

Seniors, emplois, retraites : quand le bonheur de chacun fait le malheur de tous

À l'heure où la pression démographique et la crise des finances publiques poussent tous les pays d'Europe à s'interroger sur leur système de retraite et sur l'emploi de leurs seniors, il demeure à ce sujet une intrigante exception française. La retraite à 60 ans, héritage miterrandien et joyau de la protection sociale à la française, n'a pas perdu en popularité depuis son introduction en 1981 – comme l'a montré une opposition vigoureuse à la réforme Fillon en 2010. Mais cesser le travail à 60 ans (voire même à 62 ans), est-ce encore bien raisonnable, alors que l'espérance de vie des Français s'est accrue en moyenne de 7 ans, passant de 74 ans en 1981 à 81 ans en 2009 ? Cette Gazette résulte d'un mémoire réalisé lors de notre troisième année de formation au corps des Mines, dans le cadre duquel nous avons été amenés à rencontrer de nombreux protagonistes du débat sur les retraites : entreprises, salariés, syndicats, inspecteurs, médecins... et retraités.

Une exception française

Lors du débat sur la réforme de 2010, on a vu dans la presse des chiffres étonnants : 65 ans, l'âge légal de départ à la retraite des hommes au Royaume-Uni... 67 ans pour tous en Allemagne... La France avec ses 60 ans semblait vivre dans un autre monde. Mais encore faudrait-il parler de la même chose. La complexité du système français de retraite ne facilite pas les comparaisons internationales. 60 ans (62 ans après la réforme) est l'âge d'ouverture des droits à la retraite ; pour une retraite « à taux plein », un Français doit *a priori* travailler jusqu'à 65 ans (67 ans après la réforme). Et la durée de cotisation (41 ans avant la réforme, 41 et demi en 2020, soit, paradoxalement l'une des plus longues d'Europe) ajoute une variable pour complexifier encore l'équation.

En définitive, pour juger du caractère plus ou moins attractif des systèmes de retraites, mieux vaut examiner l'âge réel moyen de départ à la retraite. Là aussi, la France établit un record avec 59,3 ans en 2009 contre une moyenne européenne de 61,9 ans. De l'autre côté du spectre on trouve le Royaume-Uni, avec 63 ans, et



la Suède, avec près de 64 ans ! La conséquence pour la France est un taux d'emploi des seniors parmi les plus bas d'Europe : 61 % chez les 55-59 ans et 18 % chez les 60-64 ans contre, respectivement, 76 % et 56 % au Royaume-Uni.

Mais cesser de travailler à 60 ans si l'on touche une pension de misère, ce n'est pas être vraiment favorisé. Or, là encore, la France établit un record : les retraités français sont parmi les mieux lotis d'Europe, avec un revenu médian égal à 0,98 fois celui des actifs, à comparer à 0,80 chez nos voisins espagnols et anglais, et 0,86 en moyenne pour l'Europe des Quinze¹. Même si le chiffre de 0,98 recouvre des réalités extrêmement disparates, notamment des situations de grande précarité chez les bénéficiaires de petites retraites, la corrélation entre ces deux records (sous-emploi des seniors et revenu des retraités) n'est pas une coïncidence. Elle souligne l'importance prépondérante du facteur monétaire dans la décision de cesser le travail : c'est parce que la retraite est en France financièrement attractive qu'elle est choisie par les jeunes sexagénaires qui, dans d'autres pays, continuent à travailler.

Dire cela, cependant, c'est expliquer un symptôme par un autre sans remonter aux racines du mal. Le vrai problème de la France est un état de dépendance, résultant des mesures d'âge auxquelles les entreprises françaises se sont "shootées" depuis les années 80, avec la bénédiction des gouvernements, des syndicats et de la société civile dans son ensemble.

La drogue des préretraites

Introduites en 1981, avec un certain succès, pour résoudre la crise de la sidérurgie les préretraites se sont vite imposées dans le paysage social français. Le principe était simple : une période d'inactivité rémunérée entre la cessation d'activité professionnelle et la retraite proprement dite, financée conjointement par les collectivités publiques et les entreprises.

Dans un contexte réglementaire contraint où il est coûteux de licencier des salariés, l'apparition d'une nouvelle source de flexibilité était une aubaine pour les entreprises, qui en ont largement profité et abusé. Partir et faire partir avant l'âge de la retraite est entré dans les mœurs. Ainsi, en résolvant à court terme la crise de l'industrie, l'État a introduit sur le marché du travail une drogue puissante, dont trente ans de législation n'ont pas suffi à tarir la source. Et même si les préretraites ont fini par disparaître, leurs avatars successifs (préretraites progressives, retraites anticipées, dispenses de recherche d'emploi...) ont instauré dans le pays une véritable culture de faible emploi des seniors. Aujourd'hui encore, alors que les mesures d'âge ont été abolies, certaines entreprises en sont encore dépendantes et continuent à payer à prix d'or des « préretraites maisons » aux seniors qui consentent à partir.

Un autre héritage des années 1980 est l'obsession de tous les gouvernements pour le taux de chômage. Les mesures d'âge étaient à cet égard un outil formidable : un senior qui part à la retraite, ce n'est pas un chômeur, et cela ne fait donc pas monter les chiffres du chômage ! Bien que l'administration ait tenté de changer les usages en favorisant dans les statistiques les taux d'emploi par sexe et par classe d'âge, les médias et les hommes politiques mettront longtemps à se déshabituer de cet indicateur à tout faire.

Le drame du travail

Mais la « drogue » des préretraites n'est-elle pas venue combler un mal-être plus profond ? Il faut observer que les salariés et leurs syndicats ont toujours été attachés aux départs à la retraite anticipés. Il y a donc deux façons très contrastées de voir les choses : d'une part, des seniors victimes qui n'auraient pas leur place dans le monde de l'emploi – de l'autre, des salariés manifestement désireux de quitter leur travail le plus tôt possible, révoltés par la remise en cause de la retraite à 60 ans. Les Français n'aimeraient-ils pas le travail ?

Salariés, employeurs et sociologues sont unanimes : au contraire, les Français, dans l'ensemble, aiment leur travail. Peut-être l'aiment-ils trop ! Contrairement aux anglo-saxons qui voient dans l'emploi un simple échange commercial entre le salarié (pouvoyeur de main d'œuvre) et l'employeur (qui en paie le prix), les Français entretiennent un rapport très personnel, si ce n'est passionnel, avec le travail². Ils y cherchent l'épanouissement, veulent donner du sens à ce qu'ils font ; plus qu'un gagne-pain, ils attendent de l'employeur protection et reconnaissance ; chez certains, l'appartenance à l'entreprise est une fierté : d'ailleurs il n'est pas rare – il est même bien vu – d'y faire toute sa carrière. La rupture du contrat de travail est toujours un drame³. Dans les pays anglo-saxons, au contraire, elle est ressentie comme normale, tant par les salariés que par les employeurs, et n'avoir jamais changé d'entreprise au cours d'une carrière s'apparente plus à un échec qu'à une fierté⁴.

On raconte qu'il y a quinze ou vingt ans les Français trouvaient cet épanouissement dans leur emploi. Les chefs d'entreprises se souviennent que les cadres d'alors ne comptaient pas leurs heures, que « leur emploi du temps appartenait à l'employeur »...

« Loin d'un schéma stéréotypé de lutte des classes, patron contre salariés, patronnat contre syndicats, c'est une fracture d'échelle qui se dessine. »

Rien de tel aujourd'hui. Les années 1990 sont passées par là, années de la « fracture sociale » et du chômage à 2 chiffres. Des licenciements vécus comme arbitraires ont entamé la confiance qu'avait la majorité des Français dans l'entreprise. Dans les médias, l'entreprise est le mal incarné, le monde des profits et des

patrons avides ; on ne juge pas utile d'enseigner son fonctionnement à l'école.

Mais si l'attitude de la société vis-à-vis de l'entreprise a changé, objectent certains, l'entreprise elle-même en est responsable, parce qu'elle a changé ses modes de gestion. En se sentant réduit au chiffre de sa productivité, le salarié n'a plus trouvé le sens, la protection et la reconnaissance qu'il recherchait dans son activité professionnelle. Un pacte a été rompu. Les seniors, qui ont suivi cette évolution dans la durée et qui se sont vus progressivement transférés de l'actif au passif de l'entreprise – de « mines de savoir » à « éléments de productivité inférieure » – en ont ressenti un malaise particulièrement vif. Comment se motiver pour rester quand tout ce en quoi vous croyiez s'écroule autour de vous ?

Par ailleurs, le maintien dans l'emploi des salariés seniors pose la question de l'adaptation du poste de travail. La pénibilité physique reste une réalité pesante dans bien des industries, limitant l'employabilité de certaines catégories de travailleurs âgés. Les questions de reconversion posent parfois aux patrons des problèmes insolubles, notamment dans les PME où la panoplie des métiers est limitée. À cette fatigue physique s'ajoute une fatigue psychologique dont se plaint un nombre croissant de salariés, notamment seniors. Difficilement mesurable

et donc curable, elle n'en semble pas moins réelle. Parmi les facteurs qui la causeraient, on cite la pression des clients jusqu'au cœur de l'entreprise, l'évolution des techniques de management, le développement des nouvelles technologies, et plus généralement le brouillage de repères traditionnels rassurants.

Ressources inhumaines

Au passionnel, l'entreprise oppose le rationnel : les seniors sont trop chers. Trop chers dans l'absolu, et trop chers eu égard à leur productivité. D'abord, qu'est-ce que la productivité d'un salarié ? Si elle se laisse bien définir dans des professions manuelles (nombre de pièces fabriquées...) elle échappe à une définition consensuelle dans la plupart des autres professions. La productivité d'un fonctionnaire est-elle égale à son traitement ? Il n'empêche qu'un DRH a souvent une idée au moins approximative de la productivité de ses salariés : elle croît jusqu'à un certain âge, par l'effet de la formation continue et de l'expérience, après quoi elle commence à décroître, par une forme d'obsolescence⁵ : les connaissances des seniors ne sont plus toujours applicables au monde actuel, leurs facultés physiques sont émoussées, leur expérience peut paraître contre-productive, surtout si elle oppose de l'inertie au changement...

Enfin, à supposer même que leur productivité ne décroisse jamais au cours d'une carrière, les seniors français coûtent trop cher. En effet, en France, la rémunération d'un salarié croît avec l'âge. Cela paraît si évident, cela est si bien ancré dans les mœurs et le droit que l'on est étonné d'apprendre que ce n'est pas vrai partout. Par exemple, chez nos voisins anglais et allemands, on observe un palier (voire une décroissance) du salaire moyen à partir de 45-50 ans. Les entreprises françaises, ne pouvant proposer à leurs seniors une diminution de salaire en accord avec une fonction occupée moins importante, préfèrent systématiquement s'en séparer. Le coût des seniors français, qui nuit à leur compétitivité sur le marché du travail, est donc un déterminant majeur de leur faible taux d'emploi. À l'origine de cette nouvelle exception française, un facteur culturel souvent cité est l'influence de la fonction publique, où le salaire à l'ancienneté est la règle.

Une fracture d'échelle

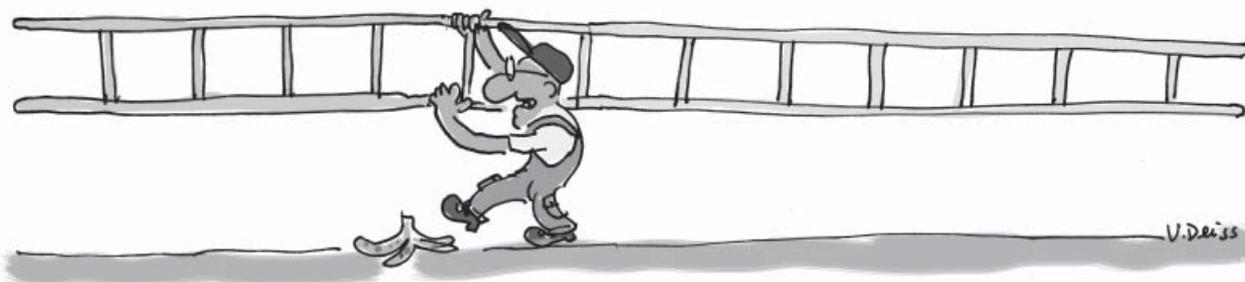
Nous venons de mettre en lumière deux logiques, celle de l'employé et celle de l'entreprise, qui, quoique très

différentes et, dans une certaine mesure, antagonistes, aboutissent au même résultat : l'employé fatigué souhaite quitter son emploi au plus tôt, et son employeur souhaite s'en séparer avant qu'il ne devienne trop cher ou moins efficace. Une séparation par consentement mutuel, dispositif récemment introduit pour officialiser ce qui se pratiquait déjà sous la forme de licenciements de convenance, fait donc l'affaire des deux parties. Le faible emploi des seniors en France peut être compris comme le résultat d'un compromis social implicite, où patron et salarié se satisfont du *statu quo* et ont intérêt à ce que, surtout, rien ne change.

Les professionnels du dialogue social, organisations patronales et syndicats, ont une toute autre vision du problème. Sensibles les uns comme les autres aux enjeux démographiques et économiques, en tant que gestionnaires des caisses complémentaires de retraite, ils sont conscients des enjeux à long terme posés par le sous-emploi des seniors. Ouvertement ou à mot couvert, ces organisations s'accordent sur la nécessité de faire évoluer les pratiques et de favoriser l'emploi des seniors. C'est sur la manière de procéder que leurs avis divergent ensuite : recul des âges légaux ou augmentation de la durée de cotisation ? Plafonnement des pensions ou augmentation des charges patronales ? La nécessité d'un changement ne fait, quant à elle, plus vraiment débat.

Entente nationale d'une part, *statu quo* local de l'autre. Loin d'un schéma stéréotypé de lutte des classes, patron contre salariés, patronat contre syndicats, c'est une fracture d'échelle qui se dessine. Elle oppose, d'une part, de grandes organisations que leurs responsabilités astreignent à une prévision de long terme et à qui la taille et la distance confèrent une vue d'ensemble et, d'autre part, des acteurs de terrain occupés à gérer le quotidien, qui ne voient la question qu'au travers du prisme de leurs intérêts immédiats.

En pareille situation, il est naturel, surtout en France, de se tourner vers l'État, régulateur de la société et des marchés, parmi lesquels celui de l'emploi. La réforme de 2010 a été une décision courageuse du gouvernement, bien que l'absence de dialogue social ait nui à son acceptation. Mais l'action étatique reste bridée par la nature même de sa gouvernance : l'État est géré par des hommes politiques, dont les intérêts électoraux à court terme sont *a priori* incompatibles avec des mesures dont les effets négatifs se font immédiatement ressentir, et dont les bénéfices seront récoltés par leurs successeurs.



D'où peut venir la voix de la raison qui débloquerait la situation de l'emploi des seniors en France ? De l'Union Européenne ? La stratégie de Lisbonne⁶ a constitué un support de réflexion précieux, mais elle ne peut s'appliquer sans le concours des organisations syndicales et des États. Des marchés ? On leur prête un rôle déterminant dans les réformes des régimes de retraites en France et (de façon plus nette encore) en Espagne. Mais les marchés n'ont qu'un rôle incitatif, ils ne peuvent s'immiscer dans la vie sociale d'un pays. Et si la réforme était déjà en cours, sans que personne n'ose le dire ?

La réforme silencieuse

Depuis deux ans, le taux d'emploi des seniors augmente de façon notable. Ainsi, le taux d'emploi de la tranche d'âge 55-59 ans est passé de 58,9 % en 2008 à 61,4 % en 2009⁷. Il semblerait donc que des mesures concrètes telles que la fin des préretraites soient en train de porter leurs fruits. Les Plans Emploi Seniors⁸ obligent aussi les entreprises à réfléchir à des solutions concrètes pour le maintien dans l'emploi de leurs salariés seniors. Parmi ces solutions, les aménagements du temps de travail (typiquement, travail sur 4 jours avec allongement de la durée journalière pour conserver un temps complet, plus éventuellement une part de télétravail) sont un outil puissant pour maintenir les seniors dans l'emploi ; on peut citer aussi la formation continue après 40 ans, indispensable pour actualiser les connaissances des salariés, et la reconversion professionnelle, qui dans certains cas demeure la seule alternative.

La fin des préretraites a été un signal fort : l'économie française ne peut plus recourir à l'outil alléchant mais dangereux que constituent les mesures d'âge. Le traitement médiatique de la réforme des retraites, le consensus social et politique sur la nécessité d'une telle réforme (sinon sur ses modalités) montrent un profond changement de culture. Les entreprises, que ce changement, assorti de nouvelles contraintes, a quelque peu brusquées, pourraient y trouver leur avantage à moyen terme. A-t-on donc réussi à sauver notre système de retraites par répartition, héritage de l'après-guerre dont le principe fait l'unanimité des partis politiques ?

Il est trop tôt pour le dire. Il faudra pour cela que les gouvernements successifs continuent à réformer en profondeur, en bravant les risques électoraux que cela implique. Sans quoi le système, encore fragile, pourrait bien pourrir sur pied : faute d'un allongement des durées de cotisation, si l'on écarte un alourdissement des charges patronales qui sont déjà très élevées, la seule variable d'ajustement restante serait le montant des pensions. Celles-ci se rabougriraient, jusqu'à ne plus suffire à la subsistance des retraités les plus modestes. On aboutirait à un système où les plus pauvres continueraient de travailler jusqu'à 70 ans, faute d'une pension décente, tandis que les plus riches capitaliseraient pour leur retraite pendant leur temps d'activité – tout en continuant à cotiser pour les retraites de leurs aînés... Ce serait la mort *de facto* du système par répartition.

Scénario catastrophe ? Pas si sûr. Les mécanismes de capitalisation en vue de la retraite représentent déjà à ce jour un encours de 125 milliards d'euros pour les dispositifs officiels (PERP, PERCO, etc.) auxquels

s'ajoutent 1 265 milliards d'assurance-vie⁹. En comparaison, l'ensemble des prestations de retraites du régime général et des complémentaires obligatoires atteignait 261 milliards d'euros en 2008¹⁰. Les pouvoirs publics se sont rendu compte de l'attachement des Français aux assurances vie lorsqu'en 2010 l'évocation d'une réforme sur leur fiscalité a provoqué une levée de boucliers. Il n'est pas sûr, cependant, qu'ils aient perçu le tragique de la situation : celle d'un pays qui doute de son avenir au point de payer double (cotisations obligatoires et épargne individuelle) pour l'assurer.

Pierre-Édouard Gille, Félix von Pechmann et Jérôme Saulière,
Ingénieurs des Mines

NOTE

¹ Étude Eurostat « Revenu médian relatif des personnes âgées », à partir de données 2009 du « EU Survey on Income and Living conditions ».

² De l'avis général, les particularités culturelles que nous relevons ne s'appliquent plus aux jeunes générations. Les seniors de 2040 seront probablement très différents des seniors de 2010.

³ L'entretien préalable au licenciement, la convocation qui le précède, la lettre, le préavis, la nécessité d'une cause réelle et sérieuse sont autant d'éléments qui théâtralise la rupture du contrat de travail.

⁴ C'est le concept d'*employment at will* où la conclusion comme la rupture du contrat sont libres, et peuvent être le fait des deux parties sans qu'aucune raison n'ait à être avancée.

⁵ Selon une étude INSEE, l'âge de production maximale tournerait autour de 40 ans dans l'industrie, 45 ans dans les services et 50 ans dans le commerce. Étude de P. Aubert et B. Crépon, Économie et Statistique n°368, INSEE, 2003.

⁶ En 2000, la stratégie de Lisbonne a défini au niveau européen les objectifs suivants d'ici 2010 : 70% de taux d'emploi global, 60 % chez les femmes et 50 % chez les seniors (55-64 ans). Avec 38,9 % d'emploi des seniors en 2009, la France est encore loin du compte !

⁷ OECD StatExtracts 2009. *LFS par âge et sexe*. Rapport emploi/population, fréquence annuelle.

⁸ Depuis le 1^{er} janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent être couvertes par un accord ou un plan d'action de trois ans permettant de favoriser l'emploi des seniors, sous peine d'être redevables d'une pénalité égale à 1 % de leur masse salariale.

⁹ Dont 120 milliards capitalisés en 2009. Source : Fédération Française des Sociétés d'Assurances, Mars 2010.

¹⁰ Source : étude DREES 733, juillet 2010.

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal mai 2011

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télécoc 797 - 75012 Paris
<http://www.annales.org/gazette.html>
Tél. : 01 42 79 40 84
Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr
N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Réalisation : PAO - SG - SEP 2C

Illustrations : Véronique Deiss

Impression : France repro



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE