



istock - skynesher®

# Emploi des seniors : levier de croissance et de bien-être

Source de croissance de d'opportunités, le vieillissement de la population française constitue cependant un défi pour notre pays. Afin d'élaborer des propositions à destination des pouvoirs publics et des acteurs privés qui vont être appelés à mettre en œuvre et à financer ce changement social et économique majeur, l'Institut Montaigne porte dans le débat public cinq notes :

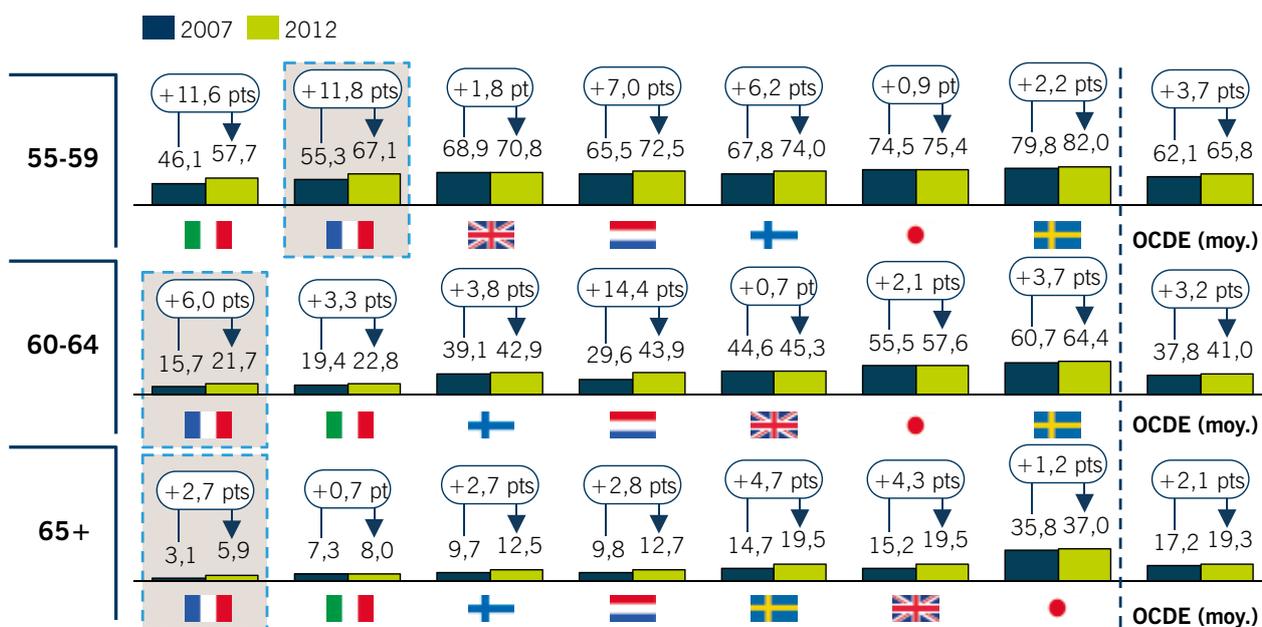
- *Emploi des seniors : levier de croissance et de bien-être*
- *Bien vieillir à domicile : accompagner les seniors*
- *Les Résidences Seniors : une alternative à développer*
- *Des solutions pour les seniors à revenus insuffisants*
- *Pour une meilleure équité intergénérationnelle*

## 1. PENDANT TRENTE ANS, L'INACTIVITÉ DES SENIORS A CONSTITUÉ, EN FRANCE, LA VARIABLE D'AJUSTEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Bien qu'il ait récemment augmenté, le taux d'activité<sup>1</sup> des seniors en France demeure aujourd'hui l'un des plus bas au sein des pays développés. En 2007, il était de **55,3 % pour les 55-59 ans (contre 62,1 % en moyenne dans les pays de l'OCDE) ; 19,4 % pour les 60-64 ans (contre 37,8 %) et 7,3 % pour les plus de 65 ans (contre 17,2 %)**. Pour chacune de ces classes d'âge, ce taux était donc **significativement inférieur à la moyenne observée dans les pays membres de l'OCDE (Illustration 1)**.

1/11

ILLUSTRATION 1 - TAUX D'ACTIVITÉ PAR CLASSE D'ÂGE (2007-2012 EN %)



Source : OCDE, analyse Roland Berger.

1 Rappelons que le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (occupés ou au chômage) et la population correspondante (source Insee).

Si l'on examine le taux d'emploi<sup>2</sup> des Français par âge, la situation est encore plus critique. Sur la période 2005-2008, entre 50 et 54 ans, le taux d'emploi moyen baisse d'un point ou deux par année supplémentaire, soit un rythme comparable à la plupart des pays européens. En revanche, à partir de 55 ans, les seniors sortent massivement du marché du travail : le taux d'emploi baisse de plus de 25 points entre 54 et 57 ans<sup>3</sup>.

Comment expliquer ce phénomène ? Certes, la population des seniors est plus coûteuse pour une entreprise et potentiellement moins adaptée aux évolutions technologiques. La rapidité de la baisse du taux d'activité et la spécificité française soulignée ci-dessus invitent cependant à s'interroger sur les conditions sociales et économiques qui les rendent possibles. Ces ruptures trouvent en partie leur explication dans la conception française du partage du travail qui, pendant 30 ans, a modelé le profil de notre marché du travail et a fait de l'inactivité des seniors une variable d'ajustement.

### 1.1. Des pré-retraites à l'assurance chômage : le partage du travail au cœur des politiques de lutte contre le chômage

À partir du milieu des années 1970, la montée du chômage de masse incite les pouvoirs publics à mettre en place des dispositifs de préretraites visant à permettre aux entreprises de sortir de leur effectif les salariés de 60 à 64 ans (à l'époque, l'âge légal de la retraite est de 65 ans). Ceux-ci peuvent alors bénéficier d'une allocation chômage jusqu'à la retraite. Cette politique est profondément marquée par l'idéologie d'un partage du travail entre générations. Une conception qui est assez largement répandue puisque dans ces années-là, tous les pays ont favorisé l'inactivité des seniors au nom de l'emploi des jeunes. En France, l'objectif de la Garantie de ressources démission est bien « une libération d'emplois permettant l'engagement de nombreux demandeurs d'emploi »<sup>4</sup>. En 1980, les conventions ASFNE (Allocations spéciales du Fonds national pour l'emploi) permettent aux entreprises en difficulté de licencier les salariés âgés d'au moins 57 ans. Le passage à la retraite à 60 ans provoque « une translation complète des préretraites vers les 55-59 ans »<sup>5</sup>.

Progressivement, la prise de conscience du coût des différents dispositifs de préretraites amène à l'extinction de certains dispositifs et au durcissement des conditions d'accès à d'autres. Mais la disparition progressive des préretraites « publiques » va être remplacée à partir du milieu des années 1980 par l'assurance-chômage dont les conditions d'attribution des allocations pour les seniors vont être substantiellement modifiées :

- les seniors de plus de 55 ans ne sont plus affectés par la dégressivité de l'allocation (cette mesure sera généralisée en 2001) ;
- les personnes âgées de 57,5 ans (et sous certaines conditions de 55 ans) sont dispensées de recherche d'emploi ;
- les seniors qui bénéficient déjà d'une durée d'indemnisation du chômage de trois ans (au lieu de deux) peuvent prolonger cette durée jusqu'à leur retraite s'ils n'ont pas épuisé leurs trois années d'indemnisation à 60,5 ans ;
- la création de l'Allocation Equivalent Retraite (AER), enfin, permet aux demandeurs d'emploi n'ayant pas atteint l'âge de la retraite mais justifiant des trimestres requis pour bénéficier d'une retraite à taux plein de percevoir une allocation<sup>6</sup>.

Se met ainsi en œuvre une préretraite généralisée (la dispense de recherche d'emploi en témoigne), sans conditions spécifiques (si ce n'est d'une durée préalable de cotisations) et intégralement portée par le régime d'assurance-chômage. À partir de 57,5 ans, le chômage devient, de fait, une préretraite jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein.

<sup>2</sup> Le taux d'emploi est le nombre de personnes disposant d'un emploi sur le total de la population en âge de travailler.

<sup>3</sup> Jean-Olivier Hairault, Pour l'emploi des seniors, *Assurance chômage et licenciements*, Editions Rue d'Ulm, collection du Cepremap, 2012.

<sup>4</sup> Accord interprofessionnel du 13 juin 1977, mentionné par Jean-Olivier Hairault, *op. cit.*

<sup>5</sup> Jean-Olivier Hairault, *op. cit.*

<sup>6</sup> Supprimée le 1<sup>er</sup> janvier 2011, elle a été partiellement remplacée par l'Allocation transitoire de solidarité (ATS). En novembre 2014, le Président de la république a annoncé le rétablissement de l'AER.

## 1.2. Le rôle des entreprises et l'alignement des intérêts des acteurs

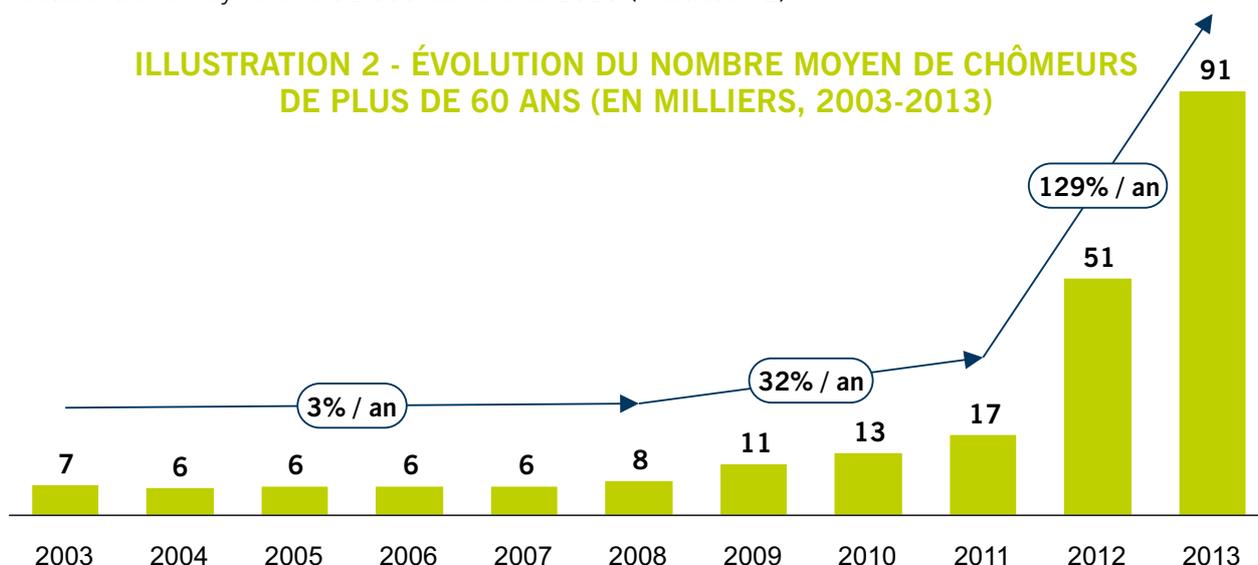
Le rôle des entreprises a évidemment été central dans cette situation. Après 55 ans, le marché du travail est caractérisé par d'importantes sorties d'emploi et de faibles retours. Sur la période 2005-2008, les taux de sortie d'emploi sont de 4 % pour les jeunes quinquagénaires (51-54 ans), de plus de 10 % après 57 ans<sup>7</sup>. Les 58 ans sont sur-représentés dans les ruptures conventionnelles au sein des établissements de 50 salariés<sup>8</sup> et plus, âge-pivot qui permet de faire la jonction avec la retraite à taux plein<sup>9</sup>. Il y a donc un alignement des intérêts des acteurs (salariés comme entreprises) qui fait du départ anticipé des seniors un acte globalement consensuel.

S'agissant des taux de retours à l'emploi, on a pu observer une **difficulté structurelle du recrutement des entreprises** des plus de 55 ans. La garantie d'un maintien de salaire à un niveau généreux (en France le taux de remplacement est environ 70 % du salaire net moyen pour un célibataire sans enfant<sup>10</sup>) fait que les seniors sont peu incités à accepter une baisse de salaire qui est pourtant une condition nécessaire à leur retour à l'emploi. La proximité de la retraite et la générosité du système ont rendu la création d'emplois pour les seniors particulièrement complexe dans notre pays.

## 1.3. Les réformes récentes ont permis une augmentation du taux d'activité des seniors mais non un meilleur taux d'emploi

On observe depuis 2007 une forte augmentation du taux d'activité des seniors, notamment des 55-59 ans. Celui-ci est passé de 55,3 % en 2007 à 67,1 % en 2012 soit une augmentation de près de 12 points en cinq ans, plaçant la France légèrement au-dessus de la moyenne OCDE. Le taux d'activité des 60-64 ans a quant à lui augmenté de 3,3 points sur la même période pour s'établir à 22,8 %, encore loin des 41 % de la moyenne OCDE.

En parallèle, le nombre de chômeurs de catégorie A<sup>11</sup> de plus de 60 ans, après avoir été relativement stable entre 2003 et 2008, a augmenté de 32 % par an entre 2008 et 2011 puis de 129 % par an entre 2011 et 2013 pour s'établir à une moyenne de 91 000 sur l'année 2013 (Illustration 2).



Périmètre : France métropolitaine, chômeurs de catégorie A

Source : STMT, Pôle Emploi - Dares.

<sup>7</sup> Jean-Olivier Hairault, *op. cit.*

<sup>8</sup> Au 1<sup>er</sup> semestre 2010, ils représentaient 10,3 % des sorties par ruptures conventionnelles dans les entreprises de plus de 50 salariés ; 17,4 % dans les entreprises de 250 salariés et plus. Jean-Olivier Hairault, *op. cit.*

<sup>9</sup> À noter que depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, un chômeur né en 1955 et au-delà doit attendre d'avoir 59 ans pour bénéficier de ce dispositif.

<sup>10</sup> Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo, *Améliorer l'assurance chômage*, Les Presses de Sciences Po, 2014.

<sup>11</sup> C'est-à-dire n'exerçant aucune activité.



Le relèvement progressif de l'âge minimal d'éligibilité à la dispense de recherche d'emploi à compter de janvier 2009<sup>12</sup> puis la fermeture complète de ce dispositif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, combinés au relèvement de l'âge légal de départ à la retraite (réforme de 2010) ont généré une forte hausse de nombre de demandeurs d'emplois de plus de 50 ans.

Ces différentes réformes ont commencé à « désaligner » les intérêts des entreprises et ceux des seniors pour qui la fin d'activité ne signifie plus une transition facile vers la retraite à taux plein.

**La réduction du poids des seniors dans le déficit de l'UNEDIC**, en conservant des conditions d'indemnisation plus favorables pour les seniors, mais en repoussant de 50 à 60 ans l'âge minimum pour pouvoir y accéder<sup>13</sup>, pourrait également permettre **d'augmenter le taux d'activité des seniors**<sup>14</sup>.

Néanmoins, si la réforme de l'assurance-chômage constitue un volet important pour inciter les seniors à renouer avec une activité professionnelle, il faut également agir en direction des entreprises tant l'activité des plus de 50 ans est un enjeu aux multiples conséquences.

## 2. RENFORCER L'ACTIVITÉ DES SENIORS EST UNE NÉCESSITÉ

### 2.1. La dégradation du ratio actifs / retraité fait peser de fortes pressions sur le système de chômage et de retraite

L'évolution démographique, combinée au faible taux d'activité des seniors en France, se traduit tout d'abord par une pression peu soutenable dans le long terme sur le système d'assurance-chômage dont le déficit annuel est aujourd'hui de 3,6 Mds€ et la dette cumulée de 25 Mds€ (prévision fin 2015).

Elle se traduit également par une **forte dégradation du ratio actifs / retraité**.

Les récentes réformes de l'âge de départ à la retraite n'ayant pas été suffisantes, il n'y aurait, à conditions inchangées, plus que 1,5 actif pour un inactif de plus de 60 ans en 2060 contre 2,1 en 2010. De ce fait, le déficit des caisses de retraites va s'accroître, le poids du financement de la retraite sur les jeunes générations sera de plus en plus fort et le maintien du pouvoir d'achat des seniors dans les décennies à venir semble difficile à garantir.

### 2.2. Le maintien de l'activité des seniors répond à des enjeux de long terme

À la fois d'ordre économique et social, les problématiques liées au faible taux d'activité des seniors ont des répercussions pour les différents types d'acteurs que sont l'État, l'entreprise et le citoyen.

Les conséquences pour l'**État** se traduisent par la perte d'opportunités de croissance, mais aussi par un déficit accru des régimes de retraite ainsi qu'un accroissement du coût du chômage, de la santé et de la dépendance<sup>15</sup>. Les entreprises subissent la perte du savoir-faire et de l'expérience des seniors, ce qui peut engendrer indirectement des conséquences négatives sur leur croissance.

12 Loi n° 2008-758 du 1<sup>er</sup> août 2008 relative aux droits et aux devoirs des demandeurs d'emploi.

13 Aujourd'hui, les droits spécifiques aux chômeurs de plus de 50 ans sont les suivants :

- justifier de quatre mois d'activité au minimum au cours des 36 mois précédant la fin du contrat de travail (au lieu de 28 mois pour les moins de 50 ans) ;
- être indemnisés pendant 36 mois au maximum (au lieu de 24 pour les moins de 50 ans).

14 Proposition du rapport *Redonner du sens et de l'efficacité à la dépense publique*, Institut Montaigne, décembre 2013.

15 À titre d'exemple, on sait aujourd'hui que plus l'âge de la retraite est tardif, plus le début de la maladie d'Alzheimer est retardé. Chaque année supplémentaire en emploi recule le début de la maladie d'Alzheimer de 0,13 an. L'hypothèse est que la « réserve cognitive » construite pendant la vie est prolongée par cet engagement professionnel de sorte que les fonctions cognitives restent au-dessus du seuil de la démence pendant plus longtemps. Source : audition Françoise Forette, médecin gériatre.

**Le citoyen** voit, quant à lui, sa protection sociale affaiblie avec, pour certains, un risque de précarisation lié à la perte de revenus alors que l'espérance de vie augmente. Il doit de plus faire face à des stéréotypes négatifs entourant l'image des seniors. **Le maintien en activité répond en ce sens à une question de bien-être** : les seniors qui se maintiennent en activité se sentent en moyenne plus intégrés à la société et sont en meilleure santé que ceux qui, au même âge, sont déjà partis à la retraite.

Cette fracture intergénérationnelle, amenée à se creuser avec la déformation de la pyramide des âges, représente un risque accru pour le climat social et un coût considérable pour la société.

Il devient par conséquent urgent de passer de la rupture générationnelle à la coopération intergénérationnelle, en considérant l'augmentation du taux d'activité des seniors comme un formidable levier de croissance et non pas comme une charge. Faire croître la population des seniors actifs tout en réduisant celle des seniors au chômage aura mécaniquement des effets sur l'évolution des taux de cotisations sociales (vieillesse, maladie et chômage) mais aussi sur la situation financière des caisses de retraite et de l'assurance-chômage.

### 2.3. De nombreux pays ont réussi à rehausser l'activité des seniors

L'OCDE distingue trois grands types de mesures permettant de favoriser l'emploi chez les seniors :

- la mise en place d'incitations financières à travailler ;
- la levée des obstacles et des réticences chez l'employeur ;
- l'amélioration de l'employabilité des plus âgés<sup>16</sup>.

La réussite des politiques publiques sur le sujet dépend tant de la situation économique du pays, du marché de l'emploi que du rapport au travail des seniors. C'est ce rapport qu'il faut « changer »<sup>17</sup>, soit selon une stratégie libérale (Royaume-Uni) qui consiste à encourager la flexibilité des emplois, à supprimer les préretraites et à réduire les pensions, soit selon une stratégie dite du vieillissement actif (Pays nordiques), qui « organise une mobilisation sociale autour de l'emploi des seniors »<sup>18</sup>. Dans ces pays également, les dispositifs ont pour objectif de supprimer toutes incitations à sortir prématurément du marché de l'emploi.

De manière générale, tous les pays européens ont recours à des réformes financières similaires afin d'inciter les seniors à rester en activité. Cela passe par la suppression des dispositifs de préretraite, la refonte des règles du calcul des pensions, l'allongement des durées de cotisations, le recul de l'âge minimum pour partir à taux plein mais aussi la réévaluation de la dispense de recherche d'emploi pour les seniors au chômage. L'impact de ces mesures a été relativement faible sur le taux d'emploi des seniors<sup>19</sup>. En témoigne le cas de Belgique qui a supprimé depuis 2000 la dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés de 50 à 57 ans ou encore de l'Allemagne qui a introduit une forte décote dans le calcul des pensions. Dans ces deux pays, les taux d'emploi des seniors restent inférieurs aux attentes.

À l'exception des Pays-Bas, les pays qui présentent un taux d'emploi des seniors relativement élevé sont ceux dans lesquels le montant de la pension retraite versée est faible. La prolongation de l'activité devient un moyen d'assurer un taux de remplacement du revenu décent<sup>20</sup>. Les seniors peuvent également être encouragés à poursuivre leur activité via la mise en place d'une retraite progressive. C'est le cas en Autriche, en Espagne, en France ou encore

16 Stefano Scarpetta et Anne Sonnet, *Vieillesse et politiques de l'emploi : mieux travailler avec l'âge*, Rapport sur la France, OCDE, janvier 2014.

17 Gérard Cornilleau et Henri Sterdyniak, *Étude comparative sur les pays européens ayant un taux d'emploi des seniors élevé*, Conseil d'orientation des retraites, septembre 2007.

18 *Ibid.*

19 Anne-Marie Guillemard, *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger*, Rapport pour International Longevity Center France, mai 2006.

20 Gérard Cornilleau et Henri Sterdyniak *op.cit.*

aux Pays-Bas. Ces mesures consistent alors à aménager une période de transition entre l'emploi et la retraite<sup>21</sup>. A ces mesures contraignantes s'ajoutent des mesures incitatives comme des abattements fiscaux pour les seniors qui continuent à travailler mais leur influence demeure limitée<sup>22</sup>.

La suppression des facteurs de désincitation au travail s'accompagne d'efforts visant à **stimuler l'emploi de cette tranche d'âge**. Les entreprises peuvent **soit être contraintes légalement, soit incitées par des mesures fiscales** notamment, à encourager l'emploi des seniors. En Suède, les employeurs qui embauchent des chômeurs de longue durée âgés bénéficient d'une subvention qui couvre jusqu'à 75 % du salaire<sup>23</sup>.

Des mesures législatives ont été prises dans de nombreux pays de l'OCDE afin de conserver et développer l'emploi des seniors. Le coût d'un départ anticipé en retraite pour les entreprises a été décuplé et la législation contre les discriminations anti-seniors renforcée. Cependant les règles sur la protection de l'emploi peuvent avoir de nombreux effets pervers : le rapport de l'OCDE précise que « l'analyse économique démontre que l'impact de la législation contre la discrimination n'est pas nécessairement positif »<sup>24</sup>. En faisant des seniors un groupe protégé, le coût de licenciement de ces derniers augmente décourageant les entreprises à les embaucher. Cet effet est surtout significatif aux États-Unis<sup>25</sup>.

C'est la promotion par des **campagnes publiques d'information** d'une nouvelle image des seniors dans le milieu du travail qui semble la plus efficace. La Finlande en est l'exemple le plus flagrant : lancé en 1998, le programme FINPAW suivi de VETO a débuté par une large campagne de sensibilisation et de communication ayant pour slogan : « L'expérience est une richesse nationale ». Par la suite, ce nouveau message, devenu un consensus national a été relayé par une série de mesures volontaristes, cohérentes et pédagogiques<sup>26</sup>. Les employeurs ne sont alors plus seulement contraints par la loi, ils sont également accompagnés, conseillés et guidés dans les mesures à prendre *via* la diffusion de nouveaux outils de management adaptés.

Dans les pays nordiques l'accent est de plus porté sur une meilleure gestion de la diversité des âges dans l'emploi. C'est la combinaison entre mesures spécifiques aux seniors et mesures de portée générale qui détermine le succès des dispositifs mis en place. Il s'agit alors de renforcer l'employabilité des seniors en facilitant l'accès à une formation continue tout au long du parcours professionnel et en adaptant les systèmes d'éducation aux besoins des travailleurs<sup>27</sup>. Mené de 2003 à 2007 en Finlande le programme Noste, qui visait à améliorer le niveau d'éducation des adultes les moins qualifiés âgés de 30 à 59 ans afin de prolonger leur participation au marché du travail, s'inscrit dans cette tendance<sup>28</sup>. Il est question **d'anticiper l'avenir de manière proactive en améliorant les dispositifs de formation continue mais aussi les conditions de travail** en entreprise afin de les rendre plus soutenables pour les seniors à travers des horaires aménagés par exemple. Dans cette perspective, les structures de management efficaces à l'image des structures danoises sont celles suffisamment flexibles pour mettre en valeur les atouts de chacun. Dans le cas des seniors, l'une des pistes les plus fréquemment explorées est celle du tutorat des plus jeunes. Certaines mesures ciblent néanmoins explicitement les seniors : en Belgique, dans le cadre du Pacte de solidarité entre les générations adopté en 2008, les travailleurs âgés au travail « lourd » sont réaffectés sur des postes plus légers à la suite d'une période de formation.

Les dispositifs institués se caractérisent par leurs similitudes. Plus que le type de dispositif adopté, ce sont leur nombre, leur ampleur, leur philosophie et leur acceptation dans la société qui semblent différer entre les pays de l'OCDE.

21 Eurogip, *L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe*, Note thématique, septembre 2008.

22 Gérard Cornilleau et Henri Sterdyniak *op.cit.*

23 Eurogip, *L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe*, Note thématique, septembre 2008.

24 OCDE, *Panorama des pensions 2011, Les systèmes de retraites dans les pays de l'OCDE et du G20*, 2011.

25 *Ibid.*

26 Institut Montaigne, *15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors*, Rapport, septembre 2010.

27 Eurogip, *L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe*, Note thématique, septembre 2008.

28 Gérard Cornilleau et Henri Sterdyniak, « Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite », *Revue de l'OFCE*, mars 2008.

### 3. LES PROPOSITIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE POUR MAINTENIR L'ACTIVITÉ DES SENIORS

**Globalement, les entreprises françaises ne favorisent pas le maintien des seniors dans l'emploi.** Ainsi, en 2010, la population des seniors actifs de plus de 50 ans se caractérisait par les faits suivants :

- pour 85 %, une absence de promotion, mobilité ou affectation sur un projet au cours des trois dernières années ;
- pour 79 %, une absence de bilan intermédiaire de carrière ;
- pour 74 %, une absence d'augmentation de salaire individuel au cours des trois dernières années ;
- une probabilité d'embauche deux fois inférieure que pour les actifs ayant entre 30 et 40 ans<sup>29</sup>.

Les deux premières mesures proposées ci-dessous visent le même objectif : permettre aux seniors de travailler le plus longtemps possible. Elles s'appliquent à des situations différentes mais doivent permettre d'élargir le spectre des opportunités proposées aux salariés seniors et aux entreprises.

#### Proposition n° 1 – Créer une prime « maintien d'emploi » pour les seniors retardant leur départ à la retraite

Les seniors sont de plus en plus nombreux à désirer rester actifs plus longtemps : ils vivent plus longtemps et en meilleure santé que leurs aînés au même âge et souhaitent par conséquent maintenir leur niveau de vie et de consommation plus longtemps.

**Cette mesure consisterait à verser une prime au salarié qui continuerait de façon volontaire à travailler alors qu'il a atteint l'âge de la retraite. Il conserverait son salaire et l'entreprise verrait quant à elle le coût du salaire chargé diminuer de 20 % (par exemple avec une exonération de cotisations sociales chômage et retraite et l'application d'un taux réduit sur d'autres postes de charge).**

Le montant de la prime « maintien d'emploi » pourrait représenter six mois de salaire pour un senior travaillant trois ans de plus (Illustration 4) et serait calculée sur la base d'un taux de reversement du montant total actualisé des pensions de retraite non versées durant toute la période supplémentaire travaillée. L'efficacité du dispositif suppose qu'il soit plus incitatif pour le salarié et pour l'employeur que le versement des indemnités de fin de carrière<sup>30</sup>.

La prime et les exonérations de charge des entreprises pourraient ainsi être **financées par les caisses de retraite, qui reverseraient 66 % des économies réalisées** (20 % pour le financement des primes et 46 % pour le financement de l'exonération de charges patronales).

Cette mesure aurait un impact fort :

- **pour les seniors** désireux de travailler plus longtemps puisqu'ils bénéficieraient de revenus complémentaires et pourraient plus facilement trouver ou conserver un emploi du fait de l'attractivité du dispositif pour les entreprises. Cela permettrait de soutenir la consommation des seniors et aurait un effet positif sur l'économie ;
- **pour les entreprises** du fait de l'exonération de cotisations sociales chômage. Avec une hypothèse de 10 % des seniors d'une classe d'âge intéressés par la mesure, cela représenterait une baisse du coût du travail de 2,2 Mds€ par an et permettrait de renforcer la compétitivité des entreprises françaises ;
- **pour les caisses de retraite**, cela permettrait de rééquilibrer le ratio actifs / retraités et de générer une économie de 1,6 Md€ par an (hypothèse de 10 % des seniors d'une classe d'âge intéressés).

<sup>29</sup> Towers Watson, *Longévité, emploi et protection sociale : une formidable opportunité derrière la menace*, Rapport, novembre 2013.

<sup>30</sup> Les indemnités de fin de carrière sont une obligation légale que l'entreprise doit à son salarié lors de son départ en retraite. Son montant est fixé via un minimum légal (jusqu'à deux mois de salaires pour 30 ans d'ancienneté) mais les primes de fin de carrière peuvent être améliorées par la convention collective ou par le contrat de travail dans certains cas. Outre l'ancienneté et le montant du salaire, tout dépend si le départ à la retraite est à l'initiative de l'employeur ou du salarié. En effet, en cas de mise à la retraite par l'employeur, l'indemnité prévue pour le salarié est en principe plus élevée qu'en cas de départ à la retraite « classique ».

### ILLUSTRATION 3 - EXEMPLE ILLUSTRATIF DE LA PRIME « MAINTIEN D'EMPLOI »

#### Description des paramètres :

- Âge du salarié considéré : **62 ans**
- Durée supplémentaire travaillée : **trois ans**
- Part des salariés intéressés : **10 %**
- Salaire brut moyen mensuel considéré : **3 000 € soit un salaire net de 2 336 euros**
- Taux de reversement pour le calcul de la prime : **20 %**
- Baisse du coût total pour l'employeur via l'exonération et la réduction de charges : **20 %**
- Taux de remplacement par les pensions de retraite : **80 %**
- Taux de revalorisation des retraites : **0,5 %**
- Taux d'inflation : **2 % sur toute la période**

#### Sur la base de ces hypothèses, on obtient les résultats suivants :

- le montant de la prime versée au salarié serait de 13 258 €, ce qui correspond à 5,7 mois de salaire net. En travaillant trois ans de plus, le salarié gagnerait presque trois ans et demi de salaire tout en cotisant pour sa retraite, ce qui favoriserait le taux de remplacement lors de son départ à la retraite à l'âge de 65 ans ;
- l'employeur réaliserait, quant à lui, une économie de 30 800 € de charges. Cela représenterait 2,2 Mds€ par an pour l'ensemble des entreprises concernées ;
- les caisses de retraites réaliseraient une économie de 4,7 Mds€ par an ; le coût de cette prime s'élevant à 0,9 Md€ par an et l'exonération de charges à 2,2 Mds€/ an, cela représenterait une économie nette de 1,6 Md€ par an.

Source : analyse Roland Berger.

8/11

#### Proposition n° 2 – Instaurer une cessation progressive d'activité avec baisse du temps de travail

**Pour lutter contre le chômage des seniors**, un dispositif de cessation progressive d'activité avec baisse du temps de travail permettrait de maintenir les seniors dans l'emploi tout en bénéficiant d'un meilleur salaire horaire.

Ce dispositif, destiné aux salariés en fin de carrière, fonctionnerait de la manière suivante :

- le salarié travaillerait à temps partiel abondé (par exemple à 70 % de son temps, avec une rémunération réduite non pas de 30 % mais de 20 %) ;
- l'entreprise serait quant à elle exonérée des cotisations chômage et retraite et aurait droit à un taux réduit sur d'autres postes de charge en contrepartie d'un engagement à maintenir le salarié en emploi jusqu'à l'obtention de sa retraite à taux plein.

Un tel dispositif permettrait **aux salariés** d'augmenter leur salaire horaire de 14 %, de rester en emploi et d'avoir des revenus fixes ainsi qu'une protection sociale jusqu'à l'âge de la retraite. Cette période pourrait aussi être mise à profit pour se préparer à un nouveau mode de vie et se consacrer à de nouvelles activités en dehors du travail.

**Pour l'entreprise**, outre l'exonération des cotisations chômage qui permettrait de faire baisser le coût du salaire horaire chargé de 9 %, ce dispositif présenterait l'avantage de limiter l'absentéisme durant les années précédant le départ à la retraite mais aussi d'avoir une visibilité sur les départs en retraite, afin de préparer les besoins de demain et de mieux anticiper l'évolution des métiers. Certaines grandes entreprises françaises comme AXA par exemple ont déjà mis en place des dispositifs similaires (Illustration 4).

Enfin, cette mesure serait bénéfique aux acteurs publics : elle permettrait de soutenir le flux des cotisations retraite (cotisations salariales) tout en réduisant le taux de chômage des seniors.

## ILLUSTRATION 4 - LE DISPOSITIF TAR MIS EN PLACE AU SEIN D'AXA FRANCE

Le groupe AXA dispose d'un ensemble de mesures pour accompagner les seniors dans la gestion leur vie professionnelle. Dans ce cadre a été mis en place en 2011 l'accord Transition Activité Retraite (TAR) pour les salariés du groupe. Cet accord a répondu à une aspiration des salariés qui souhaitent pouvoir disposer de plus de temps libre en fin de carrière pour préparer sereinement leur départ en retraite. Le dispositif, progressif, peut couvrir une période comprise entre six et 36 mois et s'articule en deux phases au cours desquelles le salarié liquide sa retraite au moment de l'obtention du taux plein. La première phase correspond à un temps partiel abondé par un complément de salaire. Le salarié peut alors librement choisir son taux d'activité et l'entreprise assure une rémunération additive. La seconde est une période de Congé Transition Retraite (CRT) rémunéré dont l'objectif est de favoriser la préparation à la retraite.

Formule	Temps partiel abondé	Congé Transition retraite	Nombre de mois avant le départ à la retraite à taux plein
1	4 mois	2 mois	6 mois
2	8 mois	4 mois	12 mois
3	12 mois	6 mois	18 mois
4	16 mois	8 mois	24 mois
5	20 mois	10 mois	30 mois
6	24 mois	12 mois	36 mois

Par cet accord, l'entreprise acquiert une meilleure visibilité tant sur les départs en retraite que sur l'évolution des métiers au sein d'AXA France. Cet accord permet également de maintenir l'emploi salariés des seniors en limitant l'absentéisme, grâce à un rythme de travail plus adapté. Cet accord, s'il concerne toutes les catégories de l'entreprise, est majoritairement souscrit par les non cadres. Pour les cadres, une campagne de sensibilisation pourrait permettre d'augmenter leur adhésion au dispositif.

A également été mis en place un mécénat de compétences. Les salariés ont ainsi la possibilité d'œuvrer pour un projet d'intérêt général et de consacrer à ce projet jusqu'à un quart de leur temps partiel. Ce dispositif présente l'avantage de mieux préparer à la retraite puisque le salarié pourra conserver son activité associative de façon bénévole une fois à la retraite.

### Proposition n° 3 – Créer un Contrat Volontaire Senior pour les retraités volontaires

Le Contrat de Génération, qui n'a pas eu les effets escomptés au moment de sa mise en œuvre (Illustration 5), pourrait être remplacé par un Contrat Volontaire Senior pour les seniors retraités souhaitant continuer à travailler ou bénéficier d'un complément de revenus.

Inspiré du modèle japonais, cette mesure pourrait concerner d'une part des services peu rémunérés mais flexibles et d'autre part des PME ayant besoin de cadres expérimentés.

### ILLUSTRATION 5 - LA MISE EN PLACE DU CONTRAT DE GÉNÉRATION N'A PAS EU LES EFFETS ESCOMPTÉS

À la différence des emplois d'avenir réservés au secteur non marchand, le contrat de génération s'adresse aux entreprises du secteur concurrentiel. Lancé le 1<sup>er</sup> mars 2013, le contrat de génération devait inciter les entreprises à embaucher un jeune de moins de 26 ans tout en maintenant dans l'emploi un senior âgé d'au moins 57 ans. Il était prévu des aides financières pour les petites entreprises (4 000 € par an) et des sanctions pour celles de plus de 300 salariés.

Entre mars 2013 et mars 2014, seuls 20 000 contrats de génération ont été signés – souvent pour valider des embauches en cours –, alors que l'objectif était fixé à 75 000. Plusieurs explications à ce bilan très faible : une conjoncture économique peu porteuse ainsi qu'une certaine complexité du mécanisme. En outre, si celui-ci est relativement simple pour les petites structures, ces dernières ne sont pas nécessairement les mieux placées pour mettre en œuvre ce type de contrat (beaucoup sont constituées d'équipes jeunes qui n'ont donc pas de seniors à maintenir en emploi).

Seul élément positif : la négociation obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés a incité les directions des ressources humaines à affiner, voire à ajuster quelques dispositions structurantes pour leur organisation interne.

**La rémunération du retraité serait basée sur le taux horaire et l'employeur serait exonéré de cotisations patronales chômage et retraite et bénéficierait d'un taux réduit sur d'autres postes de charge.** Ainsi, même en payant le senior à un salaire 10 % supérieur au taux horaire en vigueur, le coût du salaire horaire chargé diminuerait d'environ 12 % pour l'entreprise.

Contrairement aux mesures précédentes, cette mesure ne permettrait pas de soutenir les taux de remplacement et de réduire les dépenses en chômage.

En **soutenant la consommation des seniors** et en permettant aux entreprises de bénéficier d'une **main d'œuvre flexible et à un coût attractif**, cette proposition aurait cependant un **effet positif sur l'économie française**.

### ILLUSTRATION 6 - LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE DES PROPOSITIONS POUR AUGMENTER LE TAUX D'ACTIVITÉ DES SENIORS

Afin d'être comprises, acceptées et appliquées, les nouvelles mesures favorisant le maintien en emploi des seniors devraient être accompagnées d'une **sensibilisation des entreprises et du grand public sur les enjeux liés au vieillissement de la population.**

Pour rendre cette sensibilisation efficace et faire bouger les stéréotypes, il conviendrait de structurer une **campagne de communication** autour de messages simples, basés sur des données factuelles relatives aux tendances démographiques, auxquelles seraient associées des réponses positives (comme par exemple le dynamisme des seniors, le wellness, la prévention, la transmission inter générationnelle ou encore le tutorat...). Ces campagnes auraient pour objectif de briser les tabous autour du vieillissement mais aussi de donner une image attractive de la population des seniors en âge de travailler, en valorisant leur employabilité.

Afin d'être pleinement efficace, cette campagne devrait être relayée par un acte d'engagement collectif : les entreprises du CAC 40, les Institutions de Prévoyance, les Mutuelles, et toute autre entreprise souhaitant y souscrire (ETI, PME, TPE) pourraient ainsi signer une charte dédiée. Le label diversité pourrait être aménagé avec l'introduction d'une clause liée à l'âge.

Enfin, les entreprises auraient la charge de communiquer auprès de leurs salariés et de les sensibiliser sur la transition démographique ainsi que sur ses conséquences en matière d'activité des seniors et d'anticipation de la retraite. Les entreprises pourraient être appuyées dans leur démarche par les partenaires sociaux.

En termes de cohésion sociale, l'organisation de la coopération intergénérationnelle dans l'entreprise tout comme l'entretien et le développement du capital humain, devraient en effet être considérés comme des enjeux de premier plan permettant de trouver un juste équilibre entre les talents des différentes générations.