

Rendre le marché du travail plus inclusif pour les seniors

Propositions

PROBLEMATIQUE ET DEMARCHE

Observer que les seniors travaillent moins en France que dans la plupart des autres pays de l'UE ou de l'OCDE est depuis longtemps une banalité. Observer que le niveau de vie des retraités comparé au niveau de vie moyen en France est supérieur à la situation prévalant dans la plupart des pays de l'UE ou de l'OCDE est également devenu une banalité. La France aurait-elle trouvé la formule magique, et serait-elle ainsi un pays de cocagne ?

Les retraités, et ceux qui approchent de la liquidation de leur retraite, pourraient le penser et espérer que cette situation se maintienne dans la durée. Néanmoins, l'examen des équilibres financiers des régimes de retraite en répartition passés (par exemple la CNAV a été en déficit de 2005 à 2015 puis de nouveau en 2019) ou futurs (prévisions du COR, au surplus sensiblement dégradées par la crise de la Covid 19), le constat des réformes successives intervenues depuis le livre blanc Rocard de 1991 et la réforme Balladur de 1993 jusqu'à l'augmentation de la CSG sur les retraites mise en œuvre au début du quinquennat du Président Macron, ou envisagées, qu'elles soient paramétriques ou institutionnelles, ont plus que fait naître le doute sur la soutenabilité de la situation actuelle. Doute renforcé par le constat de l'érosion progressive du pouvoir d'achat des retraités depuis une dizaine d'année. Sans compter qu'après la dégradation des équilibres provoquée par la crise Covid de 2020, il va bien falloir finir par sortir du « quoi qu'il en coûte ».

Parallèlement, le niveau des prélèvements obligatoires pesant sur les actifs en France, l'un des plus élevés de l'UE et de l'OCDE, sensiblement aggravé par la crise de la Covid 19, et le ressenti croissant de l'insuffisance du pouvoir d'achat qui en résulte, ont conduit à l'expression d'un ras le bol fiscal très général, devenu par la suite un des éléments déclencheurs majeurs du mouvement des gilets jaunes.

Le lissage recherché en acceptant, pour limiter la pression des prélèvements publics totaux, un déficit de l'Etat et un niveau d'endettement public parmi les plus élevés de l'UE ou de l'OCDE, rendu supportable par une situation de taux d'intérêts très faibles, voire négatifs, n'est pas dépourvu de risques et ne

semble pas pouvoir être poursuivi sans limites (voir la note des Forums Mac Mahon du 6 novembre 2019). On verra prochainement les conclusions de la commission sur l'avenir des finances publiques sur ce sujet.

On a vu par ailleurs (note des Forums Mac Mahon du 12 mai 2020) que le redéveloppement du pouvoir de vivre passait en France par une augmentation de la production de biens et services à échanger, en acceptant de réduire progressivement le déficit de temps consacré au travail dans notre pays par comparaison aux autres pays de l'UE ou de l'OCDE : la durée du travail annuelle rapportée à la population totale est de 634 heures par an en France, à comparer à 709 heures en Espagne et 713 en Italie (+12%), 729 pour l'Allemagne, 752 pour la moyenne européenne, et 830 pour les USA. On a également vu (ibidem) que les seniors avaient une place éminente dans cette insuffisance du travail effectué : un français vit en moyenne 25 années après sa sortie du marché du travail, à comparer à 20 années en moyenne pour l'OCDE, la France détenant le record.

Qu'on l'analyse comme une contribution au rééquilibrage d'ensemble, ou comme un moyen de financer le maintien d'un système de retraite par répartition très généreux (il pèse en France 14% du PIB, à comparer à 8% en moyenne dans l'OCDE, seuls l'Italie et la Grèce ayant un niveau supérieur, au prix d'un endettement public également record), le besoin de travailler davantage pour les seniors semble s'imposer.

Mais outre que l'envie n'y est pas nécessairement, le marché du travail n'apparaît pas particulièrement hospitalier pour les seniors, souvent poussés hors de l'entreprise lorsqu'ils avancent en âge, et qui ont alors une difficulté croissante à revenir sur le marché du travail.

Si rendre le marché du travail plus inclusif pour les seniors semble une nécessité, tout particulièrement dans le secteur marchand, et si le sujet n'est pas neuf, quelles pistes apparaissent mériter aujourd'hui, dans une perspective de long terme et dans l'environnement spécifique de la dimension économique de la crise de la Covid 19, une attention particulière ?

Les Forums Mac Mahon se sont appuyés sur deux séries de constats, qui ont fait l'objet de deux documents publiés séparément : des chiffres et des comparaisons internationales d'une part, des constats terrain d'autre part. Les échanges ont fait émerger plusieurs problématiques, ont conduit à esquisser plusieurs pistes de solutions pour rendre le marché du travail plus hospitalier pour les seniors, et à proposer quelques modalités pratiques pour avancer.

PRINCIPALES QUESTIONS EVOQUEES

Les réductions des coûts salariaux dans les entreprises se font prioritairement sur les seniors. Peut-être parce qu'ils coûtent plus cher. Peut-être parce que c'est socialement plus accepté (plans de départs volontaires). Peut-être parce qu'ils sont plus difficiles à manager. Peut-être aussi se mettent en place des formes de mécanismes d'éviction.

Il est pour certains dommageable qu'il soit juridiquement (et peut-être aussi psychologiquement) impossible de renégocier à la baisse les rémunérations après une apogée professionnelle, et que le repositionnement des seniors passe généralement par la case marché du travail, ce qui est une méthode de repositionnement psychologiquement, socialement et économiquement coûteuse.

Plus largement, il semble que s'opère un rééquilibrage progressif du coût du travail. S'il est globalement élevé, du fait notamment des charges sociales, un moyen pour l'entreprise est de renouveler progressivement sa main d'œuvre à un coût plus faible, en raisonnant masse salariale globale. Le recours aux stagiaires en début de carrière peut y contribuer. Certaines entreprises y recourent largement, dans une ampleur parfois considérée comme abusive. Le maintien des salaires d'embauche de collaborateurs qualifiés à un niveau stable sur longue période et l'éviction progressive de collaborateurs plus anciens dont les rémunérations ont augmenté peuvent aussi être des mesures permettant de rééquilibrer la masse salariale, touchant particulièrement les seniors, surtout quand l'obsolescence de leur formation initiale leur fait perdre leur valeur d'origine.

A l'inverse, l'impact des pertes de savoir-faire est souvent sous-estimé : savoir-faire de terrain ou expérimentaux ou quasi artisanaux, insuffisante documentation de systèmes d'information ou autres (des exemples sont évoqués dans l'armement, ou la métallurgie, où il a fallu faire revenir des personnes licenciées).

Il est souvent indiqué qu'avec une espérance de vie croissante, il est normal de travailler plus longtemps. Mais l'accent mis sur la notion d'espérance de vie en bonne santé et une évolution moins marquée de celle-ci conduit à nuancer le propos. Il n'en reste pas moins que la fin d'activité intervient en France plus précocement que dans la quasi-totalité des autres pays. Sans doute une piste de conciliation de ces phénomènes réside-t-elle dans l'aménagement des fins

de carrière parallèlement à leur allongement. Peut-être aussi une distinction plus marquée en fonction de l'espérance de vie à l'âge de la retraite, amorcée par le biais de la prise en compte de la pénibilité de certaines activités, permettrait-elle de réduire les résistances.

Les jeunes managers pour leur part ne sont pas toujours capables de valoriser les compétences, ou de gérer des collaborateurs s'appuyant davantage sur leur savoir-faire que sur les procédures. La standardisation crée des exclusions. A contrario, des groupes comme LVMH savent conserver et valoriser les savoir-faire techniques qui sont chez les anciens.

Les intérêts de l'entreprise, les règles du droit social étant ce qu'elles sont et l'approche économique et sociale qui en résulte ce qu'elle est, sont-ils alignés avec l'intérêt collectif et les priorités politiques affichées en matière d'emploi des seniors ?

Pour certains, le sujet serait surtout culturel, dans les têtes. Ce ne seraient pas tant les règles qui seraient déterminantes (elles ont au demeurant évolué), que les habitudes, et le regard porté sur les seniors : dans l'entreprise, mais aussi hors de l'entreprise, depuis plus d'une génération : Ah, tu travailles encore ? Tu n'as pas envie de profiter de tes cotisations ? Ne devrais-tu pas anticiper pour bénéficier des règles actuelles, pendant qu'elles sont encore en vigueur ? Car s'il y a bien deux catégories qui n'ont pas été en risque du fait de la crise de la Covid, ce sont les fonctionnaires et les retraités. Mais peut-on vraiment les prémunir durablement d'une baisse globale de l'activité et de la production, qui impacte directement et parfois sévèrement certains secteurs d'activité de marché ?

Autre piste évoquée, le télétravail ouvre-t-il des perspectives particulièrement utiles pour l'emploi des seniors ? Les participants font remarquer qu'il semble qu'ils aient plus d'appétence que les jeunes. Sans doute sont-ils mieux logés, et ont-ils moins d'enfants en bas âge, peut-être aussi moins besoin de se constituer un réseau dans et hors de l'entreprise ? Ce sujet du télétravail méritera certainement des développements spécifiques.

Partant de ces constats, et de ces échanges, les Forums se sont risqués à esquisser des pistes de solutions pour rendre le marché du travail plus inclusif pour les seniors.

SOLUTIONS ESQUISSEES

Les solutions esquissées ont été regroupées en trois catégories, selon qu'elles relèvent des seniors eux-mêmes, des entreprises qui les emploient ou pourraient les employer, et des pouvoirs publics.

Ce qui peut relever des seniors pour améliorer leur employabilité

Compétences : il est essentiel pour les seniors de maintenir leur employabilité, le caractère protecteur du code du travail ne suffit plus à les amener à l'âge de la retraite. La conscience de cet enjeu semble inégale, alors que les moyens d'améliorer l'employabilité sont nombreux.

Aptitudes : s'adapter à un monde digital devient un impératif, qui nécessitera davantage, voire beaucoup d'efforts à certains. En sens inverse, recruter un collaborateur expérimenté, autonome et fiable est souvent utile, et l'âge n'est pas une barrière, encore moins après la réforme des indemnités de licenciement intervenue au début du quinquennat du Président Macron

Au-delà des aptitudes, il y a l'envie. Un participant indique qu'il ne pratiquait pas de limite d'âge implicite à l'embauche, pour autant que le candidat ait encore l'œil qui pétille, la niaque. Plus largement, l'attitude vivement la quille, ou bien « j'amortis mes cotisations chômage », ne sont pas porteuses pour obtenir un emploi. L'attitude de certains génère probablement un déficit d'image sur l'ensemble. Au-delà des attitudes individuelles, il y a probablement aussi un enjeu de communication, dans lequel tous les intéressés ont un rôle important à jouer.

Motivation financière : il y a un enjeu de bénéfices bien compris. A réglementation constante, travailler plus et/ou plus longtemps augmente la rémunération individuelle, et contribue à alimenter sa propre retraite. Et collectivement cela rééquilibre les régimes en répartition, et réduit ou au moins reporte la nécessité ou le risque qu'ils soient révisés en baisse. Mais les intéressés ont souvent le sentiment que le jeu ne vaut pas la chandelle. Par exemple, travailler une année de plus dans le secteur privé rapporte des points agirc-arrco en contrepartie de l'activité supplémentaire, mais ne donne pas de contrepartie à la réduction de la durée de la retraite, dont le montant pourrait être majoré à proportion du raccourcissement de sa durée. Dans la fonction publique, la faible prise en compte des primes réduit le retour individuel résultant d'un allongement de la durée d'activité.

Ce qui peut relever des entreprises pour faciliter l'emploi de seniors

Formation, maintien des compétences, bilans de compétences. Les régimes existent, c'est davantage une question de montée en puissance, à rebours d'une attitude presse citron prévalant dans certaines entreprises

Organisation du travail

Flexibilité du temps de travail, départs en biseaux

Contenu des postes de travail

Attitude générale vis-à-vis de l'emploi des seniors et des seniors en poste

Une attention particulière est apportée à la situation des cadres, avec des propositions dans plusieurs directions :

- S'appuyer sur le savoir-faire d'expérience, avec des responsabilités d'encadrement, de tutorat et de mentoring
- Changer les modes d'exercice des activités (exemple d'Airbus)
- Pratiquer des détachements auprès de start-up
- Mettre à disposition de fondations à temps partiel, en maintenant la rémunération (avec des exemples issus du secteur du conseil)

Ce qui peut relever des pouvoirs publics

Beaucoup a déjà été fait

- Age de la mise à retraite (70 ans)
- Non discrimination sur critère d'âge
- Possibilité de retravailler après la liquidation de la retraite. Des formes d'institutionnalisations sont suggérées, à l'instar de l'Italie ou du Japon, ou des pompiers et des militaires.

Suggestions

- Age de la retraite (liquidation des droits). De ce point de vue, afficher un âge a plus d'impact dans les esprits qu'afficher une durée de travail. C'est une cible à 67 ans qu'il faudrait afficher, rattrapant les 5 ans de différentiel d'espérance de vie à la retraite des Français par rapport à la moyenne de l'OCDE

- Culture, ambiance générale. Communiquer sur les bienfaits plus que sur la nécessité, rendre le système plus incitatif dans un premier temps avant de généraliser (cf accords agirc-arrco). En période d'incitation, aller au-delà de la neutralité actuarielle
- Alléger les cotisations sur l'activité des retraités, très dissuasives car elles n'ont pas de contreparties : le ressenti est de travailler surtout pour les autres.
- Symétriquement, redonner des droits à retraite pour le travail effectué après la liquidation, ce qu'un régime en points permettrait de faire aisément
- Réduire les écrêtements et plafonnements de rémunération pour le travail fourni après liquidation de la retraite
- Dans l'esprit des accords sur la compétitivité, donner la possibilité d'avoir des courbes de rémunération en cloche, avec un socle non réductible et une part variable non consolidable liée aux fonctions (prime de fonctions, de poste, de pénibilité ou de surcharge par exemple) et permettant d'évoluer en fin de carrière vers des responsabilités ou des activités moins lourdes. La France serait un des derniers pays où les courbes de rémunération sont ascendantes, à la différence des pays anglo-saxons où elles ont une forme en cloche avec une apogée vers 40-50 ans. Naturellement, toutes les composantes de la rémunération devraient contribuer à la retraite, fonction de la « surface travaillée » plus que du dernier salaire. Les régimes en points incorporent cette caractéristique.
- De façon plus large, donner plus de souplesse à la négociation par branche
- Les évolutions intervenues en matière de départs progressifs pourraient être renforcées, tant dans les mécanismes utilisables que le recours qui y est fait
- Revenir sur les durcissements intervenus en matière de temps partiel, au moins pour ce qui concerne les seniors
- Pour ce qui concerne un plus large recours au télétravail, faciliter l'évolution des modes de rémunération, dans une perspective davantage liée au service rendu qu'au temps passé. Une telle évolution serait cohérente avec le développement du statut d'autoentrepreneur, ou des modes de rémunération des métiers nouveaux comme les chauffeurs Uber etc

ELEMENTS POUR LA MISE EN OEUVRE

Partage du constat, au niveau des « élites » ou « influenceurs » dans un premier temps, avec un effort particulier en direction des organisations syndicales réformistes qui ont beaucoup à apporter sur le sujet

Appropriation du sujet par les employeurs, pas nécessairement le Medef en premier lieu, encore que les positions prises en ce sens par son Président lors du dernier Rassemblement des Entrepreneurs de France témoigne d'une grande ouverture et d'une grande maturité sur le sujet. Mais d'autres cercles, plus avant-gardistes ou plus sociaux, pourraient s'engager, et alimenter en exemples.

L'enjeu du travail des seniors pourrait devenir un thème du dialogue social.

Privilégier le volontariat tout en accroissant les incitations directement perceptibles (exemple de ce qu'ont fait les partenaires sociaux au sein de l'agirc-arrco)

Pédagogie :

- La pédagogie renvoie en partie aux fondements posés lors de l'éducation, d'où une inertie considérable, et un process qui commence par la formation des formateurs
- Cela étant, les jeunes générations ont bien perçu que les équilibres actuels ne sont pas soutenables. Mais elles craignent de payer deux fois, la première sous forme de cotisations élevées aujourd'hui, la deuxième sous forme de retraites réduites demain. De ce point de vue, il y a urgence à améliorer leurs perspectives en engageant rapidement un rééquilibrage du système en leur faveur
- Nous avons un gros retard de perception sur les mesures qui ont déjà été prises, écart de perception plus aisé à combler
- C'est peut-être dans l'accélération de la prise de conscience que beaucoup a été fait au plan réglementaire que réside le principal levier d'une évolution rapide

- Communiquer régulièrement sur des mesures nouvelles, même si elles ne sont pas en tant que telles décisives, nourrit également la pédagogie
- Communiquer davantage sur les bénéfices des évolutions à venir, pour faire évoluer l'attitude des parties prenantes, côté salariés comme côté employeurs
- Communiquer aussi sur les taux et durées d'activité en distinguant salariés et non-salariés, et CSP, car certaines catégories travaillent déjà beaucoup et longtemps

Éléments de langage :

- En entreprise, l'emploi des seniors, c'est l'affaire de tous
- Certes, on finit par devenir trop vieux pour travailler, mais avant, on demeure jeune de plus en plus longtemps
- Rendons aux seniors un meilleur retour sur leur travail supplémentaire
- La réforme des retraites : senior, aide-toi, les jeunes t'aideront
- Rééquilibrons la solidarité intergénérationnelle. Pendant la crise Covid 19, les jeunes se sont confinés et ont sacrifié leur début de carrière pour protéger les plus de 65 ans, ils vont cotiser beaucoup pour financer les retraites existantes, restaurons la soutenabilité du système à leur endroit en acceptant par priorité que les actifs anciens travaillent progressivement plus longtemps