

LES SENIORS ET L'EMPLOI : UNE SITUATION PARADOXALE



SOLIDARITÉS
NOUVELLES
face au CHÔMAGE
sne.asso.fr



Créée en 1985, Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) est une association loi de 1901, indépendante de tout parti politique et de toute confession religieuse. SNC lutte contre le chômage et l'exclusion grâce à un réseau de 2 500 bénévoles répartis à travers toute la France dans 200 groupes de solidarité.

L'association propose un accompagnement humain et personnalisé à plus de 4 000 chercheurs d'emploi par an et finance, grâce au soutien de ses donateurs et partenaires, des emplois solidaires pour les personnes au chômage de longue durée.

Tous les jours, SNC accueille des personnes vivant des situations douloureuses et qui disent :

« Vous savez, je cherche vraiment du travail. »

Elles essaient de se distinguer d'une image négative encore trop répandue aujourd'hui sur les personnes au chômage. Pour faire connaître leur vécu, au-delà des stéréotypes et des clivages, SNC tente de sensibiliser la société civile et les institutions. Son souhait le plus cher est que, ensemble, nous changions de regard sur les chercheurs d'emploi.

Forte de cet accompagnement au quotidien des chercheurs d'emploi, SNC porte leur plaidoyer pour une prise en compte réelle et spécifique de leurs besoins. Dans ce but, ce rapport exprime leurs attentes pour favoriser le maintien en emploi ou le retour à l'emploi des seniors.

NOTE DE VOCABULAIRE

Dans ce rapport, nous ne parlons pas de chômeurs, ni de demandeurs d'emploi, mais de chercheurs d'emploi.

Cette expression nous paraît plus respectueuse des millions de personnes qui, avec courage, énergie et détermination, recherchent un emploi. Car rechercher un emploi, c'est en soi un travail, une activité.

Comme le disait Camus : « *mal nommer les choses, c'est ajouter aux malheurs du monde* ». Il est donc essentiel à nos yeux de porter un regard plus juste et plus solidaire sur les personnes à la recherche d'un emploi.

LA RÉFORME DES RETRAITES NE POURRA SE FAIRE SANS UNE VÉRITABLE POLITIQUE EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS.



Alors que Jean-Paul Delevoye, Haut-commissaire à la réforme des retraites, propose au Gouvernement d'engager une transformation profonde du système de retraite et que les seniors sont fortement incités par les pouvoirs publics à prolonger leur activité, Solidarités Nouvelles face au Chômage a choisi de dédier la troisième édition de son rapport à la thématique de l'emploi des 50 ans et plus.

Les 2 500 bénévoles du réseau SNC qui accompagnent, partout sur le territoire, des hommes et des femmes en recherche d'emploi, nous alertent régulièrement sur les difficultés rencontrées par les seniors pour retrouver le chemin de l'emploi. Les représentations souvent négatives liées à l'âge entraînent une réticence des employeurs à maintenir les seniors en emploi comme à les recruter. Si bien qu'avec l'âge, les perspectives d'emploi et les opportunités de formation diminuent fortement et les seniors se retrouvent vulnérables face au chômage, particulièrement de longue durée.

Malgré ces constats, la thématique spécifique du retour à l'emploi des seniors occupe une place mineure dans la politique de l'emploi définie par les pouvoirs publics qui ont préféré accorder une priorité à la lutte contre le chômage des jeunes. Alors que l'âge moyen de départ à la retraite ne cesse de reculer et devrait se situer autour de 64 ans dans le cadre de la réforme gouvernementale, il manque encore de vraies décisions fortes pour permettre aux générations actuelles comme aux générations futures de travailler jusqu'à la retraite. Aussi, la réforme en cours ne pourra se faire sans que soit pensée une véritable politique publique en faveur de l'emploi des seniors.

Toutefois les pouvoirs publics ne sont pas les seuls concernés : il est temps également pour les employeurs de s'emparer du sujet. Alors que les seniors sont porteurs d'expériences et de savoirs dont les entreprises ont besoin, elles ne semblent pas les voir,

ni les détecter. Cet immense gâchis des compétences pénalise bien sûr les individus mais aussi les entreprises elles-mêmes. Pourtant, face à l'inévitable allongement de la durée du travail, il en va de leur responsabilité sociale d'instaurer un véritable management de la diversité comme de favoriser la cohabitation intergénérationnelle. Cette diversité générationnelle, qui permet le partage et la transmission des savoir-faire et des savoir-être, doit être enfin perçue comme une véritable richesse.

Au-delà, c'est un modèle de société inclusive, gage de notre vivre ensemble, qu'il nous faut continuer à promouvoir. Car comme en matière de soins, il ne peut y avoir de conscience sans confiance. Conscience que l'équilibre toujours fragile entre générations ne tient que par la solidité et la solidarité des différents maillons de la chaîne générationnelle ; confiance en celles et ceux qui doivent être reconnus dans leur expertise, leur savoir-faire et leur capacité à transmettre aux plus jeunes.

C'est pourquoi à SNC, nous nous efforçons de faire porter par la société un autre regard sur le chômage en général et sur le chômage des seniors en particulier. En nommant, en représentant le chômage dans notre société, nous rendons leur dignité à toutes celles et ceux qui ont à l'affronter au quotidien. Et, comme j'ai l'habitude de l'exprimer, ce qui est dit est digne.

Nous formulons dans ce rapport des propositions élaborées avec les chercheurs d'emploi eux-mêmes et l'expertise des professionnels de l'emploi pour répondre à ces enjeux. Je vous invite à les lire et les partager dans vos entreprises et dans vos différents réseaux, en espérant ainsi contribuer au changement d'ordre culturel si nécessaire tant auprès des recruteurs que dans la société dans son ensemble.

Je vous souhaite bonne lecture !

GILLES de LABARRE
Président de Solidarités Nouvelles face au Chômage

SOMMAIRE

03	L'ÉDITO DU PRÉSIDENT
06	L'ESSENTIEL
07	NOS PROPOSITIONS
08	INTRODUCTION

09

PARTIE 01

DES POSSIBILITÉS D'EMPLOI LIMITÉES

10	01. Les seniors sur le marché du travail
10	Taux d'activité des seniors
12	Taux de chômage des seniors
14	02. L'âge facteur de discrimination
14	Des stéréotypes fortement ancrés chez les employeurs
16	Des stéréotypes qui ne reflètent pas la réalité des seniors
18	03. L'âge : un risque d'altération des capacités ?
18	L'altération des capacités : une notion à relativiser
19	Pénibilité et vieillissement par le travail
19	Une approche curative et préventive encore trop rare

21

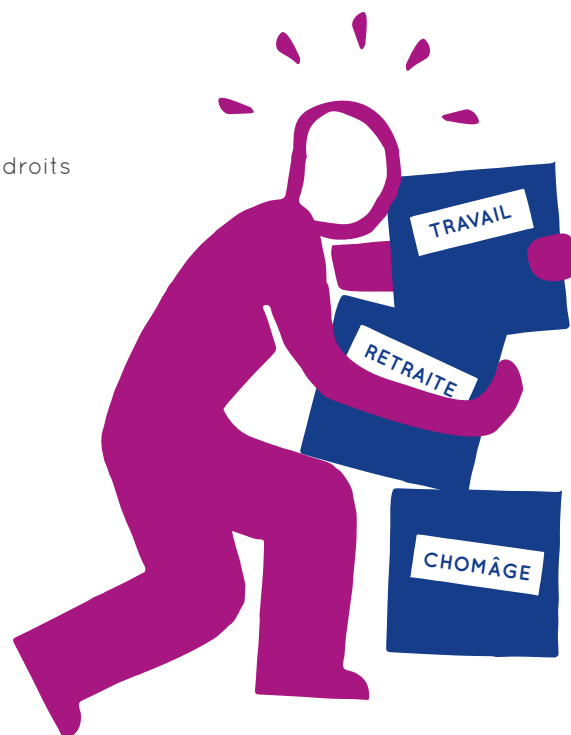
PARTIE 02

L'EMPLOI DES SENIORS : UNE SITUATION PARADOXALE

22	01. Un allongement inéluctable de la durée d'activité
22	Les dispositions prises en matière de retraite
22	Les mesures incitant au maintien des seniors dans l'emploi
25	02. La défiance des employeurs vis-à-vis des seniors
25	Des employeurs défavorables à la prolongation de l'activité des seniors
27	Une improbable embauche en CDI après une perte d'emploi

PARTIE 03**NOS PROPOSITIONS POUR FAVORISER LE MAINTIEN ET LE RETOUR À L'EMPLOI DES SENIORS**

- 30** **01. Maintenir les seniors en emploi**
- 31** **Entretenir l'employabilité**
- 31 Accompagner les parcours professionnels tout au long de la carrière du salarié
- 31 Favoriser la formation des seniors
- 32** **Aménager les conditions d'exercice de l'activité**
- 32 Aménager les postes de travail pour favoriser le maintien dans l'emploi
- 32 Aménager les modalités d'organisation du travail pour favoriser le maintien dans l'emploi
- 33 Favoriser la transition progressive entre activité salariée et retraite
- 34** **02. Redonner un emploi aux seniors chercheurs d'emploi**
- 35** **Accompagner le retour à l'emploi des seniors**
- 35 Créer un dispositif d'aide au retour à l'emploi destiné aux seniors
- 35 Casser les préjugés des recruteurs
- 35 Responsabiliser les employeurs
- 36** **Favoriser le cumul emploi-retraite**
- 36 Permettre de continuer à accumuler des droits en cas de cumul Emploi/retraite
- 37** **CONCLUSION**
- 38** **LEXIQUE**
- 39** **REMERCIEMENTS**



L'ESSENTIEL

LES SENIORS ET L'EMPLOI : UNE SITUATION PARADOXALE

LES SENIORS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

L'année 2018 s'est traduite par une augmentation des emplois (+123 900), une baisse du chômage (-40 000) et une légère croissance du nombre de personnes se situant dans le halo autour du chômage (+5 000). Si la situation des seniors sur le marché du travail est en légère amélioration, il apparaît qu'ils sont davantage exposés au chômage de longue durée.

Des seniors en emploi mais vulnérables face au chômage

En 2018, sur la tranche d'âge des 50-64 ans, on a dénombré près de 8,7 millions d'actifs, soit un taux d'activité de 66,5% assez proche de celui de 72% pour la population totale âgée de 15 à 64 ans^A. En revanche, sur la classe d'âge 60-64 ans le taux d'activité ne dépasse pas les 33%, soit une quinzaine de points en dessous de la moyenne européenne. Par ailleurs, les conditions d'emploi des 55 ans et plus sont sensiblement différentes de celles de l'ensemble des actifs occupés. En effet, 25,5% sont à temps partiel (contre 18,5% de l'ensemble des actifs occupés), 7,3% sont en CDD ou en intérim (contre 15,3%). Il apparaît également que si le taux de chômage des seniors reste modéré (6,1% contre 8,5% pour l'ensemble de la population active)^A, les plus de 50 ans sont plus exposés que les autres au chômage de longue durée : 58% sont concernés contre 42% des 25 à 49 ans^A.

Des stéréotypes sources de discrimination

Pour les employeurs l'âge de la séniorité s'atteint à 50 ans, voire même dès 45 ans, et est associé à de nombreux stéréotypes. L'âge serait ainsi synonyme de « difficultés à être managé ou à intégrer une équipe plus jeune », de « résistance au changement » ou encore d'une « faible capacité d'adaptation aux nouvelles technologies » notamment. De plus, le coût lié à l'embauche d'un senior est considéré comme le premier frein à l'embauche par les recruteurs. Ces stéréotypes conduisent à des discriminations : 34% des personnes en activité déclarent avoir été confrontées à des discriminations liées à l'âge^B. Pour les seniors en emploi cela réduit leurs chances de formation, les fragilise et les expose davantage à un licenciement ou à une fin de contrat de travail. En situation de recherche d'emploi, ces discriminations désavantagent aussi les seniors aux yeux des recruteurs. Pourtant, sur le marché du travail, les seniors font preuve d'importantes capacités d'adaptation : près de 9 seniors sur 10 se déclarent prêts à changer de fonction, 8 sur 10 sont disposés à une mobilité géographique et les trois quarts accepteraient de revoir leurs prétentions en matière de rémunération^C.

Une prévention de l'usure professionnelle encore trop faible

Si avec l'âge, les capacités physiques de travail peuvent s'amenuiser, ces éventuels déclin se produisent de façon très variée selon les personnes. Ils restent modérés aux âges de l'activité professionnelle, compensés par la construction de l'expérience au fil du parcours professionnel. La stabilité des habiletés cognitives est, quant à elle, attestée jusqu'à l'âge de 65 ans dans sa globalité. Toutefois, une attention particulière est à réserver à ceux qui sont concernés par des risques professionnels et qui accomplissent des tâches pénibles. Dans la tranche d'âge de 50 à 59 ans, les personnes qui déclarent avoir été durablement exposées à des pénibilités physiques se disent moins souvent en bonne santé et moins souvent en emploi. Pourtant, aujourd'hui encore trop d'employeurs s'emparent de la question du vieillissement par le travail tardivement, lorsque les personnes concernées ne peuvent plus occuper leur poste. Peu développent des actions préventives.

^A INSEE Première, Marché du travail en 2018, N°1740, mars 2019. ^B Défenseur des droits / Organisation internationale du travail, 10e Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, 2017. ^C A compétence Égale, Les seniors et l'accès à l'emploi - 4ème baromètre, 2018.

DES EMPLOYEURS DÉFAVORABLES À LA PROLONGATION DE L'ACTIVITÉ DES SENIORS

Dans ce contexte et alors que la participation des seniors au marché du travail est appelée à se prolonger, les seniors se retrouvent dans une situation extrêmement paradoxale : d'un côté ils sont incités à prolonger leur activité, de l'autre ils sont confrontés à la défiance des employeurs tant pour leur maintien dans l'emploi que pour leur embauche. Le constat est ainsi sans appel : avec l'âge les perspectives d'emploi diminuent fortement.

Un manque d'accompagnement des secondes parties de carrière et un accès à la formation limité

L'accompagnement des secondes parties de carrière est aujourd'hui très peu pratiqué par les employeurs.

En prenant appui sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), cet accompagnement permettrait de penser l'amélioration des conditions de travail et de possibles évolutions de poste pour les salariés. De même, alors que la formation constitue un acte essentiel pour le maintien de l'emploi des seniors, **le taux d'accès à la formation professionnelle des seniors s'élève à seulement 39,6% pour les 55-59 et à 34,4% pour les 60-64 ans, alors qu'il oscille entre 50% et 60% pour toutes les tranches d'âge de 25 à 49 ans^D**. Ce faible accès à la formation s'explique par le fait que, pour les seniors comme pour les employeurs, la formation est souvent perçue comme un investissement « improductif » en raison du temps d'activité présumé trop limité qu'il leur reste à accomplir.

La rupture conventionnelle utilisée comme pré-retraite

La communication négative sur les seniors et les pratiques discriminantes, peuvent agir, par un mécanisme de « dévaluation », sur la motivation et l'engagement des salariés seniors pour finalement, avoir un impact sur les intentions de départ à la retraite. L'importance des ruptures conventionnelles pour les seniors est l'un des symptômes de cette quasi maltraitance des seniors au travail. **Elles représentent en effet, 25% des fins de contrat à durée indéterminée pour les salariés entre 2 et 3 ans avant l'âge légal de la retraite, alors qu'elles ne représentent que 16% des fins de CDI pour l'ensemble des salariés^E.**

Une improbable embauche en CDI après une perte d'emploi

Les employeurs restent extrêmement réticents à embaucher des seniors. Sur les trois dernières années, la progression des inscriptions des seniors à Pôle emploi (+12%/an) est deux fois plus importante que celle des jeunes et ils restent en moyenne inscrits à Pôle emploi 673 jours, contre 211 pour les moins de 25 ans et 404 jours pour les 25-49 ans. **La proportion des embauches en CDD est également supérieure à celle constatée pour les autres classes d'âge.** Elle représente 86% des embauches des 50-54 ans, 88% des 55-59 ans, 90% des 60-64 ans. Le temps partiel subi concerne, quant à lui, près de 10% des 55-64 ans. Ces difficultés des seniors à sortir du chômage se traduisent par de fortes proportions de chômeurs de longue durée au-delà de 55 ans : **le taux de chômeurs de longue durée atteint les 58% pour les plus de 55 ans, alors qu'il est de 42% pour les 25-49 ans et de 24% pour les moins de 25 ans.** Ces difficultés se traduisent également par une inactivité subie plus importante chez les seniors. On constate en effet que les transitions du chômage vers son halo³ sont plus fortes que pour les autres tranches d'âge.

NOS PROPOSITIONS

Face à ces constats, un changement de regard sur les seniors doit s'opérer de la part des employeurs et une véritable politique publique en faveur de l'emploi des seniors doit être pensée, afin de favoriser leur maintien dans l'emploi et permettre le retour à l'emploi de celles et ceux qui en sont éloignés. Pour ce faire, SNC invite à :

- **Entretenir l'employabilité** des seniors en accompagnant leur parcours professionnel tout au long de leur carrière et en favorisant leur accès à la formation
- Permettre le maintien en activité des seniors grâce à des **aménagements des postes de travail et/ou de l'organisation du travail**
- Favoriser la transition progressive entre activité salariée et retraite en **rendant la retraite progressive plus accessible**
- Favoriser le retour à l'emploi des seniors **en créant une mesure d'aide au retour à l'emploi spécifique aux plus de 50 ans** dispensée par le service public de l'emploi
- Encourager l'embauche de seniors au chômage par **la création d'un contrat de travail assorti d'une aide financière** aux employeurs
- Lutter contre les préjugés des employeurs **en sensibilisant les recruteurs et les managers aux pratiques de recrutement** non discriminantes
- Autoriser la poursuite d'acquisition de droits à la retraite en cas de cumul emploi/retraite

^D Prouet Emmanuelle et Rousselon Julien, *Les Seniors, l'emploi et la retraite*, France Stratégie, octobre 2018. ^E DARES, *Les ruptures conventionnelles de 2008 à 2012, Analyses*, N° 031, mai 2013. ³ Cf. *Lexique* p.38.

INTRODUCTION

Alors que le gouvernement engage une transformation profonde du système de retraite et que les seniors sont fortement incités par les pouvoirs publics à prolonger leur activité, Solidarités Nouvelles face au Chômage s'est intéressée aux principaux freins rencontrés par les plus de 50 ans pour leur maintien ou leur retour à l'emploi.

Les difficultés sont nombreuses pour celles et ceux qui sont qualifiés de « seniors » sur le marché du travail. Bien qu'ils connaissent une amélioration sensible de leur participation au marché du travail, les plus de 50 ans se distinguent également par des difficultés de retour à l'emploi bien supérieures à celles des autres tranches d'âge et restent plus particulièrement vulnérables face au chômage de longue durée. Ils sont, en effet, davantage discriminés face à l'emploi en raison des représentations stigmatisantes liées à leur âge qui se traduisent par une défiance importante des employeurs à leur égard.

Ces représentations négatives ont, à la fois, un impact sur leur recrutement, mais également sur leur maintien dans l'emploi. On observe ainsi un moindre accès à la formation des salariés de plus de 50 ans qui sont également plus particulièrement concernés par les licenciements et les autres formes de rupture de contrat que les travailleurs plus jeunes.

L'ensemble des rapports et études consacrés à l'emploi des seniors dressent ainsi le même constat : les perspectives d'emploi diminuent fortement avec l'âge. Or, selon les propositions du rapport de Jean-Paul Delevoye « Pour un système universel de retraite », l'âge pour obtenir une retraite à taux plein devrait être fixé à 64 ans dans le futur système universel.

La situation des seniors sur le marché du travail est donc extrêmement paradoxale : incités par les pouvoirs publics à prolonger leur activité, ils sont les grands oubliés des politiques de l'emploi et subissent la défiance des employeurs qui restent réticents à les maintenir en activité, comme à les recruter.

S'appuyant sur les témoignages des personnes accompagnées par l'association, sur des ressources documentaires et sur l'audition de plusieurs chercheurs, professionnels de l'insertion et acteurs associatifs, ce rapport s'emploie, dans la continuité des travaux de SNC, à présenter des propositions en vue de développer les conditions pour travailler jusqu'à une retraite choisie.

PARTIE 01

DES POSSIBILITÉS D'EMPLOI LIMITÉES

Même si la situation des seniors sur le marché du travail est en légère amélioration, il apparaît qu'ils sont davantage concernés que d'autres par le chômage de longue durée. L'âge est en effet un facteur de discrimination. Par ailleurs, les problèmes de santé, réels ou supposés, amplifient les obstacles à l'emploi alors même que la prévention de la pénibilité et du vieillissement par le travail reste encore trop rare.



01.

LES SENIORS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Depuis les années 70, la France présente un marché du travail extrêmement déséquilibré, le nombre de chercheurs d'emploi ayant largement dépassé le nombre d'offres d'emploi et l'écart se creuse au fil des décennies. C'est ainsi que le nombre de chômeurs au sens du Bureau International du Travail (BIT)¹ est passé de quelques centaines de milliers au début des années 70, à près de trois millions à la mi-2015 et que le taux de chômage, évalué à moins de 3% en 1970, a dépassé les 10% en 2015.

On sait que ces fortes évolutions résultent des chocs pétroliers de 1973 et 1979, de phénomènes démographiques tels l'arrivée sur le marché du travail des enfants du baby-boom, de profondes restructurations sur la période 1975-1985 et des krachs boursiers de 2001 et 2008, mais sans doute aussi de « la préférence française pour le chômage »².

Depuis la mi-2015, le nombre de chercheurs d'emploi décroît : il est passé en deçà de 2,5 millions fin 2018, soit un taux de chômage en France métropolitaine de 8,5%. Cette évolution favorable a essentiellement deux explications :

- Une croissance économique créatrice d'emplois. Cependant, après l'embellie de 2017 avec un PIB de +2,3%, le pays a connu une évolution économique moins porteuse (+1,5%), à peine suffisante pour réduire le chômage.
- La poursuite du développement d'emplois précaires ou à temps partiel.

C'est ainsi que l'année 2018 s'est traduite par une augmentation des emplois (+123 900), une baisse du chômage (-40 000) et une légère croissance du nombre de personnes se situant dans le halo autour du chômage³ (+5 000). **L'année 2019 s'est engagée selon un ralentissement de la croissance économique, cette dernière étant cependant plus riche en emploi. Sur le seul premier semestre on enregistre : +0.5% de PIB, environ + 130 000 emplois et - 94 000 chercheurs d'emploi⁴.**

Dans le courant de l'année 2018, on a pu également observer ponctuellement deux points positifs :

- **L'érosion de l'emploi en contrat à durée indéterminée (CDI) s'est interrompue. Parmi les salariés, 84,7% sont en CDI, soit 0,3 point de plus qu'en 2017, après une baisse au cours de la décennie 2007-2017 de 1,9 point ;**
- **L'emploi à temps complet est reparti à la hausse. Parmi les salariés, 81,5% travaillent à temps complet, soit 0,3 point de plus qu'en 2017, après une baisse de 1,4 point en 10 ans.**

TAUX D'ACTIVITÉ DES SENIORS

En 2018 et sur l'ensemble du territoire y compris l'outre-mer, on a recensé 29,4 millions d'actifs (occupés ou en chômage), soit 72% de la population totale âgée de 15 à 64 ans. **Sur la seule tranche d'âge des seniors de 50-64 ans, on a ainsi dénombré près de 8,7 millions actifs, soit un taux d'activité de 66,5%. Le nombre de seniors actifs âgés de 50-64 ans a fortement évolué au cours de ces dernières décennies.** Au nombre de 5 millions en 1975, il a été ramené à 4,7 millions en 1998, puis n'a cessé de progresser, pour s'établir à 8,7 millions en 2018. Cela résulte de deux phénomènes :

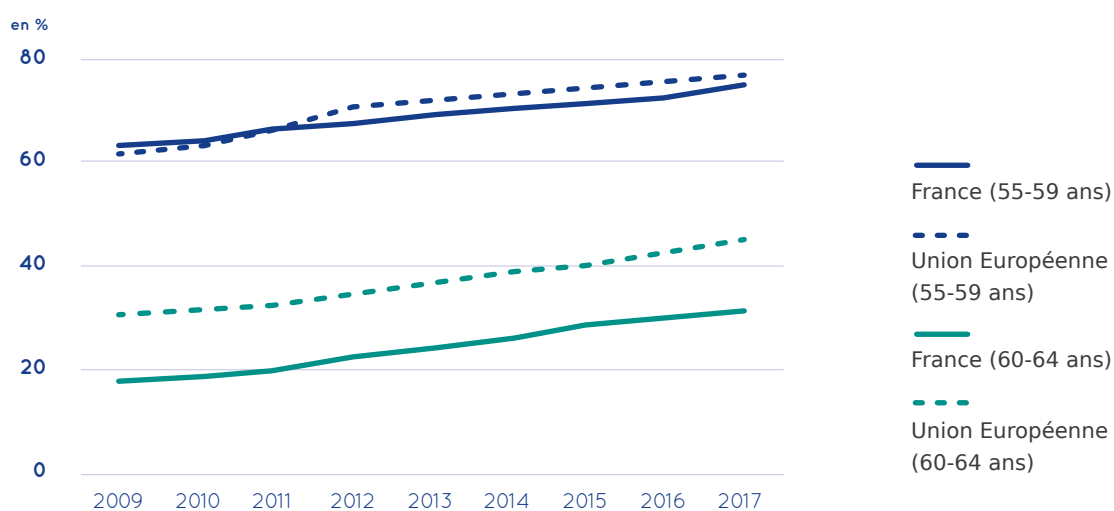
- Une croissance démographique importante et continue, due à une baisse de la mortalité et à l'arrivée à ces âges des enfants du baby-boom d'après-guerre, d'une ampleur et d'une durée assez exceptionnelles en France (de 1946 à 1974).

¹ Cf. lexique p.38. ² La « préférence française pour le chômage » est une idée développée par Denis Olivennes et selon laquelle le chômage de masse qui frappe la France depuis le milieu des années 80 n'est pas le fruit d'une fatalité, mais d'un choix délibéré des politiques et des syndicats qui préfèrent favoriser les salariés en emploi et l'indemnisation du chômage plutôt que la lutte contre le chômage. Le chômage constituant alors une variable d'ajustement mais pas une préoccupation en soi. Denis Olivennes, *La Préférence française pour le chômage*, Le Débat (n° 82), 1994. ³ Cf. lexique p.38. ⁴ INSEE, *Informations rapides*, N°127, juin 2019.

➤ Un taux d'activité⁵ en baisse sensible jusqu'en 1998, puis en forte hausse depuis. Ainsi, sur ces tranches d'âge, le taux d'activité est passé de 58% à 50%, puis est remonté à 66,5%. Pour les seuls 55-64 ans, les variations sont encore de plus forte ampleur : 48,6% en 1975, 30,8% en 1998 et près de 56% en 2018. La première période traduit les mesures des pouvoirs publics de développement intensif des préretraites et d'abaissement de l'âge minimum de la retraite à taux plein, censés absorber le taux de chômage des jeunes. Depuis vingt ans, il s'agit, à l'inverse, de maîtriser les coûts budgétaires et de prendre en compte l'allongement de la durée de vie, en reculant l'âge et les modalités de départ en retraite, en incitant, donc, à travailler plus longtemps et en assouplissant les conditions du cumul emploi-retraite.

Plus précisément, le taux d'activité observé chez les 55-59 ans est désormais dans la moyenne européenne à près de 78%. C'est sur la classe d'âge 60-64 ans qu'il ne dépasse pas les 33%, soit une quinzaine de points en dessous de la moyenne européenne.

Graphique 1
Comparaison des taux d'activité en France et dans l'Union Européenne de 2009 à 2017
(France métropolitaine et Outre-mer hors Mayotte)



Le taux d'activité observé chez les 55-59 ans est dans la moyenne européenne. En revanche sur la classe d'âge 60-64 ans, il ne dépasse pas les 33%, soit une quinzaine de points en dessous de la moyenne européenne.

(Sources : INSEE, enquête Emploi, Eurostat)

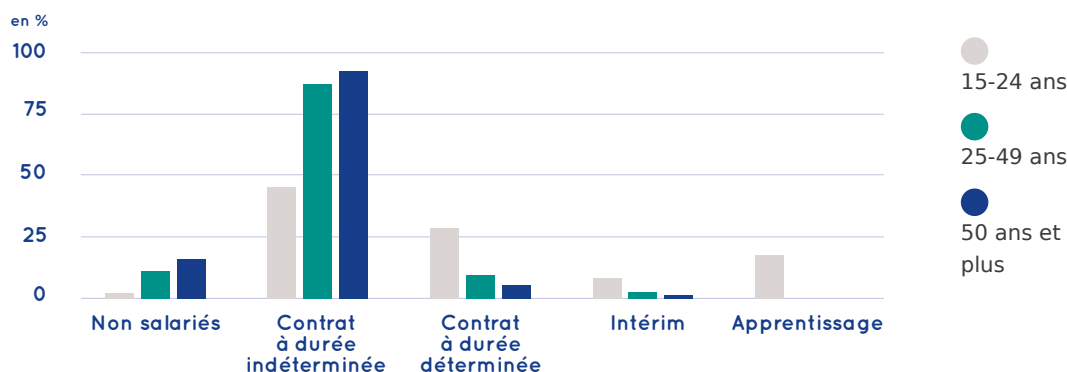
L'analyse par catégorie socioprofessionnelle montre que, chez les seniors, ce sont les agriculteurs, les artisans-commerçants-chefs d'entreprise et les cadres qui restent les plus actifs. Cela se comprend d'autant plus que les premiers cités perçoivent en moyenne les retraites les plus basses (600 à 800 euros par mois, contre 1 400 euros pour l'ensemble des retraités). Pour les cadres, la poursuite d'activité s'explique par une entrée plus tardive dans l'emploi en raison de la durée des études, l'attachement à un emploi souvent moins pénible et, en général, par une meilleure santé.

En 2018, les conditions d'emploi des 55 ans et plus sont sensiblement différentes de celles de l'ensemble des actifs occupés :

- 25,5% sont à temps partiel, contre 18,5%, en raison d'un choix plus souvent volontaire. (Voir : une improbable embauche en CDI après une perte d'emploi, p. 27) ;
- 7,3% sont en contrat à durée déterminée ou en intérim, contre 15,3% ;
- 19,3% sont à leur compte, non-salariés, contre 11,7% ;
- 22,0% sont salariés du secteur public, contre 20,0%.

⁵ Cf. lexique p. 38.

Graphique 2
Statut d'emploi et type de contrat en 2018 (France métropolitaine et Outre-mer hors Mayotte)



(Source : INSEE, enquête Emploi 2018)

TAUX DE CHÔMAGE DES SENIORS

A la fin de l'année 2018, on dénombre en France métropolitaine 2 468 000 chômeurs au sens du BIT⁶. Le taux de chômage, 8,5%, retrouve ainsi son niveau de 2009. Si celui-ci reste élevé pour les moins de 25 ans (18,8%), mais en baisse sensible (-1,8 point en un an), il reste modéré pour les 50 ans et plus (6,1%), mais quasiment stable (-0,1% point en un an). **Soulignons cependant que les 567 000 chercheurs d'emploi de 50 ans et plus sont deux fois plus nombreux qu'en 2009.**

La suppression des préretraites publiques, de la dispense de la recherche d'emploi, le relèvement des âges légaux de la retraite (âge minimum de la retraite à taux plein et âge d'annulation de la décote) et l'accroissement de la durée d'assurance requise pour obtenir une retraite au taux plein, ont rendu très visible le chômage des plus de 50 ans. Parmi ceux-ci, le pourcentage de chômeurs de longue durée, c'est-à-dire d'au moins un an d'ancienneté, est important (58%), alors qu'il est de 42% pour les 25-49 ans et de 24% pour les moins de 25 ans. La durée du chômage s'aggrave avec l'âge, en raison notamment de la réticence des employeurs à embaucher les seniors en chômage.

Les 567 000 chercheurs d'emploi de 50 ans et plus sont deux fois plus nombreux qu'en 2009. Parmi ceux-ci le pourcentage de chômeurs de longue durée, c'est-à-dire de plus d'un an d'ancienneté, est important (58%).

Tableau 1
Taux de chômage et taux de chômage de longue durée en 2018
(France métropolitaine et Outre-mer hors Mayotte)

	CHÔMAGE		CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE	
	EN MILLIERS	EN %	EN MILLIERS	EN %
15-24 ans	596	20,8%	145	24%
25-49 ans	1 538	8,5%	650	42%
50 ans ou plus	567	6,4%	327	58%
ENSEMBLE	2 702	9,1%	1 122	42%

(Source : INSEE, enquête Emploi 2018)

⁶ Cf. lexique p.38.

Graphique 3

Taux de chômage par âge de 2009 à 2018 (France métropolitaine et Outre-mer hors Mayotte)



(Source : INSEE, enquête Emploi 2018)

02. L'ÂGE FACTEUR DE DISCRIMINATION

Pour les candidats et les recruteurs en cabinet, 50 ans est, majoritairement, l'âge de la séniorité. Les responsables de recrutement en entreprise considèrent quant à eux que l'on devient « senior » dès 45 ans.

A quel âge un salarié est-il considéré comme « senior » ? Même si une expérience professionnelle significative dans un domaine confère à son titulaire une certaine « séniorité », c'est en pratique le critère de l'âge qui reste déterminant pour caractériser un senior. **Les études de l'INSEE, comme celles de la DARES consacrées aux « seniors » portent sur les personnes comprises dans la tranche d'âge de 50 à 65 ans**⁷. Cela coïncide avec les résultats du baromètre « Les seniors et l'accès à l'emploi »⁸ : pour les candidats et les recruteurs en cabinet, 50 ans est, globalement et majoritairement, l'âge de la séniorité. **Seuls les responsables de recrutement en entreprise considèrent que l'on devient « senior » à partir de 45 ans.** Selon la même source, l'âge à partir duquel un salarié est qualifié de « senior » ne cesse de baisser, puisque, **sans trop remonter dans le temps, on note qu'en 2013, cet âge était fixé, par les recruteurs d'entreprise, à 55 ans.** Ainsi, comme l'indique France Stratégie le « *risque est que l'on devienne « senior »⁹ de plus en plus jeune, alors que l'espérance de vie s'accroît* ». Une inquiétude partagée par : **Fabien, 53 ans, en recherche d'emploi** : « *Dès 43 ans, j'ai été considéré comme « senior » ! On passe des dizaines d'entretiens de recrutement par an pour des postes de haut niveau, mais rien n'y fait, on n'est pas retenu. J'ai tout imaginé pour sortir de cette impasse. Tout. Je suis même prêt à quitter Paris, s'il le faut, pour aller en région ou même à l'étranger. Peut-être dans un pays où l'on sait valoriser la séniorité.* »

DES STÉRÉOTYPES FORTEMENT ANCRÉS CHEZ LES EMPLOYEURS

Si la notion de « senior » est à fortement relativiser, l'âge est un support de discrimination : pour l'employeur, c'est bien l'âge qui permet de discriminer un « senior » d'un « non-senior ». Or, si l'on se réfère au « Baromètre national 2018 de perception de l'égalité des chances »¹⁰ **l'âge est la principale cause de discrimination en entreprise, perçue par les salariés**, très loin devant le genre : 41% des salariés expriment leur crainte d'une discrimination selon l'âge, alors que, pour le genre, le score est de 22% ; la discrimination selon l'âge a nettement progressé en un an, puisqu'elle était de 33% en 2017. Ces perceptions semblent refléter la réalité des discriminations subies dans l'emploi. Selon le « Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi », réalisé par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT), **34% des personnes en activité déclarent avoir été confrontées à des discriminations ; l'âge, avec le sexe, constitue le premier motif déclaré des expériences de discrimination liées au travail**, loin devant l'origine ethnique par exemple¹¹. Ces discriminations fragilisent les personnes qui avancent en âge de deux façons : dans un emploi elles peuvent réduire leurs chances de formation, les exposer davantage à un licenciement ou une fin d'emploi ; en situation de recherche d'emploi elles désavantagent les « seniors » aux yeux des recruteurs.

Christine V.

55 ans, en recherche d'emploi

« On sent bien que les recruteurs ont des freins importants face aux seniors. Mon expérience fait peur. En entretien, on me dit souvent : « vous avez beaucoup d'expérience, on a peur que vous vous ennuyiez, que vous ayez l'impression de perdre votre temps ». Je ne comprends pas cette inquiétude. Si j'ai lu l'annonce et que j'y ai répondu, c'est que le poste et les missions me plaisent et m'intéressent. »

⁷ INSEE FOCUS, N° 119, L'emploi des seniors en hausse entre 2007 et 2017 : plus de temps partiel et d'emplois à durée limitée, juillet 2018 - INSEE Première, N° 1661, Quitter le chômage, Un retour à l'emploi plus difficile pour les seniors, juillet 2017 - DARES, Tableau de bord, Activité des seniors et politique de l'emploi, mars 2019. ⁸ A Compétence Égale, Les seniors et l'accès à l'emploi - 4^{ème} baromètre, 2018. ⁹ Prouet Emmanuelle et Rousselon Julien, Les Seniors, l'emploi et la retraite, France Stratégie, octobre 2018. ¹⁰ Medef, Baromètre national de perception de l'égalité des chances, 7^{ème} vague, 2018. ¹¹ Défenseur des droits / Organisation internationale du travail, 10^e Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, 2017.

Le baromètre « Les seniors et l'accès à l'emploi »⁸ réalisé par l'association A Compétence Égale, s'est penché sur les freins à l'embauche des seniors tant de la part des recruteurs en cabinet de recrutement, que de ceux en entreprise. Les professionnels du recrutement persistent dans l'expression de leurs craintes liées à l'embauche et au management des seniors, dont l'âge serait souvent synonyme de rigidité, de manque d'agilité et de résistance systématique au changement. Le coût continue d'être considéré comme le premier frein à l'embauche d'un senior. Les candidats mentionnent, également, le coût comme premier frein à leur embauche, très nettement devant la difficulté à être managé. Ils font également état : du surdimensionnement par rapport au poste ; de la crainte des managers de voir les seniors prendre leur place ; des difficultés d'intégration dans une équipe plus jeune ou encore de la faible capacité d'adaptation aux nouvelles technologies.

Les freins à l'emploi des seniors selon les recruteurs en cabinet et en entreprise⁸ :

Cabinets :

- ① Surdimensionnement
- ② Coût
- ③ Difficulté d'intégration dans des équipes plus jeunes
- ④ Résistance aux changements
- ⑤ Difficulté à être managés
- ⑥ Faible adaptation aux nouvelles technologies

Entreprises :

- ① Coût
- ② Difficulté à être managés
- ③ Résistance aux changements
- ④ Faible adaptation aux nouvelles technologies
- ⑤ Surdimensionnement
- ⑥ Difficulté d'intégration dans équipes plus jeunes

Une différenciation selon l'âge est-elle pertinente ?

Selon Annie Jolivet, chercheuse au Centre d'Études de l'Emploi et du Travail (CEET - Le Cnam) et au Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD - Le Cnam) : « *Les âges seuils utilisés sont largement repris des diverses lois et dispositions qui ont visé à améliorer l'emploi des seniors. Ils ne traduisent pas une réalité observable, ni une perception des personnes elles-mêmes. On n'est pas « senior » à 45, 50 ou 57 ans. De plus les réformes des retraites et de la mise à la retraite ont déplacé les curseurs d'âge. Aujourd'hui, il est assez difficile pour un employeur de savoir à quel moment un salarié partira à la retraite : quelque part entre 55 et 70 ans ! Cela va dépendre de plusieurs facteurs : l'intérêt que présente le travail (conditions de son exercice, qualité du poste) ; l'état de sa santé ; les charges financières auxquelles l'intéressé doit continuer à faire face ; l'avenir du service, de l'atelier ou de l'établissement ; sa situation personnelle et familiale.* » Ainsi, ne deviendrait-on pas senior à un âge fixe, mais lorsque, mentalement, il y a un basculement qui s'opère par rapport à l'activité. Cela peut donc advenir à des âges différents. Il n'y a pas d'âge couperet, même si les statisticiens ont déterminé un âge pour leurs propres études et si les employeurs s'y réfèrent. Pour Serge Guérin, sociologue expert des enjeux du vieillissement, être vieux aujourd'hui « *ne veut absolument rien dire. On est tous le vieux de quelqu'un. (...) Dans l'entreprise, les salariés se voient coller l'étiquette « senior » à 50 ans, voire 45 ans ! Ce n'est pas acceptable d'autant que contrairement aux aînés d'hier ceux d'aujourd'hui sont majoritairement en pleine forme ! L'âge est plus une construction sociale qu'une borne neutre et objective*¹² »

¹² Propos recueillis par Guillaume Lefèvre pour Cfdt Magazine n° 454, juin 2019.

Pour Solenne Lazare, responsable stratégie et développement au sein de TryMeUp, plateforme destinée à favoriser l'employabilité des 45 et plus, un travail de sensibilisation au recrutement non discriminant doit être mené, tant auprès des responsables des ressources humaines, que des managers opérationnels : « Dans le processus de recrutement, ce n'est pas toujours le responsable des ressources humaines qui prend les décisions, mais souvent le manager opérationnel. Or les managers ne sont presque jamais formés aux méthodes de recrutement non-discriminantes. Nous intervenons donc auprès de ces derniers pour les sensibiliser à ces questions et déconstruire les préjugés qui peuvent exister à l'égard des seniors. Il existe également une résistance à manager des seniors, lorsque l'on est plus jeune. Cela est lié à la culture française du management qui n'est pas vraiment un management de la diversité. Au contraire, les managers ont souvent tendance à recruter des personnes qui leur ressemblent, issus des mêmes formations, avec les mêmes idées. Pour eux, c'est la garantie que tout le monde soit d'accord. C'est plus simple, mais le management, c'est justement manager la diversité. » Une analyse partagée par **Olivier, 56 ans, en recherche d'emploi** : « Il n'y pas si longtemps encore, j'ai passé un premier entretien avec les RH, puis un second avec le manager du service concerné. J'ai vu sa surprise lorsqu'il m'a rencontré. Je sentais qu'il n'avait pas l'air à l'aise à l'idée de manager, de donner des ordres, à quelqu'un qui a 20 ans de plus que lui, qui pourrait être son père. »

Senior et « chômeur » : la double peine

A la stigmatisation liée à l'âge, s'ajoute pour les seniors en recherche d'emploi, la stigmatisation liée au chômage. Le regard négatif porté sur les « chômeurs », perçus comme « fainéants » ou « profiteurs du système » constitue un frein supplémentaire pour le retour à l'emploi des seniors. Les éléments de dévalorisation dont ils sont victimes finissent par les faire douter de leur propre valeur, renforcent leur sentiment d'inutilité et de perte de confiance en eux, pouvant aller jusqu'à la perte totale de l'estime de soi. Un sentiment exprimé par : **Monique, 61 ans, en recherche d'emploi** : « Être senior au chômage, c'est la double peine. On subit à la fois les préjugés sur les seniors et les préjugés sur les chômeurs. Aujourd'hui, on a une image désastreuse du chercheur d'emploi, on le voit comme un « parasite » ... Alors imaginez un peu ce que l'on pense d'un « vieux parasite » ! »

DES STÉRÉOTYPES QUI NE REFLÈTENT PAS LA RÉALITÉ DES SENIORS

Près de 9 seniors sur 10 se déclarent prêts à changer de fonction, 8 sur 10 sont disposés à une mobilité géographique et les trois quarts accepteraient de revoir leur rémunération.

Pourtant, comme le révèle le baromètre « Les seniors et l'accès à l'emploi »⁸, les candidats seniors font preuve d'importantes capacités d'adaptation : près de **9 seniors sur 10 se déclarent prêts à changer de fonction, 8 sur 10 sont disposés à une mobilité géographique et les trois quarts accepteraient de revoir leur rémunération.**

Christine S.

51 ans, en recherche d'emploi

« J'ai accepté un salaire au SMIC. Vu mon âge, l'état de la conjoncture et mon secteur géographique isolé, je me suis dit que je n'avais pas le choix. On subodore souvent qu'à l'âge que j'ai et avec plus de 15 ans d'expérience dans une même entreprise, j'aurai du mal à m'adapter. Pourtant les dirigeants de société ont souvent plus de 50 ans. Pourquoi eux pourraient s'adapter et pas moi ? »

¹³ Cogedim club / TNS Sofres, Baromètre 55+, 2016.

Rigidité, manque d'agilité et résistance au changement... Face aux nombreux stéréotypes liés à l'âge, les seniors se sentent de plus en plus exclus de l'entreprise, que ce soit lors de l'embauche ou au cours du déroulement de leur carrière, à l'occasion d'une évolution ou d'un changement d'orientation dans leur entreprise⁸. Pourtant, il faut rappeler que, forts de plusieurs années d'expérience, les seniors possèdent une expertise et un savoir-faire qui permettent un gain de temps considérable pour l'employeur. Leur expérience permet souvent à l'employeur de faire l'économie d'une période de formation. De même, la méfiance vis-à-vis des capacités d'adaptation des seniors, notamment face aux évolutions technologiques doit être relativisée. En effet, elle résulte en partie d'une confusion entre l'âge et la génération : les 50 ans et plus ont été témoins de la diffusion de l'informatique et une bonne partie d'entre eux l'utilisent dans leur vie professionnelle et personnelle. Selon le « Baromètre 55+ » de Cogedim club¹³, 63% des seniors sont connectés. Selon cette même source, les 55 ans et plus utilisent les outils digitaux pour communiquer avec leurs proches, suivre l'actualité, regarder des photos, suivre des comptes bancaires, comparer des prix, faire des achats, jouer en ligne ou encore se connecter sur des réseaux sociaux : en bref, comme les plus jeunes. Cette idée préconçue du manque d'adaptabilité des seniors ne semble pas non plus refléter la réalité d'**Isabelle, 51 ans, en recherche d'emploi** : « *Les recruteurs ont beaucoup d'a priori sur les seniors, comme le manque d'adaptabilité. Pourtant, depuis 2008, j'enchaîne les missions d'intérim plus ou moins longues. J'ai connu beaucoup d'entreprises différentes et je me suis toujours adaptée. Je considère même que l'adaptabilité fait vraiment partie de mes compétences. Mais les préjugés sont tenaces.* »

Pour Valérie Gruau, fondatrice de seniorsavotreservice.com, une plateforme qui met en relation des candidats seniors avec des recruteurs, particuliers et entreprises, les seniors ont des atouts à défendre : « *L'une des valeurs ajoutées des seniors est le caractère rassurant de leur profil. La demande est importante pour les services à la personne, notamment. La confiance est une motivation forte des familles qui confient les clés de leur maison ou même un parent ou un enfant.* » Les seniors se distinguent également pour leurs compétences relationnelles et leur capacité à gérer le stress face aux situations imprévues ou délicates. Enfin, leur expérience et leur maturité représentent autant d'atouts pour en faire des référents de la transmission des compétences en direction des plus jeunes.

03.

L'ÂGE : UN RISQUE D'ALTÉRATION DES CAPACITÉS ?

L'ALTÉRATION DES CAPACITÉS : UNE NOTION À RELATIVISER

L'espérance de vie en bonne santé est de 62,6 ans pour les hommes et de 64,9 ans pour les femmes selon une étude de la DRESS¹⁴. Avec l'âge, les « capacités physiques de travail », c'est-à-dire de résistance des systèmes articulaires pour la souplesse requise par certaines postures de travail, mais aussi la « force musculaire maximale », les « aptitudes d'endurance » et « sensorielles » des individus peuvent s'amenuiser. Une réduction annuelle comprise entre 1% et 2% des facultés maximales à partir de l'âge de 55 ans a été observée¹⁵. Mais les éventuels déclin se produisent de façon très variée selon les personnes et pas tous en même temps. Ils restent modérés aux âges de l'activité professionnelle, compensés par la construction de l'expérience au cours de l'activité de travail et au fil du parcours professionnel. Cette expérience se traduit en particulier par des stratégies individuelles ou collectives qui permettent de maintenir la performance¹⁶. Autrement dit, l'individu développe en conséquence des stratégies de « compensation », afin, d'une part, de pallier la transformation de ses habiletés fonctionnelles et, d'autre part, d'anticiper la complexité de certaines tâches, pour finalement atteindre un degré de performance proche de celui des plus jeunes.

Monique

61 ans, en recherche d'emploi

« Même si on reste très actif et jeune dans sa tête, on est plus fragile avec l'âge, on a besoin de plus de temps de récupération. Je n'ai plus la force nécessaire pour animer des ateliers avec des enfants, par exemple. Malgré tout, j'ai un grand nombre de compétences et de capacités, que j'ai conservées et que je peux toujours exploiter. Il s'agit de miser sur les bonnes compétences, mais, cela, les employeurs et les institutions ne semblent pas en tenir compte. On finit par se sentir coupable de vieillir ou d'être fatiguée. »



Le vieillissement est une notion relative : il varie selon les individus et les situations, et il n'existe aucun lien systématique entre avancée en âge et baisse de la performance.

La stabilité des habiletés cognitives est, quant à elle, attestée jusqu'à l'âge de 65 ans dans sa globalité. En effet, bien que les dimensions de la mémoire s'amointrissent avec le temps, le vieillissement n'altère en rien l'aspect procédural de cette dernière - au demeurant essentiel pour l'exercice d'une activité professionnelle. De même, le taux d'absentéisme des seniors pour raison de santé peut être relativisé. Selon le Baromètre de « l'Absentéisme et de l'engagement » réalisé par Ayming-Kantar¹⁷ auprès de salariés du secteur privé, si les seniors sont concernés par un fort taux d'absentéisme (7,5% chez les plus de 55 ans), il n'est cependant pas lié à la fréquence de leurs arrêts pour raison de santé, mais à la durée de ces derniers. L'étude tempère donc ces absences et affirme que « l'absentéisme n'est pas lié à l'âge ». Elle rappelle également que « les jeunes s'absentent moins longtemps, mais plus souvent », avec des arrêts plus souvent liés à un « désengagement du poste », quand il s'agit de longue durée. **Le vieillissement est donc une notion relative : il varie en temps et en intensité selon les individus et les situations et il n'existe aucun lien systématique entre avancée en âge et baisse de la performance et/ou de la motivation au travail.**

¹⁴ Muriel Moisy, 2018, *Les femmes vivent neuf mois de plus en bonne santé en 2017*, DREES, *Études et Résultats*, n°1083, 2018. ¹⁵ Blancher Jean-Clément, *La gestion des âges au travail. Le cas d'Energetix*, *Question(s) de management*, vol. 9, no. 1, 2015. ¹⁶ Volkoff Serge, Gaudart Corinne, *Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action*, CEE, 2015. ¹⁷ Ayming-Kantar / AG2R La Mondiale, *Baromètre de l'Absentéisme et de l'engagement - 10^{ème} vague*, 2017.

PÉNIBILITÉ ET VIEILLISSEMENT PAR LE TRAVAIL

Il convient toutefois de distinguer le vieillissement naturel, résultant de facteurs biologiques, du vieillissement produit par des facteurs externes, liés notamment à l'environnement de travail, source de différenciation forte des individus. **Une attention particulière est à réserver à ceux qui sont concernés par des risques professionnels** et qui accomplissent des tâches pénibles. Les actifs se déclarant en mauvaise santé sont en moyenne plus âgés que l'ensemble des actifs : près de 42% d'entre eux ont 50 ans ou plus, contre 27% de l'ensemble des actifs⁹. Entre 55 et 69 ans, 30 à 35% des personnes déclarent des limitations d'activité en raison d'un problème de santé dans les activités qu'ils effectuent habituellement. Dans la tranche d'âge de 50 à 59 ans, les personnes qui déclarent avoir été durablement exposées à des pénibilités physiques se disent moins souvent en bonne santé et moins souvent en emploi¹⁸. Les problèmes de santé sont notamment un motif de cessation anticipée d'activité fréquemment évoqué. En effet, selon l'enquête « Motivations de départ à la retraite »¹⁹ réalisée par la DREES, plus de la moitié des personnes prématurément sorties de l'emploi évoquent des problèmes de santé, contre seulement 29% de l'ensemble des actifs. Ce motif joue également plus fortement pour les non-cadres (42%) que pour les cadres (24%)⁹.

Si presque toutes les préretraites se sont éteintes, quelques dispositifs ont été créés depuis 2003 pour tenir compte du parcours de travail (retraite anticipée longue carrière) et des atteintes à la santé avérées (retraite anticipée pour incapacité permanente d'origine professionnelle) ou potentielles (retraite anticipée amiante, Compte professionnel de prévention). Pour les personnes qui justifient d'un taux d'incapacité permanente au titre d'une maladie professionnelle ou d'un accident de travail ayant entraîné des lésions identiques à celles indemnisées au titre d'une maladie professionnelle, le législateur a ouvert, à partir du 1^{er} juillet 2011, la possibilité de partir en retraite anticipée à partir de 60 ans²⁰. **Depuis 2013, le nombre de départs anticipés à la retraite a sensiblement augmenté du fait de l'élargissement des conditions d'éligibilité et du recul progressif de l'âge légal de la retraite.** Dans ce contexte, l'importance des dispositifs de départ en retraite anticipée, mis en place en 2003, et motivés par les problématiques de santé, de pénibilité et d'équité à l'égard des salariés ayant commencé à travailler très jeunes, s'est nettement accrue²¹. Toutefois ces dispositifs s'ouvrent seulement à partir de 60 ans et sous des conditions plutôt restrictives. Ce qui soulève une interrogation sur la situation des personnes concernées juste un peu plus jeunes ni en emploi ni en retraite.

UNE APPROCHE CURATIVE ET PRÉVENTIVE ENCORE TROP RARE

Le vieillissement par le travail et la gestion des fins de carrière doivent être abordés avec une dynamique curative de façon à pouvoir proposer des solutions pour les personnes en fin de carrière, mais aussi et surtout dans une approche préventive en termes d'usure(s) physique(s) et psychosociales(s) pour tous les âges. Pour Solenne Lazare, responsable stratégie et développement au sein de TryMeUp²² : « *trop d'employeurs se préoccupent de ces questions lorsque les personnes concernées ne peuvent plus occuper leur poste. En réalité, c'est le travail qui crée ces problèmes de santé. C'est donc bien en amont, auprès des collaborateurs les plus jeunes, qu'il faut agir pour prévenir.* » Cette approche préventive a, par exemple, été intégrée au sein de l'entreprise Michelin où « *La question de l'ergonomie s'est posée à partir des années 2000 et s'est progressivement mise en place au sein des ateliers* », explique Céline Fontaine, ergonome au sein du groupe. « *Nous avons une démarche pilotée par les ergonomes des sites dans laquelle des comités de pilotage sont réalisés plusieurs fois par an, et permettent de suivre un plan annuel, voire pluriannuel d'investissements. Aujourd'hui, 2 millions d'euros sont consacrés chaque année à l'ergonomie et à l'amélioration des conditions de travail. Côté industrie, nous avons cartographié tous les postes d'un point de vue ergonomique, ce qui nous permet de développer des projets au sein des ateliers pour réduire les contraintes mises en évidence par notre analyse de risque, mais aussi d'identifier les postes plus ou moins critiques. Des ergonomes sont présents sur une grande partie des sites du groupe. Nous menons également des actions de prévention*

¹⁸ Lettre du COR N°14, février 2017. ¹⁹ Masson Luc, *Méthodologie de l'enquête Motivations de départ à la retraite (4^e vague)*, Série sources et méthodes, n°71, DREES, 2018. ²⁰ LOI n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites (JO du 10 novembre). ²¹ DARES Résultats, N°21, *Les cessations d'activités en 2016 ? Hausse des cessations d'activité pour carrière longue*, 2018. ²² TryMeUp est une plateforme destinée à favoriser l'employabilité des 45 et +.

auprès de tous les salariés, quel que soit leur âge. Nous développons actuellement à grande échelle notre programme A3P (Activité Physique Posturale Préventive) qui propose, à tous les salariés de l'industrie et du tertiaire, un éveil musculaire avant la prise de poste et des étirements individuels sur le poste de travail. »

Si certains employeurs développent des actions préventives, allant jusqu'à considérer l'ensemble des salariés tout au long de leur parcours dans l'emploi, reste que, le plus souvent, pour les employeurs, les seniors ne sont pas des salariés comme les autres. Cela place les seniors, à l'égard de l'emploi dans une situation très inconfortable : d'un côté ils sont contraints par la pression sociale à travailler plus, alors, qu'en fait, tout concourt plutôt à les décourager.

PARTIE

02

L'EMPLOI DES SENIORS : UNE SITUATION PARADOXALE

L'espérance de vie à la naissance atteint 79,4 ans pour les hommes et 85,3 ans pour les femmes, en 2018, en France métropolitaine, selon l'Insee. Au cours des 60 dernières années, les hommes comme les femmes ont gagné 14 années d'espérance de vie en moyenne et le nombre de retraités augmente en conséquence, fortement. Ces évolutions rendent possible l'allongement de la durée d'activité des salariés, mais force est de constater que ces derniers font face à une gestion des ressources humaines des entreprises qui n'est malheureusement pas en phase avec ces évolutions.



01. UN ALLONGEMENT INÉLUCTABLE DE LA DURÉE D'ACTIVITÉ

Deux facteurs ont conduit à l'allongement de la durée d'activité des seniors :

- Les dispositions prises en matière de retraite ;
- Les dispositions visant à les maintenir dans leur emploi.

LES DISPOSITIONS PRISES EN MATIÈRE DE RETRAITE

Les contraintes financières du système de retraite, dans le contexte d'allongement de la vie, de croissance modérée, de recherche de stabilisation des prélèvements obligatoires, ont conduit les gouvernements à prendre des mesures visant à relever l'âge de départ à la retraite : allongements successifs de la durée d'assurance pour partir à taux plein en 2003²³ et 2014²⁴, recul des âges légaux de la retraite à la suite de la réforme de 2010, ou encore, mesures incitatives telles que la surcote. La durée d'assurance, qui était de 40 annuités²⁵, a été fixée à 42 ans par la réforme de 2010, tandis que l'âge minimum pour partir à la retraite à taux plein a été reporté de 60 à 62 ans. L'âge à partir duquel une retraite à taux plein peut être accordée, quelle que soit la durée d'assurance, a été reporté de 65 à 67 ans. **Tous les pays développés ont mis en place des stratégies de recul de l'âge de départ en retraite, mais la plupart d'entre eux (Suède, Allemagne, etc.) l'ont fait quelques années avant la France, au début des années 2000, dans un contexte économiquement plus favorable.**

La hausse de l'âge de la retraite a des effets sur les autres dépenses sociales, le recul de l'âge d'ouverture des droits ne se traduit pas toujours par un prolongement de l'emploi.

Des effets sur l'emploi et sur les dépenses sociales

Le recul de l'âge moyen de départ à la retraite a eu des effets sur l'emploi et les autres dépenses sociales. Notons, tout d'abord, que, dans la fonction publique d'État, le recul de l'âge d'accès à la retraite, couplé au non remplacement de tous les départs à la retraite, a pesé sur la masse salariale dans la fonction publique, les seniors ayant, par ailleurs, une rémunération plus élevée que les jeunes nouvellement recrutés. **Mais la hausse de l'âge moyen de départ à la retraite a surtout eu des effets sur les autres budgets sociaux, le recul de l'âge d'ouverture des droits ne se traduisant pas systématiquement par un prolongement de l'emploi.** S'il a généré des cotisations supplémentaires, également pour les autres comptes sociaux, ce recul a, dans le même temps, entraîné des dépenses supplémentaires pour l'assurance chômage. Le nombre des allocataires de 60 et 61 ans a plus que doublé entre 2008 et 2015, passant de près de 40 000 à près de 90 000, avec un triplement du flux de nouveaux allocataires à ces âges, de 10 000 à environ 30 000²⁶.

LES MESURES INCITANT AU MAINTIEN DES SENIORS DANS L'EMPLOI

Le niveau et l'évolution du taux d'emploi des seniors dépendent, bien sûr, de facteurs à caractère économique et, pour une large part, des politiques publiques en matière d'emploi. Au cours des années 1970 et 1980, il a été considéré que, pour faire face, tout d'abord, aux licenciements de travailleurs âgés liés à des restructurations et, ensuite, à l'apparition d'un chômage de masse, il fallait que des emplois soient libérés par les travailleurs les plus âgés. Ainsi, divers dispositifs ont été mis en place par les pouvoirs publics

²³ La loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites (JO du 22 août). ²⁴ Loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites. ²⁵ Loi n° 93-936 du 22 juillet 1993 relative aux pensions de retraite et à la sauvegarde de la protection sociale. ²⁶ Lettre du COR n°17, février 2017.

ou les partenaires sociaux pour favoriser les retraits précoces du marché du travail. **A la fin des années 1970, le développement important des mesures de préretraite, a contribué à la diminution du taux d'emploi des seniors.** En particulier, le retrait des seniors du marché du travail a été facilité en 1977 par l'extension aux démissions de la garantie de ressources « licenciement », qui permettait aux salariés de plus de 60 ans de partir en cessation anticipée d'activité avec une indemnité égale à 70% de leur ancienne rémunération²⁷. On dénombrait environ 400 000 bénéficiaires de la garantie de ressources, fin 1984. **Par ailleurs, l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans à partir de 1983, et le recentrage de la garantie de ressources sur les 55-60 ans, se sont traduits par la poursuite du recul du taux d'emploi des seniors,** qui a baissé de 6,8 points entre 1983 et 1992. Par ailleurs, les dispenses de recherche d'emploi (DRE)²⁸, mises en place en 1984, ont permis aux assurés âgés de 55 ans et plus de sortir, pour la majorité, des statistiques du chômage. Fin 1999, 325 000 assurés bénéficiaient de ce dispositif.

Le développement des préretraites et l'abaissement de l'âge légal de la retraite de 65 à 60 ans ont conduit à une forte baisse du taux d'emploi des seniors dans les années 1980 et 1990²⁹. Le coût élevé et les inconvénients de ces mesures, sur le plan humain peu satisfaisantes³⁰, conduisirent à l'amorce d'un changement d'orientation au cours des années 1990 ; des restrictions d'accès aux dispositifs de préretraite furent mises en place, se traduisant par une diminution de 90% du nombre d'entrées dans les principaux dispositifs en vigueur sur la période 1998-2010 : le nombre annuel de personnes entrant dans ces dispositifs est ainsi passé de 78 800 à 6 600. Des restrictions au dispositif d'accès à la dispense de recherche d'emploi furent aussi retenues, avant qu'il soit décidé de sa suppression en 2012.

Parallèlement, et dans le seul secteur privé³¹, à partir de 1993, la durée d'assurance requise pour partir à la retraite à taux plein fut graduellement augmentée et les seuils d'âge de départ à la retraite reculés, afin de maintenir plus longtemps les salariés en activité. **Le taux d'emploi des seniors a progressé en conséquence, mais pas suffisamment, si bien que, nombre d'entre eux, faute de remplir les nouvelles conditions d'accès à la retraite, se sont trouvés en situation de chômage ou d'inactivité.** On attendait, en effet, des mesures d'allongement de la durée d'activité, une hausse corrélative du taux d'emploi des seniors et, spécialement, de ceux âgés de plus de 60 ans, dont le taux d'emploi reste très faible. **Mais les recruteurs ont peu évolué : ils restent encore culturellement très marqués par les années 1970/1980, imprégnés de l'idée qu'il est préférable d'éviter de recourir à la collaboration de seniors,** comme en témoigne le faible recours au contrat de génération. Supprimé par l'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail (art.9, JO du 23 septembre), le contrat de génération était un dispositif visant à favoriser le maintien en emploi des seniors, l'insertion durable de jeunes dans l'emploi et la transmission de compétences dans l'entreprise. Il comprenait deux volets : la négociation d'accords collectifs ou l'élaboration de plans d'actions dans les entreprises de plus de 50 salariés et une aide financière pour les entreprises de moins de 300 salariés qui recrutaient un jeune en CDI et/ou maintenaient ou recrutaient un salarié expérimenté. Au regard du peu d'enthousiasme des entreprises à le mettre en œuvre³², le gouvernement avait pris deux décisions : la mise en place d'une commission chargée d'évaluer ce dispositif et d'en assurer le suivi, d'une part, et, d'autre part, la taxation des entreprises qui refusaient de le mettre en place. Cela n'a cependant pas suffi à convaincre les employeurs de le mettre en œuvre.

Les mesures actuelles incitant au maintien des seniors dans l'emploi :

➤ Suppression des mesures de préretraite et de la dispense de recherche d'emploi

Depuis le milieu des années 2000, afin d'encourager la participation des seniors au marché du travail, les divers dispositifs de préretraite relevant de l'assurance chômage ou du Fonds National de l'Emploi ont été progressivement supprimés. Depuis le 10 octobre 2011, il n'est plus possible d'en bénéficier. Jusqu'en 2011, les plus de 50 ans pouvaient être dispensés de recherche d'emploi.

²⁷ Jean-Paul Domergue, *Histoire de l'assurance chômage*, La Documentation Française, 2019. ²⁸ Cf. lexicque p. 38. ²⁹ Stable entre 1975 et 1980, la proportion des seniors (55-64 ans) qui occupent un emploi a diminué de manière continue jusqu'en 1998, passant de 46,9% à 28,3%, avec une chute notable entre 1980 et 1984. La situation s'inverse en 1999, date à partir de laquelle on observe une hausse du taux d'emploi des seniors, qui atteint 39,7% en 2010, et même 40,9% au 2^{ème} trimestre 2011 (DARES, tableau de bord trimestriel, *Activité des seniors et politique de l'emploi*, juin 2011). ³⁰ Rouard Danielle, *La retraite avant l'âge, I- Le choc du départ, II- Drôles de vacances*, Le Monde 14, 15, 16 février 1981. ³¹ Dans la fonction publique, le mécanisme d'allongement de la durée d'activité a été instauré plus tardivement, en 2003, comme les limitations des possibilités de départs anticipés (réformes de 2008 et 2010). ³² Surtout échec dans les grandes entreprises. Dans les petites entreprises, l'aide à l'embauche a quand même permis des embauches : deux tiers des demandes dans les entreprises de moins de 50 salariés (Les embauches en contrats de génération de 2013 à 2015, DARES résultats, décembre 2016, n° 082).

Cette dispense leur évitait d'avoir à actualiser mensuellement leur inscription à l'ANPE (devenue Pôle emploi), les plaçant dans une situation d'attente de leur départ en retraite. La possibilité d'être dispensé de recherche d'emploi a été supprimée au motif qu'elle pouvait être incitative à la sortie prématurée de l'activité.

➤ **Report à 60 ans de l'âge pour retraite anticipée**

Avant 2011, l'âge légal de la retraite s'élevait à 60 ans et il était possible de partir en retraite anticipée pour carrière longue entre 56 et 59 ans. Depuis 2011, l'âge légal s'élève progressivement à 62 ans et les âges de retraite anticipée pour carrière longue a augmenté également, pour être fixé à 60 ans désormais.

➤ **Impossibilité pour un employeur de mettre à la retraite un de ses salariés avant son soixante-dixième anniversaire, sans son consentement**

Depuis 2009, un employeur ne peut plus prononcer la mise à la retraite d'office d'un salarié âgé de moins de 70 ans. Lorsque ce dernier atteint un âge lui permettant de bénéficier automatiquement d'une retraite à taux plein (entre 65 ans et 67 ans, selon son année de naissance), l'employeur peut lui proposer une mise à la retraite, selon une procédure spécifique requérant son consentement. En cas de réponse négative, le salarié ne peut être mis à la retraite³³.

➤ **Réduction des durées d'indemnisation du chômage**

Depuis le 1^{er} novembre 2017, la durée d'indemnisation au titre de l'assurance chômage des seniors a été réduite pour un grand nombre d'entre eux : ceux âgés de 50 à 52 ans, ont droit à 24 mois d'indemnisation (36 mois auparavant), entre 53 et 54 ans, à 30 mois d'indemnisation, au lieu de 36, avec possibilité toutefois d'un allongement maximal de 6 mois, si une formation est suivie. A partir de 55 ans, la durée reste fixée à 36 mois³⁴. Toutefois, le versement des allocations de chômage ne s'arrête pas forcément une fois les droits épuisés. Pour les seniors indemnisés à compter de leur 59^{ème} anniversaire et qui remplissent certaines conditions, les allocations peuvent continuer à leur être versées jusqu'à ce qu'ils réunissent le nombre de trimestres requis pour une retraite à taux plein et, au plus tard, jusqu'à 67 ans. Antérieurement, l'âge à partir duquel cette prorogation pouvait avoir lieu était fixé à 58 ans.

➤ **Impact du statut fiscal et social des indemnités**

Le statut fiscal et social diffère selon qu'il s'agit d'une indemnité de départ à la retraite ou de mise à la retraite. En cas de départ à la retraite à l'initiative du salarié, il s'agit d'une indemnité de départ à la retraite. Elle est intégralement soumise à cotisations sociales CSG et CRDS et à l'impôt sur le revenu. En cas de mise à la retraite à l'initiative de l'employeur, il s'agit d'une indemnité de mise à la retraite. Son statut est le même que l'indemnité de licenciement : exonération, dans certaines limites, de cotisations sociales, de CSG et de CRDS et pas de prise en compte dans le revenu imposable. Ces règles dissuadent le salarié de prendre l'initiative de départ de l'entreprise, dès lors que son employeur souhaite la poursuite de leur collaboration.

➤ **Instauration d'un bonus/malus par l'AGIRC et l'ARRCO³⁵**

Depuis le 1^{er} janvier 2019, s'applique un système de bonus-malus pour les retraites complémentaires de l'Agirc-Arrco, afin d'inciter les futurs retraités, nés à compter du 1^{er} janvier 1957, à différer leur départ à la retraite. Ainsi, les salariés, partant avec une retraite de base à taux plein avant 67 ans, se trouvent-ils temporairement pénalisés et ceux retardant leur départ en retraite bénéficient-ils d'un système de bonus. Pour échapper à cette minoration, les intéressés sont invités à décaler leur départ en retraite d'une année.

³³ L'article 90 de la LOI n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 (JO du 18 décembre 2008). Cette disposition a modifié l'âge de mise à la retraite par l'employeur à compter du 1^{er} janvier 2009 : la mise à la retraite sans restriction ne devient possible qu'à partir de 70 ans. ³⁴ Convention d'assurance chômage du 14 avril 2017, agréé par arrêté ministériel du 4 mai 2017 (JO du 6 mai). ³⁵ Accord National Interprofessionnel relatif aux retraites complémentaires du 30 octobre 2015.

02. LA DÉFIANCE DES EMPLOYEURS VIS-À-VIS DES SENIORS

Pour la plupart des employeurs, les seniors ne sont pas des salariés comme les autres. La défiance dont ces derniers sont l'objet, aussi bien pour leur maintien dans l'emploi que pour leur retour à l'emploi, constitue un sérieux obstacle qui ne devrait pas être.

DES EMPLOYEURS DÉFAVORABLES À LA PROLONGATION DE L'ACTIVITÉ DES SENIORS

Un âge avancé joue en défaveur du candidat à l'emploi et cette perception est commune aux employeurs, aux travailleurs et aux cabinets de recrutement. Diverses enquêtes convergent sur ce point, ce qui a conduit, par exemple, l'institut Montaigne à conclure, que « *globalement les entreprises françaises ne favorisent pas le maintien des seniors dans l'emploi* »³⁶. **Si les représentations négatives peuvent avoir un impact sur les recrutements, elles peuvent aussi jouer un rôle sur le maintien dans l'emploi.** Ainsi, les stéréotypes, véhiculés à travers une communication négative sur les seniors et des pratiques discriminantes, peuvent agir sur la motivation et l'engagement professionnel de travailleurs âgés, par un mécanisme de « dévaluation », qui revient à ne pas considérer le travail comme une source de valorisation personnelle, pour, finalement, avoir un impact sur les intentions de départ à la retraite. Plus spécifiquement, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines ou financières et les dispositifs de gestion jouent un rôle sur la distribution du pouvoir, la légitimité et les perspectives de carrière, selon un critère d'âge le plus souvent implicite.

*Mathilde*³⁷

52 ans, en recherche d'emploi

« Réputés trop chers, pas assez axés sur les nouvelles technologies, les seniors sont clairement mis au placard ou poussés vers la sortie. Pourtant la fiabilité et la compétence ont un prix et la technologie n'est pas la panacée des millennials. J'ai mis très longtemps à prendre conscience de ces changements de mentalité subtils, mais insidieux, qui ont abouti à mon départ de l'entreprise où j'ai passé 20 ans. Cadre, je me suis crue à l'abri dans une entreprise familiale où l'on faisait carrière. Et puis, à 50 ans, une nouvelle DRH est arrivée, de nouvelles pratiques que je qualifierais « d'anti-seniors » ont été mises en place, comme la fin des augmentations pour les salariés dont l'ancienneté était supérieure à 5 ans, même en cas de dépassement des objectifs. S'en est suivi un départ, deux départs, puis plusieurs départs de seniors - pas toujours souhaités, ni très élégants dans la façon de faire - et beaucoup de burnout. Aujourd'hui, il n'y a plus aucun senior dans le service où je travaillais. La moyenne d'âge est de 28 ans. Mon poste est désormais occupé par une junior qui n'avait aucune expérience à son arrivée. Depuis 2 ans, je tente de retrouver un emploi. Je postule sans succès. »

La rupture conventionnelle utilisée comme une pré-retraite

L'importance des ruptures conventionnelles pour les seniors est l'un des symptômes de cette quasi maltraitance des seniors au travail. Les plus de 50 ans sont les premiers à signer des ruptures conventionnelles

³⁶ Institut Montaigne, *Faire du bien vieillir au travail, un projet de société*, juillet 2015. ³⁷ Le prénom a été modifié..

individuelles et représentent le gros des effectifs des plans de départ volontaire et autres ruptures conventionnelles collectives, qui se traduisent postérieurement par des trajectoires difficiles à tracer entre chômage, portage salarial et entrepreneuriat. **La rupture conventionnelle représente 25% des fins de contrat à durée indéterminée pour les salariés entre 2 et 3 ans avant l'âge légal de la retraite, alors qu'elles ne représentent que 16% des fins de CDI pour l'ensemble des salariés**³⁸. Ces ruptures concernent en effet particulièrement les salariés qui approchent de la retraite ; les règles de l'assurance chômage, par les garanties qu'elles peuvent accorder jusqu'à l'accès à la retraite, autorisent ces départs d'entreprise. A partir de 59 ans, la rupture conventionnelle ouvre ainsi la porte à une sorte de pré-retraite.

Un moindre accès à la formation

Par ailleurs, alors que la formation constitue un acte essentiel pour le maintien de l'emploi des seniors, **leur taux d'accès à la formation professionnelle s'élève à seulement 39,6% pour les 55-59 et à 34,4% pour les 60-64 ans, alors qu'il oscille entre 50% et 60% pour toutes les tranches d'âge quinquennales de 25 à 49 ans**⁹. Les obstacles à la formation sont multiples. Parmi eux l'absence d'aide de l'employeur est davantage citée par les plus de 50 ans, quelle que soit leur catégorie sociale⁹. **Ce moindre accès à la formation pour les salariés seniors s'explique également, souvent, dans la représentation de la formation, perçue comme un investissement « improductif », en termes de mobilité et de salaire, compte tenu du temps d'activité restant et donc réservée à des personnes qui « ont du potentiel »**. Pourtant, selon Daniel Pigeon Angelini, Directeur du Comité de Bassin d'Emploi Sud Val-de-Marnais et créateur du Label « Emploi 45+ » : « *Il est parfois plus judicieux d'investir dans la formation de salariés de 45 et plus, qui sont une population fidèle à l'entreprise et qui privilégient la sécurité de l'emploi, que dans la formation de plus jeunes, davantage tournés vers leur employabilité et leur évolution de carrière, et qui, dans 3 ans, souhaiteront évoluer dans une autre entreprise.* » Au-delà de ces représentations, les modalités de formation peuvent également être un élément bloquant, soit parce qu'elles s'appuient exclusivement sur l'apprentissage théorique, soit parce qu'elles ne valorisent pas les expériences acquises et ne permettent pas de confronter les échanges entre pairs.

Un manque d'accompagnement des secondes parties de carrière

A l'inverse de ce qui se pratique dans notre pays, les pays scandinaves ont mis en place de profondes transformations de l'organisation et des conditions de travail au sein des entreprises, négociées entre patronat et syndicats, afin qu'elles deviennent compatibles avec la présence des seniors. En Finlande en particulier, existe une véritable culture d'évolution de l'emploi en fin de carrière. **Le modèle finlandais élaboré dans les années 2000 dans le cadre d'accords collectifs, permet de garder les seniors dans l'entreprise le plus longtemps possible, grâce à la mise en place d'une seconde partie de carrière dynamique. Le nouveau parcours professionnel, qui s'inscrit dans cette seconde partie de carrière, est attractif, parce qu'il comporte une amélioration des conditions de travail, l'objectif étant d'assurer aux seniors du bien-être au travail, mais il a pour contrepartie l'acceptation d'une baisse sensible de rémunération, les responsabilités exercées dans le cadre des emplois de seconde partie de carrière étant moindres que celles tenues antérieurement.** Culturellement, cela est très bien accepté en Finlande : le senior préfère terminer sa carrière avec de bonnes conditions de travail. Selon l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH), interrogée dans le cadre de ce rapport, une telle mesure ne serait certainement pas acceptée en France.

Si cette réserve est partagée par Charles Fiessinger, Manager diversité et des espaces mobilité chez Michelin France, un accompagnement des fins de carrière reste possible : « *Au sein de Michelin France, 50% des effectifs sont des opérateurs de production. Pour ces métiers manuels, la retraite s'établissait à 57 ans ; aujourd'hui, avec l'allongement de la durée d'activité, le départ en retraite intervient plutôt entre 60 et 62 ans. Le maintien dans l'emploi et l'accompagnement des fins de carrière des seniors est donc une question pour nous. Plusieurs réponses peuvent être apportées. Lorsque cela est possible, nous aménageons le poste de travail et, si cela est nécessaire, nous accompagnons l'évolution vers un autre poste de travail. Le tutorat et le monitorat représentent, par exemple, une piste pour les salariés seniors.* » **Pour d'autres employeurs interrogés dans le cadre de ce rapport, il en va de la responsabilité sociétale de l'entreprise de pouvoir accompagner, mais aussi de responsabiliser les salariés dans leur projet professionnel en les incitant, à tous les âges, à se poser la question de leur employabilité, tant en interne qu'en externe.**

Le modèle finlandais permet de garder les seniors dans l'entreprise le plus longtemps possible, grâce à la mise en place d'une seconde partie de carrière dynamique et attractive.

³⁸ DARES, Les ruptures conventionnelles de 2008 à 2012, Analyses, N° 031, mai 2013.

UNE IMPROBABLE EMBAUICHE EN CDI APRÈS UNE PERTE D'EMPLOI

Parrallèlement, les employeurs continuent à rester extrêmement réticents à embaucher les seniors une fois qu'ils sont devenus des chercheurs d'emploi ; ce problème spécifique de retour à l'emploi des seniors n'est pas considéré par les pouvoirs publics qui ont préféré accorder une priorité à la lutte contre le chômage des jeunes. Pour Guillaume Duval, Rédacteur en chef de Alternatives économiques : « 1 430 000³⁹ ! C'est le nombre de demandeurs de plus de 50 ans inscrits à Pôle emploi en novembre 2018. Ils sont trois fois plus nombreux qu'en janvier 2008. Alors que les moins de 25 ans ne le sont « que » 1,4 fois et les 25-49 ans, 1,7 fois. (...). Bref, les seniors ont été, de très loin, les principales victimes des 10 ans de crise que nous venons de traverser. »⁴⁰ **Sur les trois dernières années, la progression des inscriptions à Pôle emploi des seniors (+12% par an) est deux fois plus importante que celle des jeunes et leur retour au travail est plus difficile : ils restent en moyenne inscrits à Pôle emploi 673 jours, contre 211 pour les moins de 25 ans et 404 jours pour les 25-49 ans.** Cette tendance paraît se confirmer sur la période récente. En France métropolitaine, si le taux de chômage a baissé de 0,3 point au quatrième trimestre 2018⁴¹ (90 000 personnes, soit 8,5% de la population active), il est resté stable pour les 50 ans ou plus.

Les employeurs continuent à rester extrêmement réticents à embaucher les seniors une fois qu'ils sont devenus des chercheurs d'emploi.

Olivier

56 ans, en recherche d'emploi

« Lorsque l'on recherche un emploi, on sent que le marché n'est pas propice aux seniors. Rien qu'à la lecture des offres, on s'interroge. La plupart des offres demandent 2 à 5 ans d'expérience sur un poste similaire, mais, quand on a 30 ans d'expérience, on en vient à se demander s'il faut y répondre. Et lorsque l'on décroche un entretien, là encore, on sent que l'âge n'est pas toujours un avantage. »

Carine

48 ans, en recherche d'emploi

« On me dit « trop vieille » pour le marché de l'emploi, mais pas assez pour bénéficier d'une aide sérieuse et spécifique. J'ai 48 ans. On traverse le « no man's land ». Il faut avoir une certaine force de caractère pour continuer à se battre tous les jours. Il n'y a pas de réponse face aux candidatures qu'on dépose. C'est très décourageant. Aujourd'hui, je suis prête à étendre ma recherche à Paris, même si cela représente près de 3 heures de transport aller-retour par jour. Tout cela pour un travail au SMIC, ça fait beaucoup de contraintes et de concessions, mais quel autre choix ai-je ? »

Claire

55 ans, en recherche d'emploi

« J'ai peur et je me sens laissée pour compte dans mes recherches ! Dans un an et demi, je n'ai plus le droit au chômage. Maman de trois enfants, je ne me suis jamais arrêtée de travailler. Aujourd'hui malgré mes diplômes et mon expérience professionnelle, je n'ai pas le choix : je vais répondre à tout et n'importe quoi, même à des postes payés 1 240 euros net... Mais comment fait-on pour vivre avec ça ? »

Une proportion d'embauches en CDD supérieure aux autres tranches d'âge

Si les seniors sont globalement moins précarisés dans l'emploi quand ils en ont un, ce risque est accentué en cas de retour à l'emploi : **la proportion des embauches en CDD est supérieure à celle constatée pour les autres classes d'âge. Une étude de la DARES⁴² montre en effet que les seniors sont plus fréquemment recrutés en CDD que leurs cadets : 86% des embauches de 50-54 ans, 88% des 55-59 ans, 90% des 60-64 ans (contre 83% pour les 40-44 ans).** La part des embauches en CDD de personnes

³⁹ A noter : en novembre 2018, parmi les 1 430 000, 920 000 inscrits sont sans aucune activité (catégorie A) et 510 000 ont exercé une activité réduite (catégories B et C). ⁴⁰ Duval Guillaume dans Entendez-vous l'Eco sur France culture le 23 janvier 2019. ⁴¹ Il y a lieu, en même temps, de relativiser cette baisse si on considère que le nombre de personnes dans le champ du halo autour du chômage augmente de 32 000 entre les troisième et quatrième trimestres 2018 et rejoint quasiment son niveau de fin 2017 (+5 000 sur un an). ⁴² Marioni Pierre, Les mouvements de main-d'œuvre des seniors entre 2001 et 2014 : des sorties moins nombreuses et plus tardives, des embauches encore plus rares, DARES, Document d'études, n°223, juillet 2018.

En 2016, le taux mensuel de sortie des listes de Pôle emploi, pour reprise d'emploi ne s'établit qu'à 1,6% pour les 50 ans et plus, contre 6,2% pour les moins de 25 ans, et 3,7% pour les 25-49 ans.

âgées de 60 à 64 ans réalisées est de 90%. Si on pouvait ajouter à ces résultats ce que représente la part des CDD senior⁴³, on obtiendrait un score encore plus élevé. Les difficultés de retour à l'emploi des seniors ne semblent pas s'expliquer, ou seulement marginalement, par de plus bas niveaux moyens de diplôme des générations concernées ou par une surreprésentation des métiers les plus exposés aux difficultés du marché du travail. En effet, le taux de sortie moyen mensuel du chômage des 50 ans et plus s'avère nettement inférieur, tant au taux de sortie, tous âges confondus, des ouvriers non qualifiés (2,9%)⁴⁴ qu'à celui des titulaires d'un 1^{er} cycle de l'enseignement secondaire (par exemple certificat d'études, 2,2%)⁴⁵. En 2016, le taux mensuel de sortie des listes de Pôle emploi, pour reprise d'emploi, ne s'établit ainsi qu'à 1,6% pour les 50 ans et plus, contre 6,2% pour les moins de 25 ans, et 3,7% pour les 25-49 ans. Le taux de sortie des listes baisse même à 1,3% pour les plus de 55 ans, et à 1,2% pour les 60-64 ans (Cf. tableau 2). **Ainsi, si le taux de chômage des seniors est inférieur à la moyenne⁴⁶, les perspectives de reprise d'emploi diminuent fortement avec l'âge.** De même, en France, le temps partiel des 55-64 ans est « choisi » dans 62% des cas, chiffre très inférieur aux moyennes de l'Union Européenne (79%) et de l'OCDE (85%) pour les seniors. Le temps partiel subi concernerait ainsi près de 10% des 55-64 ans en emploi (25% d'emploi à temps partiel dans cette tranche d'âge).

Tableau 2

Taux mensuel de sortie des listes de Pôle emploi pour reprise d'emploi (2016)

Moins de 25 ans	25-49 ans	50 ans et plus	Plus de 55 ans	60-64 ans
6,2%	3,7%	1,6%	1,3%	1,2%

Florence

56 ans, en recherche d'emploi

« Il me reste à peu près 10 ans d'activité professionnelle pour avoir ma retraite à taux plein. C'est une très grosse angoisse, car le temps passe et mon chômage dure et je ne trouve que des petits boulots, de courtes durées et qui n'ont souvent rien à voir avec mes expériences. »

Une forte proportion de chômeurs de longue durée au-delà de 55 ans

Cette population met plus de temps à retrouver une activité et, en cas de reprise, les pertes de salaire sont très importantes. Les baisses moyennes estimées seraient de l'ordre de 40 % selon Bruno Coquet, chercheur à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE)⁴⁷. **Ces difficultés des seniors à sortir du chômage se traduisent par de fortes proportions de chômeurs de longue durée au-delà de 55 ans**, et, ce, alors que l'aide à l'embauche des seniors, qui était prévue par l'article L. 5133-11 du code du travail, a été abrogée par la loi n°2013-185 du 1^{er} mars 2013. **Les difficultés de retour à l'emploi se traduisent aussi par une inactivité subie plus importante chez les seniors.** On constate en effet que les transitions du chômage vers son halo⁴⁸ sont plus fortes que pour les autres tranches d'âge. Les employeurs n'ont pas vraiment intégré que l'engagement dans l'entreprise prend des formes différentes selon l'âge et il est dommage que les seniors, malgré leur expérience, ne soient souvent considérés que comme des équivalents temps plein (ETP), gérés en fonction de la trajectoire financière à court terme de l'entreprise, comme en témoigne **Bernard, 60 ans et en recherche d'emploi** : « *Les recruteurs veulent des gens compétents et jeunes ; 60 ans, pour eux, c'est la fin d'un parcours professionnel...* ». Pour Gérard Mardiné, secrétaire national de la CFE-CGC⁴⁵ : « *C'est démotivant et c'est seulement la pénurie sur le marché des cadres qui limite la casse* ». **La question des transitions vers la retraite reste posée, une proportion significative des seniors passant par des périodes de chômage, de sous-emploi ou d'inactivité avant leur départ à la retraite.** Si de faibles progrès ont malgré tout été réalisés ces dernières années en matière d'emploi des seniors, leurs perspectives d'emploi restent encore assez limitées.

⁴³ Le CDD senior a été créé pour permettre aux salariés âgés de 57 ans et plus, demandeurs d'emploi depuis plus de 3 mois, d'acquiescer des droits supplémentaires en vue de la liquidation de leur retraite à taux plein. Il permet une embauche en CDD sans justifier d'un motif spécifique autre que l'âge du salarié (art. D.1242-2 du code du travail) pour 36 mois maximum (18 mois, renouvelable une fois). Il n'existe pas de recensement statistique de ce CDD. Un exemple : recrutement de 30 CDD seniors chez Enedis depuis 2016.

⁴⁴ Source : Pôle emploi. ⁴⁵ Source : Pôle emploi. ⁴⁶ En 2017, le taux de chômage des 55-59 ans et des 60-64 ans s'établit à un même niveau de 6,5%, alors que ce chiffre atteint 9,1 % pour l'ensemble des 20-64 ans. ⁴⁷ Helderle Rodolphe, Les seniors : des actifs plus exposés que les autres aux risques financiers, physiques et psychiques ? Miroir Social, 2019. ⁴⁸ Cf. lexique p. 38.

PARTIE 03

NOS PROPOSITIONS POUR FAVORISER LE MAINTIEN ET LE RETOUR À L'EMPLOI DES SENIORS



Le relèvement de l'âge de la retraite de 60 à 62 ans s'est traduit, finalement, par une progression de l'emploi pour seulement la moitié des personnes concernées par cette mesure. Un tiers sont restées inactives et près de 20% sont restées au chômage.

Le relèvement de l'âge de la retraite de 60 à 62 ans s'est traduit, finalement, par une progression de l'emploi pour seulement la moitié des personnes concernées par cette mesure. Un tiers sont restées inactives (dont une part substantielle en invalidité ou en arrêt maladie de longue durée) et près de 20% sont restées au chômage⁹. Reculer l'âge de départ à la retraite ne suppose donc pas une augmentation conséquente du taux d'activité des seniors ; toutes les personnes concernées par le relèvement de l'âge d'ouverture des droits n'ayant pas actuellement la possibilité de se maintenir en emploi ou d'en retrouver un. A la suite de la suppression du contrat de génération en 2017, aucune mesure spécifique n'a été prise en faveur des seniors.

On constate que, dans dix-sept pays membres de l'Union européenne, existent des dispositifs spécifiques incitant à la formation des travailleurs au milieu et en fin de carrière, les âges à partir desquels s'appliquent ces dispositifs allant de 45 à 54 ans. Dans onze pays, existe un dispositif spécifique d'incitation des employeurs à embaucher des seniors à partir d'un âge allant de 45 à 55 ans. Enfin, dans huit pays, existe un dispositif spécifique d'aide au retour à l'emploi ou à l'auto-emploi des seniors. Dans la même étude de l'OCDE⁴⁹, ont été également répertoriées les bonnes pratiques pour encourager les employeurs à embaucher et à maintenir les seniors en emploi (« Good practices to encourage employers to hire and retain older workers »). Il y est fait état des initiatives prises dans treize pays membres pour « prévenir la discrimination dans l'emploi sur la base de l'âge » et de diverses initiatives d'encouragement aux bonnes pratiques d'un management des ressources humaines prenant en compte la diversité des âges (21 pays membres), la France étant seulement mentionnée, dans cette liste, pour avoir introduit le label diversité dans la certification AFNOR, qui concerne seulement un peu plus de 350 organisations en 2019 selon les chiffres communiqués par le ministère du Travail.

Dans un contexte d'incitation à l'allongement des carrières, la question se pose de faire évoluer les pratiques de gestion des employeurs et d'interroger les pouvoirs publics sur l'absence de mesures adaptées aux seniors. En gardant cela en toile de fond, trois thématiques structurent la question de l'emploi des seniors : Comment retenir les seniors en emploi en fin de carrière ? Comment redonner un emploi aux seniors chercheurs d'emploi ? Comment aider les retraités qui ont besoin de revenus complémentaires ?

01. MAINTENIR LES SENIORS EN EMPLOI

Si le recul de l'âge de la retraite a fait progresser le taux d'emploi des seniors, il a aussi contribué à augmenter leur taux de chômage. Aujourd'hui, sur dix Français de 60 ans à 64 ans, quatre sont en emploi, trois sont à la retraite et trois sont au chômage ou inactifs⁹. Or nous allons devoir travailler plus longtemps : selon les projections du Conseil d'orientation des retraites, l'âge moyen de départ à la retraite devrait se situer autour de 64 ans d'ici la fin des années 2030 ; un âge confirmé dans les préconisations formulées dans le rapport de Jean-Paul Delevoye « Pour un système universel de retraite ». Situation qui se complique pour les seniors. Il leur faudra travailler plus longtemps pour bénéficier d'une retraite à taux plein, et pourtant, ce sont les premiers à être poussés vers la sortie par les entreprises.

Il est donc temps de changer le regard sur les seniors et, pour les employeurs, de s'emparer du sujet. Les DRH ont, en cela, un rôle important à jouer. Ils vont devoir imaginer les moyens nécessaires au maintien des plus de 50 ans dans l'emploi et développer, pour cela, une véritable gestion des âges. Surtout, ils vont devoir placer leurs salariés dans une dynamique d'évolution professionnelle continue afin de maintenir leur motivation, leur engagement et leur performance, pour assurer leur employabilité tout au long de leur carrière et prévoir différents aménagements permettant la poursuite d'activité des seniors et la prévention des risques pour leur santé.

⁴⁹ OCDE : <http://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm>

ENTREtenir L'EMPLOYABILITÉ

ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE DU SALARIÉ

- **Donner de la visibilité aux seniors sur leur avenir professionnel à horizon de 3 ou 4 ans ;**
- **Systématiser un entretien professionnel de seconde partie de carrière** permettant d'envisager de possibles évolutions professionnelles, tant en interne qu'en externe.

Pour remplir sa mission, cet entretien doit conduire à une véritable réflexion sur le projet professionnel du salarié grâce à un accompagnement de ce dernier. Cela suppose que les responsables des ressources humaines disposent d'une bonne vision des évolutions possibles au sein de l'entreprise - grâce à une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) - sans que ces évolutions soient systématiquement pensées comme une mutation vers le haut (ce qui devient plus difficile passé un certain âge), mais comme un prolongement cohérent du parcours professionnel du salarié.

Les clichés sur les seniors ont tendance à perdurer et à s'amplifier : rigidité, manque d'agilité et résistance au changement. Ainsi, les seniors sont exclus de l'entreprise, que ce soit dans le processus de reclassement ou au cours du déroulement de leur carrière, à l'occasion d'une évolution ou d'un changement d'orientation dans leur entreprise⁸. Pourtant, le baromètre « Les seniors et l'accès à l'emploi »⁸ réalisé par l'association A Compétence Égale, relate que les candidats seniors font preuve d'importantes capacités d'adaptation : près de 9 sur 10 se déclarent prêts à changer de fonction, 8 sur 10 sont disposés à une mobilité géographique, voire à des sacrifices financiers. Les trois quarts des seniors interrogés accepteraient de revoir leur rémunération à la baisse. **Il apparaît que pour garder les seniors dans l'entreprise le plus longtemps possible, la mise en place d'un accompagnement de la seconde partie de leur carrière s'impose.** Pour que cette seconde partie de carrière et les évolutions qui s'y rattachent soient attractives, elle doit comporter une amélioration des conditions de travail et s'inscrire dans un projet professionnel cohérent pour le salarié. Entretenir l'employabilité c'est aussi détecter les difficultés éventuelles rencontrées dans le travail pour éviter de les découvrir quand il est trop tard. Des entreprises ont mis en place un entretien médico-professionnel avec le médecin du travail qui permet d'aborder ces éventuelles difficultés et d'anticiper une modification du poste, une réaffectation voire un reclassement.⁵⁰

FAVORISER LA FORMATION DES SENIORS

- **Encourager les salariés à entretenir leurs connaissances et à développer leurs compétences, sans critère d'âge ;**
- **Différencier les cursus de formation en fonction de l'expérience acquise** des salariés, avec une durée des actions modulée et une pédagogie adaptée, en fonction des acquis professionnels des salariés ;
- **Permettre le suivi d'actions de conversion** quel que soit l'âge des salariés, notamment, dans le Contrat de sécurisation professionnelle (CSP) ;
- **Supprimer toute discrimination en fonction de l'âge** dans l'ensemble des mesures d'adaptation ou de préparation à l'emploi.

Le moindre accès à la formation des salariés seniors, quel que soit le niveau de qualification, représente un réel défi, alors que la sécurisation des parcours professionnels et l'individualisation des droits à formation ont vocation à responsabiliser les actifs. **Au-delà de la difficulté à repérer l'offre de formation et les organismes, c'est bien également la pédagogie qui peut paraître « bloquante »**, soit parce qu'elle s'appuie exclusivement sur l'apprentissage théorique ou ne permet pas de ré-entraîner les capacités cognitives, soit parce qu'elle ne valorise pas les expériences acquises et ne permet pas de confronter les échanges entre pairs. De manière générale, les travailleurs plus âgés assimilent plus rapidement la matière, car ils font appel à leur expérience de terrain, mais « *ils doivent effectuer un travail de restructuration de leurs propres connaissances pour assurer leur compatibilité avec les connaissances apportées par la formation* »⁵¹. Pour un employeur, est-il intéressant de « convertir » des salariés âgés ? Certainement, mais pour ces derniers la formation doit être administrée différemment. **Le parcours de formation et la pédagogie doivent être adaptés.**

⁵⁰ Etude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT), Centre d'études de l'emploi, Rapports de recherche du CEE, n°79, 85 p. ⁵¹ Alain Cordesse, *L'emploi des seniors, Avis du Conseil économique, social et environnemental*, 2018.

Signalons, à cette occasion, une incohérence : la non-éligibilité au Contrat de Sécurisation Professionnelle des personnes qui ont atteint l'âge normal de départ à la retraite⁵², alors que, par ailleurs les règles de décote de la retraite mises en place encouragent à la poursuite d'activité.

Pour l'ANDRH, le maintien des seniors en emploi suppose que ces derniers aient, eux-mêmes, le souci d'entretenir et même de développer leur employabilité. Or, il est fait observer qu'en France, le diplôme est trop largement considéré comme le sésame qui garantit définitivement l'accès à un emploi qualifié. Ce travers culturel constitue une véritable difficulté, car les identités professionnelles évoluent très vite. Signalons, à cette occasion, une incohérence : la non-éligibilité au Contrat de Sécurisation Professionnelle des personnes qui ont atteint l'âge normal de départ à la retraite⁵², alors que, par ailleurs les règles de décote de la retraite mises en place encouragent à la poursuite d'activité.

AMÉNAGER LES CONDITIONS D'EXERCICE DE L'ACTIVITÉ

AMÉNAGER LES POSTES DE TRAVAIL POUR FAVORISER LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

- Favoriser le maintien dans l'emploi des salariés seniors **en repérant dans l'organisation les emplois susceptibles d'être mieux assurés par des profils seniors** et leur donner priorité pour l'occupation de ces postes. Cela pourrait, notamment, consister à **favoriser et valoriser le rôle des seniors dans la transmission des savoirs et le partage d'expériences** ;
- **Prévenir et agir contre les effets à long terme de la pénibilité** dans les branches professionnelles et les entreprises, afin de préserver la santé ;
- **Aménager les postes de travail** des salariés avec une approche ergonomique, afin de supprimer ou de diminuer les risques et les facteurs de pénibilité.

La dégradation de la qualité de vie au travail peut conduire à rendre nécessaire un besoin d'aménagement de situations de travail compatibles avec les évolutions liées à l'âge, à l'accompagnement du changement technologique et à la transmission de nouveaux savoirs. Le sujet est d'aménager les conditions de travail de manière à permettre aux seniors de rester en emploi en bonne santé jusqu'à la retraite. Parmi les seniors en emploi en 2006 avec un état de santé dégradé, 85% étaient encore en emploi en 2010. Cette proportion s'élevait à 90% pour ceux qui avaient changé de poste ou de métier entre 2006 et 2010, et à 95% pour ceux qui avaient bénéficié, sur la période, d'aménagements de poste ou des conditions de travail, mais chacune de ces catégories ne représentait qu'un peu plus de 10% des seniors⁵³. A signaler que deux facteurs de pénibilité dissuaderaient les seniors de poursuivre leur activité après leur soixantième anniversaire : les postures physiques, en particulier pour les hommes, et les horaires de travail, pour les femmes⁵⁰. **L'exercice d'un certain nombre d'activités suppose une expérience significative et une autonomie dont les seniors peuvent se prévaloir.** Ce type de fonction sera, généralement, mieux assuré par eux que par des salariés dont l'expérience est plus limitée. **Des aménagements de poste ou de conditions de travail devraient plus fréquemment être proposés aux seniors.**

Pour l'ANDRH : « L'aménagement des postes pour les seniors sous la forme de postes dits intermédiaires est possible si l'aménagement est organisé en fonction d'une échéance de départ ». En effet, l'employeur a besoin de visibilité et, donc, de savoir quand le senior prévoit de cesser son activité, pour adapter son poste en conséquence ou pour lui confier un poste intermédiaire ad hoc. Si l'échéance est d'un ou de quatre ans, l'aménagement ne sera évidemment pas le même. Or cet élément n'est généralement pas communiqué par l'intéressé, parce qu'il préférerait conserver les avantages qu'il a dans le cadre de son poste, même si ce dernier ne lui convient plus. **La raison essentielle de cette absence de transparence par rapport à la date de départ envisagée serait la crainte, en cas d'adaptation du poste, d'une perte de niveau de vie.** Les seniors invoquent, en effet, les charges d'ascendants ou de descendants qu'ils ont à supporter et, aussi, le risque d'altération de l'acquisition de leurs droits à la retraite.

AMÉNAGER LES MODALITÉS D'ORGANISATION DU TRAVAIL POUR FAVORISER LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

- **Développer le travail à distance**, ou télétravail, en faveur des seniors, sans que cela soit perçu comme une régression, mais, au contraire, comme une faculté réservée prioritairement à des personnes autonomes ;

⁵² Convention relative au contrat de sécurisation professionnelle du 26 janvier 2015, art. 2 a. ⁵³ Lettre du COR N°14, février 2017 et Lettre du COR n°17, février 2017.

- Favoriser le développement du temps partiel en le rendant plus accessible et plus acceptable pour ceux qui justifient d'une expérience donnée dans leur activité ;
- Assouplir les conditions d'accès au mi-temps thérapeutique après une période de travail à temps plein si le médecin estime qu'un temps plein est trop difficile à tenir ;
- Dans un système universel en points dans lequel la retraite est proportionnelle au revenu perçu, il serait souhaitable d'instaurer, sur la base d'un accord de branche ou d'entreprise, la possibilité de cotiser pour un emploi à temps partiel sur une base reconstituée à temps plein. L'accord collectif qui organise une solidarité au niveau de la branche ou de l'entreprise est nécessaire pour imposer à l'employeur de prendre en charge la part de cotisation patronale à temps plein, dès lors que le salarié a fait le choix de cotiser sur sa propre part sur une assiette à temps plein ;
- Développer le Compte épargne temps, y compris dans le secteur public, pour permettre de réduire le temps de travail en fin de carrière professionnelle.

En 2017, en France métropolitaine, 20,6% des 50-64 ans étaient à temps partiel, contre 16,2% des 25-49 ans. Les 60-64 ans se démarquaient nettement avec 30,7% d'entre eux à temps partiel, soit plus de 10 points au-dessus des autres tranches d'âge de seniors. Le temps partiel des seniors est moins souvent subi : parmi les personnes à temps partiel, 35,1% des 25-49 ans déclarent souhaiter travailler davantage, contre 26,6% pour les 50-64 ans. Les seniors sont plus souvent à temps partiel pour des raisons de santé (13,6% pour les 50-64 ans, contre 5,4% pour les 25-49 ans)⁷. La réticence des employeurs à accorder des temps partiels en fin de carrière n'est pas rare et rien ne peut contraindre un dirigeant à accepter un tel aménagement (sauf accord collectif le prévoyant). **Pourtant le temps partiel est susceptible d'apporter plus de confort à des personnes dont la santé ou l'aptitude physique devient un obstacle au maintien de l'emploi.** Il peut aussi permettre à un salarié âgé de prolonger son activité en réduisant la fatigue et l'exposition à des conditions de travail exigeantes et ainsi de limiter les effets sur la santé. **Néanmoins la réduction du temps de travail n'est envisageable pour les intéressés que moyennant une compensation financière partielle.** Cela peut se réaliser dans les entreprises de grandes tailles. Dans les autres, il peut davantage être recouru au mi-temps thérapeutique. Afin que le recours au temps partiel soit envisagé de manière plus pertinente, aussi bien pour les employeurs que pour les salariés, il conviendrait de le réserver à ceux qui ont une ancienneté dans l'emploi le justifiant. De même, compte tenu de l'expérience et de l'autonomie dont les seniors font généralement preuve dans leur activité, le recours au télétravail peut être une solution pour les seniors pour qui un déplacement long et quotidien est source de fatigue.

Le compte épargne temps est une formule également intéressante pour permettre de réduire son temps de travail en fin de carrière professionnelle (accords d'entreprise prévoyant abondement et/ou cofinancement). Ce dispositif serait également à développer dans le secteur public et, notamment, dans les hôpitaux publics. Il permettrait en fin de carrière de réduire le temps de travail en fonction des heures supplémentaires qui, dans ce secteur, ne sont pas rémunérées ni ne peuvent, en pratique, être récupérées.

FAVORISER LA TRANSITION PROGRESSIVE ENTRE ACTIVITÉ SALARIÉE ET RETRAITE

- Rendre la retraite progressive plus accessible en la banalisant comme une étape possible et même valorisante en fin de parcours professionnel et en encourageant les employeurs à la proposer dans le cadre de leur gestion interne. Pour faciliter son recours, il conviendrait également de simplifier sa gestion par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) et que la mise en place du dispositif s'effectue dans un délai plus court ;
- Favoriser l'accès au mécénat de compétences en fin de carrière.

Grâce à la retraite progressive, à partir de 60 ans, dès lors que l'on justifie d'au moins 150 trimestres, tous régimes de retraite obligatoires confondus, il est possible de passer à temps partiel ou de continuer une activité à temps partiel, tout en percevant une partie de sa pension. L'assuré continue ainsi à cotiser et à valider des trimestres, qui seront pris en compte au moment de son arrêt total d'activité et de la liquidation définitive de sa retraite. Il lui est même possible, avec l'accord de son employeur, de continuer à

cotiser sur la base d'un temps plein pour améliorer ses droits futurs à retraite. Le décret du 16 décembre 2014 prévoit que la fraction de pension versée soit calculée réellement en fonction du temps de travail effectif. Ainsi un salarié qui travaille à 40% d'un temps complet, percevra 60% de sa retraite. La durée de travail à temps partiel ne peut pas être inférieure à 40% d'un temps plein ou supérieure à 80% d'un temps plein, et il est possible de prendre une retraite progressive en cumulant plusieurs activités à temps partiel, à condition que la durée totale de travail reste comprise entre 40% et 80% d'un temps plein. **La retraite progressive peut permettre de profiter d'une surcote en continuant de travailler de manière « allégée », au-delà de l'âge légal de la retraite et du nombre de trimestres requis pour le taux plein.** La retraite progressive est aussi une solution pour éviter le malus de 10% instauré par l'accord national interprofessionnel relatif aux retraites complémentaires Agirc-Arrco-Agff du 30 octobre 2015, adopté pour rééquilibrer les comptes des régimes de retraite complémentaires⁵⁴. **Permettre, à partir de 60 ans de cumuler une fraction de sa retraite avec un travail à temps partiel, est une bonne solution pour garder un pied dans l'activité.** Or, fin 2017, cela ne concernait que 15 830 personnes, pour le régime général, dont 70% de femmes⁵⁵. Le fait que ce dispositif, pourtant adapté à une transition gérée vers la retraite, soit un échec, traduit plus un manque d'attention des acteurs, entreprises les premières, qu'un défaut de conception. Un élément plus technique constitue un frein sérieux à la préretraite progressive : le recours à cette mesure s'effectue selon une procédure lourde et longue. **Il faut compter 6 mois pour obtenir l'accord de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV), délai incompatible avec la faisabilité de l'opération, ce qui dissuade de nombreux salariés et explique aussi son faible succès.**

Lorsqu'une évolution en interne n'est pas possible, il convient d'accompagner le salarié, s'il est volontaire, vers une mobilité externe. De plus en plus prisé par les grandes organisations, **le mécénat de compétences en fin de carrière peut offrir une transition progressive entre activité salariée et retraite.** Ce dispositif, encouragé par la loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, permet aux employés de donner de leur temps et de partager, avec des projets solidaires, leur expérience et compétences professionnelles. Lorsque les conditions d'aménagement de fin de carrière avec le mécénat de compétences dépendent des entreprises, beaucoup d'entre elles proposent ce dispositif aux employés qui approchent de la retraite. Cette approche peut être avantageuse pour les salariés seniors comme pour les employeurs. En effet, **le mécénat de compétence appliqué aux salariés en fin de carrière est un moyen de valoriser leur expérience et leur permet d'aménager leur emploi du temps pour une transition plus facile vers la retraite, sans que les avantages du salarié soient affectés** par cette transition. Pour l'entreprise, cette solution lui permet de valoriser ses engagements sociétaux et renforce son image. Par ailleurs, l'entreprise bénéficie d'une réduction fiscale de 60% du salaire et des charges sociales de l'employé concerné par le mécénat.

02. REDONNER UN EMPLOI AUX SENIORS CHERCHEURS D'EMPLOI

*« Il n'est pas certes souhaitable d'accroître l'emploi des seniors sans limite, car personne ne souhaite mourir à la tâche. Mais le retrait des seniors du marché du travail réduit le PIB potentiel et il n'a pas fait ses preuves pour faire reculer le chômage. »*⁵⁶ **Le Conseil d'Analyse Économique (CAE)**⁵⁷ fait observer que la politique de sortie des seniors du marché du travail, mise en œuvre pendant de nombreuses années, n'a pas produit les effets escomptés en matière d'emploi. **Dès les années 1980, des auteurs ont mis en évidence les dégâts humains causés par cette approche de la vieillesse transformée en politique**

⁵⁴ A compter du 1er janvier 2019, les personnes nées depuis le 1er janvier 1957 et qui ont droit à leur retraite de base au taux plein, voient leur retraite complémentaire minorée, sauf si elles décident de proroger leur activité d'au moins un an. ⁵⁵ Sources : DRESS, EACR. ⁵⁶ Pierre Cahuc, Jean-Olivier Herault et Corinne Prost, L'emploi des seniors : un choix à éclairer et à personnaliser, Les notes du CAE, Mai 2016. ⁵⁷ Cf. lexique p.38. ⁵⁸ Xavier Gaullier, Politique de l'emploi, modes de vie et vieillissement-Les cessations anticipées d'activité, Revue française des affaires sociales, 1980.

de l'emploi⁵⁸. Il importe donc de soutenir le retour à l'emploi des seniors en créant une mesure spécifique et en encourageant le cumul emploi retraite.

ACCOMPAGNER LE RETOUR À L'EMPLOI DES SENIORS

CRÉER UN DISPOSITIF D'AIDE AU RETOUR À L'EMPLOI DESTINÉ AUX SENIORS

- **Prévoir un soutien particulier pour les seniors** réalisé par le service public de l'emploi et constitué de possibilités de formation accrues et d'un accompagnement approprié.
- Pour ce faire, il conviendrait de :
 - ✓ **Généraliser le recours au conseil en évolution professionnelle** dans le cadre d'un accueil et d'un suivi présentiel des chercheurs d'emploi seniors, par Pôle emploi ;
 - ✓ **Accroître la reconnaissance des compétences acquises au travail**, ainsi que la formation certifiante ;
 - ✓ Favoriser le retour à l'emploi des chercheurs d'emploi seniors, **en créant un contrat de travail assorti d'une aide financière aux employeurs** ;
 - ✓ **Soutenir l'entrepreneuriat** des seniors en recherche d'emploi.

Aujourd'hui, il n'existe pas de dispositions visant spécifiquement à soutenir l'emploi des seniors. La seule mesure particulière qui peut les concerner est celle qui consiste à accorder une aide de 2 000 euros à l'entreprise qui engage, en contrat de professionnalisation, un chercheur d'emploi âgé de 45 ans et plus. **Il conviendrait donc de mettre en place un dispositif d'accompagnement et de formation spécifique aux plus de 50 ans.** Le Conseil d'Analyse Économique (CAE) préconisait une telle mesure dans une note de mai 2016. Après avoir rappelé que, dans tous les pays, la durée effective au chômage des seniors était plus élevée que celle des moins de 50 ans, il préconisait des solutions spécifiques aux seniors, afin qu'ils puissent s'adapter aux tâches et métiers en tension.

Aujourd'hui, il n'existe pas de dispositions visant spécifiquement à soutenir l'emploi des seniors.

CASSER LES PRÉJUGÉS DES RECRUTEURS

- **Permettre le recrutement des seniors en développant :**
 - ✓ Les conditions d'une rencontre directe entre le chercheur d'emploi et l'employeur grâce à la **médiation active** ;
 - ✓ **La mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)** ;
 - ✓ **Les pratiques de recrutement non discriminantes.**
- Ces pratiques supposent de :
- ✓ Recourir à la méthode de recrutement par simulation (MRS) ou les logiciels de recrutement par rapprochement de compétences ;
 - ✓ Déployer des actions de formation à la non-discrimination à l'embauche à destination des responsables du recrutement mais également auprès des managers opérationnels.

Pour cela, il conviendrait de se référer à l'article 214 de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté qui prévoit que « *Dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans.* »

RESPONSABILISER LES EMPLOYEURS

- **Favoriser l'emploi des seniors**, particulièrement les seniors au chômage de longue durée **en créant des indicateurs, intégrés au bilan social** de l'entreprise sur :
 - ✓ Le taux d'embauche de salariés par tranches d'âge ;
 - ✓ Le taux de départ par tranches d'âge ;
 - ✓ Le pourcentage de recrutement de chômeurs de longue durée.

Un label pour valoriser les entreprises qui recrutent des seniors

Créé par le comité de bassin d'emploi Sud 94, le label « Emploi 45 + » permet de valoriser les entreprises qui recrutent des seniors. Pour obtenir la labélisation, les entreprises volontaires doivent remplir un dossier, composé d'une vingtaine de questions. Axées autour de 4 thématiques (les 45 + dans votre organisation, le recrutement des 45 +, l'intégration des 45 +, l'engagement dans une dynamique de progrès) elles permettent d'identifier la situation et les actions menées par l'entreprise. Un entretien avec un des membres du Comité technique est ensuite organisé pour évaluer la dynamique d'engagement de l'entreprise en faveur de l'emploi des 45 +.

FAVORISER LE CUMUL EMPLOI-RETRAITE

→ Permettre de continuer à accumuler des droits en cas de cumul emploi/retraite

Certains retraités rencontrent les mêmes besoins de trouver un emploi que les « actifs ». Les raisons du travail à temps partiel diffèrent avant et après 65 ans. **La principale motivation de l'emploi à temps partiel chez les 65-74 ans est de venir compléter d'autres revenus et notamment leur pension de retraite.** Les situations de cumul emploi-retraite restent peu fréquentes. En 2017, 5,0% des actifs occupés de 55-64 ans déclarent percevoir une pension de retraite ou une préretraite. Symétriquement, 8,3% des retraités ou préretraités de 55-64 ans occupent un emploi⁵⁹. La part des 65-74 ans en emploi est elle aussi en forte croissance depuis 10 ans, mais ne représente encore que 5% de cette classe d'âge. Au sein de cette tranche d'âge, c'est le taux d'emploi des 65-69 ans qui a le plus évolué en passant de 2,4% en 2006 à 6,6% en 2017. Celui des 70-74 ans a lui augmenté de 1,1% à 2,8%⁹. **Un peu plus des deux tiers des actifs occupés de 65 à 74 ans perçoivent simultanément une pension de retraite et un revenu d'activité : ils sont dits « cumulants ».**

Il faut sans doute remettre en cause le schéma simpliste basé sur un âge couperet de départ à la retraite.

Les comparaisons internationales montrent qu'un fort taux d'emploi des seniors n'entraîne pas une hausse du chômage des autres catégories. Au contraire, les pays du Nord de l'Europe conjuguent, à la fois, taux d'emploi élevé des seniors et faible taux de chômage des autres. Ainsi, l'emploi n'est pas un gâteau à partager. Un plus fort taux d'activité a deux effets positifs sur l'économie. D'une part, les salaires stimulent la demande, d'autre part, **plus les seniors sont en emploi, moins les dépenses sociales (retraites ou chômage) sont élevées, ce qui baisse les charges sociales et donc est favorable à la compétitivité.** Il faut donc sans doute remettre en cause le schéma simpliste basé sur un âge couperet de départ à la retraite qui tend à sortir les personnes concernées des soutiens à la recherche d'emploi et écarter le cliché selon lequel, avant l'âge requis pour l'entrée en retraite, on est légitime à travailler ou à rechercher un emploi et qu'ensuite, en tant qu'éligible à la retraite, on ne doit envisager l'existence que sous la forme d'activité de loisirs ou de bénévolat. Or, la réalité n'est pas celle-là : une fois à la retraite, les seniors peuvent, évidemment, s'investir dans une ou plusieurs activités bénévoles et c'est largement le cas, mais ils peuvent aussi désirer poursuivre une activité professionnelle ne serait-ce, dans un certain nombre de cas, que pour compléter le montant insuffisant de leur retraite.

La législation autorise aujourd'hui ce qui est désigné comme cumul emploi et retraite ; le vocable utilisé reflète bien l'acceptabilité sociale relativement limitée de la capacité des retraités de continuer de travailler. Selon Pierre-Louis Bras, président du Conseil d'orientation des retraites (COR) : « *Cela véhicule l'image du cumulard qui prendrait un emploi tout en étant à la retraite. Ce n'est pas très positif. La véritable reconnaissance de cette pratique passerait par l'attribution de droits nouveaux à la retraite* ».

⁵⁹ INSEE FOCUS, n°119, juillet 2018.

CONCLUSION

Alors que les seniors sont incités à prolonger leur activité, ils se heurtent à des difficultés spécifiques qui freinent leur maintien ou leur retour à l'emploi.

En effet, le poids des représentations négatives liées à l'âge entraîne une défiance de la part des employeurs qui restent défavorables à la prolongation de l'activité des seniors et extrêmement réticents à les embaucher. Ainsi, avec l'âge, les perspectives d'emploi diminuent fortement et les seniors se retrouvent vulnérables face au chômage, particulièrement de longue durée. La question se pose donc de faire évoluer les pratiques de gestion des employeurs et d'interroger les pouvoirs publics sur l'absence de mesures adaptées aux seniors.

Un changement de regard et de culture vis-à-vis des seniors doit donc s'opérer de la part des employeurs. Pour permettre le prolongement des carrières, un renforcement des logiques préventives permettant à chacun de bien vieillir en milieu professionnel et un accompagnement des secondes parties de carrière, pensés autour d'une réelle politique de gestion des âges, doivent être mis en place au sein des entreprises.

Ce problème spécifique de retour à l'emploi des seniors est par ailleurs insuffisamment considéré par les pouvoirs publics qui ont préféré accorder une priorité à la lutte contre le chômage des jeunes. Pourtant, la réforme des retraites ne pourra se faire sans que soit pensée une véritable politique publique en faveur de l'emploi des seniors. Pour preuve, si le recul de l'âge d'ouverture des droits à la retraite de 60 à 62 ans a eu un impact sur le taux d'emploi des seniors, cet effet sur le maintien ou le retour dans l'emploi est loin d'être mécanique, si bien que, faute de remplir les nouvelles conditions d'accès, de nombreux seniors se sont trouvés en situation de chômage ou d'inactivité.

Créer les conditions du maintien et du retour à l'emploi des seniors est donc un enjeu capital tant au niveau de l'avenir collectif du système de retraite que des trajectoires individuelles. Permettre à chacun de pouvoir prolonger son activité, comme de choisir réellement le moment de son départ, doit désormais constituer une priorité des politiques de l'emploi.

Les propositions formulées dans ce rapport ont été élaborées avec les chercheurs d'emploi et l'expertise des professionnels de l'emploi pour répondre à cet enjeu. Nous espérons qu'elles seront largement partagées, entendues et débattues dans le cadre de la réforme en cours mais aussi qu'elles inspireront un changement d'ordre culturel à même de favoriser une approche intergénérationnelle dans le monde du travail gage de partage et de transmission de savoir-faire et de savoir être comme d'un véritable vivre ensemble.

GILLES de LABARRE
Président de Solidarités Nouvelles face au Chômage

LEXIQUE

Ancienneté dans le chômage :

Durée de la période de chômage d'une personne à un instant T.

Bureau international du Travail (BIT) :

Le BIT est le secrétariat permanent de l'Organisation internationale du Travail.

Chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT) :

Selon la définition du BIT, un chômeur est une personne en âge de travailler (15 ans ou plus) qui répond simultanément à trois conditions : être sans emploi (c'est-à-dire ne pas avoir travaillé au moins une heure durant une semaine de référence) ; être disponible pour prendre un emploi dans les quinze jours ; avoir cherché activement un emploi dans le mois précédent ou en avoir trouvé un qui commence dans moins de trois mois. **Concernant les chiffres du chômage, deux sources d'informations sont donc disponibles : le chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT) et les chiffres édités par Pôle emploi qui comptabilisent le nombre d'inscrits à Pôle emploi.**

Conseil d'Analyse Économique (CAE) :

Placé auprès du Premier ministre, le Conseil d'analyse économique réalise, en toute indépendance, des analyses économiques pour le gouvernement et les rend publiques. Il est composé d'économistes universitaires et de chercheurs reconnus.

Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP) :

Le contrat de sécurisation professionnelle (CSP) s'adresse aux salariés de certaines entreprises visées par une procédure de licenciement économique. Il permet de bénéficier d'un ensemble de mesures favorisant un retour accéléré à l'emploi durable. L'employeur est tenu de le proposer au salarié. Celui-ci peut le refuser.

Dispense de recherche d'emploi (DRE) :

Jusqu'à la loi du 1er août 2008, les allocataires âgés de plus de 57 ans et demi (ou 55 ans s'ils avaient cotisé au moins 160 trimestres), ainsi que les titulaires de l'allocation de solidarité spécifique de plus de 55 ans, étaient dispensés de recherche d'emploi.

Durée du chômage :

Longueur de la période qui s'écoule entre la date d'entrée au chômage et la date de sortie du chômage.

Halo autour du chômage :

Dans son enquête, l'INSEE identifie des personnes inactives et en « demande d'emploi », mais non comptabilisables dans les chiffres du chômage. Cet ensemble constitue le halo autour du chômage.

Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) :

Le Plan d'investissement dans les compétences, piloté par le ministère du Travail, se fixe pour ambitions de former 1 million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et 1 million de jeunes éloignés du marché du travail, de répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance et de contribuer à la transformation des compétences, notamment liée à la transition écologique et à la transition numérique.

Population active :

La population active regroupe la population active occupée (appelée aussi « population active ayant un emploi ») et les personnes au chômage.

Population inactive :

Les inactifs sont, par convention, les personnes qui ne sont, ni en emploi (BIT) ni au chômage (jeunes de moins de 15 ans, hommes et femmes au foyer, personnes en incapacité de travailler, retraités, etc.).

Taux d'activité :

Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population correspondante

Taux d'emploi :

Le taux d'emploi d'une classe d'individus est calculé en rapportant le nombre d'individus de la classe ayant un emploi au nombre total d'individus dans la classe. Il peut être calculé sur l'ensemble de la population d'un pays, mais on se limite le plus souvent à la population en âge de travailler (généralement définie, en comparaison internationale, comme les personnes âgées de 15 à 64 ans), ou à une sous-catégorie de la population en âge de travailler (femmes de 25 à 29 ans par exemple).

Unédic :

Association chargée par délégation de service public de la gestion de l'assurance chômage en France, en coopération avec Pôle emploi.

REMERCIEMENTS

De nombreux chercheurs d'emploi, accompagnés par SNC, ou ayant été accompagnés par SNC, ont contribué, par leur témoignage, à ce rapport. **Nous remercions tout particulièrement** : Fabien, Christine V, Christine S, Olivier, Monique, Isabelle, Mathilde, Carine, Claire, Florence, Bernard.

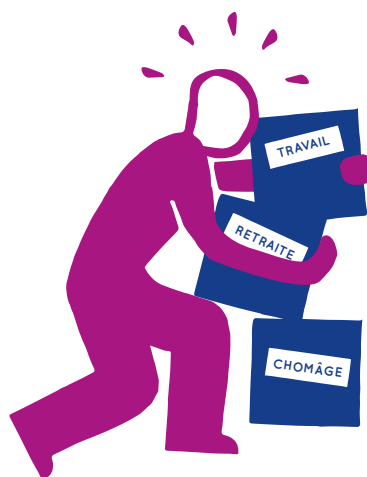
Pour leur contribution à ce rapport, Solidarités Nouvelles face au Chômage remercie également : Jean-Clément Blancher (Sociologue) ; Laurence Breton-Kueny (Directrice des Ressources Humaines du Groupe AFNOR) ; Charles Fiessinger (Manager diversité et des espaces mobilité chez Michelin France) ; Céline Fontaine (Ergonome chez Michelin France) ; Agnès Gonzales (Responsable des Adhésions à l'ANDRH) ; Valérie Gruau (Fondatrice de « seniorsavotreservice.com ») ; Annie Jolivet (Chercheuse au Centre d'Études de l'Emploi et du Travail et au Centre de recherche sur le travail et le développement au Conservatoire national des arts et métiers) ; Solenne Lazare (Responsable stratégie et développement chez TryMeUp) ; Bénédicte Le Deley (Secrétaire générale de l'ANDRH) ; Daniel Pigeon-Angelini (Directeur du Comité de Bassin d'Emploi Sud Val-de-Marnais), Danielle Rapoport (Psychosociologue, analyste des modes de vie et de la consommation) et Hervé Sauzay (Directeur de l'Institut Français des Seniors) ainsi que l'ensemble des groupes de solidarités SNC qui ont participé à faire émerger le sujet de ce rapport, qui ont nourri les réflexions du Pôle plaidoyer sur ce thème et qui, au quotidien, accompagnent des chercheurs d'emploi de tous âges.

SNC remercie particulièrement les mécènes et les donateurs qui soutiennent le développement de nos actions au service des chercheurs d'emploi.

Ce rapport a été élaboré sous la direction de Jean-Paul Domergue (groupe Cergy, responsable du pôle plaidoyer, administrateur) et Pauline Simon (responsable communication et plaidoyer de SNC) **avec l'appui du groupe de travail composé de** : Patrick Boulte (Fondateur de SNC, groupe Madeleine), Michel Davy de Virville (Directeur honoraire du Collège des Bernardins) Nicolas Gros (groupe Paris-Alma, administrateur), Elisabeth Kahn (groupe Gobelins), François Leraillez (groupe Madeleine), Jean-Jacques Marette, (ex-directeur général de l'AGIRC-ARRCO), Jean-Pierre Revoil (groupe Clamart) **et le concours des membres du Pôle plaidoyer** : Nicole Brian (groupe Duroc), Jean de Bodman (fondateur, groupe Madeleine), Jean-Baptiste de Foucauld (Fondateur de SNC), Gilles de Labarre (Président de SNC), Philippe Didier (groupe Duroc).

Vincent Godebout, délégué général de SNC et les membres du service Communication ont assuré la réalisation de ce rapport, de l'idée initiale jusqu'à sa matérialisation finale, sa diffusion et sa promotion.

SNC adresse enfin une pensée particulière à Dominique Boileau, secrétaire comptable de SNC, ayant fait valoir ses droits à retraite en début d'année 2019.



— **Contact** —

Secrétariat national
51 rue de la Fédération
75015 Paris



SOLIDARITÉS
NOUVELLES
face au CHÔMAGE
snc.asso.fr