



« Toulouse Capitole Publications » est l'archive institutionnelle de l'Université Toulouse 1 Capitole.

*L'EMPLOI DES SENIORS : LA POLITIQUE DES PETITS PAS*

MARIE-CÉCILE AMAUGER-LATTES; ISABELLE DESBARATS ; CHRISTINE VICENS

Référence de publication : Semaine Sociale Lamy, N° 1340, 11 février 2008

Pour toute question sur Toulouse Capitole Publications,  
contacter [portail-publi@ut-capitole.fr](mailto:portail-publi@ut-capitole.fr)

## L'EMPLOI DES SENIORS : LA POLITIQUE DES PETITS PAS

1 UN TAUX D'EMPLOI PARMIS LES PLUS FAIBLES D'EUROPE

2 LA MARGINALISATION DES DISPOSITIFS DE RUPTURE FONDÉES SUR L'ÂGE • Un recentrage des cessations anticipées d'activité

2 LA MARGINALISATION DES DISPOSITIFS DE RUPTURE FONDÉES SUR L'ÂGE • Un recadrage des cessations d'activité à partir de 60 ans

3 LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI • Un sujet laissé aux partenaires sociaux

3 LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI • Les dispositifs de gestion des secondes parties de carrière

3 LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI • Les dispositifs de gestion des fins de carrière

4 LE RETOUR DANS L'EMPLOI • Les mesures en faveur de l'embauche des seniors

4 LE RETOUR DANS L'EMPLOI • Le cumul emploi-retraite

*Présentation de la synthèse d'une recherche menée pour le compte du Conseil d'orientation des retraites. Si le chantier relatif à la rupture du contrat de travail des seniors est quasiment finalisé, beaucoup reste à faire pour le maintien, voire le retour des seniors dans l'emploi.*

Le 31 décembre 2007, le ministre du Travail a transmis au Parlement et aux partenaires sociaux le premier rapport du gouvernement établi en application de l'article 5 de la loi du 21 août 2003 n° 2003-775 portant réforme des retraites (JO 22 août). Rappelons que pour garantir la pérennité des régimes de retraite, cette dernière a défini diverses mesures visant à favoriser l'allongement de la période d'activité professionnelle des salariés. Elle a également posé « *le principe de rendez-vous quadriennaux destinés à examiner l'avancement du processus de réforme et à conduire les ajustements nécessaires* ». Préalablement à chaque échéance, un rapport gouvernemental élaboré sur la base des travaux du Conseil d'orientation des retraites doit être établi. Celui remis en fin d'année par Xavier Bertrand s'inscrit ainsi dans le cadre du rendez-vous de 2008. Il est l'occasion de faire le point sur les réformes engagées et la façon dont les différents acteurs se sont appropriés la problématique des seniors, dans un contexte national toujours préoccupant.

1 UN TAUX D'EMPLOI PARMIS LES PLUS FAIBLES D'EUROPE

La France se caractérise en effet par un taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans parmi les plus faibles d'Europe. Selon les données Eurostat, cette proportion était en 2006 de 38,1 % contre 43,6 % pour l'ensemble de l'Union européenne, soit bien loin de la cible de 50 % fixée au niveau communautaire pour 2010. Même si le taux d'emploi des seniors a légèrement augmenté entre 2003 et 2006, le rapport

souligne que « *malgré [les] dispositifs incitatifs à la poursuite d'activité, les modifications de comportement attendues ne se sont pas réellement concrétisées* ». La « *révolution culturelle* » nécessaire à l'allongement de la vie professionnelle ne semble pas avoir eu lieu et les résistances forgées par trente années de consensus unanime autour de la cessation anticipée d'activité restent tenaces.

Pourtant, depuis 2003, de nombreux chantiers de réforme ont été ouverts. Si on écarte le durcissement des conditions d'obtention d'une pension de retraite à taux plein, trois leviers principaux ont été actionnés. Le premier concerne la rupture du contrat de travail des salariés en fin de carrière. L'objectif consiste à contrecarrer la tendance au départ anticipé des seniors à la retraite mais aussi à réduire les ruptures imposées par l'employeur pour raison d'âge. Le deuxième vise le maintien dans l'entreprise des plus de cinquante ans. Il s'agit ici de définir des mesures susceptibles de « *sortir du cercle vicieux de l'inactivité en fin de carrière pour entrer dans le cercle vertueux du vieillissement dit actif* » (1), sachant qu'au cœur du problème se trouve un hiatus entre la volonté des pouvoirs publics de retarder l'âge de la retraite et certaines pratiques d'entreprises qui au contraire avancent l'âge de la fin de la vie professionnelle. Enfin, l'allongement de la vie professionnelle étant indissociable de la question de l'emploi des seniors, le troisième levier concerne le retour à l'emploi des seniors, qu'ils aient ou non liquidé leur retraite.

La rupture qu'implique l'allongement des carrières par rapport aux pratiques développées à partir des années soixante-dix a conduit, dans un contexte général de développement de la négociation collective, à associer, à tous les niveaux, l'ensemble des acteurs au processus de réforme. L'état des lieux des réformes implique dans ces conditions de ne pas s'en tenir à une analyse de l'action des pouvoirs publics mais d'examiner la manière dont les différents protagonistes se sont emparés de cette problématique des seniors et pour quels résultats.

Une recherche menée pour le compte du Conseil d'orientation des retraites (2) a apporté un éclairage sur ces questions, sur la base de l'analyse juridique de certains dispositifs, notamment conventionnels, complétée par une enquête qualitative en entreprises (3). Il en ressort que le chantier relatif à la rupture du contrat de travail des seniors, marqué par une forte implication du législateur, paraît aujourd'hui quasiment finalisé. En revanche, il n'en va pas de même des deux autres afférents au maintien et au retour des seniors dans l'emploi, questions très largement renvoyées aux acteurs sociaux.

## 2 LA MARGINALISATION DES DISPOSITIFS DE RUPTURE FONDÉES SUR L'ÂGE

### • Un recentrage des cessations anticipées d'activité

Premier obstacle au développement de l'emploi des seniors : les préretraites à la française ! Longtemps entendus comme mode de gestion ordinaire des effectifs, ces dispositifs sont désormais marginalisés, même si la dispense de recherche d'emploi (DRE) reste une exception difficilement compréhensible. Aujourd'hui, la logique de partage du travail sur laquelle ils reposaient n'est plus de mise. Bien au contraire, l'objectif est de retarder le départ des salariés de l'entreprise, ce qui se traduit par la

remise en cause de la plupart des mécanismes antérieurs et, d'abord, de ceux créés par les pouvoirs publics. Plus précisément, ceux-ci sont aujourd'hui remplacés par des mécanismes centrés sur les critères étroitement imbriqués de l'état de santé et de la pénibilité. Également perceptible aux niveaux interprofessionnel et de certaines branches, l'évolution est cependant moins nette dans les entreprises où survivent des dispositifs de préretraite maison totalement déconnectés de l'état de santé du salarié. On sait bien, d'ailleurs, qu'en cas de restructurations, la mise en place de préretraites demeure une réponse quasi systématique et visiblement très consensuelle, au problème d'ajustement des effectifs. Certes, opérer un comptage statistique de ces dispositifs constitue une gageure puisqu'ils ne reposent sur aucun financement public. Néanmoins, ils représenteraient plus du tiers des départs anticipés dans les établissements de plus de 500 salariés (4) . On comprend alors que, confronté à des dispositifs d'entreprise niant les objectifs publics d'augmentation du taux d'emploi des seniors, le législateur ait décidé d'en alourdir le coût afin d'en limiter le recours. La taxation de 24,15 % semblant insuffisamment dissuasive, la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2008 (5) a donc porté le taux de la contribution patronale sur les avantages de préretraite d'entreprise à 50 % pour les cessations anticipées d'activité intervenant à partir du 11 octobre 2007. De plus, le taux de la CSG des allocations de préretraite (jusque-là égal à 6,6 %) a été aligné, à compter de cette même date, sur celui applicable aux revenus d'activité soit 7,5 %. En outre, une procédure de recueil d'informations statistiques sur la question est organisée.

- Un recadrage des cessations d'activité à partir de 60 ans

Tout en durcissant les possibilités de rupture du contrat en raison de l'âge et, d'abord, de la mise à la retraite, on se rappelle que le législateur de 2003 avait octroyé aux partenaires sociaux d'importantes possibilités de dérogation au nouveau principe posé par l'article L. 122-14-13 du Code du travail puisqu'il les avait autorisés sous certaines conditions à prévoir une mise à la retraite avant l'âge de 65 ans. Or il s'avère que la façon dont les négociateurs ont usé de cette liberté a rapidement suscité une appréciation mitigée parce qu'ils ne semblent pas avoir toujours été pré- occupés par l'emploi des seniors. En effet, de nombreux accords de branche sont demeurés dans une logique de partage de l'emploi : tel est notamment le cas de ceux ayant fait des jeunes — et non des travailleurs vieillissants — les destinataires des mesures d'emploi ou de formation imposées par la loi comme contreparties à l'abaissement de l'âge de la mise à la retraite. Allant plus loin, certains accords de branche — tirant parti de l'ambiguïté des textes — ont même autorisé la mise à la retraite avant l'âge de 60 ans, des salariés visés par les articles L. 351-1-1 et L. 351-1-3 du Code de la sécurité sociale.

Dans ces conditions, et face à ces accords de rupture facilitant l'éviction précoce des seniors au lieu de les remobiliser, un recadrage légal s'imposait, concrétisé par la LFSS pour 2007. Ainsi, cette loi a décidé que les accords autorisant une mise à la retraite avant 60 ans cesseraient de produire effet au plus tard le 31 décembre 2007 ; de surcroît, dès l'entrée en vigueur de la loi, les indemnités versées au salarié dans ce cadre

devaient être assujetties à la contribution spécifique sur les avantages servis dans le cadre des préretraites maison, soit 24,15 %. Deuxième changement d'importance : la suppression, à compter du 23 décembre 2006, de toute possibilité de dérogation conventionnelle à l'âge légal de la mise à la retraite, les accords déjà conclus et étendus avant la publication de la loi devant, pour leur part, cesser de produire effet au plus tard le 31 décembre 2009.

### **Les préretraites représenteraient plus du tiers des départs anticipés dans les établissements de plus de 500 salariés**

Ferme, le signal émis par le législateur de 2007 n'était cependant pas dépourvu d'ambiguïté puisque, dans le même temps, il avait admis — à compter de 2010 et jusqu'en 2014 — la possibilité de conclure des accords négociés de rupture soumis à un régime fiscal et social de faveur, dans les branches où des accords de mise à la retraite anticipée avaient été conclus... Cette mesure ne pouvant que brouiller les objectifs publics, il est, dès lors, compréhensible — et heureux — que le gouvernement ait décidé de sa suppression, parachevant ainsi le processus de fermeture des ruptures fondées sur l'âge. Franchissant le pas, la LFSS pour 2008 a mis fin aux mesures transitoires instaurées par la LFSS pour 2007 et supprimé ce dispositif de « *départ négocié* » avant 65 ans. En conséquence, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, tous les départs en retraite avant l'âge de 65 ans seront obligatoirement des départs volontaires et l'indemnité versée sera l'indemnité de départ en retraite, soumise à cotisations sociales pour l'employeur et à cotisations sociales et impôt sur le revenu pour le salarié. Plus largement, et en raison des échecs relatifs des dispositifs légaux antérieurs, la LFSS 2008 a décidé de pénaliser les employeurs qui continueraient à mettre leurs salariés à la retraite d'office (avant ou après 65 ans) et d'inciter les salariés à reculer leur âge de départ à la retraite après 65 ans. Pour ce faire, l'activation d'un levier financier, *ie* la soumission, à compter du 11 octobre 2007 (et sans attendre l'extinction au 31 décembre 2009 des accords de branche dérogeant à l'âge légal de 65 ans) de toute indemnité versée par l'employeur lors de la mise à la retraite d'office d'un salarié, à une nouvelle contribution patronale. Le taux de cette contribution — affectée à la Cnav — est de 25 % sur les indemnités versées du 11 octobre 2007 au 31 décembre 2008 et sera de 50 % au-delà.

Le message est donc clair : dans une logique d'augmentation du taux d'emploi des seniors, la tendance au départ prématuré des salariés doit être contrecarrée... et la marginalisation des outils juridiques permettant aux employeurs de les évincer est un moyen d'y parvenir. Mais cette politique de marginalisation est-elle achevée et surtout efficace ?

Aboutie, sans doute pas puisque des solutions plus drastiques encore pourraient être envisagées pour inciter à un changement de pratiques. Ainsi, en ce qui concerne les cessations anticipées, et sans aller jusqu'à la suppression complète de la DRE, les partenaires sociaux pourraient opportunément en réserver le bénéfice aux seuls salariés ayant exercé des travaux pénibles ou dont l'état de santé est affecté. Quant aux préretraites maison dans le cadre des restructurations, un moyen d'infléchir les habitudes pourrait consister à

contraindre les entreprises y recourant à en assumer toutes les conséquences financières. Par ailleurs — et en ce qui concerne cette fois, les cessations à partir de 60 ans — le départ et la mise à la retraite pourraient être supprimés et intégrés dans le droit commun des ruptures du contrat de travail.

Quant à l'efficacité d'une telle politique, elle peut sembler incertaine tant la culture de sortie précoce du travail paraît prégnante. En atteste le recours à d'autres modes de rupture du contrat, plus souples et moins onéreux pour les employeurs, comme le licenciement pour motif personnel assorti d'une transaction. La fréquence de cette pratique laisse d'ailleurs augurer du succès que pourrait connaître la nouvelle « *rupture conventionnelle* » du contrat créée par l'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail (6) ...

### 3 LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Deuxième levier d'action en faveur d'une augmentation de l'emploi des seniors, le maintien dans l'emploi de ces derniers, regroupant tant les questions d'amélioration des conditions de travail que d'employabilité.

- Un sujet laissé aux partenaires sociaux

Sur ces points, on ne peut que constater l'inexistence d'un cadre juridique légal, leur traitement étant très largement renvoyé à la négociation collective. Or, force est de constater que ces questions sont sources de blocages entre les interlocuteurs sociaux. Les difficultés de la négociation interprofessionnelle sur la pénibilité en attestent. Le sujet ne suscite pas par ailleurs une grande détermination des négociateurs comme en témoigne le contenu très déclaratoire de l'ANI du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors. Ces difficultés de la négociation interprofessionnelle se répercutent sur les branches et retardent l'ouverture des négociations sectorielles. Quant aux stipulations de la plupart des accords sur la formation ou dérogatoires à l'âge de la mise à la retraite, ils ne traduisent pas une ferme adhésion des partenaires sociaux à l'égard de l'objectif d'emploi des seniors (*v. supra*).

Au niveau des entreprises cependant, on constate des représentations variées des seniors et une large diversité de pratiques. Ainsi, les dirigeants interviewés expriment globalement une représentation positive des seniors et un discours qui valorise cette population à travers l'expérience du métier, la maîtrise des savoirs, la mémoire de l'entreprise, leur apport en termes de transmission des savoirs.

Dans quelques cas, la représentation des salariés vieillissants est plus négative et des griefs leur sont adressés tels une certaine lassitude, un manque de motivation, une rigidité face au changement, une absence de créativité ou encore des difficultés à se former et à acquérir de nouvelles compétences. D'autres enfin développent une représentation neutre à l'égard de l'âge selon laquelle les seniors ne sont pas différents des autres salariés. Il n'y a aucun *a priori* sur ces salariés dont l'expertise est reconnue, valorisée et récompensée même si dans le même temps il peut leur être reproché de s'enfermer dans la routine et le confort.

Quant aux pratiques relevées en matière de gestion des âges, elles s'articulent autour de dispositifs différenciés pour les secondes parties et les fins de carrière.

- Les dispositifs de gestion des secondes parties de carrière

Ces dispositifs concernent les salariés âgés de 45 à 55 ans. Certains d'entre eux ont pour principal enjeu le maintien de la motivation de ces salariés. Ils s'organisent autour d'un entretien individuel de carrière dont les formes sont plus ou moins abouties selon les entreprises et les appellations variées — telles « *entretien de carrière* » ou « *bilan d'étape* » — mais dont l'objectif est toujours de redynamiser le collaborateur, de le conforter dans son activité ou de l'aider dans l'élaboration de son projet professionnel.

D'autres relèvent davantage d'une volonté d'adapter l'organisation et les postes de travail et suscitent différentes démarches qui s'articulent autour d'un objectif de prévention, d'adaptation du contenu du travail ou encore plus largement de réflexion sur la santé au travail.

Ainsi, les démarches de prévention ont pour but de réduire les contraintes dans la réalisation du travail et les facteurs de pénibilité qu'ils soient physiques, cognitifs, temporels, organisationnels ou environnementaux. Quant aux démarches en termes d'adaptation du contenu du travail, elles apparaissent surtout dans le secteur du bâtiment et des travaux publics où la problématique de l'inaptitude, particulièrement forte dans ce secteur, suscite des efforts importants en faveur du maintien dans l'emploi et/ou du reclassement des salariés. S'agissant enfin des réflexions sur les conditions et la santé au travail, elles abordent la thématique du vieillissement au travail et de ses conséquences sur les plans, à la fois physiologique et psychologique.

- Les dispositifs de gestion des fins de carrière

Ces dispositifs encore dénommés « *troisième partie de carrière* », que les entreprises évaluent aux alentours de 55-57 ans, ont pour objectifs d'éviter aux salariés la rupture brutale entre la vie active et la retraite mais aussi d'anticiper le départ des compétences.

Parmi eux, citons les mesures de gestion du temps de travail en fin de carrière permettant une articulation progressive avec l'inactivité, qui offrent aux salariés la possibilité d'aménager leur temps de travail ou encore de passer à temps partiel.

Citons également les mesures de transmission de l'expérience et du savoir professionnel qui répondent à deux enjeux principaux. Il s'agit, d'une part, de maintenir dans l'entreprise les compétences des salariés cessant leur activité professionnelle en les transférant sur d'autres salariés. Il s'agit, d'autre part, de valoriser l'expérience et l'expertise du collaborateur et, donc, de préserver sa motivation tout en favorisant l'intégration de salariés plus jeunes.

Le tutorat est l'instrument privilégié de cette transmission de savoir qui est assez largement mis en œuvre, mais de façon plus ou moins formalisée.

Dans tous les cas, le tuteur est un professionnel volontaire reconnu dans son métier que l'on missionne pour accompagner un ou plusieurs de ses collègues et les amener à un certain niveau de compétence.

Dans la plupart des entreprises de l'échantillon, cette démarche de tutorat est très pragmatique et peu outillée ; le tuteur est bien souvent le « *chef d'équipe le plus ancien dans l'atelier* » ou encore un salarié expérimenté.

Ailleurs, la démarche beaucoup plus formelle inscrit le tutorat dans un parcours d'intégration ou dans un programme plus large, visant par exemple à recenser systématiquement les compétences clés de tous les salariés de plus de 58 ans et à constituer une base de connaissances pour assurer la transmission de leurs compétences aux successeurs dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Mais il s'avère difficile de juger de l'effectivité de ces pratiques et davantage encore de leur efficacité en termes de gestion des ressources humaines. S'il est vrai que ces dispositifs sont bien souvent trop récents pour être évalués, les directions des ressources humaines n'apparaissent cependant pas particulièrement pressées de procéder à des évaluations rigoureuses et les représentants syndicaux, peu associés aux différents processus, restent pour leur part sceptiques.

#### 4 LE RETOUR DANS L'EMPLOI

Ce troisième levier d'action en faveur du retour dans l'emploi des seniors, chantier tout juste ébauché, comprend des mesures en faveur de l'embauche des seniors et d'autres qui favorisent l'activité des retraités.

**La nouvelle « rupture conventionnelle » issue de l'ANI du 11 janvier sur la modernisation du marché du travail pourrait être instrumentalisée pour faire partir des seniors**

- Les mesures en faveur de l'embauche des seniors

La question du recrutement des salariés de plus de cinquante ans a été abordée lors de notre enquête en entreprises mais il faut le reconnaître, en ce domaine, les volontés affichées ne sont pas vraiment suivies d'effets. Certes, quelques entreprises affirment procéder aux recrutements sans considération d'âge. L'âge est alors plutôt considéré comme un atout en termes d'expérience et de motivation mais aussi en termes de signal à l'égard des autres salariés. Pour autant, rares sont les entreprises qui y procèdent effectivement. À cette situation, les entreprises font valoir plusieurs arguments : peu de postes concernés, essentiellement des postes de dirigeants ou d'experts, peu de postulants seniors, l'impossibilité d'y recourir dans certains secteurs notamment dans le bâtiment en raison de la spécificité des conditions de travail. De façon plus directe et très pragmatique, les entreprises osent parfois affirmer « *les seniors, on a déjà les nôtres* »...

Cette tendance est conforme à celle relevée par différentes enquêtes au niveau national. Ainsi, l'enquête ANDCP Inergie de 2005 (7) met en évidence des pratiques de recrutement faisant toujours la part

belle aux plus jeunes, alors que les quinquas restent majoritairement touchés par les mesures de réduction d'effectifs. L'enquête conclut que les grandes entreprises commencent à se pencher sur « *la problématique qui reste encore plus du domaine de la réflexion que de l'action concrète* ».

Les intentions sont pourtant là comme l'indiquent les résultats de la dernière enquête Cegos (8) sur le choc démographique selon laquelle un pourcentage significatif de DRH (72 %) déclare vouloir embaucher des plus de cinquante ans. L'enquête montre que si les seniors sont plébiscités pour leurs compétence, expérience, conscience professionnelle, disponibilité et stabilité émotionnelle, ils restent toutefois jugés trop chers.

Comment remédier à une telle situation ?

Les pouvoirs publics ont adopté un certain nombre de mesures au premier rang desquelles se trouve l'interdiction de la discrimination à raison de l'âge. De façon plus technique, la contribution Delalande a été supprimée et le CDD senior imaginé par les partenaires sociaux a été consacré par le législateur. Force est de constater cependant que ces mesures n'ont pas permis un renversement de situation. Pour ne prendre que l'exemple du CDD senior, il semble que seuls vingt contrats aient été signés, sans doute en raison d'un régime juridique excessivement strict et de toute façon décalé par rapport aux besoins des acteurs (9) .

**Seuls 20 CDD senior ont été signés, sans doute en raison d'un régime juridique excessivement strict et décalé par rapport aux besoins des acteurs**

Dans ces conditions, peut-être conviendrait-il, comme nous le suggérait un syndicaliste, de fixer des objectifs chiffrés à l'instar de ce qui a été fait pour les handicapés ? Mais il est vrai qu'une telle mesure pourrait avoir pour conséquence de stigmatiser cette population.

- Le cumul emploi-retraite

Aucune des entreprises de notre échantillon n'a pratiqué le cumul emploi-retraite. Seule l'une d'elles a indiqué avoir eu la tentation, à quelques reprises, de faire appel à ses salariés à la retraite pour surmonter des problèmes particuliers. Cependant, elle y a finalement renoncé pour des raisons qui tiennent, soit à l'image de l'entreprise — « *personne n'est irremplaçable* » — soit à la prise en compte de la situation du salarié « *une fois parti, le salarié a fait le deuil de l'entreprise, le solliciter à nouveau reviendrait à remettre beaucoup de choses en question et cela n'est pas une bonne chose pour lui* ». D'ailleurs toutes les façons, constate un responsable, « *les retraités ne sont pas demandeurs* ».

Citons malgré tout une pratique différente dans des grandes entreprises du BTP consistant à rappeler des compagnons retraités, soit pour former rapidement des jeunes arrivants, soit pour faire face à des surcroûts d'activité.

Pourtant, le cumul emploi-retraite peut s'avérer utile dans une logique d'amélioration du niveau de vie des retraités. Mais il est vrai qu'il peut être également de nature à inciter les salariés à liquider

prématurément sachant qu'ils pourront compléter leurs revenus ultérieurement. De plus, on ne peut écarter totalement le risque de dumping social.

En effet, les entreprises peuvent trouver là le moyen de recourir, à des conditions financières peut-être avantageuses, à une main-d'œuvre qualifiée. Rappelons d'une part que, s'agissant des cotisations aux régimes de retraite complémentaire, seule la part patronale doit être versée dans les mêmes conditions que celles appliquées avant le cumul. Soulignons d'autre part que ces bénéficiaires seront probablement moins regardants sur le niveau de rémunération que des « *salariés ordinaires* ».

De façon générale, il est vraisemblable que le retour dans l'emploi pose davantage de difficultés que le maintien, tant pour l'entreprise que pour le bénéficiaire, spécialement lorsqu'il y a eu une rupture d'activité en fin de carrière. Il convient donc de tout mettre en œuvre pour favoriser le maintien en activité des salariés et de trouver les moyens de convaincre les acteurs de s'engager avec plus de détermination en faveur de cet objectif.

L'image de l'entreprise peut jouer en ce sens, à condition qu'un consensus réel se fasse sur une condamnation des entreprises peu soucieuses du maintien des seniors en activité. On constate déjà une tendance récente des rapports de développement durable à traiter de cette population au titre de la diversité. Cela relève-t-il d'un simple affichage médiatique ou doit-on y voir un élément novateur dans le contenu de la responsabilité sociale des entreprises ?

Par ailleurs, on ne peut nier l'attractivité de l'âge légal de la retraite, qui fait que les départs réels se concentrent dans les années qui précèdent cet âge et qui dissuade, à la fois, les entreprises d'investir dans l'employabilité des personnes appartenant à cette catégorie et les salariés de s'engager dans des parcours de formation. Dans ces conditions, si l'on veut retarder à brève échéance l'âge moyen de départ à la retraite des salariés en France, il paraît difficile de ne pas poser la question d'un recul de l'âge légal de la retraite.

Nous sommes sans doute au début d'un processus, long à se mettre en route, mais qui pourrait monter en intensité dans les mois qui viennent : il contribuerait alors à augmenter le taux d'emploi des seniors... à moins que les acteurs ne s'engouffrent dans la brèche ouverte par la nouvelle « *rupture conventionnelle* » !

(1)

S. Volkoff, « Travailler à tout âge : prévenir et gérer le vieillissement », in Âge et travail : un axe essentiel pour l'avenir des retraites, Conseil d'orientation des retraites, La documentation française 2001.

(2)

M-C. Amauger-Lattes, I. Desbarats, C. Vicens, « Étudesur l'évolution des dispositions concernant les seniors ainsi que les critères d'âge et d'ancienneté dans quelques accords de branche », Rapport au COR (2007) consultable sur le site : <http://www.cor-retraites.fr>.

(3)

L'enquête a été réalisée dans cinq entreprises appartenant à quatre branches d'activité — la banque, la métallurgie, la chimie, le bâtiment et les travaux publics. Ont été systématiquement interviewés les directeurs des ressources humaines mais aussi les personnes plus particulièrement en charge de la question des seniors, les représentants du personnel et des salariés retraités.

(4)

OCDE, « Vieillesse et politiques de l'emploi. France », 2005

(5)

L. no 2007-1786, 19 déc. 2007, JO 21 déc. ; v. Semaine sociale Lamy, no 1331, p. 2.

(6)

V. Semaine sociale Lamy, no 1337, p. 3, F. Favennec-Héry, « Le nouveau régime de la rupture conventionnelle du contrat de travail ».

(7)

ANDCP/Inergie, « La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », Enquête 2005.

(8)

Cegos, Enquête barométrique sur le choc démographique, mars 2007, consultable sur <http://www.cegos.fr>.

(9)

M-C. Amauger-Lattes, « À propos du CDD senior », RDT 2006, no 3, Chroniques p.168 ; v. aussi Semaine sociale Lamy, nos 1272, p. 2 et 1277, p. 2.