



Centre d'études  
économiques  
et sociales du  
Groupe ALPHA

Auteurs :

Colette FRANCIOSI : [c.franciosi@groupe-alpha.com](mailto:c.franciosi@groupe-alpha.com)  
Sonia HACQUEMAND : [s.hacquemand@groupe-alpha.com](mailto:s.hacquemand@groupe-alpha.com)

## Le “vieillessement” des salariés : faux problème ou problème mal posé ? Résultats d'enquêtes auprès de directeurs des ressources humaines

Septembre 2005

La « gestion des âges », des « salariés âgés », des « seniors » ou encore des « salariés vieillissants » selon les termes employés, fait depuis quelques années l'objet de nombreuses initiatives d'origine publique pour l'essentiel, auxquelles s'associent parfois quelques grandes entreprises : colloques, séminaires, rapports d'études, fiches-actions, programme européen, etc. Toutes cherchent à attirer l'attention sur l'évolution démographique (augmentation de la part des quinquagénaires dans la population active) et sur les objectifs de politique d'emploi (augmentation du taux d'emploi des plus de 55 ans, pour des raisons d'équilibre financier des systèmes de retraite et de risques de pénurie de main d'oeuvre).

L'année 2003 a marqué une étape décisive dans l'engagement de mesures visant à accroître le taux d'emploi des seniors. Il s'agit notamment de l'accord national interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie conclu en décembre 2003 et repris dans la loi du 4 mai 2004, ainsi que de la loi portant réforme des retraites d'août 2003. Une obligation de négocier tous les trois ans sur les « *questions de l'accès et du maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle* » (article L. 132-27 du Code du travail) a été introduite dans les entreprises « où sont constituées une ou plusieurs

**Alpha Etudes**

19 rue Fauchier  
13002 Marseille

Tel : 04 91 14 81 30  
Fax : 04 91 14 81 31

*sections syndicales d'organisations représentatives* ». Les « *organisations qui sont liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels* » sont quant à elles incitées à négocier sur les conditions de travail et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des travailleurs âgés (article L 132-12 du Code du travail). Enfin, une négociation interprofessionnelle est actuellement en cours sur la « gestion des seniors ».

Dans ce contexte, comment les entreprises abordent-elles cette question de la gestion des « salariés âgés », c'est-à-dire à la fois de l'augmentation de la part des quinquagénaires dans leurs effectifs et des départs en retraite qui se profilent en conséquence de la déformation de la pyramide des âges ? Quelles sont les actions qu'elles mettent éventuellement en place ?

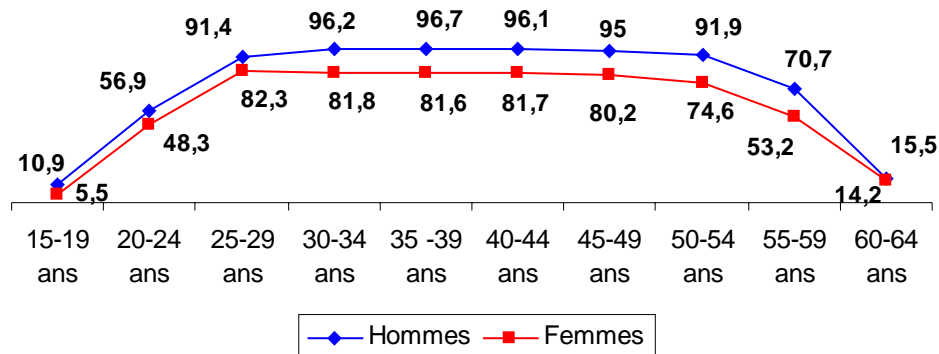
Nous avons cherché à répondre à ces quelques questions en nous appuyant sur plusieurs sources : les statistiques publiques disponibles ; les résultats d'enquêtes et de sondage auprès des directions d'établissement ou des ressources humaines ; les conclusions d'une enquête que nous avons réalisée entre février et mai 2005 auprès de directions des ressources humaines de quelques banques et assurances.

**Le constat est que, malgré l'importance qui lui est accordée dans les discours publics, cette question des « salariés âgés » embarrasse beaucoup les entreprises : dans leur mode de pensée et d'action, l'âge n'est pas un critère pertinent de gestion tant qu'on n'aborde pas les restructurations. En même temps, les salariés âgés sont de plus en plus exclus du travail. Ceci vient, pour une bonne part, du fait que l'activité concrète de travail n'est pas prise en compte dans les réflexions, les stratégies, les décisions des directions d'entreprise. Or, c'est dans l'activité de travail, et notamment dans l'analyse des conditions du travail, qu'apparaissent les difficultés liées à l'âge, que ce soit dans la tenue des postes ou dans la transmission des savoir faire, parfois plus longue qu'il n'y paraît.**

## **UNE SELECTION DES SALARIES PAR L'AGE**

En premier lieu, il apparaît que la gestion des âges est d'abord une **gestion de l'emploi par les âges** : à partir de 55 ans, les salariés sont sur la voie de sortie d'emplois. Certains auteurs parlent sur ce point de « consensus à la française », au sens où tous les acteurs (pouvoirs publics jusqu'à peu, syndicats de salariés, directions d'entreprise, salariés) sont d'accord pour des sorties anticipées avant l'âge de liquidation des droits à la retraite.

### Taux d'emploi en % par âge et par sexe au recensement de 1999



Source : B. Quintreau rapporteur, **Dynamique de la population active et emploi : la gestion prévisionnelle des âges à l'horizon 2010**, Rapport au conseil économique et social, 2001

Ces sorties se font selon différentes modalités : préretraites, que ce soit dans le cadre de plans sociaux ou pour pénibilité selon des critères socialement reconnus (travail à la chaîne, travail de nuit), mais également chômage et mise en invalidité. Ceci explique d'ailleurs qu'il existe dorénavant une phase de transition de plus de deux ans entre l'emploi et la retraite : seuls 47% des salariés partis en retraite ou préretraite en 2000 étaient en emploi l'année précédente (contre 60% en 1983).

### LE VIEILLISSEMENT : UN DISCOURS QUI S'AFFIRME MAIS PAS UNE PREOCCUPATION...

Jusqu'à présent, le « vieillissement » de leurs salariés préoccupait peu les directions d'entreprises, malgré le nombre d'ouvrages, colloques, symposiums et autres formations consacrés au « vieillissement » de la population active et la priorité accordée au maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans par les instances nationale<sup>1</sup> et européenne. C'est ce que mettait déjà en avant en 2001 les résultats d'une enquête de la DARES<sup>2</sup>. Plus récemment, les titres des articles sont révélateurs de ce manque d'intérêt des entreprises : ainsi par exemple ce titre du Monde : « *L'emploi des seniors reste une priorité « virtuelle »*<sup>3</sup> ou encore les Echos : « *Les entreprises affrontent le vieillissement sans vision stratégique* »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> C'est par exemple une des priorités du contrat de progrès 2004-2008 entre l'ANACT et l'Etat.

<sup>2</sup> Enquête sur l'emploi des salariés selon l'âge (ESSA), Dares, janvier-avril 2001, Cette enquête porte sur le vieillissement de la main d'œuvre et sa gestion au sein des entreprises. Les établissements interrogés sont au nombre de 3000 dans le secteur privé et semi concurrentiel non agricole de 10 salariés ou plus (questionnaire et entretien en face à face avec le chef d'établissement ou le DRH). CF. C. Minni et A. Topiol, **Premières informations premières synthèses**, n°15-1, avril 2002, Dares

<sup>3</sup> 16 mars 2004

<sup>4</sup> 24 mars 2004

Depuis la réforme des retraites, les entreprises développent de plus en plus un discours sur la gestion des âges ; en témoignent les nombreux articles parus sur le sujet dans la presse. Cependant, le sujet peine à devenir une préoccupation concrète. Nos entretiens avec des DRH des banques et assurances précisent ces constats : les salariés vieillissants n'ont pas, selon eux, à être traités de manière différenciée par rapport aux autres salariés. **L'âge ne serait pas un critère pertinent et significatif de gestion des salariés dans l'emploi. Quant au remplacement des départs en retraite, il s'agit là d'une problématique, classique en ressources humaines, de gestion des compétences.**

### **UN DIAGNOSTIC ENCORE INSUFFISANT...**

Ces positions par rapport à l'âge relèvent pour partie d'un manque d'intérêt de la part des entreprises pour les conséquences du vieillissement des salariés sur leur fonctionnement et l'impact des nombreux départs en retraite à venir.

Les enquêtes menées sur le sujet (ESSA, CEGOS<sup>5</sup>) indiquent que le diagnostic réalisé par les entreprises sur ces deux volets demeure très faible. De manière générale, peu d'entreprises (entre 11% et 19% selon les enquêtes) ont mis en œuvre ou envisagé des dispositifs de gestion prévisionnelle de leur pyramide des âges.

C'est surtout dans les grands établissements (250 salariés et plus) que cet outil est utilisé, en raison des moyens plus importants consacrés à la gestion des ressources humaines mais également des structures de qualification plus élevée que la moyenne, où l'incitation à mieux gérer l'évolution des effectifs<sup>6</sup> est plus élevée.

Les entretiens réalisées auprès des DRH du secteur des banques et assurances ont mis en évidence que, à une ou deux exceptions, les directions d'entreprises n'en sont qu'à une phase de pré-diagnostic concernant l'état des lieux de la situation des salariés âgés en matière de formation, de rémunération, d'absentéisme, d'embauches, etc. Seule une minorité d'entre elles reconnaît et évoque spontanément qu'il leur faudra fournir un investissement méthodologique important pour y parvenir.

### **... ET DES PRATIQUES PEU INNOVANTES**

Les actions qui ont trait de près ou de loin à la problématique du vieillissement relèvent principalement des pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire **qu'elles sont essentiellement abordées sous l'angle des flux de main d'œuvre,**

---

<sup>5</sup> Communiqué de presse de la CEGOS accessible sur le site ; « *Le papy boom apparaît de moins en moins comme un appel d'air pour l'emploi* », **Le Monde** 31 avril 2004 ;

<sup>6</sup> CF. L. Richet-Mastain, « *Les établissements à main d'œuvre qualifiée plus attentifs à la gestion prévisionnelle des effectif selon l'âge* », **Premières informations premières synthèses**, n°29-1, juillet 2003, DARES

qu'il s'agisse de mouvement de mobilité externe ou interne à l'entreprise. L'enquête ESSA avait déjà relevé ce phénomène en 2001. Elle montrait qu'entre les actions des entreprises qui se préparent au vieillissement et celles des autres les différences concernaient, en premier lieu, la gestion des entrées (embauches de jeunes) et des sorties (départs des plus de 50 ans en cas de licenciements économiques) de l'entreprise. Pour toutes les autres pratiques (formation, adaptation des postes de travail des salariés âgés, aménagement des fins de carrière), il y a peu de différences entre les entreprises qui se préparent au vieillissement et les autres.

(en% de responsables d'établissement interrogés)

Les employeurs...	Employeurs se préparant au vieillissement (1)	Ensemble des employeurs (2)	Ecart (1) - (2)
Forment autant les salariés de plus ou de moins de 50 ans	76%	66%	+ 10
Embauchent des jeunes pour rééquilibrer la pyramide des âges	64%	33%	+31
Font évoluer les salaires des plus de 50 ans	48%	39%	+9
Gèrent la pyramide des âges de façon anticipée	45%	19%	+26
Forment plus de 30% de leurs salariés de tous âges sur 1 an	42%	30%	+12
Font évoluer les postes des salariés de 50 ans et plus	36%	30%	+6
Tentent de se séparer plutôt des salariés de 50 ans et plus en cas de lic éco	34%	10%	+24
Adaptent les postes de travail des salariés âgés	13%	7%	+6
Aménagent les fins de carrière (mission, tutorat, autre)	11%	4%	+7

Source : Enquête ESSA, DARES

Ces résultats d'enquête suggéraient déjà que la prise en compte du vieillissement n'avait pas entraîné de pratiques novatrices.

Dans le secteur des banques et assurances, les mesures prises relèvent essentiellement de l'organisation d'entretiens de carrière, avec une insistance particulière sur certaines tranches d'âge qui doivent être systématiquement concernées par ces entretiens. La mobilité interne et la gestion des carrières sont en effet le moyen de maintenir la motivation et l'intérêt au travail. Le prolongement des carrières n'est pas un problème d'âge en soi mais un problème plus général de gestion de l'emploi et des compétences qui se pose à tous les âges.

## **PREMIERE CONCLUSION : UNE PROBLEMATIQUE QUI DEMEURE MAL POSEE**

Pour les directions, la gestion des quinquagénaires et des départs en retraite est un faux sujet, au sens où finalement, elle s'inscrit ni plus ni moins dans les approches traditionnelles de la gestion du personnel : gestion des parcours professionnels, mobilité, entretiens de carrière. Presque tous nos interlocuteurs des banques et assurances ont d'ailleurs insisté sur le fait que la gestion des quinquagénaires ne peut trouver de réponse dans des dispositifs ciblés, mais doit concerner l'ensemble des âges dans l'entreprise.

Cette position a l'avantage d'être politiquement correcte vis-à-vis du principe de non discrimination. Elle est en outre tout à fait défendable : en effet, les spécialistes du vieillissement notent qu'il n'y a pas de différence fondamentale dans les performances des salariés selon leur âge **pour autant que les situations de travail permettent aux plus âgés de mettre en place les stratégies de compensation nécessaires pour accomplir leur travail**<sup>7</sup>. Les salariés vieillissants sont en effet plus sensibles à tout ce qui réduit les « marges de manœuvre » dans les situations de travail.

Cependant, cette position ne résiste pas à l'analyse des faits : exclusion du travail des seniors ; problème de l'usure professionnelle ; difficulté à tenir les postes de travail. Elle repose en fait sur un déni du travail et des conditions dans lequel il se déroule, meilleur moyen de ne pas remettre en cause les sorties anticipées comme moyen de gérer les restructurations, le vieillissement des salariés ou l'usure professionnelle<sup>8</sup>. Les entreprises ne semblent d'ailleurs pas prêtes à rompre avec cette gestion par la sortie : on l'a vu dans les actions qui ont leur faveur quand elles se préparent au vieillissement, mais aussi dans la signature d'accords sur la mise à la retraite à 60 ans par l'employeur. On le voit enfin dans la substitution entre dispositifs lorsque l'un d'entre eux est d'accès plus restrictif. Dans ces conditions, elles peuvent continuer à ne pas considérer l'âge comme un critère pertinent de gestion tout en évinçant de l'emploi les salariés les plus fragilisés.

## **DEUXIEME CONCLUSION : UN DIALOGUE SOCIAL FAIBLE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE**

Dans les entreprises, le dialogue social sur la gestion des âges n'a pas encore vraiment commencé. Plusieurs raisons à cela :

- les négociations interprofessionnelles sur le sujet n'ont pas encore abouti ;

---

<sup>7</sup> Cf. notamment le dossier constitué sur l'âge au travail sur le site [www.dialogue-social.fr](http://www.dialogue-social.fr)

<sup>8</sup> C'est ainsi que les enquêtes Conditions de travail montrent que « *les travailleurs âgés de 50 ans ou plus continuent à déclarer moins de contraintes que les plus jeunes [...]* », même si leur situation s'est aussi dégradée. Cf. « Les conditions de travail des seniors », **Premières informations premières synthèses**, n° 19.2, Dares, mai 2004

- l'âge n'est pas une variable pertinente puisqu'elle est déconnectée de ce qui peut lui donner sens : les conditions de travail ;
- le diagnostic n'est pas vraiment établi ; pour preuve les discussions sur la discrimination vis à vis de la formation professionnelle ;
- la logique reste celle de la sortie anticipée ou de la maîtrise des départs avec la négociation d'accords de branche sur la mise à la retraite à 60 ans.

On est loin de la réflexion sur le maintien dans l'emploi des salariés vieillissants, qui reste l'objectif fixé par la stratégie de Lisbonne<sup>9</sup> et transcrit dans la loi sur les retraites d'août 2003.

### **TROISIEME CONCLUSION : L'IMPERATIF D'UN DIAGNOSTIC SUR LA GESTION DES AGES**

La première condition d'un maintien dans l'emploi des salariés vieillissants repose sur la capacité des entreprises à faire un état des lieux de leur pyramide des âges et de leur gestion (implicite le plus souvent) des âges. Le rapport sur l'égalité professionnelle des hommes et des femmes pourrait servir de modèle à cette phase de diagnostic : en croisant un certain nombre de paramètres (métiers, accès à la formation, promotion, sorties d'emploi, embauches, absentéisme, etc.) avec les classes d'âge, il doit permettre d'ouvrir le dialogue interne sur la situation des seniors. Cette phase de diagnostic doit comprendre une réflexion sur les questions d'usure professionnelle et de pénibilité, réelle ou ressentie, fortement controversées entre directions et syndicats.

En effet, l'enjeu principal du maintien dans l'emploi des salariés « vieillissants » réside dans la prise en compte de ce qui se passe au travail pour l'ensemble des âges, et notamment du processus actuel de dégradation des conditions de travail<sup>10</sup> et de ses effets sur la santé. Sans cela, les seules alternatives qui s'ouvriront aux salariés seront de se maintenir coûte que coûte dans un emploi au risque d'effets parfois irréversibles sur leur santé, ou bien de sortir précocement (avant l'acquisition des droits à la retraite) de l'activité professionnelle au risque d'une précarisation de leurs statuts et de leurs revenus.

---

<sup>9</sup> Cf note Alpha Etudes de Juin 2005 in [www.alpha-etudes.com](http://www.alpha-etudes.com)

<sup>10</sup> CF. résultats des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991 et 1998, Dares, **Les dossiers de la Dares**, n°4, 2000 et hors série, 1999