

INSTITUT
MONTAIGNE



Emploi des seniors : agir sur tous les leviers



NOTE OCTOBRE 2022

INSTITUT
MONTAIGNE



Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5 % d'un budget annuel de 6,5 millions d'euros.

Emploi des seniors : agir sur tous les leviers

NOTE – OCTOBRE 2022

À PROPOS DE L'AUTEUR

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*



Franck Morel

Expert reconnu du droit du travail depuis plus de vingt ans, Franck Morel est avocat associé chez Flichy Grangé Avocats. Il est également senior fellow à l'Institut Montaigne – Travail, Emploi, Dialogue Social.

Il avait déjà auparavant été plusieurs années avocat associé en droit du Travail chez Barthélémy avocats. Conseiller du Premier ministre Édouard Philippe sur les questions de relations sociales, de travail et d'emploi de 2017 à 2020 et de quatre ministres du travail de 2007 à 2012 (Xavier Bertrand, Brice Hortefeux, Xavier Darcos et Éric Woerth), il a contribué à l'élaboration d'une quinzaine de réformes dans le champ du travail et de l'emploi (ordonnances Macron de septembre 2017, réformes de la formation professionnelle de 2011 et 2018, de la santé au travail, du temps de travail, du dialogue social, création de la rupture conventionnelle...).

Franck Morel est auteur de plusieurs ouvrages dont *Un autre droit du travail est possible*, 2016, Fayard (avec le soutien de l'Institut Montaigne), co-écrit avec Bertrand Martinot ou encore *Durée et aménagement du temps de travail*, 11^e édition en 2021, Revue fiduciaire.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction :	7
I. Le premier objectif du plan en faveur de l'emploi des seniors doit viser à aménager leur maintien dans l'emploi	15
1. Certaines mesures de flexibilisation du travail peuvent avoir des effets favorables à l'emploi des seniors	15
2. Le savoir et les compétences sont un aspect clé des fins de carrière, tant du point de vue de la formation continue que de la transmission	20
3. La santé au travail et l'amélioration des conditions de travail	23
II. Encourager l'embauche et permettre des conditions de sortie limitant le risque de précarité	31
1. Encourager l'embauche des seniors via un contrat de travail spécifique	31
2. Favoriser l'activation des seniors via le système de retraites	33
3. Favoriser l'activation des seniors en modulant le coût du travail	35
4. Favoriser l'activation des seniors par la réforme de certaines règles du régime d'assurance chômage	39
5. Simplifier les règles de mise à la retraite pour encourager l'emploi des seniors	43
III. Encourager la négociation collective, en particulier de branches à se saisir de la question de l'emploi des seniors via un cadre juridique adapté	45
Remerciements	48

INTRODUCTION

La perspective d'une prochaine réforme des retraites oblige impérativement à une réflexion puis une action vigoureuse en matière d'emploi des seniors. D'une part, l'âge de départ à la retraite a un effet immédiat sur le nombre de seniors dans l'emploi. En effet, si les salariés rejoignent la catégorie des seniors entre 45 et 55 ans selon les secteurs, c'est une catégorie professionnelle qu'on ne quitte que lors du départ en retraite¹. D'autre part, la capacité du marché du travail à employer correctement un surcroît de travailleurs joue un rôle clé dans l'atteinte des objectifs de réforme des retraites, que celle-ci soit dictée par des considérations de progrès social, d'équilibre des comptes sociaux ou d'économie budgétaire.

Il faut déjà noter avant tout que les réformes des retraites et en particulier celle de 2010 ont contribué à augmenter le taux d'emploi des seniors².

À cet égard, les facteurs permettant un maintien efficace dans l'emploi sont de quatre ordres, même si leur importance relative est difficile à démêler :

- Les **facteurs physiques et médicaux**, comme la santé des seniors ou la pénibilité des emplois ;
- Les **facteurs sociaux**, comme le regard porté par les employeurs et la société sur le travail des seniors ;
- Les **mécanismes de marché**, comme la productivité relative au coût du salarié, son adaptabilité aux nouvelles technologies ou la pertinence de leur secteur d'emploi ;
- les **politiques sociales du travail**, dont les effets permettent d'orienter vers le maintien dans l'emploi ou vers la retraite.

L'emploi des seniors offre ainsi un exemple de domaine où les objectifs des politiques publiques se sont complètement retournés en quelques années. Alors que dans les années 1990 le consensus social et politique était clairement tourné vers l'accompagnement des départs à la retraite anticipés, le maintien des seniors dans l'emploi devient un objectif dans la décennie 2000 notamment sous l'influence européenne et internationale. L'OCDE promeut ainsi la notion de vieillissement actif à partir de 1998 et se réfère à « la capacité des personnes avançant en âge à mener une vie productive dans la société et l'économie au bénéfice tant de l'individu que de la collectivité »³. Plus quantitativement, la stratégie de Lisbonne pose comme

¹ Dans l'ensemble de cette étude la définition des seniors correspond aux personnes dont l'âge est supérieur à 55 ans.

² La réforme des retraites de 2010 : quel impact sur l'activité des seniors ? Yves Dubois, Malik Koubi, Économie & prévision 2017/2-3 (pages 61 à 90).

³ Préserver la prospérité dans une société vieillissante, Paris, 1998, Éditions OCDE.

objectif la hausse du taux d'emploi⁴, avec un objectif spécifique concernant l'emploi des seniors qui sera ensuite décliné dans la stratégie européenne pour l'emploi. L'objectif de taux d'emploi a même été augmenté de 5 points dans la stratégie suivante, « Europe 2020 », à 75 %. L'objectif de taux d'emploi des seniors, fixé à 50 % en 2011⁵, n'a pas été atteint dans l'Union puisque le taux a finalement été de 47,4 % à date, mais il a favorisé une hausse des taux d'emploi très nette.

Signe de la portée de ce changement d'orientation des politiques publiques, en France, le taux d'emploi des 55-64 ans est passé de 33,8 % au premier trimestre 2003 à 53,8 % au troisième trimestre 2021. Le taux d'emploi des seniors français reste inférieur à la moyenne européenne (59,1 %), mais dans le détail le retard concerne les travailleurs entre 60 et 64 ans, où la France à 33,1 % est 12 et 13 points derrière l'UE et l'OCDE⁶. La France est dans la moyenne s'agissant du taux d'emploi des seniors entre 55 et 59 ans. Ce taux d'emploi des seniors est néanmoins inférieur de cinq points pour les femmes par rapport aux hommes dans les deux tranches d'âge. Ce constat d'ensemble n'est pas sans rapport avec à l'âge effectif de départ moyen particulièrement tôt en France, 60,8 ans en 2018, contre 64,0 ans dans l'UE et 65,4 ans dans l'OCDE. Seuls les Luxembourgeois partent plus tôt en retraite en moyenne que les Français⁷.

Si le taux de chômage des seniors est dans l'ensemble près de 2 points plus faible que le taux de chômage de l'ensemble du marché du travail, les situations sont très variables selon les niveaux de qualification, les secteurs et restent marquées par un difficile retour à l'emploi ou une inactivité subie plus fréquente en cas de perte d'emploi. Les périodes de chômage pour les seniors sont plus longues que pour la moyenne des actifs : 673 jours en moyenne au deuxième trimestre 2018 pour les chômeurs de plus de 50 ans, contre 388 jours pour l'ensemble des demandeurs d'emploi⁸. Il faut noter qu'alors que le nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A s'établissait en juillet 2022 à un niveau comparable à celui de juillet 2012 (2 966 800 demandeurs d'emploi en 2022 contre 2 979 800 en 2012), celui de demandeurs d'emploi de 50 ans et plus, lui, a notablement augmenté entre juillet 2012 (618 000) et juillet 2022 (848 400). Le chômage des seniors est donc plus important quantitativement et dure plus longtemps. Enfin, une part importante des seniors connaît des fins de carrière discontinues, avec

près de 28 % des personnes de 60 ans ni dans l'emploi, ni à la retraite en moyenne sur la période récente⁹.

Ces résultats en demi-teinte ne doivent pas masquer cependant le fait que les politiques de l'emploi en faveur des seniors tâtonnent encore, comme le montrent les deux générations de mesures successives en faveur de l'emploi des seniors lors du plan seniors de 2006 puis avec les mesures prévues par le plan de juin 2014. Outre l'abandon quasi-complet des dispositifs de soutien aux départs anticipés en 20 ans – ce qui constitue une bonne nouvelle tant les mécanismes de « préretraites » ont contribué pendant longtemps à la persistance d'un taux d'emploi faible des seniors et ont pesé sur les finances publiques – plusieurs dispositifs spécifiques aux seniors ont ainsi été créés puis supprimés, comme :

- la contribution Delalande (1987-2008), qui visait à taxer les licenciements de salariés de plus de 50 ans en CDI ;
- l'aide différentielle de reclassement (2006-2015), qui était accordée quand un chômeur reprenait un emploi dont la rémunération pour un même volume d'heures était inférieure de 15 % à celle de son emploi précédent ;
- le contrat de génération (2012-2018) visait à favoriser en même temps l'insertion professionnelle des jeunes et le maintien dans l'emploi des seniors ;
- l'obligation de négociation collective au sein des branches et des entreprises sur l'emploi des seniors (2006-2017), a été supprimée car elle ne donnait lieu essentiellement à des accords formels ;
- les contrats aidés ciblant spécifiquement les plus de 50 ans, qui ont pour la plupart disparu en 2018 au profit d'une approche centrée sur les profils les plus éloignés de l'emploi.

4 Le taux d'emploi des seniors correspond à la part des personnes entre 55 et 64 ans qui se trouvent employés. Il illustre en particulier la capacité d'une économie à mobiliser sa main d'œuvre potentielle et à promouvoir l'inclusion sociale par l'emploi.

5 Conclusions du Conseil européen de Lisbonne, 23 et 24 mars 2000, stratégie dite « stratégie de Lisbonne ».

6 Tableau de bord Seniors, DARES, décembre 2021.

7 « Tableau de bord des travailleurs en fin de carrière » de l'OCDE pour la France, 2019.

8 Référé S2019-1878, Cour des comptes, 2019.

9 Rapports du Conseil d'orientation des retraites, « Évolution et perspectives des retraites en France », 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021.

Des dispositifs qui dans l'ensemble ont connu des résultats insuffisants

La contribution Delalande a fait l'objet d'une évaluation qui a conduit à sa suppression. Non seulement elle ne dissuadait pas au licenciement des salariés de plus de 50 ans et dissuadait d'embaucher ces salariés, mais elle entraînait des licenciements sur les tranches d'âge inférieures pour éviter une taxation éventuelle ultérieure¹⁰.

L'aide différentielle de reclassement a été évaluée en 2014, ce qui a entraîné sa suppression en 2015 en raison de sa trop faible adoption : seuls 7 400 chômeurs en ont bénéficié en 2014 dont 71 % de plus de 50 ans. À noter toutefois que l'OCDE a regretté en 2018 que la France ait supprimé ce dispositif, alors que des dispositifs similaires existent dans d'autres pays, comme la Suisse par exemple¹¹.

Le contrat de génération a été un échec : si seulement 26 % des entreprises étaient couvertes fin 2016 – soit 9,3 M de salariés couverts par 11 732 accords de branche ou d'entreprise enregistrés –, on comptait au 31 décembre 2017, 83 460 demandes d'aide enregistrées, dont 66 932 demandes acceptées en 4 ans et demi de déploiement du dispositif. Le bilan était toutefois insuffisant en raison de l'effet d'aubaine massif induit. Le volet relatif à l'obligation de négociation a été évalué par le ministère du travail, ce qui a donné lieu à sa suppression en 2017. Les accords de branche et d'entreprise ont été jugés insuffisants et ne correspondant pour l'essentiel qu'à des accords formels sans véritable prise en compte de la gestion des âges par les employeurs¹².

Le contrat de professionnalisation et le CDD senior constituent aujourd'hui les principaux outils spécifiques en faveur de l'emploi des seniors. Par conséquent, la politique d'emploi en faveur des seniors oscille entre le choix d'une mobilisation accrue des dispositifs de droit commun au profit des seniors et la création de dispositifs spécifiques.

10 Behaghel L., Crépon B. et Sédillot B. (2004), « Contribution Delalande et transitions sur le marché du travail », *Économie et statistique*, n° 372.

11 OCDE (2018), *Principales politiques pour promouvoir l'allongement de la vie professionnelle, Note pays de 2007 à 2017*, Éditions OCDE, Paris, p. 14.

12 Gonthier P., « Les embauches en contrat de génération de 2013 à 2015, Une diminution des entrées depuis fin 2014 », *Dares Résultats* n° 082, 23 décembre 2016.

Il en résulte que le principal soutien à l'emploi des seniors est venu des réformes des retraites de ces dernières années, qui, en reculant l'âge légal de départ à la retraite, l'âge de la retraite à taux plein, la durée d'assurance et en créant des mécanismes de décote et de surcote, ont créé une forte incitation au maintien dans l'emploi. Plusieurs études en France et à l'étranger ont ainsi établi que le relèvement des bornes d'âge avait un effet sur la variation du taux d'activité, sans pour autant établir la part de chaque mesure dans cette hausse de l'activité. Les réformes mises en œuvre depuis 1993 auraient conduit les générations nées entre 1960 et 1980 à reculer l'âge moyen de liquidation de 2,5 à 3 ans¹⁴. Néanmoins, la seule contrainte de la limite d'âge est insatisfaisante dans ce domaine, car elle entraîne la bascule des seniors qui ne parviennent pas à rester dans l'emploi vers le chômage ou l'inactivité forcée. La DREES a ainsi montré que le report progressif de 60 à 62 ans de l'âge légal de liquidation des droits à la retraite mis en œuvre par la réforme des retraites de 2010¹⁵, a conduit à un surplus de 80 000 allocataires aux trois types de minimas sociaux RSA, AAH et ASS¹⁶. En reprenant cette étude la Cour des comptes conclut à un surcoût à fin 2017 de 710 M€ par an, concentré sur ces deux premières allocations non contributives, et un sureffectif indemnisé de 120 000 personnes¹⁷. Dans l'ensemble l'effet macro-économique et l'effet pour les finances publiques restent positifs, mais sont amoindris par ce phénomène.

C'est précisément ce risque de précarisation qu'il convient de contrer, afin d'éviter d'accroître le risque de pauvreté monétaire des seniors en même temps que l'on repousse l'âge de départ à la retraite¹⁸. Cette approche défensive politiquement peut très bien s'intégrer dans une présentation plus offensive en faveur des seniors au côté d'une réforme des retraites ambitieuse, voire de nouvelles mesures contre la dépendance.

* * *

Parallèlement aux jeunes qui rencontrent des difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi, les seniors rencontrent des difficultés de maintien dans l'emploi, qui sont aujourd'hui largement documentées. Jeunes et seniors constituent donc les deux extrémités problématiques des populations présentes sur le marché du travail.

14 C. Duc, *Les réformes des retraites depuis 1993 augmentent à terme l'âge moyen de départ de deux ans et demi*, Études & Résultats n° 0915, avril 2015.

15 Loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

16 Revenu de solidarité active (RSA), allocation adulte handicapé (AAH) et allocation de solidarité spécifique (ASS).

17 Cour des comptes, *op. cit.*

18 Ce risque est bien réel, puisque l'on constate que la pauvreté relative associée au passage à la retraite est partout plus élevée pour les plus de 65 ans parmi nos voisins européens qui partent plus tard à la retraite : 8,2% en France, alors qu'elle atteint 12,3% en Finlande, 16,8% en Suède, 17,6% en Allemagne, 25,2% en Suisse et 40,2% en Estonie en 2016.

Cela justifie que les seniors fassent l'objet d'une politique spécifique au même titre que les jeunes. À cet égard, il est nécessaire de lancer un nouveau plan en faveur de l'emploi des seniors comme cela a pu être fait en 2006 et de manière moins formelle en 2014. Ce plan doit être ambitieux et cohérent, fondé sur des mesures puissantes. Il fera écho à l'ambition déployée au bénéfice des jeunes avec le plan « 1 jeune, 1 solution ». Une pluralité d'outils est mobilisable. Ils devront s'appuyer sur l'évaluation et la capacité de suivre les avancées de ces politiques.

Le plan « 1 jeune, 1 solution »

Le plan « 1 jeune, 1 solution » a été lancé en juillet 2020 pour aider les jeunes à faire face à la crise économique associée à la crise sanitaire due au Covid-19. Les mesures de ce plan couvrent un champ très large de politiques publiques : soutien à l'emploi dans les secteurs marchand ou non marchand (contrats aidés, aide à l'embauche), renforcement de l'accompagnement vers l'emploi des jeunes en difficulté sur le marché du travail (Garantie jeunes proposée par les missions locales, accompagnement intensif des jeunes mis en place par Pôle emploi), accès renforcé à la formation professionnelle pour les personnes en recherche d'emploi et aides exceptionnelles pour les employeurs d'alternants (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation)¹⁹.

Ce plan a, dès son entrée en vigueur, permis d'accroître les entrées en Garanties Jeunes à 34 200 entrées au quatrième trimestre 2020, contre 27 400 un an avant, et le nombre de jeunes démarrant un dispositif d'insertion professionnelle, d'accompagnement ou de formation a atteint 1,3 million, contre 0,9 million un an plus tôt²⁰.

L'index en matière d'égalité entre les femmes et les hommes a marqué une rupture dans les politiques publiques via un levier fondé de manière souple et pragmatique, avec des indicateurs travaillés avec les professionnels, sur une obligation de résultat. Il a permis des progrès certains. Le ministère du travail souligne que la note moyenne est en progression, passant de 84/100 en 2020 à 86/100 en

2022, avec des résultats concrets en matière de traitement des rémunérations en retour de congé maternité, comme le requiert la législation, ou de parité dans les 10 meilleures rémunérations. Cette méthode, alliance d'obligation de résultats et de pragmatisme quant à la mise en œuvre, est efficace. Certes, l'emploi des seniors et l'égalité entre les femmes et les hommes ne reposent pas sur les mêmes logiques et ensembles de prescriptions légales mais la méthode de l'index fondée sur un suivi d'indicateurs, d'objectifs de progression et de nécessité de progrès peut être transposée en prenant en considération ces différences.

C'est pourquoi, à l'instar de la proposition formulée récemment par l'ANDRH et par un rapport parlementaire écrit par un député de la majorité et un député LR²¹, il serait particulièrement pertinent de mettre en place un index senior.

PROPOSITION N° 1

PROPOSITION PRIORITAIRE

Instaurer rapidement un index d'emploi des seniors.

S'appliquant aux entreprises d'au moins 50 salariés, il s'agirait d'exiger la publication d'un score ou la transmission de ce score aux salariés annuellement. La note devrait rester en ligne jusqu'à la publication l'année suivante. La note serait également communiquée au Comité social et économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (Dreets).

La note serait obtenue à partir des indicateurs composants l'indice. Ces indicateurs seraient déterminés au plan national à partir d'une concertation avec les partenaires sociaux et avec les professionnels des ressources humaines.

En effet, il est essentiel de prendre en considération les particularités relatives à la plus ou moins grande possibilité pour l'entreprise d'arbitrer dans ses recrutements et ses départs en faveur des seniors. Il en découle une nécessité d'apprécier la situation dans le temps, ainsi que la prise en compte du rôle de chacun, par exemple dans la relation entreprise utilisatrice et entreprise de travail temporaire.

.../...

19 Dossier de presse du plan « 1 jeune, 1 solution », ministère du travail.

20 Dares Analyses, *Comment la situation des jeunes sur le marché du travail a-t-elle évolué en 2020?*, septembre 2021.

21 MM. Martin Didier et Viry Stéphane, *Rapport d'information relatif à l'emploi des travailleurs expérimentés*, Assemblée Nationale, 2021.

À cet égard, l'importance relative des indicateurs pourrait être pondérée, mais ils pourraient comprendre notamment :

- l'évolution de la part de salariés de plus de 55 ans dans la démographie de l'entreprise, sans prendre en considération les départs non provoqués, au moins en partie, par l'entreprise, c'est-à-dire les démissions et fins de CDD ou CTT ;
- l'évolution de la part des formations suivies par les salariés de plus de 55 ans dans le total des formations organisées, soit au titre du plan de développement des compétences, soit avec des abondements au CPF consentis par l'entreprise.

Des indicateurs de suivi, parfois existants, pourraient être mobilisés comme :

- la répartition des salariés par tranche d'âge dans l'entreprise ;
- la durée moyenne d'activité des salariés dans l'entreprise.

Le score de l'entreprise pourrait être bonifié si diverses actions sont entreprises dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise. En particulier dans le cas de la mise en place de contrats visant à la transmission jeune/senior (*proposition 6*) qui pourront générer des points bonus pour l'entreprise.

L'ANDRH avait proposé en septembre 2019 une telle mesure et avait effectué une enquête flash auprès de ses adhérents qui révélait que la tranche d'âge la plus pertinente à prendre en compte pour un index seniors était celle située au-delà de 55 ans, que les indicateurs pertinents étaient ceux liés aux sorties progressives de l'entreprise (retraite progressive, cumul emploi retraite) et à l'accès à la formation professionnelle.

En fonction de son score l'entreprise pourra être invitée à publier des mesures de progression ou des mesures de correction pour chacun des indicateurs où elle atteindra un résultat inférieur à la cible. Le produit des sanctions qui découleraient de la persistance d'une note inférieure à un certain niveau pourrait être utilisé pour des actions en faveur de l'emploi des seniors.

LE PREMIER OBJECTIF DU PLAN EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS DOIT VISER À AMÉNAGER LEUR MAINTIEN DANS L'EMPLOI

1. Certaines mesures de flexibilisation du travail peuvent avoir des effets favorables à l'emploi des seniors

Souvent l'approche de la retraite est mal vécue par les salariés et entraîne une forme de démotivation qui peut être analysée comme un sentiment de fin de vie professionnelle. Ce sentiment provient souvent directement de la réduction des perspectives professionnelles et de la difficulté que peuvent avoir les employeurs à tirer le meilleur parti de personnels qui, du fait de leur ancienneté, ont souvent accumulé des revenus plus élevés et dont la promotion ascensionnelle est plus difficile.

Les possibilités et les souhaits de mobilité des seniors sont plus souvent latéraux (dans une autre fonction, à niveau de rémunération et de responsabilité équivalent), que verticaux.

PROPOSITION N° 2

Favoriser la mobilité intra-groupe des seniors via une simplification des règles de mise à disposition de personnel.

Il est nécessaire de favoriser la mobilité intra-groupe en organisant mieux la possibilité de détachement au sein d'un même groupe. Aujourd'hui, la mobilité au sein d'un même groupe reste régie par le droit commun sur le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif.

Cela implique des procédures lourdes juridiquement d'avenant au contrat de travail, de convention tripartite de mise à disposition et de consultation préalable des instances représentatives du personnel de part et d'autre.

Les groupes comprenant plusieurs filiales ou succursales devraient pouvoir insérer dans leurs accords collectifs une clause de mobilité intra-groupe des salariés, permettant avec l'accord du salarié – formalisé par exemple par un avenant au contrat de travail – la mobilité d'une entité à l'autre sous forme de détachement temporaire.

Les instances représentatives du personnel seraient ainsi consultées en amont et la mobilité intra-groupe des seniors serait facilitée.

Cette proposition qui aboutirait à modifier l'article L. 8241-2 du Code du travail, déjà formulée dans un rapport remis au Premier ministre en 2020²², faciliterait la mise en œuvre des détachements intra-groupes de seniors.

PROPOSITION N° 3

Favoriser le maintien en activité *via* également les formes de mise à disposition de personnel, de compétences, gratuites ou lucratives (mécénat de compétences, management de transition, portage salarial) par un cadre juridique adapté.

Pour la mobilité extérieure à l'entreprise ou au groupe, il convient de favoriser tous les leviers de formes de mise à disposition. En effet, permettre aux seniors de rester en emploi ou en activité *via* de nouvelles missions va dans le sens de l'amélioration du taux d'emploi des seniors. Il est recommandé de soutenir le mécénat de compétences et le management de transition en les sécurisant juridiquement et en faisant un axe important d'un plan de promotion.

Ces formes d'activité, qui peuvent être salariées ou indépendantes, peuvent permettre aux seniors de rester en activité *via* d'autres modes de statuts et d'organisations. Il est indispensable que le cadre juridique soit adapté pour que ces possibilités soient utilisées de manière sécurisée, avec toutes les garanties nécessaires pour les actifs et les entreprises.

²² Proposition 20 du rapport au Premier ministre « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés » de Sophie Bellon, Jean-Manuel Soussan et Olivier Mériaux.

Le mécénat de compétences consiste pour une entreprise à fournir du mécénat par la mise à disposition de talents ou la réalisation d'une mission pour le compte d'une association dont elle soutient l'objet. Le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition des collaborateurs sur leur temps de travail, pour réaliser des actions d'intérêt général, en mobilisant ou non leurs compétences professionnelles²³. Cette mise à disposition peut prendre deux formes juridiques, celle d'une prestation de services ou celle d'un prêt de main-d'œuvre à titre gratuit, qui constitue le propre du mécénat de compétences. Un avantage fiscal est accordé au mécénat de compétences, puisque les versements effectués par les entreprises au titre du mécénat entraînent une réduction d'impôts égale à 60 % de la somme versée dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxes²⁴. À ce jour, les conditions de mise en œuvre restent limitatives, tant pour les entreprises prêteuses – qui doivent employer en direct ou appartenir à un groupe employant au moins 5 000 salariés – que les entreprises utilisatrices. En outre, la mise à disposition ne peut excéder deux ans. Ces limitations légales²⁵ qui ont permis de mieux sécuriser cette forme de mise à disposition pourraient être supprimées pour faciliter encore plus le mécénat de compétences.

Le management de transition renvoie au recours à un ou plusieurs managers afin de faire face à une problématique stratégique ponctuelle ou inédite. Ces managers réalisent des missions ponctuelles sous divers statuts. Du point de vue de l'offre de travail, il y a là une vraie tendance de société, puisque nombre de travailleurs expérimentés – des cadres, mais également des travailleurs qualifiés désireux par exemple de devenir formateur – peuvent ainsi devenir indépendants, en droit ou en fait, et diversifier leur « base d'employeur » en en faisant des clients. Économiquement, cela s'analyse comme un partage de coût fixe lié à l'emploi d'une personne à l'expérience longue donc à la rémunération plus onéreuse.

La diversité des formes d'exercice du management de transition rend périlleux un exercice de sécurisation légale qui pourrait produire des effets de seuil avec des âges limites ou induire des requalifications juridiques des statuts alors qu'à ce jour cette forme de mise en relation est socialement largement acceptée et encouragée. Une reconnaissance du management de transition dans la loi serait souhaitable dans son principe de manière à favoriser le développement de cette activité et poursuivre cette acceptation large par le corps social de son exercice et des conditions de celle-ci.

²³ Art. L. 8241-2 du Code du travail relatif au prêt de main d'œuvre à but non lucratif.

²⁴ Art. 238 bis du Code général des impôts.

²⁵ Article L. 8241-3 du Code du travail issu de l'ordonnance du 22 septembre 2017.

Le portage salarial, que le plan Larcher de 2006 mettait déjà en avant, apparaît comme un vecteur pertinent de ce développement. À cet égard, 3 types de mesures doivent être prises pour en faciliter le développement. Le nombre de personnes éligibles pour devenir salarié porté devrait être augmenté. En effet, 27 % des consultants potentiels se trouvent aujourd'hui exclus du statut de salarié porté²⁶ du fait du seuil de rémunération minimale fixé conventionnellement et que les partenaires sociaux pourraient renégocier. La condition légale²⁷ de durée maximale des missions en entreprise à 36 mois pourraient être réexaminée et augmentée ainsi que le caractère forcément ponctuel de la prestation. La simplification du dispositif en lien avec les acteurs du secteur pourrait jouer en faveur de sa sécurisation juridique. Une telle évolution supposerait également des échanges avec les autres secteurs concernés par la relation triangulaire de travail, tels que l'intérim.

PROPOSITION N° 4**PROPOSITION PRIORITAIRE**

Favoriser des aménagements conventionnels de fin de carrière via des conventions de fin de carrière.

Ces aménagements seraient autorisés par accord collectif d'entreprise et contractualisés avec l'employeur, avec engagement de maintien en emploi, pour les cas où l'entreprise et les travailleurs souhaitent ou ont besoin d'un ralentissement de leur activité ou de l'affectation sur une activité différente le cas échéant moins bien rémunérée.

Là où le Danemark permet de moduler le temps de travail en fonction de l'âge, d'autres pays comme la Finlande ont choisi de moduler les fins de carrière en fonction des conditions d'emploi, des responsabilités exercées et de l'ajustement des rémunérations.

Dans certaines branches comme le bâtiment ou les travaux publics, de tels aménagements conventionnels existent pour permettre aux cadres qui le souhaitent une baisse de leur temps de travail assortie d'une réduction de leur rémunération, compensée par le versement d'une indemnité conventionnelle de licenciement.

26 PEPS, Livre blanc, Édition 2022.

27 Articles L. 1254-3 et L. 1254-4 du Code du travail.

La cotisation retraite de ces salariés continue d'être basée sur l'emploi précédent à temps plein. Un rapport remis au Premier ministre en 2020²⁸ proposait de permettre aux branches de négocier de tels accords, afin que les entreprises – plutôt de grandes entreprises – qui s'engagent dans de tels dispositifs se trouvent sécurisées juridiquement, notamment au regard de la nature de l'indemnité versée vis-à-vis de l'URSSAF.

Cette proposition serait mise en œuvre par accord d'entreprise ou de groupe, le cas échéant en permettant des dérogations aux dispositions conventionnelles de branche relatives aux classifications.

La signature de ces conventions individuelles de fin de carrière serait donc autorisée par accord d'entreprise. Cela constituerait une innovation par rapport à ce qui est possible aujourd'hui. Le versement de l'indemnité conventionnelle de licenciement bénéficierait du même régime fiscal et social qu'une indemnité de licenciement. Cette indemnité serait dans ce cas qualifiée d'indemnité de convention de fin de carrière.

Un tel contrat de maintien en emploi en application d'un accord d'entreprise, de groupe ou de branche pourrait être assorti d'une obligation de maintien en emploi un nombre d'années défini par l'accord puis le contrat. Des aménagements du temps de travail spécifique et notamment le temps partiel aménagé de la proposition 8 pourraient être utilisés, de même que des mises à disposition partielles dans le cadre des différents dispositifs existants. Des transferts de savoir-faire pourraient être organisés également via ce support et dans ce cadre entre le senior et des salariés plus jeunes.

La multiplication des formes de gestion des fins de carrière doit offrir une multiplicité de solutions, utilisées conjointement ou non, pour faciliter le maintien en activité des seniors. La cotisation retraite continuerait d'être versée sur la base de l'ancien salaire, applicable avant entrée en vigueur de la convention de fin de carrière.

Ces outils permettraient de gérer les fins de carrière dès lors que le phénomène de type « Principe de Peter »²⁹ est constaté et en évitant des mécanismes de mise au placard ou des retraits précoces du marché du travail. On constate que d'ores et déjà près de 14 % des salariés seraient prêts à une telle éventualité³⁰.

28 Proposition 33 du rapport au Premier ministre « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », *op. cit.*

29 Hypothèse de Peter que l'on peut formuler ainsi : « Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence ». Laurence J. Peter et Raymond Hull, *Le Principe de Peter*, Paris, Stock, 1970, réédition 2011, Le Livre de Poche.

30 Enquête de l'Institut Montaigne, à paraître prochainement.

Ce maintien en activité serait un moyen d'orienter l'intéressé vers une activité utile, dans laquelle ses compétences seraient mobilisées, et constitue une alternative à la mise au placard et à la rupture du contrat de travail.

2. Le savoir et les compétences sont un aspect clé des fins de carrière, tant du point de vue de la formation continue que de la transmission

PROPOSITION N° 5

PROPOSITION PRIORITAIRE

Déplafonner le CPF pour les actifs de 50 ans et plus à hauteur d'un abondement effectué notamment par l'employeur.

20

Les seniors souffrent souvent d'un moindre recours à la formation, alors même que leurs compétences sont jugées démonétisées plus rapidement que celles des actifs plus jeunes.

50 % des salariés âgés de 50 ans ou plus ont participé à une formation non diplômante pour raisons professionnelles ou diplômantes contre 62 % des moins de 50 ans. Les seniors ont 4 fois moins accédé à une formation diplômante dans les 12 derniers mois que les jeunes³¹.

Alors qu'en Suède, plus de 60 % des 55 ans et plus ont suivi une formation continue en 2020, avec un budget formation de 7 % pour cette tranche d'âge, la France se caractérise par un budget de 3 % sur cette même tranche d'âge et des taux d'accès à une formation continue de 45 % et 35 % respectivement pour les plus de 50 ans et 60 ans. Le choix n'est pas fait en France de former des seniors dont on pense qu'on ne les gardera pas suffisamment longtemps pour rentabiliser l'investissement. C'est pourquoi, comme le propose le Cercle des économistes³², il est nécessaire

³¹ Dares, tableau de bord trimestriel sur l'activité et l'emploi des seniors, T4 2021.

³² Sur les chiffres relatifs à la comparaison Suède/France et la proposition : Relançons le débat économique 2022 : Une réforme des retraites réussie, Chaire Transitions démographiques, Transitions économiques (Jean-Hervé Lorenzi, Alain Villemeur, Emmanuel Franceschi Kevin Genna, Mathieu Noguès, Anissa Zerrari, Mamadou Alpha Diallo, Paul Bachoffer, Louise Fel, Sonia Louhab, Elena Metz), 22^e Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, juillet 2022.

de favoriser une augmentation significative du budget consacré à la formation des seniors, permettant des reconversions.

S'il est nécessaire d'orienter plus largement l'usage du CPF vers des formations en lien avec les besoins de l'économie et du marché du travail³³, il pourrait être cohérent dans le même temps d'utiliser ce levier pour favoriser l'accès à la formation par les seniors. Il pourra s'agir de formations lourdes de reconversion et donc supposant de mobiliser des moyens financiers importants. Par conséquent, pour encourager les seniors à se former, il peut être suggéré de déplafonner le compte personnel de formation (CPF) à partir de 50 ans.

Le CPF tel que réformé par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel en 2018 est un outil souple, à la fois portable par le salarié et dont les droits sont comptabilisés en euros. Le CPF permet à son bénéficiaire de disposer chaque année de 500 € supplémentaires dans les droits à formation qu'il peut utiliser et ceci dans la limite d'un plafond de 5 000 € (800 € par an dans la limite de 8 000 € pour les actifs les moins qualifiés). Un abondement est également possible par les entreprises, notamment en application d'un accord collectif d'entreprise ou de groupe, et par Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi.

Ce déplafonnement serait ouvert à concurrence maximale du montant annuel d'acquisition de droits soit 500 € (ou 800 € pour les moins qualifiés) et d'un abondement qui serait effectué par l'entreprise ou Pôle emploi afin de faire effet de levier.

Ce déplafonnement en fonction de l'âge permettrait aux seniors de 50 ans et plus qui le souhaitent d'accéder à des formations plus longues afin de pouvoir continuer à se former et le cas échéant accéder à des reconversions. Il pourrait aussi permettre de préparer une activité après la liquidation des droits à retraite.

Ce déplafonnement pourrait être en partie financé par une utilisation dans un fonds dédié des avoirs sur CPF non utilisés par des salariés et dont le montant serait constaté inutilisé au moment de la liquidation de leurs droits à retraite.

Une autre filière de déplafonnement pourrait être la possibilité de mobiliser ces financements spécifiques sur la base d'un projet avec un abondement significatif de l'entreprise, avec un accroissement des droits non plafonnés à 500 € par an. La démarche serait alors contractualisée.

³³ Voir la note *Reconversion professionnelles : pour le meilleur et pour l'avenir*, Franck Morel, Institut Montaigne, février 2022.

21

Cette proposition s'accompagne par ailleurs d'un recentrage du CPF provisoirement sur des formations qualifiantes, correspondant à un projet professionnel précis pour lequel des débouchés professionnels sont clairement identifiés tel que proposé dans la récente note sur les reconversions professionnelles afin de garantir la soutenabilité financière des mécanismes³⁴.

PROPOSITION N° 6

Créer une nouvelle forme de contrat intergénérationnel, axé sur le mentoring et la transmission.

Ce contrat permettra de contractualiser un engagement de formation et d'accompagnement sur quelques années d'un jeune par un senior. Il pourra être cofinancé par le FNE formation ou par des branches via des versements conventionnels.

22

Le contrat de génération a été créé en 2013 et supprimé en 2017 du fait de son échec.

Il présentait un double objectif : (i) favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et (ii) le maintien dans l'emploi des seniors.

Les entreprises de plus de 300 salariés devaient signer un accord collectif ou à défaut mettre en place en plan intergénérationnel pour éviter une pénalité de 1 % de la masse salariale. Les plus petites pouvaient instaurer une telle action de manière volontaire en bénéficiant d'aides publiques par jeune embauché et par senior maintenu en emploi.

Il permettait de s'adresser ainsi à l'ensemble des publics fragiles sur le marché de l'emploi dans une logique de solidarité entre les générations. Il s'agissait pour les PME employant un senior et un jeune de recevoir une aide et de se conformer à une obligation de négocier un accord. Mais selon la Dares, seules 28 % des entreprises étaient couvertes fin 2016 par des accords de branche ou d'entreprise. Cela couvrait 9,3 millions de salariés, pour un total de 20 000 contrats environ au 31 décembre 2017. Au-delà de ces chiffres, c'est principalement le fait que les

³⁴ Proposition 6 de la note Reconversion professionnelles, *op.cit.*

embauches correspondaient à un effet d'aubaine pour capter l'aide plutôt qu'à de nouveaux recrutements qui a motivé la suppression.

La Cour des comptes³⁵ a pointé très tôt l'échec du dispositif lié en particulier à l'obligation de négocier, aboutissant à des textes formels sans portée, et aux critères d'aides. Elle recommandait *a minima* de recentrer le dispositif sur la transmission intergénérationnelle.

Il est regrettable que l'échec notoire du contrat de génération, lié à une vision très réglementée et peu en prise avec la vie des entreprises, ne tue l'idée porteuse de lien intergénérationnel entre les seniors et les jeunes qui vaut mieux que cette expérience malheureuse.

Pour éviter les écueils ayant conduit à l'échec du contrat de génération, il pourrait être suggéré un nouveau contrat conclu entre les entreprises et les pouvoirs publics et/ou les branches autour de la transmission intergénérationnelle ; cette nouvelle possibilité de contractualiser viserait à permettre aux entreprises de formaliser une forme de *mentoring* entre un jeune et un senior. En formalisant des objectifs et en prévoyant des points d'étapes, ce type de contrat permettra de contribuer à donner du sens au travail. Un contrat type pourra être mis à disposition à l'échelle nationale et s'appuyer sur les résultats obtenus dans le cadre de l'initiative « 1 jeune, 1 mentor » dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 solution ».

Afin de rendre cette contractualisation plus attractive pour les employeurs, ces contrats seront susceptibles bonifier le score de l'index d'emploi des seniors (proposition 1). Elle pourrait bénéficier dans le cadre d'un contrat avec l'État d'un appui financier au titre du FNE formation. Elle pourrait aussi permettre de mobiliser des cofinancements dans le cadre des politiques de branches autour des contributions conventionnelles.

3. La santé au travail et l'amélioration des conditions de travail

La principale barrière à la durée dans l'emploi est bien sûr la dégradation de la santé des travailleurs avec l'âge. Si dans l'ensemble, les générations actuelles vieillissent en meilleure santé, la dégradation de la santé avec l'âge est un phénomène réel qui

³⁵ Cour des comptes, *Rapport public annuel 2016, « Le contrat de génération : les raisons d'un échec », 2016.*

23

se manifeste dans les comptes des entreprises employant des seniors. Ainsi, le taux d'absentéisme des salariés de plus de 56 ans est de 7,1 %, contre 4,3 % pour les 31-40 ans en 2019³⁶. Les indemnités journalières au titre des arrêts maladies des personnes de plus de 60 ans représentent 7,7 % des montants indemnisés en 2016 contre 4,6 % en 2010³⁷. Quatre facteurs sont clairement identifiés pour la santé du travailleur : les postures pénibles, les horaires décalés, la pression temporelle et les changements rapides de technique et d'organisation³⁸. Il est donc possible de favoriser une meilleure santé au travail et de retarder autant que possible le moment où un salarié se sent « vieux travailleur » dans l'entreprise, point de bascule qui peut favoriser le passage à la retraite.

La promotion de la santé au travail des seniors nécessite de s'appuyer sur des mécanismes de solidarité, le dialogue social et l'aménagement de mécanismes de suivi opérationnels.

La prévention est indispensable pour réduire les risques en termes de santé au travail. C'est pourquoi une poursuite de l'augmentation de la part du budget consacrée à la prévention dans la branche AT-MP est indispensable. *A minima*, l'engagement pourrait être pris de redéployer les reliquats de crédits de cette branche vers la prévention des risques de santé au travail des seniors.

PROPOSITION N° 7

Favoriser les échanges entre médecin du travail et médecin traitant concernant en particulier les seniors via des mesures d'accès croisés à des informations et de financements d'actions complémentaires et cadrer la politique de prévention au plan interprofessionnel.

D'un point de vue de santé public, il est essentiel de gagner en capacité à détecter les signaux précurseurs du vieillissement, bien avant que la problématique de désinsertion professionnelle ne survienne. À ce jour ce sont principalement les échanges

³⁶ Baromètre de l'absentéisme Ayming, 2019.

³⁷ Rapport au ministre chargé de la Sécurité sociale sur l'évolution des charges et produits de l'Assurance Maladie, juillet 2018, p.40.

³⁸ Lanouzière (H.), 2016, « Pénibilité versus prévention ? La délicate mais nécessaire articulation de deux concepts voués à cohabiter ». Semaine sociale Lamy, n° 1 709, 8 février 2016. Molinié, A.-F. (2003). Âge et conditions de travail dans l'Union européenne, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 178 p.

entre le médecin traitant et le médecin de prévention qui pourraient être fluidifiés, ainsi que l'accès au dossier médical partagé (DMP) et des actions coordonnées.

Les communications entre les différents médecins sont asymétriques et limitativement encadrées, ce qui gêne en pratique la prévention. Par exemple, le médecin prescripteur peut questionner mais ne peut pas communiquer des informations médicales au médecin du travail, lequel n'a pas accès au DMP. Le médecin du travail est souvent difficile à identifier pour le salarié et pour son médecin traitant. Un paquet de mesures assez consensuelles parmi les organisations professionnelles pourraient ainsi être portées pour améliorer le rôle joué par les médecins en contact avec les salariés seniors. Sous réserve de l'accord du patient, la communication par le médecin prescripteur et le médecin conseil au médecin du travail des informations d'ordre médical utiles au traitement du cas du patient devrait être rendue possible. De même l'accès au dossier médical partagé par la médecine du travail et l'ajout d'un volet médecine du travail à ce dossier consultable par le médecin de ville apparaît également pertinent. L'identification du médecin traitant et du médecin du travail pourrait ainsi passer par le DMP, mais pour aller plus loin le médecin du travail pourrait être indiqué sur le bulletin de salaire lui-même³⁹. La récente réforme de la santé au travail prévoit qu'un décret doit intervenir en ce sens au plus tard le 1^{er} janvier 2024⁴⁰. Il est nécessaire de mettre en œuvre ce changement.

Une politique de bilans de santé à un certain âge, comme cela se pratique dans certaines grandes entreprises comme Axa, financée par l'entreprise pourrait ainsi être encouragée par des cofinancements de la branche AT/MP. Ce cofinancement pourrait être possible de manière expérimentale en évaluant son impact et notamment en vérifiant s'il n'a pas contribué à accroître les ruptures de contrat de travail pour inaptitude. Il serait donc potentiellement ciblé sur certains types de secteurs et de métiers.

Un tel bilan de santé pourrait être articulé avec la visite effectuée par le médecin du travail à 45 ans en vertu des dispositions de l'article L. 4624-2-2 du Code du travail suite à la loi du 2 août 2021 et dont l'objet est d'établir un état des lieux de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé du salarié, à date, en tenant compte des expositions à des facteurs de risques professionnels auxquelles il a été soumis, d'évaluer les risques de désinsertion professionnelle, en prenant en compte l'évolution des capacités du salarié en fonction de son parcours professionnel, de

³⁹ Plus de prévention, d'efficacité, d'équité et de maîtrise des arrêts de travail, Berard (JL), Oustric (S.), Seiller (S.), rapport remis à la ministre du travail, février 2019.

⁴⁰ Article 16 de la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail.

son âge et de son état de santé, et de sensibiliser le salarié aux enjeux du vieillissement au travail et sur la prévention des risques professionnels. Il en constituerait un complément utile.

Enfin, un cadrage interprofessionnel pourrait permettre de prendre en considération la variété des situations sectorielles en matière de préventions des risques en direction des seniors. En particulier, la question de la répartition de la prise en charge des dépenses et cotisations accident du travail et maladie professionnelles entre l'intérim et les autres secteurs pourraient faire l'objet d'une discussion. Ces échanges permettraient de faciliter le financement et la mise en œuvre de mesures de prévention spécifiques pour les salariés seniors employés dans le cadre de l'intérim, dans les situations où les entreprises utilisatrices n'ont pas développé de telles actions de manière suffisante.

PROPOSITION N° 8**PROPOSITION PRIORITAIRE**

Instaurer un droit à recourir à un aménagement du temps de travail à temps partiel de manière choisie et aménagée pour les personnes en fin de carrière.

26

En fin de carrière, les seniors apparaissent plus disposés à faire des concessions sur leur temps de travail et sur leur rémunération (en particulier dans le cas des cadres), afin de rester dans l'emploi. Ainsi, le travail à temps partiel est plus répandu chez les seniors et souvent de manière plus volontaire (63%) que subie. En 2017, 22,9% de l'emploi des 55-64 ans et 25,4% de l'emploi des 55-74 ans est à temps partiel, contre 18,7% pour l'ensemble des actifs occupés. Depuis 10 ans, la part du temps partiel dans l'emploi des 55-64 ans a augmenté d'environ 2 points, contre un demi-point pour les 25-54 ans⁴¹. Cette croissance du temps partiel avec l'âge se retrouve aussi bien chez les hommes que chez les femmes et cette tendance est également vraie chez nos voisins européens.

La fin de carrière est un passage qui se prépare parfois dès la quarantaine, sur le mode d'une seconde carrière à envisager. Néanmoins, il est souhaitable que des flexibilités soient accordées pour les personnes approchant de la fin de carrière

41 Beck S. et Vidalenc J. (2018), « L'emploi des seniors en hausse entre 2007 et 2017 : plus de temps partiel et d'emplois à durée limitée », Insee Focus, n° 119, juillet.

et disposant d'options moins favorables. Ainsi, certains pays voisins, comme le Danemark, offrent la possibilité d'une augmentation progressive du nombre de jours de congés en fonction de l'âge, soit une politique de réduction du temps de travail par l'âge avec maintien du salaire⁴².

D'un point de vue opérationnel, le Code du travail prévoit d'ores et déjà de nombreuses facilités d'accès au temps partiel qui peuvent s'appliquer dans différents contextes et à tous les âges⁴³ : possibilité de bénéficier d'une réduction du temps de travail sous forme d'une ou plusieurs périodes d'au moins une semaine en raison de besoins de sa vie personnelle, priorité pour occuper dans l'établissement un emploi à temps partiel ressortissant de la même catégorie professionnelle ou équivalent, refus de passer à temps partiel qui ne constitue pas une faute ou un motif de licenciement, obligation de justification par l'employeur du refus d'accorder un passage à temps partiel.

Pour le cas des salariés âgés de plus de 55 ans, il pourrait être créé un temps partiel sur le modèle du temps partiel familial qui permet de bénéficier d'une réduction du temps de travail sous forme d'une ou plusieurs périodes d'au moins une semaine en raison de besoins de sa vie personnelle, mais en flexibilisant la mise en œuvre. En effet, comme dans ce type de temps partiel, il serait possible d'effectuer des heures supplémentaires certaines semaines tout en ayant le statut de travailleur à temps partiel avec sur l'année ou sur trois ans une réduction de la durée du travail sans que cette réduction soit forcément organisée en périodes d'au moins une semaine. Par exemple, un salarié pourrait réduire progressivement son temps annuel de travail sur trois ans. Le refus de la demande du salarié de cet aménagement du temps de travail par l'employeur devrait être motivé et les raisons invocables limitativement énumérées sur le modèle de l'article L. 3123-26 du Code du travail⁴⁴.

La mise en œuvre d'un tel aménagement pour un senior et non pour un autre salarié ne pourrait être invoquée par cet autre salarié comme indice de rupture d'égalité de traitement à l'appui d'une action en discrimination. L'utilisation du compte épargne temps universel, qui pourrait être mis en place par les partenaires sociaux dans les prochaines années, pourrait également être organisée pour ce type de temps partiel de fin de carrière.

42 Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie, ministère de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique, édition 2012.

43 Voir les art. L. 3123-2, L. 3123-3, L.3123-4 et L. 3123-26 du Code du travail.

44 Alinéa 4 : « l'employeur justifie de l'absence d'emploi disponible relevant de la catégorie professionnelle du salarié ou de l'absence d'emploi équivalent ou s'il peut démontrer que le changement d'emploi demandé aurait des conséquences préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise. »

27

PROPOSITION N° 9**Lever les tabous sur les placards et « ouvrir les placards » par un large dialogue dans les entreprises et administrations sur ces situations.**

La notion de placards dans l'entreprise correspond au fait de priver un salarié des tâches et des responsabilités qu'il exerçait précédemment, tout en le maintenant dans l'entreprise.

On peut définir le « placard » par 5 caractéristiques :

- l'absence de sens dans les tâches qui sont effectuées ;
- le retrait du collectif de travail et l'absence d'implication de l'intéressé dans la vie de ce collectif ;
- l'absence d'intérêt des rares tâches demandées ;
- une charge de travail extrêmement faible voire inexistante ;
- une absence de suivi par la hiérarchie directe du travail effectué et de contact régulier.

Ce phénomène de mise au placard se rencontre dans des organisations où, alors qu'on ne souhaite ou ne peut rompre les relations de travail avec l'intéressé, on l'affecte sur un poste différent dont la finalité est uniquement de maintenir le lien contractuel, voire de l'inciter à quitter de lui-même l'entreprise ou l'organisation vers un autre emploi. Il s'agit d'une situation paradoxale et mutuellement nuisible pour l'employeur et le salarié. En effet, l'emploi est précisément destiné à l'exercice d'un travail – qui s'avère inexistant ou insuffisant pour le cas de la personne placardisée – en échange de quoi le salaire est versé. Le fait que l'employeur accepte le coût associé au versement d'un salaire, sans contrepartie, peut s'expliquer par l'impossibilité en droit à procéder à un licenciement ou économiquement parce que les coûts associés à un licenciement sont supérieurs au maintien dans l'emploi. À cet égard, l'examen d'une corrélation entre l'existence de placards et les coûts associés à un licenciement en fonction du régime juridique applicable serait sans doute riche d'enseignements : par exemple entre marchés du travail européens et anglo-saxons, ou entre entreprises privées et employeurs publics recourant à des statuts.

.../...

Sociologiquement, les placards peuvent s'expliquer par différentes dynamiques, comme celle du principe de Peter⁴⁵.

En droit, ces situations contreviennent à l'article 1194 du Code civil qui oblige l'entreprise à fournir le travail prévu dans le contrat du salarié. La mise au placard peut également tomber sous le coup des articles L. 1152-1 et suivants du Code du travail qui permet d'assimiler la mise au placard à un harcèlement moral.

Cette qualification juridique potentielle explique sans doute en partie la force du non-dit qui entoure ces situations dans les entreprises et la littérature sur l'entreprise où les travaux sont encore faibles⁴⁶, notamment d'un point de vue quantitatif. Du côté des entreprises, on admet à titre confidentiel que ces situations existent et sont connues, notamment dans les grandes entreprises, mais on se refuse à les documenter et on les qualifie volontiers de pis-aller qui entretiennent une insatisfaction de part et d'autre de l'emploi. Dans les administrations, c'est un tabou également.

Ces situations peuvent concerner tous les types d'emploi et tous les profils de salarié. Une enquête menée pour l'Institut Montaigne⁴⁷ permet d'évaluer le phénomène et d'estimer à environ 200 000 les actifs en situation de mise au placard sur la base de réponse aux critères de définition évoqués précédemment. Si ce phénomène concerne toutes les classes d'âges et types d'entreprises ou d'administration, il concerne plus les femmes et soulève des difficultés plus sérieuses pour les seniors, en fin de carrière donc.

Les effets de ces « mises au placard » se traduisent généralement par une atteinte psychologique de la personne, ce qui peut avoir des conséquences médicales et se traduire par des arrêts de travail. À cet égard, il est notable que les troubles psychologiques soient aujourd'hui la deuxième cause d'arrêt maladie en France et connaissent une forte hausse : 20 % des arrêts maladie en 2022 contre 11 % en 2016⁴⁸. De même la proportion de salariés se disant non investis dans leurs tâches a fortement augmenté : 26 % des salariés en 2022 contre 18 % en 2018.

.../...

45 Hypothèse de Peter, Laurence J. Peter et Raymond Hull, *op.cit.*

46 À relever toutefois l'étude de Dominique Lhuillier, *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, datant de 2002.

47 Sondage à paraître prochainement, *op. cit.*

48 *Le Comptoir Malakoff Humanis, Arrêt maladie et santé mentale, les jeunes actifs les plus touchés*, 2022.

Au total on peut estimer le coût direct et indirect des mises au placard en France de l'ordre de 10 Md d'€ au moins par an, comprenant les dépenses salariales des intéressés, payés pour un travail qui *a priori* n'a pas d'autre utilité que le maintien en emploi de l'intéressé et les dépenses d'assurance maladie induites.

Étant donnée la dynamique haussière du phénomène des arrêts maladie psychologiques et les coûts substantiels induits, il importe de faire la lumière sur le phénomène des placards. Une action nationale pourrait être menée pour sensibiliser les entreprises, les syndicats et les DRH sur le caractère nocif du phénomène. En outre, la médecine du travail pourrait intégrer le phénomène dans ses axes de prévention.

ENCOURAGER L'EMBAUCHE ET PERMETTRE DES CONDITIONS DE SORTIE LIMITANT LE RISQUE DE PRÉCARITÉ

1. Encourager l'embauche des seniors via un contrat de travail spécifique

PROPOSITION N° 10

PROPOSITION PRIORITAIRE

Créer un contrat d'embauche pour les seniors (CS) de 55 ans et plus ouverts aux embauches en CDD ou CTT jusqu'à 5 ans, renouvelable une fois, et aux embauches en CDI.

Cette recommandation procède du même raisonnement que celui qui a prévalu lors de la création du CDD senior et tire profit du retour d'expérience de ce dispositif. En effet, l'allongement de la durée des carrières ne s'est pas accompagné d'une dégradation spécifique de la qualité de l'emploi des seniors⁴⁹. Ceux-ci sont confrontés à l'emploi à durée limitée comme pour l'ensemble de la population. Toutefois ce phénomène concerne plus particulièrement les 60-64 ans, qui sont plus nettement concernés par l'emploi à durée limitée que les autres catégories de seniors. Les embauches des seniors se font plus souvent en contrat à durée déterminée (CDD) que celles des autres classes d'âge : environ 90 % des embauches pour les 60-64 ans contre 85 % pour les 45-49 ans⁵⁰.

⁴⁹ Cahuc P., Hairault J. O. et Prost C., *L'emploi des seniors : un choix à éclairer et à personnaliser*, Les notes du Conseil d'analyse économique, 2016.

⁵⁰ Marioni P., *Les mouvements de main-d'œuvre des seniors entre 2001 et 2014 : des sorties moins nombreuses et plus tardives, des embauches encore plus rares*, Document d'études Dares, 2018.

Partant de ce constat, la mise en place en 2015 par un accord national interbranche (ANI) du CDD senior – CDD spécifique, réservé aux plus de 57 ans, demandeurs d'emplois depuis plus de 3 mois – présentait une certaine pertinence. Pour le salarié, son objectif est de « permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation (...) à taux plein »⁵¹. Pour l'entreprise, il autorise l'embauche en CDD sans justification d'un motif spécifique. Toutefois, les données disponibles à propos de ce CDD senior font ressortir qu'il est très peu utilisé. Un rapport d'information parlementaire sur l'emploi des travailleurs expérimentés constatait qu'à la date du 8 avril 2021, seules 57 offres d'emploi en CDD senior étaient disponibles sur le site de Pôle emploi, contre 412 000 offres en CDI et 105 000 en CDD⁵². L'attractivité du dispositif spécial paraît trop limitée et le dispositif de droit commun déjà largement utilisé semble suffire aux employeurs, même s'il ne contribue pas à la baisse du taux d'emploi des seniors. Pourtant, il faut aller aujourd'hui plus loin avec un système plus souple et simple.

Le nouveau CS pourrait reprendre les caractères du CDD senior actuel et permettre d'embaucher des personnes de plus de 55 ans jusqu'à 5 ans pour les contrats à durée déterminée ou en travail temporaire. Il serait renouvelable une fois pour 5 ans de plus au maximum. En effet, ouvrir au travail temporaire ce type de contrat permet de bénéficier du savoir-faire des entreprises de travail temporaire en matière d'intermédiation pour l'accès à l'emploi, véritables agences d'emploi qui peuvent exercer une activité de placement. Par ailleurs, si l'actuel CDD senior bénéficie de souplesse puisque le cas de recours est l'emploi d'un senior et que les règles relatives à la carence ne s'appliquent pas, il reste peu connu et utilisé. La durée de 18 mois maximale comme pour les autres CDD paraît peu propice à des embauches de fins de carrières faisant un lien avec l'horizon de départ en retraite. C'est pourquoi il paraît nécessaire de refonder un dispositif plus large et plus ambitieux.

Le nouveau CS pourrait être conclu en CDD ou CTT jusqu'à 5 ans. Il pourrait également être conclu via un CDI intérimaire ou bien évidemment en CDI. Le motif de recours serait l'emploi des seniors et les dispositions relatives à la carence ne seraient pas applicables.

Ce CS devrait s'accompagner d'une aide spécifique, sur le modèle de celle qui existe déjà pour le contrat de professionnalisation senior : il s'agit aujourd'hui d'une aide de 2 000 € pour l'embauche d'un plus de 45 ans. Dès lors que le CTT est reconnu comme un outil au service de l'emploi des seniors, l'aide spécifique devrait être accessible y compris aux ETT, à due-proportion du volume de travail proposé au

senior, pour inciter les entreprises de travail temporaire à proposer des missions longues et/ou répétées à leurs candidats seniors.

Cette aide forfaitaire à l'embauche s'ajouterait le cas échéant à celle prévue pour les contrats de professionnalisation mais son montant augmenterait en fonction de l'âge du salarié recruté : elle atteindrait son maximum à 60 ans.

2. Favoriser l'activation des seniors via le système de retraites

PROPOSITION N° 11

Réformer le système des retraites pour qu'il favorise l'activité des seniors.

Il s'agit de :

- lever les freins au cumul emploi retraite en permettant aux retraités souhaitant poursuivre une activité professionnelle, de se générer des droits à la retraite supplémentaires ;
- favoriser un départ en retraites plus tardif en augmentant les surcotes ;
- encourager les retraites progressives.

Le cumul d'un emploi avec la retraite reste aujourd'hui très limité même s'il a augmenté ces dernières années. L'enquête Emploi de l'INSEE faisait état de 482 000 personnes concernées en 2018, soit 3,4 % des retraités (3,3 % en 2013). À ce jour, les personnes ayant recours au cumul emploi retraite sont concentrées sur quelques catégories spécifiques : hommes à carrière longue, cadres et femmes ayant une carrière incomplète. Certaines professions, comme les médecins, sont plus concernées par ces dispositifs. Le principal frein au développement de ces dispositifs, outre la méconnaissance de cette possibilité, vient d'après les études du fait que les contributions générées par les personnes à la retraite poursuivant un travail ne génèrent pas de droits (contribution à perte)⁵³. Cette situation nuit à la neutralité entre le choix de reprendre une activité ou non et singularise la France au sein de l'OCDE⁵⁴.

⁵³ Masson L., Solard G. et al. (2017) « Profiter de la retraite le plus longtemps possible motive les départs encore plus que par le passé ».

⁵⁴ OECD (2017), *Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris.

⁵¹ Art. D. 1242-2 du Code du travail.

⁵² MM. Martin Didier et Viry Stéphane, op. cit.

Introduire la possibilité de gagner des droits à la retraite pour les retraités cumulant emploi et retraite, permettrait d'augmenter de 5 % la pension moyenne de ces bénéficiaires actuels⁵⁵. Son coût avait été évalué dans l'étude d'impact de la loi « Touraine » à environ 450 millions d'euros en année pleine en 2013 soit probablement davantage autour de 500 millions d'euros en 2022.

Pour limiter cet impact budgétaire, cette faculté de gagner des droits supplémentaires pourrait être plafonnée tout en restant ouverte à tous. Le salaire sur lequel seraient calculés des droits supplémentaires à retraite pourrait être plafonné à deux fois le SMIC.

On peut aussi imaginer que les droits ouverts soient également plafonnés à la moitié des droits qui seraient ouverts en valeur pour un salarié n'ayant pas liquidé sa retraite. Même avec de telles restrictions, la situation serait plus profitable qu'à ce jour pour encourager le cumul emploi retraites. Il est donc souhaitable d'emprunter une telle voie. Enfin, il est nécessaire de réexaminer la justification de la règle en vertu de laquelle le senior ayant liquidé ses droits à retraite doit attendre 6 mois pour reprendre une activité chez son employeur précédent sauf à voir le paiement de sa retraite suspendu.

Par ailleurs, pour favoriser un départ en retraite plus tardif, il peut être pertinent de renforcer l'intérêt à ne pas liquider sa retraite alors qu'on le pourrait. C'est le mécanisme de la surcote qui concerne aujourd'hui 13 % des nouveaux retraités du régime général (contre 10 % qui ont une décote). Il est nécessaire d'augmenter de manière importante cette surcote pour augmenter cette proportion, comme le préconise le Cercle des économistes⁵⁶.

Enfin, le mécanisme de retraites progressives a été élargi récemment aux salariés en forfaits en jours, ce qui est une mesure positive. Il faut encourager son utilisation.

3. Favoriser l'activation des seniors en modulant le coût du travail

PROPOSITION N° 12

PROPOSITION PRIORITAIRE

Moduler le taux des cotisations sociales patronales en fonction de l'âge du salarié.

Il s'agit ici d'une proposition radicalement nouvelle qui n'a jamais été tentée en France. Elle part d'une intuition similaire à celle qui prévaut dans d'autres systèmes, comme la Suède, où le taux de cotisations diminue avec l'âge et où les cotisations de retraite professionnelle sont supprimées à partir de 65 ans dans beaucoup d'accords collectifs⁵⁷.

En France, le coût du travail induit par les cotisations sociales ne tient pas compte à ce jour de l'âge des salariés, alors que les chances d'accès à l'emploi, dont le taux d'emploi est le meilleur indicateur selon l'OCDE, sont très différentes en fonction de l'âge. Face à une situation d'accès inégal à un bien ou un service, l'analyse économique recommande d'appliquer un prix inversement proportionnel à la sensibilité aux coûts (l'élasticité-prix) :

- les personnes de moins de 30 ans et celles de plus de 55 ans, dont les taux d'emploi sont les plus faibles, pourraient voir le taux des charges sociales patronales qui leur sont appliquées diminuer. À cet égard, si l'on observe que le taux d'emploi a progressé depuis le début des années 1990, celui des jeunes a diminué de manière continue depuis 1975 sous l'effet de l'allongement des études. Considérant le rapport au chômage, la volatilité du chômage des jeunes illustre une nouvelle fois que les jeunes jouent le rôle de variable d'ajustement dans l'emploi en raison de la facilité qu'il y a à réduire ou arrêter le recrutement pour un employeur. Le chômage plus faible dans la catégorie des seniors est le corollaire d'un taux d'emploi moins élevé, en raison de la proximité de la retraite.
- les personnes entre 30 et 55 ans, dont les taux d'emploi sont les plus élevés, pourraient voir le taux des charges sociales patronales qui leur sont appliquées augmenter. C'est pour cette catégorie que le taux de chômage est le plus faible et le taux d'emploi le plus élevé. Le fait qu'il s'agisse du groupe pour lesquels ce

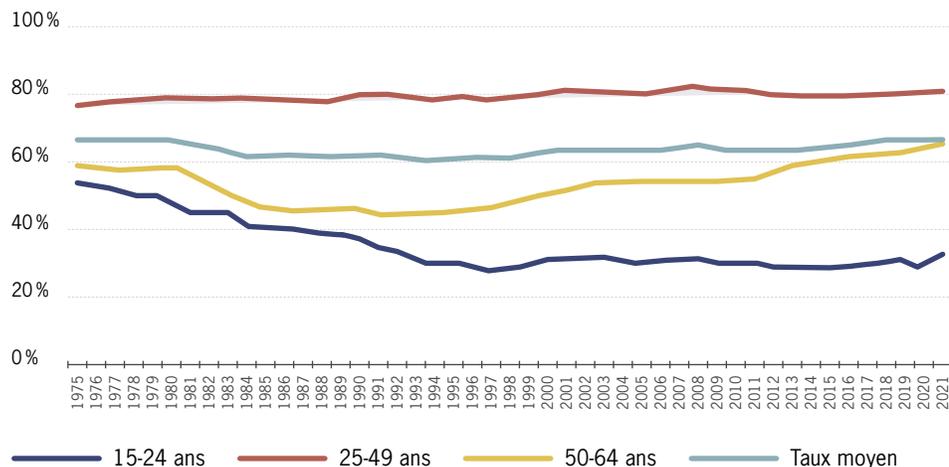
55 MM. Martin Didier et Viry Stéphane, *op. cit.*, p. 111.

56 Sur les chiffres et la proposition : Relançons le débat économique 2022 : Une réforme des retraites réussie, Chaire Transitions démographiques, Transitions économiques, *op. cit.*

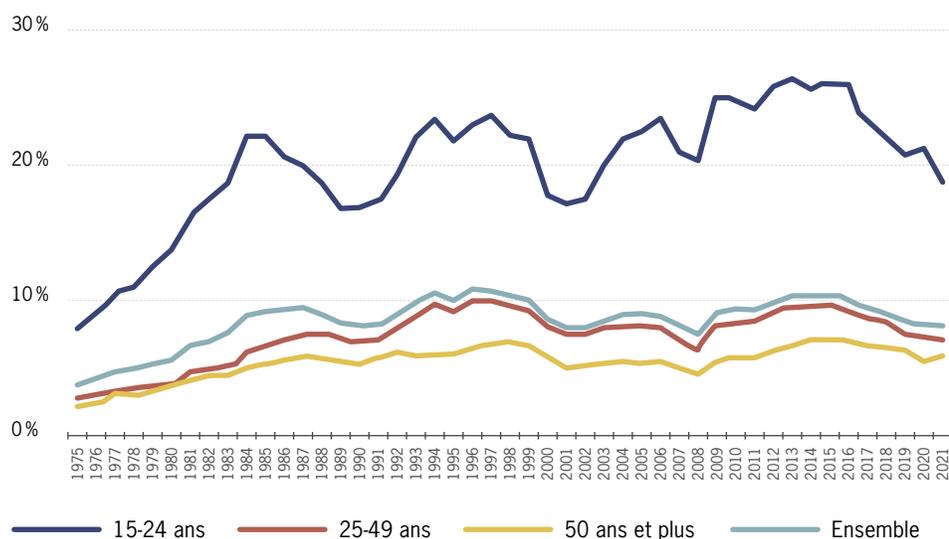
57 Taux de 31,42 % jusqu'à 65 ans, 16,36 % à partir de 65 ans, 6,15 % à partir de 81 ans ; d'après rapport MM. Martin Didier et Viry Stéphane, *op. cit.*, p. 85.

taux est le moins volatil, le plus stable dans la durée, démontre l'inélasticité de la demande d'emploi pour cette catégorie⁵⁸.

Taux d'emploi par tranche d'âge depuis 1975



Taux de chômage par tranche d'âge depuis 1975



Cette modulation des cotisations sociales correspond donc à une mesure de solidarité intergénérationnelle et en faveur de l'emploi. Le caractère encourageant pour l'emploi des seniors et des jeunes d'une telle mesure est réel s'il parvient à rester simple opérationnellement, conforme à l'état du droit actuel et neutre budgétairement.

La simplicité du dispositif tiendra au nombre limité de groupes définis qui seraient au nombre de trois: les jeunes jusqu'à 30 ans, les actifs de 30 à 55 ans et les seniors au-delà de 55 ans. Ces deux bornes d'âge, 30 et 55 ans, correspondant à celles retenues par la Dares dans ses enquêtes pour étudier les effets d'âge sur l'emploi⁵⁹. Ces bornes peuvent être affinées en utilisant une granularité plus fine afin de retenir l'âge où l'évolution du taux d'emploi traduit un changement de la perception de l'âge sur le marché du travail. Les variations de taux induites par le franchissement d'une borne d'âge devraient être lissées suivant une progression uniforme et linéaire les 2 ans précédant le franchissement de l'âge retenu.

Enfin, afin de permettre aux organismes d'adapter leur système de paie et surtout aux entreprises d'analyser leurs pyramides des âges et de prendre les mesures correctives, un délai suffisant – par exemple de 12 mois – entre l'adoption de cette mesure et sa mise en œuvre serait pertinent. Elle pourrait également entrer en vigueur progressivement, les taux cibles étant progressivement réduits ou augmentés sur deux ou trois ans. Pour les jeunes, une telle mesure pourrait opportunément prendre le relais de la fin du recentrage des primes à l'embauche que la Cour des comptes appelle à supprimer⁶⁰.

Le principal risque d'inconstitutionnalité propre à un tel dispositif tient au respect du principe d'égalité. Si le juge constitutionnel censure les ruptures d'égalité devant la loi ou devant les charges publiques, il admet que des différences de traitement puissent être organisées par la loi dès lors qu'il existe un motif d'intérêt général. Ce motif existe et il s'agit de la situation de l'emploi des jeunes et des plus âgés, objectivement bien moins favorable que celle des actifs de la tranche d'âge centrale. Le principe d'égalité devant les charges publiques « ne s'oppose ni à ce que le législateur règle de façon différente des situations différentes, ni à ce qu'il déroge à l'égalité pour des raisons d'intérêt général, pourvu que dans l'un et l'autre cas, la différence de traitement qui en résulte soit en rapport direct avec l'objet de la loi qui l'établit »⁶¹. Il existe bien un mécanisme de réduction des cotisations patronales pour les bas salaires, dit « allègement Fillon » depuis plusieurs années et dont la

⁵⁹ Dares, *Comment la situation des jeunes sur le marché du travail a-t-elle évolué en 2020?*, 2021.

⁶⁰ La formation en alternance, rapport public, Cour des comptes, juin 2022.

⁶¹ Voir notamment la décision n° 2011-180 QPC du 13 octobre 2011.

⁵⁸ Insee, *Enquête emploi*, 2022.

finalité est bien de réduire le coût du travail pour favoriser l'emploi des salariés concernés. Le juge constitutionnel a admis l'exclusion des chambres de commerce et d'industrie de son champ d'application et une exonération de cotisations patronales ciblées sur des agents titulaires exerçant les fonctions d'aide à domicile⁶². Il a donc déjà admis des différences de traitement dans ces domaines pour peu qu'elles répondent aux caractéristiques précédemment évoquées. Il serait donc nécessaire de bien caractériser la différence de taux d'emploi en fonction des tranches d'âges concernées et comme évoqué, lisser les changements de tranche d'âge pour éviter des changements de taux trop net d'un âge à l'autre. On pourrait donc imaginer que cette modulation à raison de l'âge puisse utiliser les mêmes mécanismes que ceux de l'allègement Fillon via une réduction. Cette réduction serait centrée sur une part des cotisations retraites et assurance chômage.

La mesure est envisagée à coût fiscal-social neutre. Les taux devront être ajustés en fonction de la population dans chaque catégorie et du revenu social associé. Elle permet une baisse puissante de 2,5 points de cotisations patronales pour les jeunes et les seniors.

38

	< 30 ans	30-55 ans	> 55 ans	Total
Population active⁶³	4,9 M	20,9 M	4,3 M	30,1 M
Écart en point au taux de contribution vieillesse et chômage	-2,5	+1	-2,5	

Note de lecture : il est fait l'hypothèse qu'en diminuant de 2,5 points les cotisations vieillesse et chômage des moins de 30 ans et des plus de 55 ans, couplé à une augmentation de 1 point des cotisations des salariés entre 30 et 55 ans, le produit des cotisations sociales serait inchangé.

62 Décision n° 2013-300 QPC du 5 avril 2013 et décision n° 2011-158 QPC du 5 août 2011.

63 D'après les notes Dares, *Comment la situation des jeunes sur le marché du travail a-t-elle évolué en 2020? et Activité des seniors et politiques d'emploi*. op. cit.

4. Favoriser l'activation des seniors par la réforme de certaines règles du régime d'assurance chômage

PROPOSITION N° 13

Réintroduire une aide temporaire dégressive (ATD), selon des principes similaires à l'aide différentielle au reclassement (ADR), mais en la concentrant plus nettement sur les chômeurs de longue durée seniors.

La suppression de l'ADR en 2015 a eu lieu à la faveur d'une réforme générale des règles de l'assurance chômage. Elle visait à verser à un chômeur reprenant un emploi un complément d'aide, lorsque celui-ci reprenait un emploi dont la rémunération était inférieure de 15 % à son emploi précédent.

À ce jour, les règles de calcul de l'assurance chômage autorisent le cumul d'allocations sous une limite de montant – le nouveau salaire doit être inférieur ou égal au salaire précédent – et une limite de durée puisque le cumul s'arrête lorsque le chômeur arrive en fin de droit. C'est souvent cette seconde contrainte qui peut rendre ce dispositif inopérant pour des seniors au chômage de longue durée et souvent en fin de droit, qui ne peuvent donc rien cumuler. Le dispositif présente un intérêt manifeste pour le chômeur qui peine à retrouver un emploi à son niveau de rémunération précédent.

Si l'on reprend l'exemple développé sur le site de l'Unedic d'un salarié qui percevait dans un premier emploi 3 000 € bruts mensuels puis 1 710 € d'allocations « chômage » (57 % de taux de remplacement) et qui reprend une activité rémunérée 2 100 € bruts par mois (70 % du revenu précédent)⁶⁴, le calcul permet de montrer que l'aide apportée accroît de 30 % le bénéfice de reprendre un travail. L'écart de 30 % avec le salaire initial au moment de la reprise est ramené à 23 %.

64 MM. Martin Didier et Viry Stéphane, op. cit.

39

Salaire initial de 3 000 € mensuels	
Au chômage, taux de remplacement de 57 %	1 710 € mensuels (57 € journaliers)
Reprise d'activité à 2 100 € bruts mensuels	
Calcul de l'allocation due qui correspond à l'écart entre l'allocation et 70 % du nouveau revenu	$1\,710 - 2\,100 \times 0,70 = 240 \text{ €}$
Calcul du nombre de jours indemnisables en rapportant l'allocation due à l'allocation journalière	$240 / 57 = 4 \text{ jours d'indemnisation}$
Calcul de l'allocation versée qui correspond à l'allocation journalière pour les jours indemnisables	$4 \times 54 \text{ (après déduction de la contribution au financement de la retraite complémentaire)} = 216 \text{ €}$
Revenu total = salaire reprise d'activité + chômage	$2\,100 + 216 = 2\,316 \text{ €}$
Gain par rapport à la situation au chômage	+ 606 € par mois

Pour un chômeur en fin de droits, qui touche donc le RSA, aucune allocation supplémentaire ne peut être versée. Par conséquent, il conviendrait d'introduire pour les personnes de plus de 55 ans, qui reprennent un emploi après une période de chômage une indemnité plancher afin d'assurer que, même en fin de droits, elles puissent bénéficier d'une aide. Sous réserve d'analyses supplémentaires, ce plancher pourrait être fixé à une fraction du RSA individuel, par exemple la moitié. En outre, afin de stimuler au maximum la motivation à la reprise d'emploi, l'aide résultant de l'allocation journalière pour les jours indemnisables pourrait être doublée. Si les effectifs concernés par cette mesure sont du même ordre de grandeur que ceux constatés pour l'ADR en 2015, alors le coût budgétaire d'une telle mesure ne devrait pas dépasser 45 M€⁶⁵ par an. Surtout, ces dépenses correspondent à un moindre coût budgétaire, social et humain, parce qu'elles sont causées par une reprise d'emploi de personnes qui seraient autrement piégées dans le chômage et bénéficiaires d'allocations ou de minimas sociaux. Une telle mesure pourrait être examinée par ou avec les partenaires sociaux dans le cadre de la définition des futures règles d'indemnisation des demandeurs d'emploi.

Les demandeurs d'emploi bénéficient à partir de 53 ans d'une durée maximale d'indemnisation du chômage allongée à 2,5 ans, cette durée maximale passant à 36 mois à partir de 55 ans. Elle est de 24 mois pour les demandeurs d'emploi de moins de 53 ans. Cette indemnisation peut même être prolongée au-delà de 36 mois suivant une règle particulière de maintien d'indemnisation. Le mécanisme des « préretraites Unédic » correspond à la situation où un demandeur d'emploi ayant épuisé les 3 ans d'indemnisation à 62 ans et ne pouvant liquider ses droits à retraite complets, peut conserver une indemnité chômage jusqu'à l'acquisition d'une retraite à taux plein, ou potentiellement jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein, soit 5 ans de plus potentiellement. Cette indemnisation du chômage peut donc être offerte jusqu'à 8 ans pour un salarié qui ouvre des droits à indemnisation par l'assurance chômage à 59 ans : 3 ans d'indemnisation réguliers auxquels s'ajoutent 5 ans entre 62 et 67 ans en vertu de la règle particulière de maintien d'indemnisation.

Ce dispositif et son attractivité, le taux de remplacement par l'assurance chômage étant fréquemment plus élevé que celui d'une pension de retraites pour des salariés du privé, contribuent au pic de départs négociés et licenciements observé à 59 ans (par exemple sur la courbe des ruptures conventionnelles) et encouragent un comportement opportuniste par rapport au chômage et aux droits à la retraite.

Ce mécanisme n'a pas été supprimé dans la dernière réforme de l'assurance chômage qui a déjà agi sur de nombreux leviers. Il est aujourd'hui nécessaire de supprimer ce qui s'apparente de fait au dernier système de préretraites aidées et qui en a les mêmes effets pervers. En revanche, le report de l'âge de départ à la retraite a permis de décaler ce pic de 57 ans à 59 ans entre 2007 et 2014, représentant 2,6 % et 2,8 % des départs pour licenciement ou rupture conventionnelle, soit un peu plus de 7 500 personnes chaque année⁶⁶.

PROPOSITION N° 14

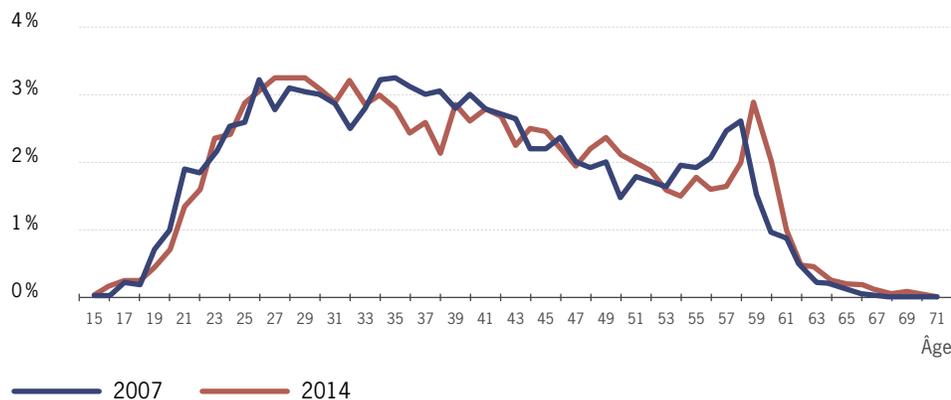
PROPOSITION PRIORITAIRE

Supprimer progressivement les « préretraites Unedic », qui constituent en pratique le dernier dispositif de préretraite financé sur fonds publics, à mesure que le taux d'emploi des seniors progressera.

⁶⁵ Pour 7 000 personnes éligibles, dont l'indemnité moyenne ne devrait pas dépasser un RSA annuel.

⁶⁶ Unédic, *Impact de la convention d'assurance chômage 2017*, Juin 2017, p. 18 et 23.

Répartition des fins de CDI pour licenciement ou rupture conventionnelle par âge



Note de lecture : en 2014, 2,8 % des fins de CDI concernent des personnes âgées de 59 ans.

42

La réforme prochaine pouvant prendre en considération les fluctuations de la conjoncture du marché du travail, avec des règles plus strictes d'indemnisation si la situation de l'emploi s'améliore, on pourrait s'inscrire dans cette logique. La réduction de la durée maximale d'indemnisation avant d'avoir atteint l'âge d'ouverture des droits à retraite de 3 ans au lieu de 2 ans pour les seniors peut constituer une réponse. Il pourrait aussi être proposé de réduire la durée de 5 ans de bénéfice de l'indemnisation par l'assurance chômage après avoir atteint l'âge d'ouverture des droits à retraite à 3 ans puis de la supprimer totalement et ceci en fonction de l'amélioration du taux d'emploi des seniors pour la tranche d'âge au-delà de 60 ans.

Cette réduction de la durée de 3 ans et la suppression progressive de celle de 5 ans pourraient se faire suivant un calendrier pluriannuel défini par accord entre les partenaires sociaux ou par décret (réduction tous les 3 ans par exemple) en fonction de la hausse du taux d'emploi des seniors de plus de 60 ans.

5. Simplifier les règles de mise à la retraite pour encourager l'emploi des seniors

PROPOSITION N° 15

Abroger la possibilité de mise à la retraite d'office à 70 ans – ou à défaut la repousser à 73 ans – et prévoir un entretien employeur/salarié un an avant l'âge d'ouverture des droits à la retraite, avec communication d'informations.

Même si la problématique actuelle des seniors sur le marché du travail est plutôt celle de pouvoir se maintenir dans l'emploi, il apparaîtrait injuste de ne pas se soucier de la situation des seniors qui non seulement parviennent à se maintenir dans l'emploi, mais souhaitent y rester même une fois qu'ils ont acquis l'intégralité de leurs droits à la retraite. À cet égard, il peut être envisagé d'abolir la règle de la mise à la retraite d'office, soit l'âge à partir duquel un employeur peut, s'il le désire, se séparer d'un salarié sans avoir à le licencier même si ce dernier ne souhaite pas partir à la retraite. Dans le public, cette règle entraîne la mise à la retraite automatique dès que l'agent « est frappé par la limite d'âge ». Cette limite d'âge a été relevée de 65 ans à 67 ans en 2010 et est désormais fixée à 70 ans. 7 pays de l'OCDE⁶⁷ ont procédé à sa suppression et l'OCDE signale que de nombreuses organisations syndicales critiquent les limites d'âge comme discriminatoires et alimentant les stéréotypes sur les seniors au travail. Une telle mesure enverrait ainsi un signal de simplification et contribuerait à signifier que les seniors ont toute leur place dans l'entreprise.

Les autres mesures de simplification avec un contrat pour l'embauche des seniors de 5 ans, la possibilité de négociation de convention de fins de carrières, un assouplissement des temps partiel de fins de carrière et des mises à disposition et enfin un taux de cotisations patronales plus faibles rendrait cette mesure symbolique plus acceptable pour les entreprises, avec une charge symbolique forte. À tout le moins, si cette suppression ne devait pas être possible, il serait logique de repousser l'âge à partir duquel elle peut être appliquée de trois ans, à 73 ans.

Par ailleurs, avec cette suppression, un entretien pourrait être organisé entre l'employeur et le salarié un an avant l'âge d'ouverture des droits à la retraite (62 ans

⁶⁷ Australie, Canada, Danemark, États-Unis, Nouvelle-Zélande, Pologne, Royaume-Uni.

43

aujourd'hui) afin de faire un état des lieux des intentions des uns et des autres et une information de l'employeur sur le moment d'acquisition par le salarié d'un droit à retraite à taux plein.

L'entreprise que quitte le salarié en CDI au moment de son départ à la retraite est tenue de verser 50 % du montant de l'indemnité de mise à la retraite à la CNAV, alors qu'elle en est dispensée en cas de licenciement⁶⁸. La suppression de la mise à la retraite d'office rendrait cette règle d'abondement de la CAF caduque. Il faudrait donc en tout état de cause la supprimer en raison de son effet distordant sur les fins de carrière si l'âge de mise à la retraite d'office devait être repoussé.

68 Art. L. 137-12 du Code de la Sécurité Sociale.

ENCOURAGER LA NÉGOCIATION COLLECTIVE, EN PARTICULIER DE BRANCHES À SE SAISIR DE LA QUESTION DE L'EMPLOI DES SENIORS VIA UN CADRE JURIDIQUE ADAPTÉ

Plusieurs réponses peuvent être apportées par la négociation collective de branche, en sus des propositions visant à offrir de nouvelles possibilités à la négociation collective d'entreprise, comme les conventions de fin de carrière. Cela suppose un cadre juridique adapté.

PROPOSITION N° 16

Réformer les dispositions légales relatives aux accords de branche pour encourager l'emploi des seniors.

Il s'agit :

- d'encourager, *via* une invitation légale à négocier, la mise en place par des accords de branche de dispositifs de mutualisation des obligations à la charge de l'employeur, concernant en particulier les indemnités en cas de rupture du contrat de travail pour inaptitude (article L. 1226-4-1 du Code du travail)⁶⁹ ;
- de permettre aux accords de branches de rendre obligatoires sans dérogation possible des mesures relatives au maintien en emploi des seniors, à l'exception des mesures de sortie anticipée de l'emploi ;
- de permettre réglementairement d'orienter les fonds collectés par des accords de prévoyance de branche vers des prestations de solidarité en faveur du maintien en emploi des seniors.

69 Proposition 24 du rapport au Premier ministre « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés » op. cit..

Avec l'âge, les salariés sont plus souvent malades et susceptibles de demander des arrêts maladie, voire être confrontés à des situations d'inaptitude. Cet état de fait a un effet dissuasif pour les employeurs qui hésitent à recruter ou conserver des salariés plus expérimentés plus susceptibles de causer des frais supplémentaires dus par exemple à des examens médicaux prescrits par la médecine du travail ou à une indemnité spéciale de licenciement en cas d'inaptitude suite à une maladie professionnelle ou un accident du travail. Des mécanismes de mutualisation sont déjà prévus dans le droit actuel. Suite à l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2018, la loi a visé ces dispositifs pour les licenciements pour inaptitude, indiquant même qu'ils sont gérés par l'AGS⁷⁰. Mais le mécanisme n'a pas été mis en place pour des raisons actuarielles.

Pour faciliter la mise en place d'un tel mécanisme de mutualisation du coût possible de la rupture du salarié pour inaptitude pour les TPE/PME, il est sans doute nécessaire de le faire au niveau des branches, en limitant cette prise en charge au niveau de tout ou partie de l'indemnité légale et pour les TPE. Les mises en œuvre en revanche dans certaines branches de mécanismes de mutualisation sont un succès, comme dans la branche de la boulangerie-pâtisserie qui mutualise les coûts de certaines obligations des employeurs⁷¹. Mutualiser ces coûts pour l'employeur au niveau de la branche revient en pratique à créer un fonds de prise en charge mutualisé de certaines obligations potentiellement coûteuses incombant à l'employeur comme l'indemnité pour inaptitude⁷². Les branches pourraient être invitées à négocier dans les années à venir pour leur permettre de mettre en place ce mécanisme assurantiel à leur niveau, ce qui n'aurait pas d'effet anticoncurrentiel, s'appliquant à toutes les entreprises au sein de la branche.

Plus généralement, il est très pertinent de renforcer la branche comme le niveau pertinent pour le dialogue social en faveur de l'emploi des seniors, car elle permet notamment une mutualisation bienvenue du financement des actions qui pourraient être initiées. Ainsi, élargir la possibilité donnée à la branche de contenir des dispositions impératives en matière de conditions de travail des seniors apparaît souhaitable.

Si ces mécanismes doivent être encouragés par ailleurs comme évoqué précédemment, la possibilité donnée aux partenaires sociaux dans certaines branches très concernées par l'emploi des seniors de déployer une politique active en faveur du maintien en emploi des seniors peut reposer sur un élargissement des dispositions

70 Art. L. 1226-4-1 du Code du travail.

71 Article 37 bis de la convention collective nationale.

72 Proposition 25 du rapport du groupe de travail aptitude et médecine du travail présidé par Michel Issindou, 2015.

prévues à l'article L. 2253-2 du Code du travail qui permettent aux signataires d'un accord de branche de conférer à celui-ci une portée impérative aux dispositions relatives à la prévention des effets de l'exposition aux facteurs légaux de risques professionnels (critères de pénibilité). Les dispositions conventionnelles relatives au maintien en emploi des seniors, à l'exclusion de celles qui organiseraient et financeraient leur sortie anticipée de l'emploi, pourraient être visées.

L'accompagnement des actions de prévention de l'usure de la désinsertion professionnelle des seniors par les entreprises pourrait être renforcé. Les accords de branche mettant en œuvre des garanties de protection sociale complémentaire, qui prévoient le financement d'une part de prestations non contributives⁷³ – le « degré élevé de solidarité » –, apparaissent comme un bon levier pour le faire. Une inclusion plus nette de ce sujet dans les objets possibles de ces accords apparaît pertinente. Les dispositions du 2° de l'article R. 912-2 du Code de la sécurité sociale apparaissent déjà permettre une telle prise en charge à condition qu'elle soit reconnue comme une action prioritaire de la politique de santé : « le financement d'actions de prévention concernant les risques professionnels ou d'autres objectifs de la politique de santé, relatifs notamment aux comportements en matière de consommation médicale. Ces actions de prévention pourront relayer des actions prioritaires dans des domaines identifiés comme tels dans le cadre de la politique de santé, notamment des campagnes nationales d'information ou de formation, ou prévoir des actions propres au champ professionnel ou interprofessionnel concerné et visant à réduire les risques de santé futurs et à améliorer les conditions de vie au travail et la santé des salariés. »

Il serait pertinent de préciser par décret que ces actions concernent la prévention en direction des seniors. Cette proposition qui était formulée dans le rapport remis au Premier ministre le 14 janvier 2020⁷⁴ pourrait utilement être mise en œuvre.

Ces propositions sont diverses. Certaines sont formulées de longue date par plusieurs rapports et acteurs. D'autres sont nouvelles. Elles forment un tout cohérent et équilibré entre maintien dans l'emploi et flexibilité des fins de carrières. Une des conditions de réussite d'une politique publique visant à augmenter le taux d'emploi des seniors est bien la cohérence et la puissance de mesures agissant sur tous les leviers à la fois. C'est l'enjeu essentiel auquel notre société est confrontée.

73 D'au moins 2% du montant des primes ou cotisations.

74 Proposition 7 du rapport au Premier ministre « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », *op. cit.*

REMERCIEMENTS

L'auteur et coordinateur de cette note souhaite particulièrement remercier les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail :

Rapporteur :

- **François Klamm**, haut fonctionnaire

Ainsi que :

- **Baptiste Larseneur**, chargé de projets, Institut Montaigne
- **Antoine Brunel**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne

Les personnes auditionnées ou consultées dans l'élaboration de ce travail :

- **Corinne Barrot**, directrice des opérations mobilité et recrutement, Groupe La Poste
- **Michel Beaugas**, secrétaire confédéral, FO
- **Christine Caldeira**, secrétaire générale de l'ANDRH
- **Isabelle Eynaud-Chevalier**, déléguée générale, Prism emploi
- **Florence Gelot**, directrice Éducation Formation, Medef
- **Pierre-Matthieu Jourdan**, directeur des relations sociales et politiques d'emploi, Medef
- **Odile Menneteau**, directrice Cellule veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux, Medef
- **Éric Mignon**, secrétaire confédéral, CFDT
- **Veronique Milsant**, directrice de Projet Solution Emploi, Adecco
- **François Moreau**, secrétaire général, Randstad
- **Bénédicte Moutin**, secrétaire confédérale, CFDT
- **François Nogué**, directeur des Ressources Humaines, SNCF
- **Jean-Baptiste Obeniche**, responsable du Pôle Diversité Inclusion et Performance au Travail, EDF
- **Florent Sarrazin**, directeur de mission – protection sociale, Medef
- **Benoit Serre**, vice-président de l'ANDRH, directeur des ressources humaines l'Oréal.

- **Céline Szczyrba**, responsable prospective, Emploi et Expertise, EDF
- **Élisabeth Tomé-Gertheinrichs**, directrice générale adjointe, Medef
- **Agnès Tran-Pommel**, *head of Change and HR Marketing*, BNP Paribas
- **Sébastien Velez**, directeur de la protection sociale, Medef
- **Martin Vitkine**, directeur Affaires Publiques et Solutions Emploi, Adecco

Les opinions exprimées dans cette note n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- China Trends #14 – Figures of Speech in China's Foreign Policy (octobre 2022)
- Du risque à la résilience : s'adapter collectivement (octobre 2022)
- Mobilités en Île-de-France : ticket pour l'avenir (juin 2022)
- Économie chinoise : la voie de Xi Jinping (juin 2022)
- Transition énergétique : solutions solidaires (juin 2022)
- China Trends #13 – Chine-Japon : le périmètre d'une confrontation (juin 2022)
- Guerre en Ukraine : nouvelle politique étrangère pour la France (juin 2022)
- L'avenir se joue dans les quartiers pauvres (juin 2022)
- Du permis à l'emploi : roulez jeunesse (mai 2022)
- Santé : faire le pari des territoires (mai 2022)
- Infrastructures de transport : vers le futur et le durable! (avril 2022)
- China Trends #12 – Ukraine : un narratif chinois pro-russe gravé dans le marbre? (mars 2022)
- Géopolitique et technologie : le tournant de la stratégie européenne (mars 2022)
- Reconversion professionnelle : pour le meilleur et pour l'avenir (février 2022)
- Droit du travail : 18 idées pour le prochain quinquennat (février 2022)
- Baromètre européen des impôts de production 2022 (février 2022)
- Xi Jinping, un ordolibéral : les marges de croissance de la Chine en 2022 (février 2022)
- Logement : rebâtir nos ambitions (février 2022)
- Une jeunesse plurielle – Enquête sur les 18-24 ans (février 2022)
- Aviation décarbonée : embarquement immédiat (janvier 2022)
- Cinq ans pour faire progresser la France des ETI (janvier 2022)
- 2022-2027 : quelles perspectives pour les finances publiques? (janvier 2022)
- Santé 2022 : tout un programme (janvier 2022)
- China Trends #11 – Une ouverture à la carte : les investissements directs étrangers en Chine (décembre 2021)
- Transports du quotidien : en route vers le sans carbone! (décembre 2021)
- La présidence française de l'Union européenne à la loupe (décembre 2021)
- Europe-Inde : quelles ambitions face à la Chine? (décembre 2021)
- Réinvestir le secteur bancaire européen (novembre 2021)
- Une France convalescente, une France du « proche » Baromètre des Territoires 2021 (novembre 2021)
- China Trends n° 10 – Comment l'intelligence artificielle transformera la Chine (novembre 2021)
- Prix Interne du Carbone : une solution qui tombe à PIC pour les entreprises? (novembre 2021)
- En campagne pour l'agriculture de demain (octobre 2021)
- La France dans le bouleversement du monde (octobre 2021)
- Automobile : feu vert pour une industrie durable (octobre 2021)
- Innovation française : nos incroyables talents (octobre 2021)

- Parcours patient : parcours du combattant? (septembre 2021)
- Europe : agir ensemble pour la décarbonation (septembre 2021)
- Quelle Allemagne après Merkel? (septembre 2021)
- Quinquennat Macron : le grand décryptage (août 2021)
- China Trends n° 9 – Une Chine décarbonée est-elle possible? (juillet 2021)
- Villes : à vos données! (juillet 2021)
- Vu de Pékin : le rebond de l'économie chinoise (juin 2021)
- Régions : le renouveau de l'action publique? (juin 2021)
- La stabilité du Maghreb, un impératif pour l'Europe (mai 2021)
- Bien-vieillir : faire mûrir nos ambitions (mai 2021)
- Relance en Afrique : quel rôle pour les entreprises (mai 2021)
- Religion au travail : croire au dialogue – Baromètre du Fait Religieux en Entreprise (mai 2021)
- Fintech chinoise : l'heure de la reprise en main (avril 2021)
- Enseignement supérieur et recherche : il est temps d'agir! (avril 2021)
- Filière santé : gagnons la course à l'innovation (mars 2021)
- Rééquilibrer le développement de nos territoires (mars 2021)
- China Trends n° 8 – L'armée chinoise en Asie : puissance et coercition (février 2021)
- Repenser la défense face aux crises du 21^e siècle (février 2021)
- Les militants du djihad (janvier 2021)
- Compétitivité de la vallée de la Seine : comment redresser la barre? (janvier 2021)
- Semi-conducteurs : la quête de la Chine (janvier 2021)
- Vaccination en France : l'enjeu de la confiance (décembre 2020)
- Santé mentale : faire face à la crise (décembre 2020)
- Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030 (novembre 2020)
- Allemagne-France : pour une politique européenne commune à l'égard de la Chine (novembre 2020)
- Plan de relance : répondre à l'urgence économique (novembre 2020)
- Réformer les retraites en temps de crise (octobre 2020)
- Les quartiers pauvres ont un avenir (octobre 2020)
- Trump ou Biden – comment reconstruire la relation transatlantique? (octobre 2020)
- Le capitalisme responsable : une chance pour l'Europe (septembre 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi (septembre 2020)
- Un virus clarificateur L'impact du Covid-19 sur la politique étrangère de la France (juin 2020)
- Les entreprises françaises en Afrique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Transatlantic Trends 2020 (juillet 2020)
- Europe's Pushback on China (juin 2020)
- E-santé : augmentons la dose! (juin 2020)
- Dividende carbone : une carte à jouer pour l'Europe (juin 2020)
- L'action publique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion (mai 2020)

- Rebondir face au Covid-19 : relançons l'investissement (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail (mai 2020)
- Internet : le péril jeune ? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe ? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille ? (décembre 2019)
- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue – Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française » ? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant ? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur ? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque ? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)

- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Brexain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)

- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)

- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... » Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé. Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)



- Vademecum 2007-2012 – Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations... Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

www.institutmontaigne.org

ABB FRANCE	COHEN AMIR-ASLANI
ABBVIE	COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
ACCENTURE	CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
ACCURACY	CORRÈZE & ZAMBÈZE
ACTIVEO	CRÉDIT AGRICOLE
ADECCO	D'ANGELIN & CO.LTD
ADEO	DASSAULT SYSTÈMES
ADIT	DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
AÉMA	DIOT SIACI
AIR FRANCE - KLM	DOCTOLIB
AIR LIQUIDE	ECL GROUP
AIRBUS	EDENRED
ALLEN & OVERY	EDF
ALLIANZ	EDHEC BUSINESS SCHOOL
ALVAREZ & MARSAL FRANCE	EDWARDS LIFESCENCES
AMAZON	EGIS
AMBER CAPITAL	EKIMETRICS FRANCE
AMUNDI	ELSAN
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS	ENEDIS
ARCHERY STRATEGY CONSULTING	ENGIE
ARCHIMED	EQT
ARDIAN	ESL & NETWORK
ARQUUS	EUROGROUP CONSULTING
ASTRAZENECA	FIVES
AUGUST DEBOUZY	FONCIÈRE INEA
AVRIL	GETLINK
AXA	GIDE LOYRETTE NOUËL
BAKER & MCKENZIE	GOJOB
BEARINGPOINT	GOOGLE
BESSÉ	GROUPAMA
BG GROUP	GROUPE BEL
BNP PARIBAS	GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD
BOLLORÉ	GROUPE M6
BONA FIDÉ	GROUPE ORANGE
BOUYGUES	HAMEUR ET CIE
BROUSSE VERGEZ	HENNER
BRUNSWICK	HITACHI ENERGY FRANCE
CANDRIAM	HSBC CONTINENTAL EUROPE
CAPGEMINI	IBM FRANCE
CAPITAL GROUP	IFPASS
CAREIT	ING BANK FRANCE
CARREFOUR	INKARN
CASINO	INSTITUT MÉRIEUX
CHUBB	INTERNATIONAL SOS
CIS	INTERPARFUMS
CISCO SYSTEMS FRANCE	INTUITIVE SURGICAL
CLIFFORD CHANCE	IONIS ÉDUCATION GROUP
CLUB TOP 20	IQO
CMA CGM	ISRP
CNP ASSURANCES	JEANTET ASSOCIÉS

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE



JOLT CAPITAL
KANTAR
KATALYSE
KEARNEY
KEDGE BUSINESS SCHOOL
KKR
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LA COMPAGNIE FRUITIÈRE
LINEDATA SERVICES
LLOYDS EUROPE
L'ORÉAL
LOXAM
LVMH - MOÛT-HENNESSY - LOUIS VUITTON
M.CHARRAIRE
MACSF
MAIF
MALAKOFF HUMANIS
MAREMMA
MAZARS
MCKINSEY & COMPANY FRANCE
MÉDIA-PARTICIPATIONS
MEDIOBANCA
MERCER
MERIDIAM
MICHELIN
MICROPORT CRM
MICROSOFT FRANCE
MITSUBISHI FRANCE S.A.S
MOELIS & COMPANY
MOODY'S FRANCE
MORGAN STANLEY
NATIXIS
NESTLÉ
ODDO BHF
OLIVER WYMAN
ONDRA PARTNERS
ONEPOINT
ONET
OPTIGESTION
ORANO
ORTEC GROUP
PAI PARTNERS
PERGAMON
POLYTANE
PRODWARE
PRUDENTIA CAPITAL
PWC FRANCE & MAGHREB
RAISE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ

RANDSTAD
RATP
RELX GROUP
RENAULT
REXEL
RICOL LASTEYRIE
RIVOLIER
ROCHE
ROLAND BERGER
ROTHSCHILD & CO
RTE
SAFRAN
SANOFI
SAP FRANCE
SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SGS
SIA PARTNERS
SIER CONSTRUCTEUR
SNCF
SNCF RÉSEAU
SODEXO
SNEF
SPVIE
STAN
SUEZ
SYSTEMIS
TALAN
TASTE
TECNET PARTICIPATIONS SARL
TENEQ
TEREGA
THE BOSTON CONSULTING GROUP
TILDER
TOFANE
TOTALENERGIES
UBS FRANCE
UNIBAIL-RODAMCO
VEOLIA
VERLINGUE
VINCI
VIVENDI
WAKAM
WAVESTONE
WENDEL
WILLIS TOWERS WATSON FRANCE
WORDAPPEAL
ZURICH

COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castries président, Institut Montaigne

MEMBRES

David Azéma associé, Perella Weinberg Partners

Emmanuelle Barbara Senior Partner, August Debouzy

Marguerite Bérard directrice des Réseaux France, BNP Paribas

Jean-Pierre Clamadieu président du Conseil d'Administration, ENGIE

Paul Hermelin président du Conseil d'administration, Capgemini

Marwan Lahoud président, Ace Capital Partners

Natalie Rastoin présidente, Polytane ; Senior Advisor, WPP

René Ricol président, Ricol Lasteyrie

Jean-Dominique Senard président du Conseil d'administration, Groupe Renault

Arnaud Vaissié président-directeur général, International SOS

Natacha Valla économiste ; doyenne de l'École de Management et d'Innovation, Sciences Po

Florence Verzelen directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

Philippe Wahl président-directeur général, Groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Claude Bébéar fondateur et président d'honneur, AXA

Photo de couverture © Raisa Kanareva

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Emploi des seniors : agir sur tous les leviers

Malgré une importante progression du taux d'emploi des seniors, c'est-à-dire des salariés âgés de 55 à 64 ans, qui est passé de 32 % au début des années 2000 à plus de 50 % aujourd'hui, la France demeure en retrait de la moyenne des pays de l'Union européenne.

Ces dernières années, de nombreux dispositifs spécifiques ont été créés pour soutenir l'emploi des seniors mais peu se sont avérés efficaces. Finalement, l'augmentation du taux d'emploi des seniors est presque exclusivement due aux réformes des retraites successives qui ont créé une forte incitation au maintien dans l'emploi.

À la lumière de l'analyse que nous pouvons faire des échecs passés et des politiques efficaces conduites chez nos partenaires européens, cette étude propose un plan équilibré et ambitieux pour valoriser les seniors dans l'entreprise, favoriser leur embauche et leur maintien dans l'emploi.

Ce plan repose sur la certitude que c'est en jouant simultanément sur une pluralité de leviers que nous pourrions durablement rehausser le taux d'emploi des seniors.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine notre actualité
en vous abonnant à notre newsletter sur :
www.institutmontaigne.org

Institut Montaigne

59, rue La Boétie - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60
www.institutmontaigne.org

ISSN 1771-6756
OCTOBRE 2022