



# AGE ET EMPLOI EN FRANCE



## RAPPORT SUR LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

### **IPCS**

Institution de Progrès et de Concertation sociale dans la Sidérurgie  
ASSOCIATION PARITAIRE

I, Rue Eugène Schneider • B.P. 50409 • 57016 METZ CEDEX 01 • [www.gesim.fr](http://www.gesim.fr)



**Au cours des années 2006 et 2007, les membres d'I.P.C.S. ont travaillé et réfléchi sur le thème "âge et emploi". Plusieurs intervenants extérieurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), du CREAPT (Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail), de l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales) et de l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), spécialistes du sujet, ont été invités à des réunions de travail pour enrichir les travaux de l'Institution et aider à identifier les actions et créer les conditions permettant d'employer des seniors et/ou d'être employé si on est senior pour contribuer à la mise en œuvre du plan national d'action concertée sur les seniors 2006-2010 du 6 juin 2006.**

## **I - ETAT DES LIEUX :**

### **Constat :**

- les pays de l'OCDE, dont fait partie la France, sont confrontés à un vieillissement de la population dans tous les secteurs professionnels et le nombre des départs en retraite reste élevé. La part des 38% des inactifs en 2000, dans la zone OCDE, passera, si rien n'est fait, à un peu plus de 70% en 2050. Dans ce contexte, si l'offre d'emploi se réduisait, il n'y aurait pas de « recette miracle ».
- au cours de leur vie, les français passent moins de temps que les autres à travailler, c'est un des pays d'Europe où le taux d'emploi des 55/64 ans est le plus faible (31%), surtout pour les hommes,
- ils sortent 8 ans plus tôt de la vie active qu'il y a 30 ans,
- l'âge effectif de sortie de la population active est parmi les plus bas pour les hommes et un peu plus élevé pour les femmes,
- globalement, la population française vieillit rapidement avec une augmentation sensible de l'espérance de vie,
- les taux d'activité professionnelle chutent de manière spectaculaire dès 55 ans,
- si les taux d'activité professionnelle restaient inchangés, la population active pourrait commencer à décroître dès 2010 avec des conséquences importantes pour la croissance et la viabilité des systèmes sociaux,



- dans le phénomène du vieillissement, l'augmentation de l'espérance de vie moyenne est un constat positif,
- l'attitude des employeurs n'est pas assez positive vis-à-vis des seniors,
- les limites d'âge sont fréquentes pour le recrutement, notamment dans le secteur public,
- la réglementation de l'emploi a parfois un impact ambigu sur l'emploi des seniors,
- nécessité de s'attaquer aux multiples raisons qui sont susceptibles de conduire les salariés à ne pas contribuer du mieux qu'ils peuvent à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de leurs propres besoins d'évolution par la construction de pistes concrètes.

## II – LES FREINS OU OBSTACLES D'UNE TELLE POLITIQUE « AGE ET EMPLOI »

- moins de réponses positives suite envoi CV (4 fois moins),
- érosion de la confiance réciproque (entreprise-salarié),
- méfiance sur le changement, difficulté à gérer l'imprévu, crispation sur son expertise métier,
- contraintes financières liées parfois à un changement de vie au plan sociologique (famille recomposée),
- contraintes liées aux conditions de travail pouvant rendre plus difficile l'emploi des seniors (fatigabilité liée à l'emploi : travail posté, port de charges, déplacements, etc...),
- temps partiel insuffisamment reconnu et valorisé,
- crainte de remise en cause des acquis sociaux, plus prononcée chez les seniors que pour les autres populations,
- effets du vieillissement au plan physique,
- conflit de génération (comme dans la société civile),
- mobilité géographique plus faible,
- souhait de pouvoir cotiser pour financer un système de préretraite (88% y sont favorables),
- souhait de bénéficier d'offres flexibles de départ,
- le maintien du patrimoine de compétence et la transmission du savoir sont insuffisamment pris en compte notamment du fait de l'employeur.



### III – LES ASPECTS POSITIFS D'UNE TELLE POLITIQUE «AGE ET EMPLOI»

- la population des seniors n'est pas plus déprimée que celle des plus jeunes,
- la valeur travail est mieux ancrée,
- relation réaliste avec l'entreprise / relation différente au pouvoir / ambitions différentes,
- flexibles sur l'organisation de la semaine, comme par exemple faire le même temps de travail dans la semaine en 4 jours au lieu de 5 : 41% des seniors pourraient l'envisager,
- plus de sérieux, moins de dispersion d'où une fiabilité professionnelle accrue,
- volonté de travailler plus longtemps peut être un choix individuel,
- volonté et satisfaction de transmettre aux plus jeunes,
- valorisation de l'image de soi, notamment si le conjoint continue à travailler,
- compensation, par l'expérience, des effets du vieillissement,
- faible turn over / sentiment d'appartenance,
- souhait de continuer à travailler plus longtemps si seul dans la vie.

**Au delà des mesures du même type existantes dans d'autres pays en Europe, les réformes récentes ou à venir en France concernant cette politique "âge et emploi" sont les suivantes :**

- resserrement de l'accès aux préretraites depuis mi-1990,
- introduction de la loi relative à la discrimination en matière d'emploi en 2001,
- augmentation de l'âge d'accès à une allocation de chômage jusqu'à la retraite à 57 ans et demi en 2003,
- promotion de la formation continue dans l'accord interprofessionnel de 2003,
- mesures en faveur de l'allongement de la vie active dans la réforme des retraites en 2003,
- modification et suppression de la contribution Delalande à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2008,
- modification prévue concernant la mise à la retraite "d'office" avec son impact sur la fiscalité.



## IV - SENSIBILISATION DANS ET HORS L'ENTREPRISE : LES PISTES D'ACTIONS POUR MIEUX PRENDRE EN COMPTE L'EMPLOI DES SENIORS :

### A Sensibilisation :

#### ► Rôle clé du management pour :

- changer les mentalités (sortir de la culture de la préretraite, campagne pour promouvoir les seniors au travail, responsabilité particulière du secteur public en tant qu'employeur),
- faire prendre conscience de cette nouvelle orientation à tous les acteurs concernés, travailler sur l'organisation du travail (décloisonnement des emplois et fonctions),
- faire en sorte que le travail soit ouvert à tous les âges, prévoir des encouragements matériels (temps partiel avec avantages) et développer l'intérêt au travail,
- communiquer dans et hors les entreprises pour ouvrir la possibilité de l'allongement du travail,
- encourager la formation tout au long de la vie professionnelle afin d'organiser au plus tôt l'employabilité des salariés,
- examiner la question de la progression du salaire selon l'âge dans les négociations collectives entre partenaires sociaux afin de mieux identifier et prendre en compte les apports spécifiques des seniors,
- supprimer les discriminations selon l'âge,
- engager les services de l'Etat, les entreprises, les partenaires sociaux et les associations au niveau local ( responsabilité partagée),
- promouvoir une stratégie d'activation innovante : soit de retour à l'emploi pour les plus de 50 ans, soit par une mutualisation des compétences des seniors dans ou à l'extérieur de l'entreprise,
- adapter l'environnement, l'organisation et les conditions de travail.



## **B** Différentes pistes d'actions :

### ► **1<sup>ère</sup> piste d'action**

- Etablir un diagnostic précis sur ce thème, dans chaque entreprise :
  
- Pyramide des âges :
  - par catégories,
  - par métiers.
  
- Mesurer l'impact des conditions de travail sur les aptitudes des personnes.
  
- Echanger avec chacun au cours de l'entretien individuel de deuxième partie de carrière (entre 40 et 45 ans) :
  - *pour être en mesure de lui proposer plusieurs options de carrière (chiffrées),*
  - *pour connaître son propre projet (ex : travail à temps partiel ou non ?).*
  
- Quelle évolution probable des métiers à terme ?
  
- Quelle évolution probable des conditions d'emploi ?
  
- Raisonner en termes d'hypothèses ou de projets. Compte tenu de la difficulté de prévoir, faire passer la notion d'incertitude. Il n'y a pas de garantie absolue sauf peut-être de faire passer la notion de sécurité minimale si on sait s'adapter.
  
- Quelles sont les dates des dernières actions de formation pour chacun(e) des seniors ? demandées ? proposées ?



- Quels bilans de compétences et d'aptitudes physiques ont été faits ?
- Quel est le niveau de motivation pour poursuivre ou non la vie professionnelle ?

**Nécessité de consolider ces éléments de diagnostic dans un bilan GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) plus global partagé avec les partenaires sociaux.**

### ► 2<sup>e</sup> piste d'action

- Identifier clairement quels sont les freins et les aspects positifs dans la mise en œuvre d'une telle politique âge et emploi (*voir paragraphes II et III*).

### ► 3<sup>e</sup> piste d'action

- Identifier, par grands domaines, les freins à supprimer et les aspects positifs à développer qui apparaissent prioritaires.

### **I** **Management :**

- proposer un entretien individuel spécifique (formation et parcours plus formalisé),
- organisation du travail (qui ? comment ? et sur quelle échelle de temps ?),
- organisation du temps de travail,
- intégration démarche "âge et emploi" dans une politique RH globale (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences),
- cibler les populations concernées et identifier les freins individuels et collectifs de la gestion de ces populations,
- veiller à la transmission des compétences individuelles et collectives,



- donner envie et éveiller la conscience des seniors (réciprocité),
- utiliser au mieux les compétences de ces populations,
- valoriser l'expérience en progression avec l'âge,
- gérer la mobilité et le recrutement,
- informer et former les managers sur les freins et aspects positifs d'une telle politique " âge et emploi ",
- intégrer tous les paramètres du diagnostic initial (collectif et individuel),
- travailler à atténuer l'appréhension du changement en montrant les voies et moyens d'une adaptation possible.

## **2 Rémunérations, ressources :**

- lien entre la rémunération et le projet de carrière formalisé plus personnalisé,
- refixer des objectifs et les moyens de les réaliser ou les atteindre (exemple : construction d'un plan épargne retraite),
- valoriser l'expérience et les compétences en fonction de l'âge,
- vérifier que les rémunérations et ressources soient conformes à la réalité du projet partagé. Exemple : en cas de travail à temps partiel à 55 ans, garantir un niveau de retraite à terme ?

## **3 Formation :**

- ciblage des formations à partir de l'entretien professionnel spécifique,
- formation / transmission,
- formation tout au long de la vie, DIF (Droit Individuel à la Formation), VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), partenariat avec l'Education Nationale,
- formation plus en lien avec le projet personnel de carrière,
- apprendre à transmettre, tronc commun (pédagogie),
- effectuer un bilan de compétences à partir de 40 → 45 ans,
- vérifier que le plan de formation s'adresse à tous, sans discrimination d'âge,





- chercher à mieux adapter les modalités de cette formation à l'expérience de chacun et en fonction de l'évolution de l'entreprise par un accompagnement plus personnalisé (y compris par l'alternance).

#### **4 Suivi médical / conditions de travail :**

- bilan médical avant la deuxième partie de carrière (à intégrer dans la visite médicale légale),
- assurer un suivi médical adapté au travail concerné,
- la GPEC doit intégrer les aptitudes physiques requises,
- adaptation des conditions de travail (horaire, durée, poste de travail, ergonomie de correction, etc...),
- adapter les méthodes de travail au vieillissement,
- ergonomie de conception,
- sécurité → les habitudes, les déplacements, les E.P.I. (Equipements de Protection Individuels).

#### **5 Compétences :**

- bilan de compétences avant deuxième partie de carrière (40 → 45 ans),
- prendre en compte les parcours et expérience de chacun. Cette prise en compte sera facilitée par une politique active de sécurisation des parcours professionnels appelée parfois aussi "flexicurité".
- intégrer la dimension polyvalence pour améliorer la répartition du travail,
- intégrer le paramètre "compensation" dans l'utilisation des compétences des seniors. Cette possibilité de "compenser" par l'expérience et/ou le comportement, une diminution d'ordre physique en raison du vieillissement est un point très important dans l'appréciation de la compétence des seniors.
- la capacité d'être employé est toujours potentiellement possible si les deux parties (employeurs et employés) en font l'effort en développant par exemple des compétences transversales (informatique, langues, etc...),
- aider l'encadrement à intégrer la richesse de la complémentarité et de la diversité des compétences.



## **6 Communication :**

- communication intergénérationnelle (jeunes / seniors),
- communication / sensibilisation pour atténuer les a priori à compter de 45 ans,
- communication spécifique pour le management,
- promotion des réussites.

## **7 Organisation du travail :**

- procédures communément partagées,
- demander au management de concevoir des situations de travail où des personnes très différentes tireront profit de leurs expériences en développant le concept de coopération et de complémentarité entre compétences (organisation de la production, optimisation de la répartition du travail dans l'équipe, décision de sous-traiter ou non une activité, conception et achat des équipements),
- prendre en compte une plus grande flexibilité des seniors sur l'organisation dans la semaine, une bonne adaptation aux différents régimes de travail et des acquis optima dus à l'expérience,
- la mobilité géographique ne doit pas être un obstacle.

# **U - CONCLUSIONS :**

## **Il est urgent de :**

- préparer les mentalités de tous à travailler plus longtemps,
- s'adapter aux évolutions de la législation sur les conditions d'un départ en retraite,



- intégrer qu'il existe un débat sociétal sur ce sujet avec sa dimension économique et sa dimension internationale,
- prendre conscience :
  - que la date d'entrée dans la vie active est plus tardive,
  - que la durée de vie s'allonge même si le risque maladie croît avec l'âge,
  - que chaque salarié recherche un montant de retraite décent pour "profiter de la vie",
  - que l'envie de continuer à travailler n'est pas marginale,
  - que les conditions de vie se modifient au plan sociologique (par exemple pour les familles recomposées),
  - que les employeurs sont soucieux du maintien de leur patrimoine de compétences et d'expériences au même titre que de la santé et la sécurité des salariés,
  - qu'une tendance se dessine, à terme, d'un allongement de la vie de travail, pour toutes ces raisons. Cette tendance sera confortée si on est en mesure de garantir les mêmes conditions financières de départ si la date de retraite est décalée à plus tard.
  - que dans le raisonnement actuel, il est toujours fait référence au temps plein et non au temps partiel,
  - que la mise en œuvre d'une politique nouvelle "âge et emploi" nécessitera du temps,
  - que la pénurie, à terme, d'emplois qualifiés pourrait être une opportunité à saisir pour favoriser l'emploi des seniors.

\*\*\*\*\*

**Ce rapport est édité par I.P.C.S.**  
(Institution de Progrès et de Concertation sociale dans la Sidérurgie)

**1, Rue Eugène Schneider  
B.P. 50409  
57016 METZ CEDEX 01**

**Il a été conçu et élaboré par :**

Henri BOTELLA (ArcelorMittal Méditerranée), Marc CADARIO (ArcelorMittal Packaging), Dominique CAZAL (UIMM), Bernadette DEMAY (Aubert et Duval), Jacques LAUVERGNE (GESiM), Michel MAINGUY (ArcelorMittal Packaging), Martine MARQUAILLE (ArcelorMittal Atlantique et Lorraine), Gérard RAMIREZ (ArcelorMittal Méditerranée), Jean-Claude REMICHIUS (Ascométal), Rita ROCHE (ArcelorMittal Atlantique et Lorraine), Françoise ROUZIES (ArcelorMittal Méditerranée), Sophie SACRE (AKERS France) et Jean-François WOJCIK (ArcelorMittal Stainless France).

**Pour plus d'informations, contactez :**

**Alain BOUCHTER  
IPCS**

Tél : 03 87 18 39 28

Email : [abouchter@gesim.fr](mailto:abouchter@gesim.fr)

Site internet : [www.gesim.fr](http://www.gesim.fr)