiques de retrait du marché du travail qui ont réduit fortement le nombre d'actifs susceptibles d'être au chômage, en particulier des non-qualifiés » (Jacquet, 2005, p.13). Le taux de chômage des 55-59 ans et des 60-64 ans est, depuis 1988, inférieur à celui des actifs de 25-54 ans (Cahuc, 2005, p.5). La

<sup>4</sup> Notons aussi que, d'après un sondage réalisé pour le journal Notre Temps, l'âge moyen souhaité de départ en retraite est de 57 ans. Ce chiffre est stable entre 2002 et 2004 (cité in Jacquet, 2005, p.26).

<sup>5</sup> Source OCDE

faiblesse relative du chômage des plus de 50 ans<sup>6</sup> s'explique par ailleurs par une meilleure protection en cas de difficulté temporaire (le chômage touche alors en priorité les titulaires de contrats précaires ou de CDD qui ne sont pas renouvelés) et par les mesures de découragement de recherche d'emploi, ensuite, si les difficultés se maintiennent (IGAS, 2004, p.89-90).

Par contre, les chômeurs âgés sont plus éloignés de l'emploi que les autres : d'après l'INSEE, deux tiers de ceux de 50 ans et plus sont des chômeurs de longue durée tandis que la probabilité de retrouver un emploi est cinq fois moindre que pour les moins de 25 ans (IGAS, 2004, p.91-92). Ces difficultés objectives à s'employer sont intériorisées par les individus, ce qui les conduit, surtout après 55 ans, à arrêter leurs recherches (IGAS, 2004, p.93) ; les services de l'emploi peuvent aussi considérer qu'ils ne disposent pas d'offres à leur proposer. Certaines études ont ainsi montré cette forme d'accord tacite se nouant entre chômeurs âgés et agents de l'ANPE pour considérer que les démarches de recherches d'emplois sont de pure forme (Demazière, 2002). Des difficultés spécifiques se posent pour les femmes de ces tranches d'âges, qui restent, plus que les hommes sur le marché du travail compte tenu de carrières souvent plus fragmentées et leur retour à l'emploi se fait plus fréquemment via des contrats aidés : 21 % des retours à l'emploi, contre 7 % pour les hommes de 50-64 ans (données DARES 2003 cité in IGAS, 2004, p.94).

Les dispositifs de contrats aidés visant le chômage de longue durée et comportant des clauses en faveur de l'embauche des personnes de 50 ans et plus (CES et CEC dans le secteur non marchand et CIE dans le secteur marchand) semblent avoir des effets au final positifs sur l'insertion sur le marché du travail des seniors. Ainsi, si « le passage en CES ne diminue pas la probabilité de revenir au chômage (...), il accroît très fortement la probabilité d'être en emploi » mais, pourrait-on dire, essentiellement dans un autre emploi aidé (IGAS, 2004, p.165).

Ainsi, alors que les plus jeunes connaissent des difficultés d'insertion dans l'emploi, les plus âgés qui apparaissent mieux protégés que les jeunes, ont peu de chances d'être embauchés s'ils perdent leur emploi, même si ces chances augmentent avec le niveau de qualification (Jacquet, 2005, p.12). Les plus de 50 ans ne représentent que 6,8 % des embauches des établissements de 10 salariés et plus en 2004. Ceci peut sans doute s'expliquer par le fonctionnement particulier des marchés internes de travail dans les grandes entreprises (plus de 1000 salariés) où les « ports d'entrée » se situent en début de carrière<sup>7</sup>. Ce modèle, au-delà des seules grandes entreprises, irrigue l'essentiel du marché du travail, et consiste en un déroulement de carrière selon un parcours relativement linéaire en fonction de l'âge et, plus précisément, de l'ancienneté, dans un métier qui permet d'améliorer progressivement sa situation, à la fois en termes de rémunération, mais aussi en termes d'activité et de reconnaissance sociale.<sup>8</sup>

Les conséquences de cette segmentation peuvent s'appréhender à divers niveaux.

---

<sup>6</sup> 6,1 % pour les hommes et 6,5 % pour les femmes en mai 2006, données Dares.

<sup>7</sup> On peut définir un marché interne comme une « unité institutionnelle à l'intérieur de laquelle le prix et l'allocation du travail sont déterminés par des procédures administratives, par opposition au [marché de la théorie économique classique] où rémunération, formation et allocation du travail sont déterminées par les ajustements marchands résultant de la confrontation de l'offre et de la demande » (Gautié, 2003 : 4). Les « ports d'entrée » sont des emplois spécifiques de début de carrière, généralement peu qualifiés ou peu valorisés à partir desquels des individus – entrés jeunes – peuvent construire leur parcours professionnel en s'appuyant notamment sur un apprentissage sur le tas.

<sup>8</sup> Données sociales sur la société française. Frédéric Lainé et Pierre Marioni.

Pour les individus, cela se traduit par un fort sentiment d'insécurité et par une crainte de l'avenir dont l'origine est bien résumée dans un récent rapport remis aux ministres chargés de l'économie et du travail. « *En début de vie active, les taux de chômage sont très élevés, et la majorité des emplois sont en contrat à durée déterminée ; ensuite, la durée du chômage s'allonge et il devient donc très difficile d'en retrouver un lorsqu'on perd le sien. Pour les travailleurs seniors, l'ampleur de ce phénomène est telle qu'il a semblé préférable de les extraire de l'activité* » (Cahuc, Kramarz, 2004, p.31).

Pour les entreprises, cela se traduit par une perte globale de compétences et des difficultés d'ordre managériale autour de la motivation et de la fidélisation de leurs salariés (Pizzo, 2001).

## **1.2 Les raisons de cette situation et notamment la mise en cause d'une gestion de l'emploi segmentée par l'âge**

Bien entendu, la situation s'explique, pour partie, par les caractéristiques de la population active jeune et des salariés âgés, elles-mêmes liées à l'évolution de la société et à de multiples facteurs externes au monde de l'entreprise (système éducatif, dispositif d'orientation, performances du service public de l'emploi...). Sans viser à l'exhaustivité, quelques-unes de ces données méritent d'être rappelées ; surtout, il convient de mettre en évidence ce qui est imputable à la gestion de l'emploi par des mesures d'âges qui ne s'imposent pas par ces caractéristiques, mais ressortent d'un choix délibéré des acteurs.

### **1.2.1 Les caractéristiques de ces populations**

#### *1.2.1.1 Les facteurs psychologiques*

- L'absence de motivation pour le travail parmi les plus jeunes :

Cette explication est souvent mise en avant : une partie des jeunes ne chercheraient pas réellement à s'insérer dans le monde du travail.

Elle correspond à un fait réel : une partie des jeunes, mal éduqués, mal accompagnés, ne cherchent pas à s'insérer dans le monde du travail.

Néanmoins, les jeunes qui restent durablement en marge de l'emploi une fois l'école finie, ne sont que dans la proportion d'un sur cinq à s'être retirés volontairement du marché du travail (CEREQ.2004) ; en outre, la moitié sont des jeunes femmes au foyer avec enfants.

- La portée de l'abaissement de l'âge de la retraite pour les salariés en fin de carrière :

Le rapport du Conseil d'Analyse Economique fait de l'âge de la retraite le motif principal de la faiblesse de l'emploi de la frange la plus âgée de la population active. La proximité de l'âge de 60 ans aurait un effet de raccourcissement de l'horizon temporel des

salariés qui ne seraient plus incités à se former, à s'adapter, à accepter des changements. L'employeur raisonnerait de façon similaire.

Pour les hommes du groupe d'âge entre 55-59 ans, leur taux d'emploi a diminué de 18,9 points entre 1970 et 1985 et la baisse s'est poursuivie depuis de 2,4 points, soit une variation totale d'un quart à la baisse entre 1970 et 2003. Pour les femmes de la même tranche d'âge, on observe au contraire une augmentation de plus de 10 % du taux d'emploi sur le dernier quart du vingtième siècle.

Pour le groupe d'âge de 60-64 ans, la baisse du taux d'emploi s'est faite régulièrement depuis le début des années soixante-dix, passant de 27,8 % en 1975 à 13,23 % en 2003, mais la moitié de cette diminution était déjà intervenue avant l'année 1983.

Autrement dit, il semble que le changement intervenu au début des années quatre-vingts au sujet de l'âge de la retraite a plus suivi et accompagné le phénomène de retrait des salariés de plus de 55 ans du monde du travail qu'il ne l'a vraiment suscité, ni même amplifié.

Françoise Cribier indique que les deux tiers des natifs de 1924 (qui peuvent cesser normalement leur activité à 60 ans) étaient déjà en préretraite lors de la réforme des retraites de 1983. La baisse de l'âge moyen de cessation d'activité entre les cohortes étudiées (1972 et 1984), s'explique donc « bien davantage [par le] développement des formules de préretraite [que par] la loi de 1983 » (Cribier, 1995, p.186). Les données de la DARES indiquent en outre une forte utilisation des dispositifs visant à la cessation anticipée d'activité entre 1979 et 1984. Au début de cette courte période, ces dispositifs visaient exclusivement des salariés de plus de 60 ans, avant de voir une augmentation de la part des 55-59 ans : 40 % au moment du paroxysme de 1984 (Caussat et Roth, 1997, p.181).

Bien entendu, les disparités sont grandes entre les aspirations de travailleurs peu qualifiés et occupant des postes de travail pénibles qui souhaitent partir tôt et des responsables professionnels qui aimeraient pouvoir prolonger leur activité.

#### *1.2.1.2 Les problèmes de santé*

Une étude récente sur la détermination de l'âge de départ en France et en Suède indique, pour les deux pays, que l'état de santé joue un rôle important- un état de santé précaire induisant des souhaits de départ précoce- tandis que le revenu courant n'exerce pas d'influence significative (Boarini et alii, 2006).

L'enquête SHARE collectée en 2004 dans dix pays d'Europe soulignait, elle aussi, que la crainte d'être diminué par un problème de santé augmentait nettement le désir de partir précocement en retraite, mais elle faisait ressortir une situation qui classait la France dans la moyenne en termes d'état de santé global des salariés.

Il n'en reste pas moins que les problèmes de santé jouent aussi un rôle important dans l'éloignement de l'emploi : pour chaque classe d'âge, les sans-emploi sont trois fois plus souvent atteints d'affections limitant leur capacité de travail que les autres. La proportion est encore plus grande chez les seniors : près de 40 % des seniors sans emploi déclarent souffrir d'une affection qui limite leur capacité de travail et, parmi eux, un sur cinq attribue la

dégradation de son état de santé à un accident ou à une maladie lié à son activité professionnelle.<sup>9</sup>

### 1.2.1.3 La faiblesse des niveaux de formation

- Deux problèmes majeurs : 15 000 jeunes se déscolarisent de leur propre gré chaque année et en outre 150 000 n'ont aucune qualification à la sortie du système scolaire :

Comme le rappelle le rapport du groupe de travail présidé par Michel Camdessus, « les comparaisons internationales montrent que les jeunes non qualifiés sont plus exposés au chômage et à la dépendance vis-à-vis de leur famille que dans les autres pays » (Camdessus, 2004, p.89). Ainsi, au milieu des années quatre-vingt-dix, le quart des jeunes ayant arrêté leurs études à un niveau inférieur ou égal au premier cycle du secondaire n'ont pas les attributs de l'indépendance quatre ans plus tard. « Cinq ans après la fin de leurs études, 21 % des jeunes n'ont ni logement ni travail propre » (Camdessus, 2004, p.89). Le soutien de ces jeunes qui ne parviennent pas à l'autonomie est principalement assuré par leurs familles. Mais comme le note encore le rapport Camdessus, les transferts sociaux en direction des jeunes sont inférieurs en France à la moyenne communautaire, ce qui pose de grands problèmes pour ceux qui ne peuvent pas compter sur un soutien familial.

D'après l'enquête emploi de l'INSEE, 80 000 jeunes de 15 à 29 ans étaient ainsi, en 1999, « dans une situation d'isolement et d'absence de ressources » (Camdessus, 2004, p.89).

- L'impact du niveau d'éducation et de l'inadéquation des qualifications :

#### Pour les jeunes :

Le diplôme joue un certain effet protecteur, d'abord pour l'accès à l'emploi, puisque le taux de chômage atteint en 2005 42 % pour les peu diplômés contre 11 % pour les diplômés du supérieur<sup>10</sup>, mais aussi dans l'obtention d'un emploi stable. Le dispositif d'enquête mis en place par le CEREQ sur les premières années de vie active de générations de jeunes (générations 1998 et 2001) indique ainsi l'existence d'un fort lien entre les caractéristiques de la formation initiale et les conditions d'insertion professionnelle. Malgré l'impact de l'état du marché du travail au moment du début de la vie active, des politiques de main-d'œuvre, des transformations de l'emploi, ou de caractéristiques individuelles (comme le sexe ou l'origine socioculturelle), ces « liens entre formation initiale et insertion professionnelle semblent avoir une certaine permanence » (Rose, 2005, p.1).

Ces effets ne sont pas linéaires (du moins formés/moins bien insérés au plus diplômés/mieux insérés), mais semblent au contraire fortement polarisés autour de certains seuils de formation. Ainsi, au sein de la génération 2001 (étudiée au bout de trois ans, en 2004), c'est parmi les jeunes non qualifiés, ou du niveau CAP/BEP que l'on observe la plus forte proportion de jeunes commençant leur parcours professionnels par un emploi aidé. Ce sont aussi eux qui connaissent le plus d'épisodes de chômage ou qui se disent victimes de

<sup>9</sup> DARES. Premières informations. N° 08.1 Février 2005.

<sup>10</sup> Données sociales- La société française édition 2005. Yannick Fondeur et Claude Minni.

discriminations à l'embauche. C'est aussi parmi eux que l'on trouve la plus forte proportion d'emploi à temps partiel au bout de trois ans de vie professionnelle. A contrario, c'est à partir d'un niveau de diplôme « bac+2 » que l'on observe des trajectoires plus rapides d'insertion dans l'emploi : un plus fort taux d'accès à un CDI, y compris comme premier emploi, et des niveaux de rémunérations supérieurs. Ainsi le diplôme (et pas simplement le niveau d'étude) reste un signal fort pour les recruteurs (Rose, 2006).

Cependant, ce rôle protecteur du diplôme est à relativiser. Comme le souligne une récente publication de l'INSEE, les jeunes très diplômés n'ont pas l'assurance d'occuper un emploi à durée indéterminée. « L'insertion des jeunes dans l'emploi est d'autant plus rapide qu'ils possèdent un diplôme élevé : 68 % des diplômés du supérieur de moins de trente ans qui travaillaient en 2003 ont toujours disposé d'un emploi à durée indéterminée les quatre trimestres suivants contre 43 % des non-diplômés. Parmi ces derniers, plus d'un quart a connu une alternance d'emploi et de non-emploi, et près d'un cinquième a toujours été sans emploi. (...) Parmi les diplômés de niveau « bac + 2 » qui travaillaient en 2003, 14 % ont été sans emploi au moins une fois au cours de l'année suivante, cette proportion est de 20 % pour les jeunes actifs diplômés du supérieur long. Les jeunes actifs diplômés de l'enseignement supérieur court occupent également souvent des emplois temporaires : 10 % d'entre eux ont travaillé sous ce type de contrat tout au long de l'année » (Givord, 2006, p.2-3).

De nombreux problèmes découlent de l'orientation. Certaines études mènent à des impasses en matière d'emploi (exemples parmi d'autres des STAPS (sciences et techniques des activités techniques et sportives) et des CREPS (centres d'éducation populaire et de sport). La spécificité française est de pousser les jeunes vers des études plus académiques au lieu de les orienter vers les métiers recherchés. Un grand nombre de jeunes font des études non « professionnalisantes », d'où la mise en place de dispositifs palliatifs, comme la réduction des charges sociales ou les contrats aidés.

#### Pour les plus âgés :

En France, on observe qu'au cours de la décennie passée, le taux d'emploi des hommes ayant le plus bas niveau d'éducation est toujours inférieur aux autres, quelles que soient les classes d'âges.

Si à tous les âges, la différence de taux d'emploi entre les plus diplômés et les moins diplômés est de l'ordre de 10 points, elle augmente avec l'âge : 15 points d'écart pour les taux d'emploi des 50-54 ans, 23 points pour les 55-59 ans, 28 points pour les 60-64 ans. Ces phénomènes conduisent à ce constat : le profil-type du « senior en activité est une personne âgée de 50 à 58 ans, fortement qualifiée, plus fréquemment indépendante que salariée [tandis que celui du] senior exclu<sup>11</sup> du marché du travail est un salarié âgé de 55 à 64 ans, généralement peu qualifié » (Jacquet, 2005, p.14).

---

<sup>11</sup> On préfère parler de relégation des seniors plutôt que d'exclusion en suivant la proposition d'Anne-Marie Guillemard selon laquelle la relégation s'entend d'une configuration particulière des politiques de protection sociale et d'emploi qui se caractérise par un retrait des seniors du marché du travail accompagné par un revenu de remplacement alimenté par des transferts sociaux (Guillemard, 2004, p.49 et suivantes). Dans une approche économique complémentaire, Pierre Cahuc propose d'expliquer la faiblesse de l'emploi des seniors par la faiblesse des surplus dégagés par leurs emplois. Le surplus est défini comme la différence entre la production de l'emploi (qui dépend de l'efficacité du salarié et de l'environnement économique) et le salaire de réserve (qui dépend de la pénibilité du travail et des opportunités accessibles au travailleur en cas de perte d'emploi). « Dans cette perspective, le faible taux d'emploi relatif des seniors peut s'expliquer, soit par une diminution de leur

### ***1.2.2 Le choix des acteurs politiques, sociaux et économiques***

Toutes les raisons évoquées ci-dessus concourent insuffisamment à expliquer la situation faite aux jeunes et aux travailleurs plus âgés.

En fait, la crise économique durable traversée par la France a convaincu nombre de responsables économiques que :

- le travail est devenu un bien « limité » : le nombre d'emplois a chuté de 400 000 au cours de la première moitié des années quatre-vingts, puis encore de 500 000 de 1991 à 1993, alors que dans les phases de reprise, l'emploi n'a progressé qu'à un rythme modeste. Il faut donc désormais partager ce bien et, si possible de façon équitable, en favorisant l'insertion des jeunes et en incitant pour cela, les plus âgés à quitter le marché du travail afin de laisser leur place ;
- dans un contexte de volatilité accrue de la demande, liée pour partie à l'augmentation de la concurrence internationale, les contraintes obligent les entreprises à rechercher davantage de souplesse dans la gestion de leur main-d'œuvre et à opter pour la flexibilité externe ; c'est-à-dire qu'elles ont procédé aux ajustements nécessaires en termes d'effectifs en ayant recours aux licenciements, mais plus encore à des recrutements sous des formes juridiques les engageant le moins possible sur la durée : intérim, contrats à durée déterminée.

Ces mesures ont touché les âges extrêmes de la vie active : en effet aux licenciements, les entreprises ont souvent préféré les dispositifs de préretraite permettant de dégager les plus anciens ; et les plus jeunes ont été les plus concernés par les recrutements sous une forme précaire, puisqu'ils constituent la masse des nouveaux entrants sur le marché du travail (en 2004, 25 % des nouveaux embauchés sont des actifs récents, ce qui est dû aux flux de sortants du système éducatif et à l'effet de précarité des jeunes dans l'emploi).

Les politiques ont agi dans le même sens, en soutenant et en encourageant jusqu'à une période récente, les préretraites et en mettant en place un ensemble de mesures favorables à l'insertion pour aider les jeunes, mais qui se sont traduites par une augmentation des formes d'emplois atypiques et précaires : stages, contrats aidés divers. Le nombre de bénéficiaires de ces dispositifs s'élevait à 800 000 fin 2004. Ce mode d'accès à l'emploi a progressivement donné à penser que l'emploi temporaire est une étape incontournable dans l'insertion des jeunes, au moins pour les moins qualifiés.

Par ailleurs, l'investissement « utile », immédiatement rentable, a conduit les entreprises à privilégier le maintien dans l'emploi des salariés de la classe d'âge 30-50 ans.

---

productivité à partir d'un certain âge, soit par un accroissement de leur salaire de réserve ». L'expression « salaire de réserve », de manière peut-être contre-intuitive, ne désigne pas simplement l'écart entre revenu de l'activité et revenu de substitution, mais aussi d'autres incitations comme la pénibilité du travail ou l'effet sur la santé etc... (Cahuc, 2005, p.10 et suivantes). C'est-à-dire que la relégation des seniors n'est pas le simple résultat d'un arbitrage entre revenu du travail et revenu de substitution mais bien d'une évaluation plus globale de la relation à l'emploi.

---

### *1.2.2.1 L'empilement de dispositifs d'aide aux jeunes*

Partant du diagnostic selon lequel les jeunes en difficulté ont une formation insuffisante ou (et) manquent d'expérience, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs pour tenter de remédier à cette situation, en particulier, en abaissant le coût du travail pour l'entreprise, en contrepartie d'une formation ou d'une expérience professionnelle (Lefresne, 2003).

De 1973 à 2002, les jeunes de moins de 26 ans ont bénéficié de 35 mesures différentes<sup>12</sup> avec une montée en puissance en trois temps :

- de 1977 à 1982, les pactes nationaux pour l'emploi ont institué les contrats emploi-formation, les stages pratiques et les exonérations à l'embauche ;
- entre 1985 et 1987, se sont ajoutées d'autres formules : les TUC, les SIVP, les contrats de qualification et d'adaptation ;
- de 1991 à 2002, l'accent a été mis sur l'apprentissage, le temps partiel, l'exonération pour les jeunes sans qualification, le développement des contrats-emploi-solidarité relayés par les emplois-jeunes dans le secteur non marchand.

Ces mesures n'ont permis que de limiter la progression du chômage chez les jeunes, par contre, elles ont eu un impact certain sur le comportement des employeurs, qui en sont venus à considérer ces dispositifs comme un mode de gestion normal de la main-d'œuvre juvénile<sup>13</sup>.

Depuis 2002, de nouveaux contrats aidés ont vu le jour : contrat d'insertion du jeune dans la vie sociale (CIVIS) pour les non-qualifiés, contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE en remplacement des CES et des CEC), contrat d'avenir (ouvert au secteur non marchand pour les allocataires d'un minimum social), contrat jeunes en entreprise, contrat de professionnalisation (plus de 26 ans) et contrat nouvelle embauche (qui introduit une période d'essai de deux ans), le tout constituant un paysage riche et complexe, voire totalement illisible pour les intéressés!

### *1.2.2.2 Un comportement particulier d'éviction des plus âgés*

À partir du point de bascule de 1974, le marché du travail est limité par le ralentissement de la demande des entreprises, alors que l'offre continue à augmenter au même rythme qu'auparavant. Une des réponses au chômage de masse - qui a résulté de ce déphasage des rythmes d'augmentation de l'offre et de la demande sur une longue durée - a consisté à réduire l'offre, notamment par l'éviction des plus âgés.

Le développement des systèmes de sorties anticipées trouve ses prémices, dès les années soixante, dans des dispositifs liés à la restructuration du secteur agricole. L'extension progressive de ces dispositifs à d'autres secteurs d'activité, surtout à partir des années soixante-dix, a ensuite suivi au plus près les mouvements de restructuration de l'appareil productif.

---

<sup>12</sup> Economie et statistiques n°378-379, 2004. Yannick Fodeur et Claude Minni

<sup>13</sup> Economie et statistiques n°378-379, 2004. Alberto Lopez.

Une seconde logique ne doit pas être minimisée pour expliquer le développement des systèmes de sorties anticipées. Il s'agit d'une logique « éthique » de compensation de carrières longues et pénibles. Certains dispositifs de préretraite ont ainsi visé plus particulièrement des salariés réputés avoir travaillé dans des conditions de travail pénibles ou dans un environnement présentant un risque pathogène élevé (CATS, CAATA – amiante)<sup>14</sup>.

L'utilisation des sorties anticipées comme élément explicite d'une politique de l'emploi semble se développer a posteriori en donnant un nouveau sens à des dispositifs qui avaient été construits dans une optique différente. De ce point de vue, les dispositifs visent parfois à accompagner des restructurations de la population active en procédant à des remplacements « départ contre embauche » comme les PRP ou l'ARPE<sup>15</sup>. Mais d'autres dispositifs ont simplement visé à offrir une voie de sortie à des personnes dont l'insertion dans l'emploi était problématique et qui connaissaient un risque élevé de chômage jusqu'à leur retraite (Allocation Equivalent Retraite – Rmistés ou chômeurs, ASFNE – licenciés économiques). Les dispenses de recherche d'emploi peuvent aussi se raccrocher à cette logique : en augmentation constante depuis 1986, elles concernent près de 400 000 personnes en 2004. Surtout, « *l'accroissement des dispenses de recherche d'emploi compense la diminution des préretraites de telle sorte que l'effectif total des retraits anticipés de l'activité du secteur privé reste stable, aux alentours de 530.000 personnes, depuis 1994* » (Cahuc, 2005, p.19), environ 600 000 si on ajoute le dispositif amiante (CAATA) et les préretraites publiques (CFA), alors que la tranche d'âge 55-60 ans compte environ 4,5 millions de personnes (Cahuc, 2005, p.20).

Il résulte de toutes ces mesures une faible participation des salariés âgés à l'activité bien que les pouvoirs publics et les partenaires sociaux se soient entendus depuis quelques années pour limiter l'usage des préretraites.

Dans un contexte international similaire, d'autres pays ont pourtant réussi sur les trente dernières années à maintenir, voire à augmenter le taux d'emploi de leurs seniors (Cahuc, 2005, p.9).

### 1.3 Les résultats désastreux d'un raisonnement économique erroné

Sans méconnaître les nombreux drames individuels engendrés par la dévalorisation de soi que peut provoquer parmi les seniors le retrait anticipé et non volontaire de l'emploi et le sentiment d'injustice ressenti par les jeunes qui peinent à s'insérer, ainsi que les conditions de vie inhérentes à une longue période de précarité, le HCPF a porté son attention plus particulièrement sur trois points :

---

<sup>14</sup>.Le CAATA permet une cessation anticipée d'activité pour les travailleurs de plus de 50 ans ayant été exposés au risque de l'amiante ; le CATS est un dispositif permettant aux salariés handicapés ou ayant effectué des travaux pénibles de partir en retraite avant 60 ans.

<sup>15</sup> Dispositifs de préretraites progressives et allocations de remplacement pour l'emploi permettant aux salariés de partir avant l'âge de la retraite dans des conditions favorables pour eux et pour l'employeur, tenu en contrepartie de recruter un jeune.

### ***1.3.1 L'échec pour l'économie et pour l'emploi d'une politique segmentée par l'âge***

Depuis 30 ans, un chômage important et persistant a imposé en France l'idée qu'il y a trop d'actifs sur le marché du travail et que le nombre d'emplois est une donnée quasi-exogène.

La solution arithmétique censée réduire le chômage - celle du partage du travail - a été explorée et mise en œuvre sous diverses formes : retraite à 60 ans, extension des préretraites, 35 heures, mais aussi rétention des jeunes dans des stages-parking .... Elle n'a pas été totalement dépourvue d'efficacité. Mais les résultats obtenus sont de second ordre au regard de ce que pourrait apporter une démarche dynamique visant la création d'emplois.

Il semble aujourd'hui admis que l'emploi crée l'emploi à travers l'augmentation de richesses et qu'au contraire une politique d'inspiration malthusienne alourdit les charges et freine l'économie dans ses créations d'emplois, comme le souligne le rapport du CAE<sup>16</sup>.

Il a été démontré (Esping-Anderson, 2000) que loin d'avoir allégé le chômage, y compris celui des jeunes, les dispositifs de sortie anticipée, là où ils ont été mis en œuvre, ont plutôt aggravé la situation de l'emploi. Il est établi que les sorties de chômage pour tous les âges comme les niveaux de sortie des jeunes sont négativement corrélés avec le taux de sortie précoce des salariés âgés.

Une population inactive de plus en plus nombreuse doit vivre de transferts sociaux, financés par les efforts d'une population effectivement au travail de plus en plus restreinte et constituée pour l'essentiel par les âges médians.

La situation est, enfin, préoccupante pour l'équilibre des régimes sociaux et particulièrement celui des retraites, dans un contexte prévisionnel de diminution de la population active.

### ***1.3.2 Le retard imposé aux jeunes dans leur accès à l'autonomie***

Le phénomène « Tanguy » est bien connu et lié indiscutablement à la situation faite aux jeunes dans l'emploi. La difficulté à s'insérer autrement qu'à l'issue d'un parcours chaotique entre stages, chômage, intérim et contrats à durée déterminée, se répercute sur la vie personnelle des jeunes (prêts bancaires, logement. ..) et retarde leur installation en couple et plus encore la constitution de la cellule familiale.

Le HCPF s'est penché antérieurement sur cette question, notamment à l'occasion de l'avis rendu sur « les maternités tardives », l'émergence de ce sujet de santé publique étant largement à mettre au compte de cette situation.

---

<sup>16</sup> Annexe 1 du rapport.

### ***1.3.3 La concentration excessive du travail et des charges sur une classe d'âge***

Toutes les études constatent une intensification du travail en France imputable à la réduction combinée du temps de travail et des effectifs. Les gains de productivité ainsi obtenus ont sans doute permis aux entreprises de mieux supporter l'augmentation du coût salarial liée aux choix politiques effectués, mais ils se sont traduits par des contraintes fortes pour les salariés avec des incidences en termes de santé physique et psychique.

L'enquête SUMER montre qu'entre 1994 et 2003, l'exposition des salariés à la plupart des risques et des pénibilités du travail a eu tendance à s'accroître. Les durées de travail sont moins longues mais les contraintes organisationnelles et les pénibilités physiques se renforcent. Les entreprises deviennent plus réactives face aux exigences du marché, et les nouvelles formes d'organisation du travail s'en ressentent.

Une enquête épidémiologique menée entre septembre 2002 et août 2003, auprès de 12 000 salariés de six grandes entreprises de l'industrie et des services a montré que 23 % des salariés souffrent d'un « surstress », facteur de risques pour le déclenchement de pathologies physiques ou psychiques, 14 % d'anxiété et 3,8 % de dépression et imputent largement cet état de fait au travail (40 % pour les hommes).

Il est certain que cette intensité du travail incite à partir en retraite plus tôt, ce qui aggrave encore la situation.



## Deuxième partie

# Une convergence d'analyse assez grande sur les perspectives à moyen terme et leurs conséquences

### 2.1 Le vieillissement de la population et la diminution de la population active

Depuis deux décennies, le nombre annuel de naissances est stabilisé en France à environ 750 000 après l'épisode du « baby boom », pendant lequel il tournait autour de 850 000 naissances par an. Ces cohortes plus nombreuses de l'après-guerre qui commencent à atteindre l'âge de la retraite depuis 2005 auront entre 45 et 65 ans d'ici 2010 : elles contribuent au vieillissement de la population active, alors que les générations suivantes sont numériquement moins nombreuses. Les projections démographiques qu'il est possible de faire indiquent qu'entre 1990 et 2010, la part des 45 ans et plus dans la population active va passer de 29 à 37 % pour les hommes et de 27 à 38 % pour les femmes (Molinié, Volkoff, 2002, p.14). En 2000, les 50 ans et plus représentent déjà 18 % des salariés du secteur privé, soit 3,25 millions de personnes (Aubert, 2003).

Les projections démographiques à long terme relèvent d'un exercice délicat. Les démographes entendus par le Conseil Economique et Social dans le cadre de ses travaux sur l'évolution de la population active appellent ainsi à la prudence quant à l'usage de tels exercices (Taddei et alii, 2004).

Néanmoins, on peut faire un ensemble d'hypothèses: la présentation de ce type d'exercice permet aussi d'alimenter le débat démocratique sur les évolutions souhaitables et les moyens d'y parvenir. Les facteurs influant sur le profil démographique des populations sont la fécondité, la mortalité et l'immigration, eux-mêmes dépendants pour partie de l'activité économique.

Le propos n'est pas ici tant de discuter du vieillissement démographique<sup>17</sup> en général que de ses conséquences sur la force de travail selon deux axes principaux : d'une part, la contraction de la population active, et d'autre part, l'élévation de l'âge moyen de cette population qui modifiera l'équilibre entre les différentes générations au travail.

---

<sup>17</sup> L'INSEE a produit en juillet 2006 de nouvelles projections démographiques qui atténuent légèrement le vieillissement de la population sans le remettre en cause. En 2050, 32 % de la population aurait 60 ans ou plus contre 35 % d'après les projections de 2001. C'est entre 2006 et 2035 que l'accroissement de la population de cette tranche d'âge serait le plus fort. En 2050 les 20-59 ans représenteraient 46,2 % de la population contre 54,3 % en 2005.

Sur le premier point, les projections démographiques d'Eurostat pour les 50 ans à venir font apparaître une diminution de la population totale de l'Union qui passerait de 376 millions en 2000 à 364 millions en 2050. Mais ce phénomène épargnerait la France qui, compte tenu de son taux de natalité supérieur à celui des autres pays européens, verrait sa croissance seulement ralentie. La population active connaîtrait néanmoins un recul du fait du départ en retraite des importantes générations d'après-guerre et de l'arrivée sur le marché du travail des générations moins nombreuses des années quatre-vingt-dix.

Dans le préambule au plan gouvernemental d'action pour l'emploi des seniors, il est fait état d'une proportion d'actifs rapportée à la population en âge de travailler passant de 54 % en 2005 à 50 % en 2020.

## **2.2 La situation démographique n'apporte pas de solution au chômage et peut même l'aggraver**

Si rien ne change, la population active devrait donc diminuer de 30 000 par an à partir de 2007, puis de 80 000 à partir de 2015. Toutefois, les évolutions récentes et les mesures prises en 2003 en matière de retraite pourraient, peut-être, conduire à revoir ce pronostic.

- Pour certains, cette baisse apporte une solution quasi-mécanique à la question du chômage de masse. La contraction de la population active – notamment du fait des départs en retraite – permettrait de desserrer l'étau du chômage, alors que l'on va passer d'un marché du travail qui ne sera plus contraint par la faiblesse de la demande de travail mais par la faiblesse de l'offre de travail. On pourrait alors assister à un retour rapide au plein-emploi, avec un chômage redevenant « frictionnel », du fait d'une restriction « naturelle » de l'offre de travail liée aux évolutions démographiques de l'après *baby-boom* et d'une demande de travail se maintenant à un niveau constant (Boissonnat, 1999).
- D'autres font valoir que la baisse de la population active ne se confond pas avec celle des classes d'âges actifs et que de nombreux facteurs peuvent faire venir ou revenir des personnes aujourd'hui éloignées du marché du travail et non dénombrées comme en recherche d'emploi, ce qui limitera l'effet escompté sur le niveau du chômage.
- D'autres, plus nombreux, insistent :
  - sur les problèmes d'adaptation entre offre et demande de travail, qui ne seront pas réglés automatiquement du seul fait de cette évolution démographique. Les problèmes sont à la fois géographiques, sectoriels et liés à l'adéquation entre les formations et les besoins. Il est évident que le vieillissement ne touche pas l'ensemble du territoire de la même façon, certaines régions, comme l'Auvergne, sont d'ores et déjà touchées et confrontées à une pénurie de main-d'œuvre plus que d'autres, et que ces écarts risquent encore de se creuser ;
  - et sur l'effet potentiellement dévastateur pour l'économie d'une réduction de la population active sur laquelle repose le poids qui va s'accroître de l'effort productif et du financement de la protection sociale. De sorte que si les tensions sur le marché du travail peuvent diminuer la pression au départ des

seniors qui, pour l'heure, « demeurent les “victimes” principales de toute contraction d'effectifs » (IGAS, 2004, p.103) et améliorer la situation des plus jeunes au titre de leurs conditions d'embauches, de rémunérations et de leurs perspectives professionnelles (IGAS, 2004, p.101), on peut aussi craindre que l'impact négatif sur le niveau d'emploi global déjà prêté aux mesures répétées de sorties anticipées ne s'aggravent. En effet, « *en augmentant le poids des prélèvements obligatoires nécessaires à financer leurs revenus hors travail, le retrait d'activité des seniors dégrade la rentabilité des entreprises et joue au détriment de l'emploi* » (Cahuc, 2005, p.2).

Ainsi, la contraction de la population active par les deux extrémités (départ des cohortes importantes du baby-boom et entrée sur le marché de l'emploi des cohortes suivantes moins nombreuses) pose dans un premier temps un problème d'équilibre général de la protection sociale qui, dans un second temps, pourrait avoir un effet négatif sur le niveau global de l'emploi. En effet, le vieillissement de la population va impliquer des « transferts de ressources croissants en faveur des seniors si leur taux d'activité n'augmente pas considérablement. L'accroissement de ces transferts devrait se traduire par une diminution des revenus des actifs préjudiciable à l'emploi » (Cahuc, 2005, p.31).

Si rien ne change, l'impact pourrait être très fort sur la croissance potentielle du pays (qui se réduirait à 1,5 % en 2015 selon l'OCDE).

Le rapport de l'IGAS sur la gestion des âges, indique également qu'une augmentation du nombre de sorties de l'activité par rapport au nombre d'entrées, n'est pas nécessairement favorable à l'emploi. D'une part, les sorties d'activité vont avoir un coût qui se reportera sur les actifs, coût d'autant plus important que ces derniers seront proportionnellement moins nombreux. D'autre part, les compétences détenues par les personnes sur le marché du travail ne correspondent pas forcément à celles que les entreprises perdent du fait des départs en retraite. Enfin, les entreprises peuvent profiter de ces départs pour se réorganiser et faire des gains de productivité rendant inutile le remplacement des salariés partis ou permettant de le faire dans une proportion moindre qu'un renouvellement un pour un (IGAS, 2004, p.56).

### **2.3 De la nécessité d'une stratégie politique en faveur de l'augmentation du taux d'activité**

Selon l'image utilisée par le Conseil Economique et Social, réagir à cette situation c'est mettre en place les trois étages d'une fusée conduisant, à l'horizon 2050, « la France sur la trajectoire d'un pays plus actif et plus dynamique » (Taddei et alii, 2004, p.86).

La séquence est ainsi constituée, en premier lieu, d'un retour au plein-emploi « de qualité »<sup>18</sup> et à l'activation des populations actuellement éloignées de l'emploi (en particulier les seniors), en deuxième lieu de la reprise d'une immigration choisie et maîtrisée, puis, en troisième lieu, d'une augmentation de la natalité.

---

<sup>18</sup> Selon le CES, un « plein emploi de qualité » a trois grandes caractéristiques : d'abord des emplois pérennes et un recul « des différentes formes de précarité subies » ; ensuite, un plus grand choix en termes de durée du travail, et ce notamment pour les femmes particulièrement visées par le temps partiel contraint ; enfin, une meilleure adéquation entre emploi et qualification des personnes (Taddei et alii, 2004, p.86).

Les résultats de l'exercice donnent un portrait où, à taux d'activité d'environ 67-68 % pour les 15-64 ans, on observe une augmentation de la population plus forte que dans les scénarios de l'INSEE, soutenue par une natalité plus importante et un poids relatif des 60 ans et plus moins important (Taddei et alii, 2004, p.58-62).

Les analyses démographiques présentées dans le rapport de l'IGAS reprennent, quant à elles, les hypothèses de l'INSEE, notamment en ce qui concerne l'évolution de la fécondité.

Dans les différents scénarii envisagés, c'est la fécondité (plus que la mortalité ou les migrations) qui joue un rôle majeur dans les évolutions de long terme de la pyramide des âges, ce qui indique l'importance des politiques menées à cet égard.

Ainsi, « *la prévention des effets négatifs du vieillissement supposerait dès aujourd'hui une politique favorable à la natalité, en particulier à la conciliation activité professionnelle et vie familiale puisque (...) un des enjeux auxquels notre pays est confronté est celui de ses ressources de main-d'œuvre* » (IGAS, 2004, p.19).

**Dans une première étape, il s'agit d'une part de mobiliser l'ensemble de la main-d'œuvre disponible pour faire face aux besoins productifs de l'économie : les seniors sont alors particulièrement visés parce que c'est dans cette population que se trouvent les gisements de sous-emploi les plus importants...mais aussi certains savoir-faire. Il s'agit d'autre part, de diminuer pour tous « le ratio de dépendance » que l'on peut définir comme étant le rapport entre inactifs et actifs, et de soulager les derniers d'une charge de plus en plus lourde.**

Des besoins de main-d'œuvre sont déjà très sensibles dans diverses professions et les services à la personne en feront apparaître de plus en plus. D'après les prévisions du groupe « Prospectives des métiers et qualification » du Commissariat général du Plan, ils seront particulièrement criants à l'horizon 2015, à la fois dans les métiers qualifiés et dans des métiers non qualifiés (aides-soignants, conducteurs de véhicules).

Pour répondre à ces besoins, la France doit impérativement donner la priorité à l'augmentation du taux d'activité pour les raisons évoquées ci-dessus avant de modifier sa politique d'immigration de travail. Sur ce point, le HCPF a unanimement rejeté la perspective d'une réouverture de l'immigration, surtout s'il s'agit de main-d'œuvre non qualifiée, tant que le nombre des sans-emploi déjà présents sur le territoire sera aussi élevé et que toutes les possibilités de leur offrir un travail n'auront pas été épuisées.

**L'augmentation du taux d'activité fait l'objet d'un consensus assez large dans son principe, mais les voies à emprunter pour y parvenir divergent selon les études et les prises de position entendues lors des auditions du HCPF, surtout elles continuent d'être pensées en termes de mesures d'âge, les unes pour les jeunes et les autres pour les seniors.**

## Troisième partie

# Des préconisations trop souvent axées sur la seule problématique des seniors et ne tenant pas compte des méfaits d'une gestion segmentée

Dans les études dont le HCPF a pris connaissance et à l'occasion de ses auditions, de nombreuses pistes d'action ont été identifiées mais, quel que soit leur intérêt, un grand nombre s'inscrit dans la logique d'une gestion par l'âge que le HCPF entend dénoncer.

### 3.1 Les mesures seniors sont majoritaires parmi les propositions

#### 3.1.1 *Inciter au maintien en activité*

Des actions visant les règles institutionnelles régulant le marché du travail sont proposées pour « fluidifier » le marché du travail des seniors, inciter au maintien en activité et transférer les fonds engagés, au titre de la politique de l'emploi, de mesures passives à des mesures actives.

##### 3.1.1.1 *Supprimer les freins à l'embauche*

La question de la fluidité du marché du travail pour les seniors est essentiellement abordée au travers du prisme de la contribution Delalande. Ce dispositif, instauré par la loi du 10 juillet 1987 relative à la lutte contre le chômage de longue durée, peut être considéré comme le premier des instruments mis en place dans l'objectif du maintien en emploi des salariés âgés (IGAS, 2004, p.162).

Modifiée en 1989, 1992, 1998, 1999 et 2003, pour essayer d'étendre la protection des salariés âgés sans pénaliser leur embauche, cette mesure est néanmoins très critiquée, car elle a des effets pervers : la crainte de devoir s'acquitter de la pénalité financière en cas de licenciement dissuaderait les entreprises d'embaucher des seniors (IGAS, 2004, p.164), contrairement à l'objectif poursuivi.

L'Association nationale des chefs de personnels, mais aussi le Conseil d'Analyse Economique ou la Fondation pour l'innovation politique sont au nombre des organismes

ayant préconisé sa suppression (ANDCP, 2005, Autume et alii, 2005, Jacquet, 2005) pour les raisons ainsi rappelées.

D'autres auteurs soulignent plus généralement les effets ambigus des outils destinés à protéger l'emploi qui sont souvent contournés (Cahuc, 2005, p.38) et préconisent plutôt l'intégration des mesures de ce type (prévoyant un système de « bonus/malus ») dans une réforme plus globale permettant de concilier fluidité du marché du travail et sécurisation des individus tout en évitant les effets de substitution entre catégories de salariés (Cahuc, Kramarz, 2004).

Dans le même ordre d'idée, le rapport IGAS évoque la contribution Delalande dans le cadre d'une réflexion sur le développement d'outils favorables à la mobilité, mais toutefois garants d'une certaine protection : il s'agit de la question de la protection de « l'activité des salariés vieillissants sans leur accorder de privilège d'âge ou subventionner le maintien dans leur emploi ». Sans préconiser la suppression de cette mesure, l'IGAS pose ainsi la question de son intégration dans « un réaménagement global des conditions de financement de l'UNEDIC » qui aboutirait à « un système de cotisations plus ouvert, à une modulation générale des contributions en fonction des recours aux licenciements (hors fautes) ou à des contrats précaires » (IGAS, 2004, p.258).

L'accord interprofessionnel relatif à l'emploi des seniors, signé le 9 mars 2006 par le patronat et certaines confédérations syndicales, renvoie aux pouvoirs publics la responsabilité de procéder à l'évaluation du dispositif Delalande afin, éventuellement, d'y apporter des modifications dans l'objectif de « favoriser l'emploi des seniors » (ANI du 13.10.05, art.23).

Le gouvernement a, depuis lors, pris la décision de sa suppression, dans le cadre du plan d'action en faveur des seniors.

### *3.1.1.2 Mettre en place des incitations financières*

Une autre piste avancée par de nombreux auteurs est l'incitation financière à la poursuite d'activité par les individus, mais aussi au maintien dans l'emploi des salariés âgés et aux efforts de formation.

Pierre Cahuc, dans son étude pour la Chambre de Commerce et d'Industrie, préconise trois mesures :

- la possibilité de cumul emploi-retraite en supprimant le plafond de revenu correspondant au dernier revenu d'activité perçu (ce plafond est particulièrement défavorable à la poursuite d'activité des travailleurs à bas salaire dont le taux plein de remplacement est généralement élevé, de l'ordre de 80 %) ;
- l'extension du principe des surcôtes aux salariés atteignant le taux plein avant l'âge de 60 ans ;
- la remise en question de l'âge légal de la retraite qui constituerait un frein pour une augmentation significative du taux d'emploi des seniors. Prudemment, Pierre Cahuc suggère un « examen approfondi de ce problème » (Cahuc, 2005, p.34).

L'IGAS, de son côté, suggère que les aides financières destinées à favoriser l'emploi dans les entreprises, soient réévaluées en fonction d'objectifs qualitatifs selon des critères à définir.

L'IGAS évoque ainsi des incitations fiscales en faveur des entreprises particulièrement soucieuses de l'amélioration des conditions de travail et de la formation des plus de 45 ans (IGAS, 2004, p.249). Mais, il faudrait alors préciser plus finement ce type de mesures, en particulier l'impact de ces formations sur le maintien et le développement de l'employabilité de ces salariés.

Une autre voie d'action est « l'activation des dépenses passives ». En particulier, il s'agit de supprimer la dispense de recherche d'emploi tout en accompagnant de façon plus étroite et mieux adaptée les demandeurs d'emplois seniors (Cahuc, 2005, p.35). Des incitations financières (prime au retour à l'emploi, réductions de charge, cumul partiel entre salaire et revenu de remplacement) pourraient être envisagées pour les plus de 55 ans.

Ces mesures sont justifiées par l'idée, ressortant de comparaisons internationales, que si les chômeurs âgés ont un faible taux de retour à l'emploi, c'est en partie en raison de la rigidité des salaires. Ainsi, aux Etats-Unis, les chômeurs âgés retrouvent plus facilement un emploi, mais avec des « pertes de salaires substantielles » (Cahuc, 2005, p.36). L'évaluation du système britannique « new deal » semble montrer que ce type de mesures est vraiment incitatif.

### **3.1.2 Agir sur l'âge de la retraite**

#### *3.1.2.1 Les arguments favorables*

Le rapport du Conseil d'Analyse Economique sur l'emploi des seniors dénonce les effets pervers de la retraite à 60 ans. L'approche de ce seuil d'âge aurait un effet de raccourcissement de l'horizon temporel pour les salariés qui ne seraient plus incités à se former, à s'adapter à des changements technologiques ou organisationnels, ou à accepter des changements dans l'emploi, et a fortiori des changements d'emploi. Dans le même temps, les entreprises pourraient considérer que cette proximité du départ rendrait également peu rentables des investissements sur ces salariés avançant en âge. C'est alors logiquement à ce niveau que se situe la proposition essentielle des auteurs de ce rapport : reculer l'âge légal de la retraite de manière à casser « les anticipations rationnelles de cessation d'activité avant 60 ans » (Autume et alii, 2005, p.156).

#### *3.1.2.2 Les réserves*

En observant l'évolution des pratiques de formation continue, Luc Behaghel souligne que les « différences liées à l'âge sont moindres que celles liées aux caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur) ou du salarié (niveau de formation scolaire) » (Behaghel, 2005, p.2).

D'autres études indiquent aussi, qu'à âge égal, « un niveau de diplôme élevé, une plus grande ancienneté dans l'entreprise, l'appartenance à une grande entreprise ou le fait d'être

agent de la fonction publique » favorisent l'accès à la formation continue. À l'inverse, être à temps partiel ou relever d'une catégorie d'emploi ouvrière sont des facteurs pénalisants à cet égard (Lainé, 2002, p.147). Il ne faut pas minimiser le phénomène mis en évidence par Anne-Marie Guillemard qui décrit « cette foule de demi-vieux en partance » qu'il n'est plus besoin de former ou d'accompagner dans les évolutions futures de l'entreprise (Guillemard, 1999, 2004). Ses travaux montrent bien la spirale dépréciative qui touche des salariés de plus en plus jeunes au fur et à mesure que se ferment les possibilités d'emploi pour les seniors. Mais ce mécanisme ne semble pas commandé directement par les règles légales de transitions entre activité et retraite. Les disparités sectorielles et régionales que l'on peut observer sont d'ailleurs un indice que, s'il a une influence, le changement de cadre légal ne peut pas être le facteur unique à l'œuvre.

Dès le début des années quatre-vingt-dix, Anne-Marie Guillemard soulignait, dans le cadre d'une comparaison internationale, que le « tracé des frontières entre activité et inactivité » n'était plus opéré par la retraite et ses critères d'admission. « *Dans ces conditions, écrivait-elle, on ne voit pas clairement en quoi de telles mesures seraient susceptibles, à elles seules, d'allonger la période d'activité et de rééquilibrer les rapports entre actifs et inactifs âgés, qui seront considérablement dégradés, à terme, en raison du vieillissement démographique, et qui le sont déjà en raison du mouvement de sortie précoce d'activité qu'ont connu la plupart des pays industriels* » (Guillemard, 1993, p.266).

À la fin de la même décennie, une étude de l'OCDE soulignait également le faible impact sur l'activité des mesures de type institutionnel visant les conditions d'accès à la retraite : « *On ne saurait (...) affirmer valablement que les réformes des retraites qui réduisent les prestations des futurs retraités les feront en réalité rester en activité nettement plus longtemps. Une étude récente de l'OCDE [Sveinbjörn Blöndal et Stefano Scarpetta, The Retirement Decision in OECD Countries] le confirme : une diminution de 20 % des prestations en Allemagne et en Italie n'inciterait les hommes à rester en activité que quelques mois de plus* » (OCDE, 1998, p.48).

Malgré cela en France, les principales dispositions en ce domaine ont porté sur le cadre institutionnel avec la réduction des mesures publiques de sortie anticipée, et la réforme du système de retraite.

Cette dernière s'est effectuée en deux phases :

- en 1993, dans le secteur privé un allongement de la durée de cotisation nécessaire au bénéfice d'une retraite à taux plein ;
- dix ans plus tard, une harmonisation des règles entre le privé et le public et l'instauration d'une surcôte pour inciter à la poursuite d'activité au-delà de l'obtention des droits à taux plein. La loi du 21 août 2003 prévoit ainsi une majoration du taux de remplacement de 0,75 % par trimestre de travail supplémentaire.

Les études sur les effets potentiels des réformes de 1993 et de 2003 sont, à ce jour, plutôt contradictoires. Des calculs de l'INSEE suggèrent que ces réformes pourraient permettre d'augmenter le taux d'emploi des 60-64 ans de 12 points d'ici 2020, du fait de la surcôte et de l'allongement de la durée de cotisation normale (Cahuc, 2005, p.33).

Par contre, un rapport sur les incitations à la prolongation d'activité du Commissariat Général du Plan (Hairault et alii 2004) estime qu'une surcôte de 7 à 8 % (et non de 3 %) est nécessaire pour atteindre la neutralité actuarielle et diminuer plus significativement le « taux de taxe implicite »<sup>19</sup> pesant sur les travailleurs plus âgés et ainsi les inciter à se maintenir en activité.

Toutefois, une évaluation du dispositif britannique, qui prévoit justement une surcôte de 7,5 % par année de travail supplémentaire, montre que ce pourcentage est insuffisant puisque seulement 2 % des Britanniques en âge de prendre leur retraite auraient continué à travailler (Guégano, 2002, Jacquet, 2005) !

Pour conclure, si la faiblesse du nombre de salariés âgés s'explique par la destruction des emplois les moins qualifiés dans un contexte de concurrence accrue entre entreprises, on ne voit pas bien comment de nouvelles règles d'accès aux pensions pourraient inciter les entreprises à maintenir dans l'emploi les salariés âgés les moins qualifiés, ni en quoi de tels changements institutionnels inciteraient ces derniers à continuer à travailler, alors qu'ils seraient massivement désignés comme incapables de se préparer aux inéluctables évolutions technologiques ou organisationnelles.

### ***3.1.3 Adapter le travail***

L'adaptation du travail pour faire face à une population active vieillissante ou de santé précaire peut se penser dans une logique d'action sur l'environnement, afin de permettre à cette population de développer des stratégies de compensation, par rapport à une perte d'efficacité.

À cet égard, l'organisation temporelle du travail semble avoir une importance particulière. Elle peut aller jusqu'à l'adoption d'une durée réduite de travail qui permette éventuellement de reconstituer des formes de « postes doux ».

Une autre manière de penser l'adaptation du travail est de définir des modes d'organisation de « seconde partie de carrière ». Mais, comme le souligne l'IGAS, une telle approche sous-entend souvent que les intéressés « sont confrontés à une baisse de l'efficacité productive et à la nécessité d'une réorientation » (IGAS, 2004, p.127).

Ainsi, la mise en place de ces secondes parties de carrière a comme préalable l'existence de possibilités de mobilités pour les individus, et éventuellement l'adaptation de l'environnement de travail (postes à contraintes allégés par exemple). De ce point de vue, « le BTP estime que l'arrêt des préretraites progressives est un handicap au développement de formules alternatives favorisant les secondes carrières à contraintes allégées dans son secteur » (IGAS, 2004, p.128).

D'autres pistes comme le tutorat et le transfert de compétences sont envisageables, mais ne semblent pas pouvoir « constituer une solution de grande ampleur » (IGAS, 2004, p.130 et Jacquet, 2005, p.29).

---

<sup>19</sup> Selon l'OCDE, le « taux de taxe implicite » correspond « au prélèvement net du système de retraite par année supplémentaire d'activité rapporté au revenu qu'elle permet de gagner ». Celui-ci serait de 50 % à 60 ans et de 70 % à 65 ans pour la France contre 28 et 32 % en moyenne OCDE (Cahuc, 2005, p.23).

Si la question du transfert des compétences entre générations est sans doute une question-clé pour les entreprises, on peut néanmoins douter que ces dernières, qui ont préféré faire partir leurs seniors en invoquant l'obsolescence de leurs compétences, veuillent les reprendre sous une nouvelle forme de contrat de travail.

En outre, cette proposition fait abstraction du fait qu'un certain nombre d'entreprises ne souhaitent pas la cohabitation des différentes générations de salariés afin, justement, de maîtriser le contenu du transfert intergénérationnel et parce que les relations intergénérationnelles sont toujours prises dans une ambivalence, entre coopération et compétition.

### ***3.1.4 Des préconisations en partie adoptées par le gouvernement***

Entre le moment où le HCPF a procédé à ses auditions et la publication du présent rapport, le gouvernement a défini un plan d'actions pour l'emploi des seniors (2006-2010), qui reprend une partie des préconisations faites par certains experts ou acteurs auditionnés par le HCPF.

Ce plan s'articule autour de quatre objectifs :

1. l'évolution des représentations socioculturelles
2. le maintien dans l'emploi des seniors
3. le retour à l'emploi des seniors sortis du dispositif
4. l'aménagement des fins de carrière

Parmi les mesures phares annoncées figurent : la suppression de la contribution Delalande, le développement de nouvelles formes d'emploi et l'adaptation du recours aux contrats à durée déterminée à partir de 57 ans, mais il serait réducteur de limiter à ces mesures particulières ce plan qui comprend 31 actions concrètes destinées à assurer la promotion d'un vieillissement au travail.

**Il s'agit d'un plan d'action à caractère curatif** justifié par la situation actuelle des seniors qui sont desservis par un certain nombre d'insuffisances dans les politiques conduites jusqu'à présent en matière de formation, de mobilité, de conditions de travail, d'aide à la recherche d'emploi, mais dont il sera explicité ci-après pourquoi **le HCPF souhaiterait qu'il puisse s'adosser à un plan d'actions préventives s'intéressant à tous les âges.**

## **3.2 Permettre aux jeunes de mettre le pied à l'étrier**

L'amélioration de l'entrée des jeunes dans le monde du travail est une préoccupation essentielle du HCPF et cependant il a dû constater lors de ses auditions que les préconisations étaient moins fréquentes sur ce sujet que sur l'emploi des seniors ; il est vrai que les débats externes à l'instance sur le contrat nouvelle embauche ont sans doute joué et remis à des temps plus apaisés la réflexion qui s'impose.

Les problèmes varient avec les profils des jeunes et leurs niveaux de qualification qui sont très divers.

Le problème majeur est très certainement celui posé par les jeunes sortis du système scolaire sans bagage ou avec une qualification faible et inadaptée.

C'est pourquoi, d'une manière générale, les propositions s'articulent autour de deux principes :

- l'importance d'une première expérience professionnelle dont l'absence leur est souvent reprochée (Camdessus, 2004, p.89) ; dans ce sens, la mise en place d'un apprentissage précoce, retenue par la loi sur l'égalité des chances, apparaît comme un élément de solution, sous réserve que l'école élémentaire ait fait son travail, qu'elle ait bâti des fondations culturelles solides (F.Gaudu, droit social, avril 2006). Cet apprentissage précoce doit permettre en outre d'orienter les jeunes vers des secteurs porteurs d'emploi (PME, artisanat) ;
- d'autre part, et plus généralement, la nécessité de réduire la « fracture entre les qualifications proposées par l'école et les possibilités d'emploi » (Camdessus, 2004, p.90), fracture qui se traduit notamment par de nombreux emplois vacants dans de multiples secteurs d'activité culturellement dévalorisés. De ce point de vue, le programme d'accompagnement personnalisé de jeunes non qualifiés vers l'emploi via les « contrats d'avenir » est regardé positivement, en attente d'une évaluation des résultats de cette politique (Camdessus, 2004, p.90).

Mais, les jeunes Français plus qualifiés rencontrent aussi des difficultés d'insertion professionnelle plus importantes que dans la plupart des autres pays européens. Pour trop d'entre eux, l'université est devenue une machine à produire de l'échec avec des filières sans débouchés professionnels.

Les solutions sont connues. Elles consistent en une réforme en profondeur du contenu de l'enseignement supérieur et de ses rapports avec l'entreprise. Mais, en amont, se posent de manière de plus en plus aiguë les questions de l'acquisition des connaissances fondamentales et de la sélection des étudiants.

À qualification égale, divers travaux ont par ailleurs pointé les discriminations dont sont victimes des jeunes selon leur origine, leur sexe, leur éventuel handicap....Ces discriminations se traduisent par un refus d'embauche ou par un déclassement lors du recrutement. Peu nombreuses sont, à ce jour, les entreprises qui considèrent la diversité comme une richesse. L'évolution des mentalités dans ce domaine, comme dans bien d'autres, reste à faire.

Enfin, plus les entreprises ont besoin de nouveaux salariés, plus elles doivent se rendre attractives et donc faire connaître leur mode de fonctionnement et le travail effectué.

Dans cette optique, toutes les formules de stage et de formation en alternance sont les bienvenues à condition d'être très vigilant sur les abus trop souvent constatés, qui aboutissent à un résultat inverse de celui recherché.

### **3.3 Des solutions qui risquent de se heurter aux effets pervers d'une gestion de l'emploi segmentée par l'âge**

Le consensus, qui a régné durant des décennies pour rationner le travail des seniors en indemnisant leur sortie anticipée du marché du travail, a engendré des effets pervers multiples, dont l'ancrage dans la société d'une culture de la sortie précoce du travail, le développement de stéréotypes sur le travail des quinquagénaires réputés inemployables, car supposés peu productifs et coûteux en raison de leur ancienneté ; il a eu des effets également importants sur le comportement des entreprises à l'égard des jeunes, mais en retour aussi sur l'attitude des jeunes à l'égard du travail.

**Des propositions qui continuent d'être uniquement ciblées sur des mesures d'âges seront limitées de ce fait dans leur impact, puisqu'elles se heurteront à ces phénomènes et risqueront même de les conforter.**

Des exemples étrangers le montrent d'ailleurs : en Allemagne, où depuis les années quatre-vingt-dix, l'âge de la retraite à taux plein a été reporté de 60 à 65 ans avec une décote dissuasive, la remontée du taux d'emploi est restée limitée ; de même, en Belgique, les mesures contraignantes prises depuis 2000 n'ont pratiquement eu aucun effet sur le taux d'emploi des seniors.

Il faut s'attaquer aux nombreux effets pervers d'une gestion de l'emploi segmentée par l'âge et non reproduire les mêmes pratiques.

#### ***3.3.1 L'ancrage de la culture de la sortie précoce du travail***

Le retrait des seniors de l'emploi a souvent été présenté comme une solution possible au chômage. Certains dispositifs de préretraite sont explicitement conçus dans cette logique de remplacement – au moins partiel – des départs contre des embauches. C'est le cas des préretraites progressives où le passage à temps partiel doit s'accompagner de l'embauche de publics prioritaires, de l'ARPE et de certains accords d'entreprises ou de branches. Néanmoins, avec un peu de recul, il est clair que les départs précoces des salariés plus âgés n'ont pas eu d'effet positif sur l'emploi des autres catégories de la population.

En fait, le maintien pendant trois décennies de ces politiques a plutôt, en nécessitant un accroissement des prélèvements obligatoires destinés à financer les revenus de substitution à l'activité, contribué à diminuer la rentabilité des entreprises et a pesé négativement à la fois sur la rémunération nette des actifs et sur le niveau global d'emploi (Cahuc, 2005, p.27). S'il n'existe pas d'étude démontrant un effet positif des départs anticipés des seniors sur l'emploi des jeunes, on peut, a contrario, observer que les pays, qui ont un fort taux d'emploi des seniors, ont aussi un fort taux d'emploi des autres segments de leur population active (Cahuc, 2005, p.29 ; Keese, 2005).

Aubert (2004) montre que les départs des seniors se sont plutôt produits dans des entreprises qui ont vu leurs effectifs baisser, ce qui traduit un phénomène de réduction de l'emploi par les seniors, et non un phénomène de substitution par des travailleurs plus qualifiés ou moins payés.

La fausse bonne idée consistant à « faire la place aux jeunes » s'est développée à mesure que les problèmes de chômage devenaient plus prégnants et on peut considérer, qu'à un certain degré, les individus « croient » d'autant plus à l'efficacité ou à la légitimité de ces mesures de départs anticipés que ces dispositifs ont été largement utilisés. « *L'acceptation sociale des retraits anticipés d'activité, qui contribuent significativement au faible taux d'emploi des seniors, est sans doute conditionnée en partie par ce type d'opinion* » (Cahuc, 2005, p.30).

Selon les données de l'enquête emploi 1996 de l'INSEE, l'idée de « laisser la place à un jeune » comme motif de quitter l'emploi dès l'âge de la retraite complète atteint est invoquée par 10 % de l'ensemble des personnes de plus de 50 ans en activité, plus souvent par les professions intermédiaires (deux fois plus que par les cadres et trois fois plus que par les artisans et commerçants).

### 3.3.2 Les stéréotypes

On peut noter ici une relative homogénéité des analyses et des propositions, la seule différence entre les différents travaux semble porter sur le poids plus ou moins grand donné aux représentations collectives et aux stéréotypes qui conduiraient les entreprises à ne pas vouloir embaucher des seniors par rapport à des considérations plus « objectivables », qui renvoient à la segmentation du marché du travail (mauvaise adéquation des compétences, exigences salariales trop importantes, rigidité du marché du travail...).

Sur la question des stéréotypes comme frein à l'activité des seniors, l'étude ESSA (enquête emploi des salariés selon l'âge) menée au premier trimestre 2001 auprès d'un large échantillon d'établissements de plus de 10 salariés du secteur privé (3000), a ainsi montré que l'âge des salariés, comme facteur discriminant, jouait surtout à l'embauche (Richet-Mastain, Brunet, 2002). Dans le panel enquêté, 90 % des entreprises avaient embauché des jeunes de moins de 30 ans et 25 % seulement des personnes de plus de 50 ans. Des données d'Eurostat sur la France indiquent, quant à elles, qu'en 2002, seulement 3 % des embauches dans les entreprises de plus de 10 salariés ont concerné des personnes de 50 ans et plus (Saint-Alary, 2005).

Les recrutements de seniors se font principalement :

- dans les grandes entreprises : plus le nombre de recrutements est important et plus les chances de procéder à des recrutements de seniors sont grandes ;
- dans les secteurs qui souffrent de pénurie de main-d'œuvre ;
- pour favoriser l'homogénéité des collectifs de travail : « *plus les salariés âgés sont nombreux dans l'établissement, plus les candidats âgés auront de chances d'y être recrutés* » (Richet-Mastain, Brunet, 2002, p.2). Soit la présence de ces salariés âgés a permis de faire sauter le verrou des stéréotypes, soit le type d'activité concerné nécessite certaines qualités que l'on suppose plus présentes chez ces salariés. En effet, indépendamment du secteur d'activité ou de la taille de l'entreprise, les principales raisons que donnent les employeurs pour préférer recruter un salarié âgé plutôt qu'un salarié de moins de 50 ans, sont leurs

compétences spécifiques, leur meilleure connaissance du monde du travail, leur plus grande conscience professionnelle et la moindre nécessité de les former.

Pour le reste, comme le note le rapport de l'IGAS, de nombreux chefs d'entreprises pensent encore qu'une population au travail d'un certain âge a des impacts négatifs sur la productivité. Et l'ANPE peut ainsi rencontrer de réelles difficultés à placer les chômeurs seniors, car « le placement des seniors [n'est pas] considéré comme une priorité en tant que telle par le réseau, qui reste (...) mobilisé en faveur des publics définis comme prioritaires » et elle manque de stratégies spécifiques à leur égard (IGAS, 2004, p.180).

Les stéréotypes sur la plus faible productivité des seniors sont aussi forts qu'ils sont peu démontrables.

La note de la Fondation pour l'innovation politique souligne aussi que « *l'image attachée à la productivité des seniors est (...) fortement négative. L'opinion publique, ainsi que les employeurs, considèrent encore souvent que les plus de 50 ans ne sont pas capables d'exercer une activité professionnelle au même rythme de productivité que les plus jeunes* », même si cette baisse de productivité avec l'âge n'est pas prouvée par les données empiriques disponibles. De même, le décalage entre productivité et salaire pour les salariés âgés n'est pas clairement établi (Jacquet, 2005, p.23-25).

Empiriquement, on peut estimer qu'une plus faible productivité des travailleurs âgés peut résulter d'un effet de génération (d'un niveau de formation initiale plus faible, ils n'ont pas bénéficié ou peu de formation continue) plutôt que d'un effet d'âge. Cette approche permet d'envisager des mesures préventives sur le moyen et le long terme notamment de formation et d'adaptation des postes (IGAS, 2004, p.69-70).

Elle est corroborée par l'analyse de Pierre Cahuc pour qui un tassement de la productivité à l'approche de l'âge de la retraite semble corrélé à une stratégie de ralentissement de l'investissement en termes de formation au fur et à mesure que l'horizon de sortie de l'emploi se rapproche (Cahuc, 2005, p.12).

Ce tassement éventuel de la productivité des seniors joue d'autant plus contre leur maintien en emploi que leur salaire est déconnecté de cette évaluation, ce qui peut pousser les entreprises à faire peser sur ces salariés plus âgés les ajustements de l'emploi en tenant compte d'un moindre rapport entre efficacité et coût.

Comparativement aux autres pays, la situation des seniors en France se traduit ainsi par des salaires relativement plus élevés et par un chômage de plus longue durée en cas de perte d'emploi, qui peut s'expliquer par cette rigidité à la baisse de leurs salaires « qui est vraisemblablement influencée par les revenus que les salariés peuvent obtenir dans l'éventualité où ils perdent ou quittent leur emploi. À ce titre, les dispositifs de départ anticipé et les systèmes de retraites ont sans doute exercé un impact prépondérant sur les salaires et les taux d'emploi des salariés de plus de 55 ans » (Cahuc, 2005, p.15).

À un niveau plus général, les tentatives de mesures de la contribution spécifique de chaque classe d'âge à la productivité offrent aussi des résultats ambigus. Ainsi, une plus faible productivité constatée dans des entreprises employant une proportion élevée de salariés âgés peut correspondre à des secteurs en déclin dans lesquels peu d'investissements ont été réalisés

récemment plutôt qu'à une productivité moindre dans l'absolu de ces salariés plus âgés (Aubert, Crépon, 2004).

On peut dès lors se poser la question de la légitimité des dispositifs d'aide fiscale à l'embauche des seniors (notamment ceux visant à l'exonération de charges sociales) ou à la compensation de revenus pour les chômeurs acceptant de reprendre des emplois à des niveaux de rémunération inférieurs comme cela est préconisé par l'auteur. D'une part, ces dispositifs peuvent avaliser l'idée selon laquelle les seniors coûtent trop cher et ne sont pas assez productifs, ce qui semble être l'inverse de l'objectif suivi. D'autre part, il n'existe pas de mesures permettant d'affirmer que le salaire des seniors est trop élevé compte tenu de leur productivité.

S'il peut être opportun d'orienter des aides publiques à la reprise d'activité et à la subvention implicite ou explicite de certaines catégories d'emploi, la pertinence de structurer ces aides de manière ciblée sur des catégories d'âge, notamment des seniors, ne semble donc pas clairement établie.

### ***3.3.3 Le comportement des jeunes***

Les jeunes aussi sont victimes d'idées préconçues : considérés a priori, comme peu productifs, car peu formés ou inexpérimentés, ils sont laissés trop souvent et trop longtemps à la marge du marché du travail.

Il est moins perçu généralement que ce phénomène a changé l'attitude des jeunes à l'égard de l'entreprise. Les mesures, qui ne prendront pas ce changement en compte par une gestion de l'emploi renouvelée, auront là encore des résultats décevants.

Au-delà des difficultés que vont majoritairement rencontrer les jeunes pour accéder à l'emploi, et à des formes stabilisées d'emploi, se pose en effet la question du rapport de ces jeunes au travail en général, et, en particulier, dans les entreprises qui les emploient.

Plusieurs enquêtes menées auprès de responsables de ressources humaines ou de managers de terrain (par exemple celle conduite par l'équipe de Dominique Balmay à Développement et Emploi) font ressortir un type de comportement qui semble spécifique aux générations de jeunes entrant sur le marché du travail depuis la fin des années quatre-vingt-dix.

Ceux-ci semblent plus impatients par rapport aux perspectives d'évolution professionnelle proposées par l'entreprise et, alors qu'ils peuvent manifester un intérêt fort à leur travail et sont capables de s'investir au-delà du simple prescrit, cette attitude s'accompagne d'un attachement moindre à une entreprise en particulier. Les jeunes semblent être dans un rapport « donnant-donnant » avec leur entreprise, quitte à démissionner si les conditions offertes par leur employeur ne leur conviennent pas.

Un responsable RH d'une entreprise industrielle interrogé au cours de l'enquête de Développement et Emploi pointe ainsi le caractère « troublant » du comportement de ces jeunes : « le plus troublant, c'est leur capacité à passer à l'acte. De tout temps les jeunes ont émis des remarques, des contestations, mais au bout de 6/7 ans, ils rentraient dans le moule. Aujourd'hui, la jeune génération est capable de monter au créneau et de démissionner. Ce

phénomène a été masqué par les difficultés de l'emploi, mais avec la reprise, on voit des personnes, notamment parmi les jeunes cadres, ne pas hésiter à quitter l'entreprise, à démissionner. ».

Dans le cadre des recherches menées sur la gestion des âges et les relations intergénérationnelles dans plusieurs grandes entreprises françaises (Alexandre-Bailly et alii, 2004), on a aussi pu noter une telle attitude, y compris parmi des jeunes salariés relativement peu qualifiés, pour lesquels on aurait pu penser que le fait de posséder un CDI dans un grand groupe était un instrument suffisant de fidélisation. L'extrait suivant d'un entretien réalisé auprès d'un manutentionnaire de 25 ans dans une entreprise de vente de matériaux de construction, tiré d'une recherche de type monographique, illustre bien ce phénomène d'affiliation paradoxal des jeunes à l'entreprise : « Quand je dis : « le boulot, je m'en fous ». Je suis là pour travailler. Donc je travaille. Ça veut dire que je sais que je vais être là de 10h à 18h30, il faut que je travaille, ça ne sert à rien de ne rien faire. Je vais être encore plus fatigué à rien faire qu'à travailler. Et c'est pour ça que je m'en fous en fait. Tu viens travailler, si t'es pas là pour le travail, tu restes chez toi. Je m'en fous, c'est-à-dire que les jours où je n'ai pas envie de travailler, je viens pas au travail ! Tout simplement. C'est-à-dire que le jour où peut-être j'en ai marre, un jour je partirai d'ici vraiment avec la tête remplie, prête à craquer. Je rentrerai chez moi et je dirai : « c'est bon vas-y demain j'arrête, c'est fini ». Je referai des missions. Du jour au lendemain je peux arrêter. Parce que, c'est pas que j'en ai marre du boulot, c'est que j'en aurai marre peut-être, de l'ambiance du boulot, ou je sais pas, j'ai vraiment eu une grosse merde au boulot. Mais ça veut dire que je quitte le boulot, je travaille direct après ! Comme j'ai fait avant en fait. »

On semble bien dans ce type de rapport « donnant-donnant ». Finalement ces jeunes « n'ont-ils pas (...) intégré les nouvelles règles du jeu, les nouvelles donnes de l'entreprise ? Celles-ci n'offrent pas les mêmes perspectives qu'hier, elles prônent la réactivité, la mobilité, la flexibilité. Bien. Mais en retour les jeunes attendent d'elles qu'elles satisfassent leurs conditions. Leur motivation restera intacte si celles-ci leur offrent des perspectives de carrière, les impliquent, les rémunèrent à hauteur de leur compétence » (Racine, Van Eeckhout, 1998, p.8).

Le désintérêt du travail, son aspect routinier, le manque de perspective d'avenir qui peut pousser les salariés âgés dans une position attentiste vis-à-vis de la sortie d'activité (Huyez, 2001) peut aussi, pour les salariés plus jeunes, se traduire par un important turn-over. Or, même pour des emplois moins qualifiés, les entreprises peuvent avoir besoin d'une certaine fidélisation, gage souvent d'une plus grande qualité du travail.

On sait que la gestion par les âges de la force de travail s'est construite historiquement comme une conséquence de tentatives de fixer et de fidéliser la force de travail parallèlement au développement de l'industrie. Il s'agissait alors pour les entreprises non seulement de se prémunir contre l'autonomie professionnelle dont pouvaient se targuer les « sublimes » (Gazier, 2003, Poulot, 1980), mais aussi de s'assurer une certaine qualité du travail par la formation d'un certain type de travailleur adapté à ce nouveau mode de production.

Dans ce contexte des politiques sociales d'entreprises, des formes de rémunérations à l'ancienneté et au final l'institution de la retraite elle-même comme organisant une sorte de salaire différé dans le temps, en sont venues à structurer des parcours professionnels relativement lisibles. Salariés et employeurs tiraient un certain bénéfice de ce type de relations

de long terme. Les salariés recevaient une certaine sécurisation de leur avenir et une garantie de revenus pour le jour où ils ne seraient plus capables de travailler, en même temps ils définissaient une limite au temps au cours duquel ils seraient sous la dépendance de leur employeur. Parallèlement, les entreprises pouvaient disposer d'une main-d'œuvre abandonnant une part de son autonomie pour se fondre dans le moule de l'organisation scientifique du travail, une main-d'œuvre pour laquelle elles « achetaient » en quelque sorte un droit de discrimination en fonction de l'âge : éloigner les plus vieux et les remplacer éventuellement par des plus jeunes jugés plus productifs (Guillemard, 1986, p.33-58).

Quelles peuvent être les conséquences de l'épuisement de ce type d'accord, notamment du fait de la remise en cause des modes de rémunérations qui visent à privilégier de plus en plus la compétence ou l'expertise plutôt que l'ancienneté (qui n'apparaît plus comme synonyme d'acquisition de cette expertise professionnelle) ? Pour les jeunes qui en ont les moyens, la perte de confiance dans l'entreprise pour organiser un déroulement de carrière conforme à des aspirations perçues comme légitimes, peut les conduire à une plus grande « volatilité », renouant, en partie, avec cette ancienne image des « sublimes », travailleurs très qualifiés maîtres de leurs attachements. Mais, même pour les salariés moins qualifiés, les entreprises peuvent être confrontées à une population plus mobile – ayant intégré la précarité de l'emploi comme mode normal de gestion de leur parcours professionnel. Et même ce type de turn-over sur des métiers moins qualifiés peut se révéler problématique pour les entreprises, notamment en termes de qualité.

Comme le notent les auteurs de l'étude de Développement et Emploi, la fidélisation et la motivation des salariés – quel que soit leur âge – nécessitent l'organisation d'une évolution professionnelle (Racine, Van Eeckhout, 1998) et donc de capacités d'anticipation.

### ***3.3.4 L'absence d'anticipation du vieillissement de la main-d'œuvre***

Dans un contexte d'ajustement de l'emploi par des recrutements précaires des jeunes et par des dégagelements des plus anciens, les entreprises ne se sont préparées ni aux problèmes posés par les départs en retraite massifs, ni au vieillissement général de la population salariée.

Le vieillissement de la population active va poser un problème particulier aux entreprises qui, jusqu'à maintenant, ont fonctionné avec une population plus jeune et avec une certaine répartition des postes de travail entre les générations.

Certaines conditions de travail induisent des « effets de sélection » par l'âge : cadence de la production, délai de réponse à une sollicitation, charge physique, horaires de travail .... Les postes les plus pénibles étaient traditionnellement occupés par les plus jeunes (Guignon, Pailhé, 2004). Dès lors que les jeunes seront moins nombreux, et que ces aspects du travail risquent – comme le laissent supposer plusieurs études sur les conditions de travail – de se maintenir, voire de s'aggraver, « la simple arithmétique montre que ce partage entre les jeunes et les plus âgés ne pourra pas se maintenir en l'état » (Molinié, Volkoff, 2002, p.15-19).

Il va s'avérer, d'autre part, qu'il ne suffit pas de mettre en présence des jeunes salariés et des moins jeunes pour que s'opère une coopération harmonieuse au travail (Racine, 1998, Flamant, 2005, Delay, Huyez-Levrat, 2006). L'étude sur la gestion des âges, menée par Développement & Emploi auprès de plusieurs entreprises, a aussi mis en évidence un effet potentiellement démotivant de l'arrivée soudaine de jeunes sur les plus anciens. Ces derniers,

constatant l'écart en termes de dynamisme ou de performance, pourraient être conduits à « décrocher » et à se réfugier dans une logique attentiste vis-à-vis de la retraite (Racine, 1998, p.9). D'autres travaux vont plus loin et décrivent une sorte de jalousie et de rivalité entre personnes de générations différentes et aux parcours plus ou moins faciles selon l'époque de leur insertion dans l'entreprise (Chauvel, 2002).

Peu d'entreprises se sont préoccupées de la transmission des savoirs. Or, dans une étude menée par Alexandre-Bailly en 2004 dans quatre grandes entreprises, il s'est avéré que dans deux d'entre elles, la transmission est rendue difficile par les nouvelles formes d'organisation du travail et des régimes horaires. De plus, elle est découragée par le fait que les anciens ont parfois le sentiment que leur expérience est méprisée ou au contraire pillée, mais dans les deux cas non suffisamment valorisée.

Selon l'auteur, le conflit de génération peut se nouer aussi dans la dénonciation, par ceux qui en sont exclus, du système de sécurité qui s'est mis en place (avec ses rigidités) à mesure que les baby-boomers accédaient à la vie active. Un tel système de sécurité fondé sur le travail demeure hors de portée pour la plupart des membres des générations suivantes abonnés à la précarité.

**Il faut penser les coopérations intergénérationnelles, ce qui est rarement le cas aujourd'hui.**

## Quatrième partie

# Une stratégie globale et concertée en faveur d'une politique nouvelle de la gestion des âges au travail

L'analyse des différents rapports publiés au cours des dernières années sur le thème de l'emploi et de la gestion des âges, comme les auditions de responsables du monde économique, politique ou administratif menées ces derniers mois par le Haut Conseil de la population et de la famille, montrent une convergence sur au moins deux points. Le premier est qu'il n'est pas possible de rester dans la situation actuelle où les plus jeunes et les plus âgés sont majoritairement maintenus hors de l'emploi ou dans des formes dégradées d'emploi. Le second est que des actions doivent être menées de manière à préserver la capacité des individus à se maintenir en emploi, et, le cas échéant, à les aider à retourner en emploi, car il n'est plus possible de faire porter l'activité économique sur une classe d'âge limitée aux 30-50 ou 55 ans.

Mais, alors que certains continuent de prôner la mise en place d'outils visant spécifiquement des groupes d'âges, le Haut Conseil considère que cette segmentation par l'âge des politiques d'emploi n'est définitivement pas efficace. Ses effets pervers ont été recensés ci-dessus.

Pour résumer, d'une part elle a découragé toute anticipation du vieillissement dans les différentes situations de travail : à un investissement financier pour des actions de prévention (de l'usure physique, de maintien de la motivation, d'entretien des capacités productives ou d'investissement en termes de formation) a été préférée l'indemnisation de l'inactivité en fin de carrière. Ce qui s'est fait, soit directement via les dispositifs de préretraites, soit indirectement via les indemnisations de chômage et la dispense de recherche d'emploi.

D'autre part, à l'autre bout de la pyramide des âges, les plus jeunes ont été maintenus aux marges du marché du travail car, comme leurs aînés, ils ont été définis comme peu productifs. En outre, ils doivent supporter l'essentiel de la flexibilité du travail. Les perspectives de court terme dans lesquels beaucoup sont engagés peuvent se révéler peu motivantes individuellement, d'autant que les entreprises ne sont pas non plus incitées à intervenir sur l'amélioration des conditions de travail et sur la définition de parcours professionnels, au cours desquels ces jeunes pourraient acquérir, maintenir, développer des compétences leur permettant d'améliorer leur employabilité .

À court terme, le choix d'un effort particulier et d'une politique spécifique, notamment pour les plus de 50 ans, peut sembler encore ponctuellement nécessaire, mais en parallèle il est urgent de définir une stratégie globale s'adressant à l'ensemble des classes d'âges, tant en

matière de formation que de conditions de travail. Elle seule permettra d'accroître la population active et de desserrer l'étouffement dans lequel est prise la génération des 30-50 ans.

Les pays étrangers ayant réussi à redresser leur situation en matière d'emploi sont aussi ceux qui ont mis en place une politique « généraliste » s'adressant à toutes les classes d'âges, avec des taux d'accès à la formation et au temps partiel plus élevé que la moyenne, démontrant que les actions visant à améliorer la situation dans l'emploi des actifs à tout âge favorisent à la fois le travail des jeunes et le maintien de la capacité de travail après 50 ans (rapport IGAS., page 239).

**Le HCPF a été dès lors particulièrement intéressé par les interventions d'experts (ANACT, A.M. Guillemard) ou de responsables du monde de l'économie, préconisant une gestion de l'emploi, neutre du point de vue de l'âge, dont l'objectif est de permettre un aménagement des parcours et des mobilités tout au long de la vie professionnelle, dans l'intérêt de l'entreprise comme dans celui du salarié.**

De nombreux outils existent déjà (par exemple, le droit individuel à la formation, la validation des acquis de l'expérience) ; ils pourraient être plus directement mobilisés pour cet objectif. Par ailleurs, beaucoup d'acteurs sont prêts à s'engager dans cette voie.

Comme l'indique l'étude récente du Conseil Economique et Social, un des freins à la mobilisation autour de l'objectif d'une « France plus active », est « que le terrain économique et social connaît un grave déficit de débat public et transparent » : les experts accaparent le débat, les acteurs de terrains semblent être confrontés à des décisions les concernant mais sur lesquels ils n'ont aucune prise (Taddei et alii, 2004, p.113). Dans le même temps, ainsi que l'indique l'IGAS, de multiples initiatives prometteuses peuvent être menées, mais les acteurs s'épuisent faute de perspectives claires. Ainsi, les acteurs locaux du service public de l'emploi sont toujours en attente d'un éclairage « de la démarche [que l'Etat] a suscité sur l'emploi à tout âge, pour appuyer la mobilisation territoriale, faciliter la coordination et prévenir les déperditions d'énergies » (IGAS, 2004, p.196).

Quel peut alors être le rôle des pouvoirs publics dans le passage d'une gestion par l'âge à une gestion des âges dans une perspective d'accompagnement et de sécurisation de parcours professionnels destinés à être moins linéaires que par le passé ?

On l'a dit, il s'agit de questions trop complexes pour pouvoir être résolues mécaniquement par une intervention de type législatif qui ne serait pas suivie d'effets, faute d'être portée par les acteurs concernés.

Par contre, l'Etat peut jouer un rôle important d'impulsion et d'animation sur un certain nombre de chantiers. **Le rôle des pouvoirs publics peut être, sans se substituer aux partenaires sociaux et sans dénier leurs propres prérogatives, d'éclairer les termes du débat afin de faire évoluer les mentalités.** Il s'agirait alors d'affirmer le cap d'une sortie d'une gestion massive par les âges pour entrer dans la logique d'une gestion individuelle des parcours professionnels et de promouvoir une logique de coopération et de synergie des âges au travail au lieu de les opposer.

Il s'agit aussi de **soutenir les actions visant à améliorer l'environnement de travail principalement dans deux directions :**

- la première est juridique. L'amélioration passe par une simplification drastique et une sécurisation (pour les individus et les entreprises) des règles de fonctionnement du marché du travail ;
- la seconde concerne l'organisation et les conditions d'exercice du travail afin de prévenir les phénomènes d'usure (physique ou psychologique) et d'éviter les situations « handicapantes ».

Un troisième type d'action consiste à **réorienter les énergies et les dispositifs de politiques de formation existants** autour de l'objectif d'une sécurisation des parcours professionnels. Cette sécurisation passe notamment par le maintien et le développement des compétences des individus, dans leur emploi, mais leur offrent aussi la possibilité d'en changer. De ce point de vue, une question à débattre sera celle de la « portabilité » ou de la « transférabilité » de ces droits en termes de formation tout au long de la vie. Dans l'immédiat, les outils existants peuvent être rendus plus faciles d'usage pour les individus avec un accompagnement adéquat et plus pertinent pour les chefs d'entreprise, s'ils en perçoivent les résultats bénéfiques.

Une quatrième action essentielle que pourrait engager les pouvoirs publics **serait celle de « donner l'exemple »**, notamment en définissant avec les partenaires sociaux un plan d'action pilote dans un nombre limité de secteurs professionnels, qui vont connaître des évolutions importantes de leur population active et qui sont déjà sensibilisés à des changements dans la gestion des ressources humaines.

## 4.1 Eclairer le débat et provoquer une révolution culturelle

### 4.1.1 Soutenir un changement de paradigme

Contre les stéréotypes ancrés dans les esprits depuis près de trente ans, lutter contre les discriminations fondées sur ces représentations, convaincre de l'impérieuse nécessité de ne plus segmenter la politique de l'emploi public comme privé sur le critère de l'âge, relève d'un **exercice pédagogique d'envergure qui ne peut être impulsé et orchestré que par l'Etat.**

Il s'agit de poser un diagnostic neuf des questions à traiter et de mobiliser des solutions tranchant avec des recettes qui ont échoué en montrant en particulier que :

- l'âge n'est pas premier dans les difficultés à maintenir dans l'emploi les salariés les plus anciens. Il faut souligner qu'il n'y a aucun problème quand on a été formé régulièrement et que les conditions de travail sont modulées en fonction de l'âge. C'est le cas notamment de l'industrie automobile, qui, depuis deux ou trois ans, s'adapte pour garder ses salariés en anticipant sur ses futures difficultés de recrutement ;
- si le retrait d'un salarié âgé ne facilite pas forcément l'embauche d'un plus jeune, l'investissement, qui sera fait pour permettre au premier de se maintenir dans l'emploi, contribuera par la même occasion à améliorer l'environnement de travail du second et à le fidéliser dans l'entreprise ;

- l'on ne peut plus favoriser une génération au détriment d'une autre dans une période de fort renouvellement des effectifs qui va accroître les problèmes de transferts de compétences (dans certaines entreprises, c'est 30 à 50 % des effectifs qui seront à renouveler).

Il s'agit bien au contraire de préparer les esprits à la coopération dans le travail de générations différentes.

A cet égard, comme le souligne le rapport de l'IGAS, une campagne de communication axée sur la seule valorisation de l'expérience constituerait une erreur et risquerait d'avoir un faible impact auprès de l'opinion publique « *Mettons l'accent, dans une société française, qui est probablement plus intergénérationnelle qu'on ne le dit souvent, sur la mixité des âges au travail et la transmission de l'expérience* » recommandent ses auteurs avec raison.

### **C'est bien la synergie des âges au travail qu'il s'agit désormais de promouvoir.**

Comme le relève le rapport du CAE, la manière dont l'expérience et le capital humain affectent la productivité globale est mal appréciée. Les « *effets inter-individuels positifs qu'ils exercent sont diffus. Un savoir-faire utile peut être transmis de multiples façons des seniors aux plus jeunes sans que l'entreprise en soit pleinement consciente. Des effets de sens inverse peuvent aussi s'exercer, la collaboration des plus jeunes pouvant, à peu de coût, améliorer la productivité des seniors* ».

La mixité des âges dans les équipes de travail est en tout état de cause bénéfique en ce qu'elle favorise les complémentarités de comportements et de compétences, à condition cependant d'être accompagnée et organisée.

La gestion de la diversité des âges au travail doit être au cœur de la communication par la valorisation d'entreprises fondant leur réussite sur une politique de synergie et de coopération des âges au travail appréciée par leurs salariés.

Les exemples portés à la connaissance du HCPF ne manquent pas. Ainsi pour n'en citer que deux ou trois :

L'IGAS a valorisé une entreprise du BTP confrontée à la rareté d'une main-d'œuvre qualifiée qui a mis en place un tutorat permettant à des salariés confirmés d'épauler la formation de jeunes embauchés.

L'ANPE a fourni l'exemple d'un accord récent avec la Société Générale. Le développement de cette dernière a été assuré dans les années soixante-dix par une embauche massive, qui va se traduire dans les années à venir par des départs en retraite importants. Pour assurer la continuité, la banque a embauché des personnes d'âge variable, notamment des conseillers de clientèle de 45-50 ans ayant reçu des formations différentes.

Le rapport Flamant (2005, p.44) s'est arrêté sur l'expérience du département Acier de Sollac (Fos-sur-mer) qui a créé des binômes jeunes et anciens pour formaliser les savoirs à l'intention de l'ensemble des opérateurs de l'aciérie.

Ce dernier cas est particulièrement intéressant en ce qu'il favorise un processus de « *co-production fondée sur des reconnaissances réciproques* » dépassant la relation jeune–ancien, formateur–formé, qui caractérise le tutorat et peut en constituer une limite.

Ce type de gestions efficaces de la diversité des âges doit servir à mobiliser, dans ce sens, l'ensemble des ressources humaines disponibles.

#### **4.1.2 La préparation et la mobilisation des acteurs**

L'objectif est ambitieux, mais il n'est pas hors de portée puisque d'autres pays l'ont atteint. Les pays scandinaves en particulier ont su mettre en place des politiques neutres sur le plan de l'âge, axées sur les parcours individuels qu'ils ont su faire accepter par leur opinion publique.

L'exemple le plus remarquable, car le plus abouti, est celui de la Finlande, qui depuis 2003, a lancé un programme ayant pour objectif de promouvoir l'attractivité de la vie au travail en s'adressant à l'ensemble de la population en âge de travailler ; ce chantier a été précédé d'un premier programme qui s'adressait davantage aux seniors.

Dans les deux cas, l'action s'est appuyée sur une forte mobilisation de tous les acteurs, sur une vaste campagne de communication et s'est accompagnée d'un programme de recherche et de développement très précis.

L'Etat a dû susciter les conditions d'une nouvelle perception des problèmes et de leurs solutions en créant des commissions d'études et des forums et en sensibilisant l'opinion publique. Mais le succès de l'opération est également dû à une coopération réussie avec tous les acteurs économiques et sociaux.

De la même façon, l'Etat français est appelé à jouer un rôle d'impulsion mais aussi de facilitateur du dialogue social, au niveau national, au niveau des branches et des territoires sur un sujet dont il lui appartient de montrer l'importance. **Il s'est jusqu'à présent focalisé sur l'emploi des seniors <sup>20</sup>, il serait opportun - comme tente de le montrer le présent rapport - que dans une toute prochaine étape, il indique la voie d'une nouvelle gestion des carrières dans un contexte de retournement démographique.**

Les outils de politique contractuelle dont il dispose pourraient servir à coordonner les efforts autour d'une gestion intégrée de la diversité des âges, prenant appui sur tous les dispositifs existants susceptibles de faciliter le changement : démarches de diagnostic, formation continue, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, amélioration des conditions de travail...

Tous ces dispositifs doivent permettre, bien utilisés, de sécuriser les parcours professionnels, dans le cadre d'une gestion préventive appliquée à tous les âges.

---

<sup>20</sup> Plan national d'actions pour l'emploi des seniors 2006-2010

## 4.2 Mobiliser les dispositifs de formation et de gestion des compétences

Le premier axe d'action dans une logique préventive concerne le maintien et le développement des compétences, comme le souligne le rapport du CAE.

Tout au long de leur parcours professionnel, les salariés devraient avoir des opportunités de maintenir, voire de développer leurs compétences, ce qui leur permettrait, le cas échéant, de faire face à des restructurations économiques ou à des changements d'ordre technologique ou organisationnel ou bien encore d'envisager des changements d'orientation professionnelle plus radicaux. Il semble exister un consensus à ce sujet pour considérer que « l'entretien » des compétences tout au long de la vie concourrait grandement à la sécurisation des parcours professionnels et constituerait la contrepartie de l'allongement de la vie professionnelle et d'une plus grande fluidité du marché du travail.

L'étude du Conseil Economique et Social préconise des actions aux moments clés des parcours professionnels qui peuvent servir de base de discussion. La logique de ce schéma est d'éviter les entrées tardives ou les sorties précoces qui se poursuivraient, malgré une pénurie de main-d'œuvre, en raison de l'inertie des pratiques héritées des décennies précédentes.

Pour les jeunes, il s'agirait alors de renforcer et de baliser des chemins plus continus entre formation et emploi et un renouvellement de « l'exercice des droits à une formation tout au long de la vie » (Taddei et alii, 2004, p.89). À ce titre, est évoqué le principe d'un dispositif d'alternance adapté aux différents publics (des jeunes très qualifiés à ceux en « grande difficulté de socialisation »), qui aurait trois fonctions : « complément de formation, vérification par le jeune de la pertinence de son choix professionnel, socialisation » (Taddei et alii, 2004, p.89).

Pour les cohortes ayant connu tout au long de leur vie professionnelle le risque du chômage et qui n'auront pas accès aux dispositifs de sortie d'activité des générations antérieures, il convient « de mettre en place les moyens d'éviter la perspective de fins de carrière démotivante » (Taddei et alii), qui seraient liées à des difficultés connues mais faiblement anticipées (changements techniques, organisationnels, caractère répétitif ou usant de l'activité par exemple).

Les instruments juridiques existent et les moyens financiers aussi, mais des difficultés relevées dans leur usage conduisent à des préconisations visant à aménager les dispositifs existants et à encourager la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### 4.2.1 Aménager les dispositifs existants de formation

Les outils existants (comme les entretiens professionnels, les bilans de compétences, la validation des acquis de l'expérience, le droit individuel à la formation), qui peuvent permettre aux personnes de faire le point sur leur carrière et, éventuellement de la réorienter, sont peu utilisés et « essentiellement dans les grands groupes, où les possibilités de choix de carrière sont les plus ouvertes » (Taddei et alii, 2004, p.90), moins pour des questions de « droit d'accès » qu'en raison de « moyens financiers », de lourdeurs de procédure, de possibilités et de garanties attachées à ces dispositifs (par exemple de transférabilité des droits d'une entreprise à une autre).

#### *4.2.1.1 La formation continue*

La formation tout au long de la vie constitue évidemment un des axes privilégiés d'une gestion du personnel dynamique, mais, bien que de nombreux outils existent (et peut-être à cause de leur multiplicité et de leur cloisonnement), elle est loin de remplir toutes ses promesses, alors même qu'elle devrait permettre, par des actions adaptées aux différents publics et à leurs attentes, non seulement de maintenir l'employabilité des salariés, mais aussi de préparer des mobilités choisies et d'accompagner le retour en emploi.

En effet, « tout se passe comme si la formation continue ne jouait qu'un rôle d'adaptation ou de complément par rapport à une formation initiale », formation initiale par ailleurs peu adaptée « à une entrée directe dans l'emploi » (Taddei et alii, 2004, p.100).

Paradoxalement, la France fait partie des pays de l'Union européenne où la formation professionnelle est bien développée. En 1999, 76 % des entreprises de 10 salariés et plus ont engagé au moins une action de formation pour leurs membres (Théry et alii, 2002). Néanmoins, ce taux global cache des disparités importantes entre les entreprises selon leurs tailles et selon les secteurs d'activités : la formation est d'autant plus développée que l'entreprise est grande. Ainsi, d'après les données Eurostat, c'est seulement 46 % de l'ensemble des salariés qui ont suivi un enseignement ou un stage au cours de cette année, et 51 % des salariés des « entreprises formantes ».

Surtout les disparités de recours à la formation sont importantes selon le sexe, le niveau de qualification et l'âge. Ainsi, on notait en 2003 que seuls 5 % environ des actifs et des chômeurs de plus de 50 ans avaient suivi une formation au cours des quatre dernières années. Les entreprises vont devoir prendre conscience de la nécessité de proposer à tous leurs salariés des formations à tous les âges pour préserver leur employabilité.

Les pratiques des entreprises sont de toute façon appelées à évoluer surtout depuis l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 et la loi relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social qui a suivi. Le dispositif créé comporte de nombreuses novations et notamment la mise en place d'un droit individuel lié au contrat de travail.

L'ensemble des acteurs doivent être incités à s'emparer de toutes les possibilités permettant aux entreprises comme aux salariés de s'adapter en permanence dans un monde mouvant et concurrentiel.

Ces novations supposent une réflexion poussée et prospective sur les compétences, laquelle se heurte souvent à la logique du court terme liée au carnet de commandes et aux incertitudes du marché.

Pour que les entreprises se servent au mieux de la panoplie d'outils à leur disposition (congé individuel de formation, plan de formation, périodes et contrat de professionnalisation, VAE), il faut qu'elles soient convaincues de leur utilité.

Une action volontariste des pouvoirs publics et des partenaires sociaux est à mener pour lutter contre trois facteurs qui peuvent aller à l'encontre de ce développement :

- la méconnaissance des outils et surtout de leur apport pour élever les qualifications et donc favoriser la mobilité et (ou) fidéliser les salariés ;
- la crainte de procédures lourdes et inadaptées ;
- l'insuffisance de la gestion prévisionnelle des compétences.

Comme le souligne A.M. Guillemard, « il faut inventer un autre mode de gestion des âges, une gestion de la diversité des âges plus en phase avec les impératifs de la nouvelle société de la connaissance, laquelle exige des salariés mieux formés, plus mobiles ». Dans cette perspective, une importance toute particulière doit être portée aux compétences professionnelles à maintenir et à valoriser tout au long de la vie. La validation des acquis de l'expérience (VAE) constitue à cet égard un dispositif très pertinent dont l'usage doit être encouragé.

#### *4.2.1.2 Promouvoir la VAE*

Dans le cadre d'une politique de gestion des âges qui s'intéresse au parcours professionnel de chaque salarié, la VAE peut constituer un atout très important. Deux phénomènes conjugués offrent un terrain favorable à son développement comme l'indique le rapport IGAS 2005 : d'une part, l'importance des secteurs professionnels confrontés à d'énormes besoins en main-d'œuvre qualifiée qui disposent de salariés « faisant fonction » sans avoir le diplôme requis et aspirant à une reconnaissance ; et d'autre part, le nombre élevé de jeunes sortis du système scolaire sans diplôme et qui souhaitent avoir une deuxième chance, pouvoir évoluer dans leur vie professionnelle.

Une récente étude conduite sur les parcours d'accès au dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) en région PACA indique ainsi que les intéressés doivent être en mesure de mobiliser de nombreuses ressources pour monter un dossier : temps, financement, capacité à formuler son activité, et accompagnement. Ce dernier est d'autant plus important que les « trajectoires professionnelles [sont] marquées par la précarité » (Personnaz et alii, 2005, p.1).

Le premier obstacle peut être constitué par l'éclatement des portes d'entrée dans le dispositif qui dépendent du nombre d'organismes valideurs : à ce jour sept ont été identifiés !! Chacun d'entre eux a sa propre politique d'aide à la formulation par les candidats, de leur demande de validation et d'orientation vers le titre le plus adapté.

Une fois cette étape franchie, et la demande de validation pour un titre déterminé acceptée, s'ouvre la phase d'élaboration du dossier de validation en tant que tel qui dure un temps certain : généralement plusieurs mois ! Il est ainsi difficile pour de nombreux candidats de fixer un terme aux efforts qu'ils doivent entreprendre, ce qui conduit à des décrochages très compréhensibles. L'aide d'un accompagnateur, « porteur du langage et des comportements à adopter » est alors souvent décisive pour parvenir à la mise en forme de ses compétences (Personnaz et alii, 2005, p.3) et à l'aboutissement du dossier.

On comprend que, dans ces conditions, 50 % (selon une étude du CEREQ) des personnes concernées abandonnent après les premiers contacts et information des candidats dans les points relais d'information.

Deux rapports récents, l'un de l'IGAS et l'autre du professeur Benhamou, recommandent de nombreux aménagements du dispositif afin de donner un nouvel élan à une réforme très prometteuse mais dont les premiers résultats sont bien timides ; le gouvernement a commencé à leur donner suite<sup>21</sup>.

Il reste que le dispositif n'est pas encore assez connu par les entreprises et par les salariés et d'application trop complexe et trop aléatoire. Il serait opportun d'intégrer ce sujet particulier dans le cadre de la campagne de communication ci-dessus évoquée.

Dans la perspective de relancer l'ascenseur social et de sécuriser les parcours professionnels, la validation des acquis peut constituer un véritable « moteur » si l'Etat, les régions et les partenaires sociaux s'engagent sur trois points :

- la simplification des procédures. L'idée d'un chèque VAE universel, expérimentée dans certaines régions, est une avancée à cet égard très positive ;
- l'information du public. Il s'agit d'éviter que les candidats aient l'impression de devoir effectuer le parcours du combattant ;
- une gestion coordonnée des moyens. La mutualisation des ressources est sans aucun doute à développer pour mieux répondre à une demande croissante.

Le plan gouvernemental récemment annoncé sur la relance de la VAE exprime bien ces objectifs.

#### **4.2.3 Encourager la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pratiquée que par 8 % des entreprises françaises selon une enquête de la DARES menée en 1998.

Les variations sont importantes entre les entreprises selon leur taille, moins parce que les petites entreprises ne se préoccupent pas de leurs compétences, que parce que ces questions sont chez elles moins formalisées et les démarches plus implicites. Ailleurs, les incertitudes sur l'avenir peuvent faire paraître la GPEC comme trop rigide et peu adaptée à des besoins dont l'identification se fait sur du court ou du moyen terme.

Ainsi, c'est surtout face à des innovations (technologiques, de production) ou à des restructurations que les entreprises mettent sur pied des formations, davantage dans une logique d'adaptation que de prévision. Comme l'écrit Renaud Descamps, « *la formation est le plus souvent consécutive à des choix qui s'inscrivent dans le cadre de stratégies industrielles plus que dans des politiques plus globales intégrant la gestion des ressources humaines* ».

Ce caractère réactif de la formation, pour naturel qu'il soit, est néanmoins insuffisant car l'employabilité doit être entretenue au-delà des changements qui affectent les entreprises. Ce sont en effet « les salariés des structures dans lesquelles « rien ne change » qui sont le plus exposés au risque de chômage, lequel peut alors être de longue durée faute de compétences mises à jour » (Descamps, 2004, p.4).

---

<sup>21</sup> Plan de relance de la VAE annoncé le 27 juin 2006 et mis en oeuvre dès septembre 2006

Le développement des études et des observatoires de branches est fondamental pour éclairer les entreprises et les salariés quant aux mutations prévisibles et leurs conséquences sur les métiers. Il faut que les uns et les autres aient une vision du moyen terme, seule susceptible de permettre le développement d'une gestion préventive à tous les âges.

L'Etat a un rôle majeur d'accompagnateur, de facilitateur à jouer dans l'application de ces divers dispositifs.

Il doit veiller à ce que la formation tout au long de la vie et la validation des acquis de l'expérience soient accessibles à tous.

Il doit aussi conforter l'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans GPEC déjà mise en place.

### **4.3. Soutenir les actions visant à améliorer l'environnement de travail**

#### ***4.3.1 Les conditions de travail***

Le deuxième axe de réflexion autour de la sécurisation des parcours tient au maintien des capacités de travail.

L'allongement de la durée d'activité, donc du maintien en emploi des travailleurs âgés, pose de manière directe aux entreprises la question de l'aménagement « des postes de travail et [de] leur environnement ».

Dans le cadre d'une nouvelle gestion, anticipatrice et préventive, il ne s'agit pas seulement de créer quelques « postes doux » pour les salariés les plus fatigués, mais de s'intéresser à la diminution de la pénibilité pour tous afin de préserver la santé des salariés et de leur permettre de se maintenir dans l'emploi, mais aussi d'intégrer les plus jeunes aujourd'hui souvent rebutés par certaines conditions de travail.

Qu'ils soient ou non directement liés au travail, les problèmes de santé augmentent avec l'âge et peuvent limiter la capacité de travail, et ce jusqu'à l'incapacité. « 23,3 % des 50-64 ans, contre 11,4 % chez les 30-49 ans sont dans ce cas » et principalement chez les ouvriers non qualifiés (IGAS, 2004, p.71). Ainsi « faut-il que les processus de travail ne conduisent pas, dans la durée de la vie professionnelle, à une usure prématurée ». Surtout, en « l'absence des possibilités de départ anticipé à la retraite ou en préretraite, les salariés âgés en situation de difficulté importante de santé iront de plus en plus nombreux gagner les régimes d'inaptitude, d'indemnisation du chômage de longue durée, ou encore d'invalidité » (IGAS, 2004, p.73).

Un investissement important portant sur les conditions de travail permettra également de sortir de la situation actuelle où les plus jeunes supportent l'essentiel des mauvaises conditions de travail, ce qui rend l'entreprise peu attractive à leur égard, notamment dans certains secteurs professionnels confrontés de ce fait, à une pénurie de main-d'œuvre.

Il visera aussi à rendre possible une meilleure intégration des populations actuellement éloignées de l'emploi, comme les femmes, les salariés âgés ou les personnes handicapées ((Taddei et alii, 2004, p. 88).

L'inaptitude liée à de mauvaises conditions de travail et à l'impossibilité pour les salariés d'adopter des stratégies de compensation n'est pas en rapport avec l'âge, mais plutôt avec l'ancienneté. Par exemple, à la RATP, les premiers problèmes des conducteurs de bus – liés au contact clientèle – apparaissent au bout de 7 ans (IGAS, 2004, p.76), ce qui montre bien la responsabilité de l'entreprise.

L'investissement est à porter sur la prévention de l'usure. Ceci est d'autant plus important que l'évolution actuelle des conditions et de l'organisation du travail va dans le sens d'un renforcement de « l'intensité » du travail, constatée dans tous les pays industrialisés. Ce dernier peut poser des problèmes à tous, mais particulièrement aux travailleurs vieillissants (IGAS, 2004, p.80-81).

Si une exposition répétée à certaines situations peut détériorer leurs capacités de travail et compromettre leur maintien en activité, il existe un assez large consensus (notamment chez les ergonomes et les médecins du travail) autour de l'idée que les salariés âgés conservent des facultés d'adaptation et d'apprentissage, pour peu que celles-ci aient été entretenues au cours de leur carrière et qu'ils disposent d'une autonomie suffisante (notamment temporelle) pour pouvoir mettre en œuvre les diverses stratégies de compensation qu'ils ont pu développer grâce à leur expérience (« Efficace à tout âge ? » Volkoff et alii, 2000).

L'investissement doit aussi porter sur l'organisation du travail pour prévenir ce que Xavier Gaullier appelle la « rouille », une image appropriée pour parler du vieillissement des capacités cognitives : capacités que l'on perd faute d'avoir eu suffisamment d'occasions de les utiliser.

Des études sectorielles, notamment parmi les soignants, ont bien indiqué que l'usure professionnelle est liée, plus qu'à l'âge, à l'existence ou non de soutien professionnel et à l'organisation du travail qui permet ou non des transmissions d'informations et la régulation à l'intérieur des équipes de travail (IGAS, 2004, p.135). L'enquête Press-Next, menée au plan européen sur ces questions de « burn-out » des personnels soignants a confirmé ce type de variable explicative : la discussion sur les questions professionnelles, l'organisation du travail dans le service, le temps pour les transmissions d'informations influencent fortement le ressenti des agents et leur taux d'absentéisme. Ce type de constat est sans aucun doute vérifiable dans d'autres secteurs.

Face à cet enjeu considérable et au retard pris dans ce domaine, il faut développer l'aide au conseil en direction des entreprises, en tenant compte de la diversité des situations évoquées ci-dessus, dans le cadre d'un partenariat Etat, conseils régionaux et entreprises.

L'Etat est fondé à soutenir une action vigoureuse en matière de conditions et d'organisation de travail, notamment dans les PME où se trouvent des gisements d'emplois souvent inexploités en raison des conditions de travail proposées.

Pour reprendre l'exemple finlandais précité, à l'issue du premier programme d'actions gouvernemental, deux tiers des entreprises ont mis en œuvre des actions de maintien de la capacité de travail du personnel et ont vu des retours sur investissements grâce à une amélioration de la productivité des travailleurs concernés.

Comme l'indique A.M. Guillemard : « *Une leçon importante à retenir de l'expérience finlandaise est sans doute qu'avec le vieillissement des populations, l'objectif d'améliorer la qualité de l'emploi est devenu un enjeu au moins aussi important que celui d'élever le taux d'emploi* » .

#### **4.3.2 Le cadre juridique**

Le troisième axe de réflexion pour la sécurisation des parcours concerne les règles juridiques qui encadrent le travail.

Passer d'une gestion par âge à une gestion de la diversité des âges suppose de substituer à la catégorie statique d'âge, la notion dynamique de parcours professionnel. Or celui-ci se diversifie de plus en plus, avec des allers et retours entre activité et inactivité, des périodes consacrées à la vie personnelle et familiale et des périodes de forte implication professionnelle, de nombreuses mobilités. Tous ces éléments participent de la flexibilité qui rime aujourd'hui trop souvent avec précarité et absence de visibilité pour l'avenir.

Il faut mettre en place un système qui permette aux individus de planifier leur vie professionnelle sans appréhender les transitions, le passage entre deux situations données.

L'inquiétude est d'autant plus grande que la réglementation est complexe et peu respectée ; de ce fait, les salariés ont le sentiment d'être confrontés à l'arbitraire des décisions de l'employeur et ces derniers ont souvent l'impression de ne pouvoir avoir recours qu'à une gestion en marge du droit. Les uns et les autres partagent de ce fait un fort sentiment d'insécurité peu propice au développement de relations sociales harmonieuses et à une gestion de l'emploi dynamique.

Diverses études (Boissonnat, 1995 ; Supiot, 1999 ; de Virville 2004) ont mis en évidence la nécessité d'aller vers une simplification de la réglementation du travail permettant de mieux protéger les salariés tout au long de leur cursus professionnel.

**Le HCPF estime que cette nécessaire simplification doit conduire notamment à remettre en cause toutes les mesures d'âges et à rechercher un autre mode de protection de l'emploi.**

De nombreux experts auditionnés par le HCPF ont mis en avant la nécessité de réfléchir à « *un nouveau contrat de travail, stable, stabilisateur et qui permette de mettre en place une sécurisation sociale des carrières. Un contrat dans lequel l'investissement personnel pourra se développer, la formation continue se mettre en place* (rapport Cahuc et Kramarz).

Des mesures innovantes et simples sont à expérimenter pour sécuriser les trajectoires professionnelles. Le contrat de transition professionnelle, qui permet au salarié licencié de bénéficier de 80 % de son salaire brut le temps de trouver un nouvel emploi, va dans ce sens.

Pendant la durée de son contrat, l'intéressé peut alterner les périodes de recherche d'emploi, de formation et de travail dans des entreprises privées ou publiques et il bénéficie d'un suivi personnalisé.

Le HCPF approuve ce genre d'initiative, qui facilite le changement tout au long de la vie professionnelle tout en assurant au salarié un minimum de protection sociale lors des passages entre diverses formes d'activité, indépendamment de son âge.

#### 4.4 Donner l'exemple

L'implication de l'ensemble des acteurs dans une stratégie nouvelle en faveur de l'emploi a été déterminante dans les expériences étrangères précitées, elle le sera aussi dans notre pays, ce qui ne signifie pas pour autant un traitement identique pour tous. La situation de l'emploi, les conditions et les perspectives de travail sont très différentes selon les secteurs et l'accord national renvoie d'ailleurs fort heureusement à des négociations de branches et d'entreprises.

Le HCPF souhaite que l'Etat mette en priorité à la disposition de ces dernières, les outils dont il dispose (contrats d'études prospectives et engagements de développement des compétences) afin qu'émergent au plus vite des diagnostics partagés sur l'opportunité de conduire le changement, pour tous les âges, en matière de modalités de recrutement et de mobilité, de formation, d'organisation et de conditions de travail.

Le HCPF propose enfin que l'Etat s'engage aux côtés des partenaires, dans le cadre de contrats d'objectifs nationaux déclinés territorialement, **sur un plan d'actions pilote en faveur de deux ou trois secteurs professionnels.**

Pourraient être retenus en priorité des secteurs qui, en raison de la pyramide des âges, vont voir leurs effectifs diminuer de façon importante dans un avenir proche et qui, par ailleurs, sont particulièrement ouverts à des évolutions dans la gestion du personnel. Il apparaît au HCPF que le **secteur des services à la personne** pourrait opportunément offrir l'un de ces champs d'expérimentation, qui jouerait, dans un second temps, un rôle d'entraînement à l'égard des autres branches concernées.

L'Etat en tant **qu'employeur pourrait aussi montrer la voie** : en intégrant la gestion des âges dans les préoccupations majeures des directions de ressources humaines des services publics, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui, même si les fonctions publiques sont dotées depuis peu d'observatoires de l'emploi.



# CONCLUSION

La créativité en matière de mesures ciblées par l'âge pour aider l'insertion professionnelle de jeunes a été très grande au point d'aboutir à un système d'une telle richesse que les différents acteurs peinent à en avoir une connaissance précise, le résultat n'a pas été à la hauteur de l'investissement consenti. Il s'agit de redéployer ce potentiel de créativité vers une autre logique, axée sur la gestion de la diversité des âges au travail avec pour objectif d'améliorer le taux d'emploi pour tous.

Ce chantier fondamental pour l'avenir de notre société relève d'une action volontariste, inscrite dans la durée et concertée à tous les niveaux. Dans cette perspective, le dialogue social a un rôle décisif à jouer au niveau national, professionnel et territorial et de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement d'édicter de nouvelles règles du jeu, ce que pourraient faire les pouvoirs publics, mais d'inventer une « gestion de parcours de vie active allongée » pour reprendre l'expression du rapport IGAS (2004) ou de promouvoir « une nouvelle conception de la sécurité et de la protection sociale dans une société de la connaissance et de la longévité » selon le rapport de A.M. Guillemard (2006).

**De telles ambitions sont nécessaires face aux défis démographiques à relever dès demain, mais elles relèvent d'une nouvelle régulation politique des comportements, tranchant totalement avec celle qui prévaut depuis plus de trente ans, ce qui conduit le HCPF à parler de véritable révolution culturelle.**



# ANNEXES



## Personnes auditionnées par le HCPF

- 12 avril 2005 Anne-Marie GUILLEMARD, membre du HCPF, sociologue, professeur à Paris V et membre de l'Institut universitaire de France
- 10 mai 2005 Anne-Marie BROCAS, Secrétaire générale du Conseil d'orientation des retraites  
Cyrille de MONGOLFIER, directeur des Ressources Humaines du groupe AXA
- 12 juillet 2005 François BRUN, membre de l'Inspection générale des affaires sociales
- 20 septembre 2005 Henri ROUILLEAULT, directeur de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail  
Christian ROCHE et Claudine BOUNIOL, membres de la CGT
- 18 octobre 2005 Guillaume HUYEZ, attaché de recherche à l'université du Havre et de Liège
- 15 novembre 2005 Antoine d'AUTUME et Jean-Paul BETBEZE, membres du Conseil d'analyse économique
- 20 décembre 2005 Jean GEAREMYNCK, Délégué général, et Isabelle EYNAULT-CHEVALIER, sous-directrice, à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- 17 janvier 2006 Christian CHARPY, directeur, et Annie GAUVIN, directrice générale adjointe, de l'Agence nationale pour l'emploi



# Bibliographie

ALEXANDRE-BAILLY Frédérique, GAUTIE Jérôme, GUILLEMARD Anne-Marie, JOLIVET Annie (2004), *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas*, Rapport de l'ACI Travail, Temps, Trajectoires et Transitions

ANDCP (2005), *77 entreprises s'engagent sur les quinquas*, Courrier cadres n° 1571

AUBERT Patrick (2003), *La situation des salariés de plus de cinquante ans dans le secteur privé*, INSEE, document de travail G 2003/05

AUBERT Patrick, CREPON Bruno (2004), *La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation*, Economie et statistiques n° 368

BALMARY Dominique (2004), *Politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes*, rapport de l'instance d'évaluation du Commissariat général du Plan

BEHAGHEL Luc (2005), *Les seniors entre formation et éviction*, Connaissance de l'emploi n° 14

BENHAMOU Albert-Claude (2005), *La valorisation des acquis par l'expérience en actes*, rapport du ministère de l'Education Nationale

BOARINI Romina, LE CLAINCHE Christine, MARTINSSON Peter (2006), *Les déterminants des âges de départ à la retraite en France et en Suède*, Centre d'études de l'emploi – document de travail

BOISSONNAT Jean (1995), *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob

CAHUC Pierre (2005), *Le difficile retour en emploi des seniors*, Centre d'observation économique de la CCI de Paris

CAHUC Pierre, KRAMARZ Francis (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, rapport au ministre de l'Economie et au ministre de l'Emploi

CAMDESSUS Michel (2004), *Le sursaut – vers une nouvelle croissance pour la France*, La documentation française

CAUSSAT Laurent, ROTH Nicole (1997), *De l'emploi à la retraite : générations passées et futures*, Revue française des affaires sociales

CHARPIN Jean-Michel, ZAIDMAN Catherine, AUBERT Jean-Marc (1999), *L'avenir de nos retraites*, La documentation française

CHAUVEL Louis (2002), *Le destin des générations, structure sociale et cohortes en France au XX<sup>ème</sup> siècle*, PUF Paris

CRIBIER Françoise (1995), *Modification du passage à la retraite et changement des parcours de vie : deux cohortes de retraités parisiens de 1972 et 1984*, La documentation française

D'AUTUME Antoine, BETBEZE Jean-Paul, HAIRAUT Jean-Olivier (2005), *Les seniors et l'emploi en France – rapport du Conseil d'analyse économique*, La documentation française

DE VIRVILLE Michel (2004), *Pour un code du travail plus efficace*, Centre d'études de l'emploi

DELAY Béatrice, HUYEZ-LEVRAT Guillaume (2006), *Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ?*, Sociologies pratiques PUF n° 12

DEMAZIERE Didier (2003), *Le chômage – comment peut-on être chômeur ?*, Belin

DESCAPS Renaud (2004), *La formation dans les entreprises : entre réflexe et stratégie*, Bref du CEREQ n° 207

ESPING-ANDERSEN G. (2000), *Why deregulate Labours Markets ?*, Oxford University Presse

FLAMANT Nicolas (2005), *Pour une gestion de la synergie des âges*, rapport

GAUDU François (2006), *Droit social*, Editions techniques et économiques

GAUTIE Jérôme (2003), *Transitions et trajectoires sur le marché du travail*, Quatre pages du centre d'études de l'emploi n°59

GAZIER Bernard (2003), *Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion

GIVORD Pauline (2006), *L'insertion des jeunes sur le marché du travail entre 2002 et 2004*, Insee Première n° 1061

GUEGANO Yves (2005), *L'activité après 55 ans parties I et II*, Questions retraites n° 46 et 47

GUIGNON Nicole, PAILHE Ariane (2004), *Les conditions de travail des seniors*, Premières synthèses, DARES n°19.2

GUILLEMARD Anne-Marie (1986), *Le déclin social : formation et crise des politiques de la vieillesse*, PUF, collection « sociologies »

GUILLEMARD Anne-Marie (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés face à l'épreuve du vieillissement*, Armand Colin

GUILLEMARD Anne-Marie, JOLIVET Annie (2006), *De l'emploi des seniors à la gestion des âges*, La documentation française

HAIRAULT Jean-Olivier, LANGOT François, SOPRASEUTH Thepthida (2004), *Retraite choisie et réduction des déficits : quelles surcotes proposer ?*, Revue française d'économie, volume 18, n° 3

HUYEZ Guillaume (2001), *Agés au travail et gestion des âges : le cas de La Poste*, Rapport d'étude CNRS

Inspection générale des affaires sociales (IGAS), *Gestion des âges et politique de l'emploi*, rapport annuel 2004

Inspection générale des affaires sociales (IGAS), *L'intervention sociale, un travail de proximité*, rapport annuel 2005

JACQUET Guéric (2005), *Le défi de l'emploi des seniors*, Fondation pour l'innovation politique

KEESE Mark (supervision ok – prepared by Steven TOBIN) (2005), *Ageing and employment policies*, OCDE Canada

LAINÉ Frédéric (2002), *L'accès des seniors à la formation continue*, Retraites et sociétés n° 37

LEFRESNE Florence (2003), *Les jeunes et l'emploi*, La Découverte, collection Repère

MOLINIE Anne-Françoise, VOLKOFF Serge (2002), *La démographie du travail pour anticiper sur le vieillissement*, ANACT, Collection « outils et méthodes »

PERSONNAZ Elsa, QUINERO Nathalie, SECHAUD Frédéric (2005), *Parcours de VAE, des itinéraires complexes, longs, à l'issue incertaine*, Bref du CERQ n° 224

PIZZO Sandra (2001), *Redéfinir et articuler les stratégies de gestion des âges, de recrutement et de fidélisation des salariés dans l'entreprise*, Compte rendu du séminaire de l'ANVIE

POULOT Denis (1980), *Le sublime*, Maspéro Paris

RACINE Yvette, VAN EECKOUT Laetitia (1998), *La gestion des âges : faux problèmes ou vraies questions*, Développement et emploi n° 16

RICHET-MASTAIN Lucile, BRUNET François (2002), *L'âge des salariés joue surtout à l'embauche*, Premières synthèses DARES

ROSE José (2005), *Les « effets » de la formation initiale sur l'insertion*, Bref du CERQ n° 222

ROTH Nicole (2000), *Disparités de niveaux de vie entre ménages*, Note pour le Conseil d'orientation des retreraites

SUPIOT Alain (1999), *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, rapport pour la Commission européenne

TADDEI Dominique, ALEZARD Gérard, BILLET Jean, GEVREY Michel, QUINTREAU Bernard (2004), *Scenarii et stratégie pour une France plus active*, Rapport du Conseil économique et social

TADDEI Dominique, CHARPIN Jean-Michel, DAVANNE Olivier (2000), *Retraites choisies et progressives*, La documentation française

THERY Michel, ROUSSET Patrick, ZYGMUNT Christian (2002), *L'Europe de la formation tout au long de la vie reste à construire*, Bref du CERQ n° 187

VOLKOFF Serge, MOLINIE Anne-Françoise, JOLIVET Annie (2000), *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi – dossier 16

# Glossaire

ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

ANDCP : association nationale des directeurs et des cadres de la fonction Personnel

ANI : accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991 relatif à la formation et au perfectionnement professionnels modifié

ANPE : agence nationale pour l'emploi

ANVIE : association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises

ARPE : allocation de remplacement pour l'emploi

ASFNE : allocation spéciale du Fonds national pour l'emploi

CAE : Conseil d'analyse économique

CAE : contrat d'accompagnement dans l'emploi

CDD : contrat à durée déterminée

CDI : contrat à durée indéterminée

CEC : contrat emploi consolidé

CEREQ : centre d'études et de recherches sur les qualifications

CES : Conseil économique et social

CES : contrat emploi solidarité

CFA : centre de formation et d'apprentissage

CGT : confédération générale du travail

CIE : contrat initiative-emploi

DARES : direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques du ministère de l'emploi

IGAS : inspection générale des affaires sociales

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques  
OCDE : organisation de coordination et développement économiques

PME : petite et moyenne entreprise

PRP : préretraite progressive

RMI : revenu minimum d'insertion

Enquête SHARE : aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail

Enquête SUMER : exposition des salariés aux principaux risques professionnels

SIVP : stage d'insertion dans la vie professionnelle

TUC : travaux d'utilité collective

UE : union européenne

UNEDIC : union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce