



# LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DES SÉNIORS

Par Olivier BODO, Vice-Président du Millénaire



## AVANT-PROPOS

En préambule, il convient de souligner que les actifs français sont confrontés à des freins tant structurels que conjoncturels pour accéder, ou se maintenir, sur le marché du travail. Ce postulat de base formulé, il convient dès lors de rappeler la différence qu'il existe entre un phénomène conjoncturel et un phénomène structurel.

Tout d'abord, le phénomène conjoncturel se définit comme un fait dépendant « de la conjoncture, de la situation du moment ». Ainsi, dans le cas du marché du travail, l'impact de la crise des subprimes ou la pandémie de la Covid 19 sur le niveau de l'emploi peuvent être considérés comme tels. A contrario, le phénomène conjoncturel se caractérise par son caractère relativement stable dans le temps. Le chômage chronique des jeunes et celui des seniors est une bonne illustration des difficultés structurelles rencontrées sur le marché du travail.

Il en résulte, donc, que ce qui relève du conjoncturel fera l'objet d'un ajustement progressif de la part du marché alors que ce qui relève du structurel devra, quant à lui, faire l'objet d'une intervention politique afin d'être atténué.

Face à ces différents points de blocage, tous les actifs ne sont pas confrontés aux mêmes problématiques. Cela nous amène à souligner la nécessité de procéder à une segmentation de la population active en trois catégories aux problématiques homogènes. Catégories qui devront faire l'objet de mesures et d'actions qui leur seront spécifiques.

Dès lors, tout l'enjeu de l'action publique sera de déterminer comment mettre en place ces leviers adaptés à chaque catégorie d'actifs permettant d'y remédier. Après avoir formulé un constat et une analyse des obstacles qui entravent le bon fonctionnement du marché du travail français, nous formulerons des propositions d'évolutions qui nous paraissent à la fois pertinentes et surtout concrètes.

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>AVANT-PROPOS.....</b>                                                          | <b>2</b>  |
| <b><i>Le marché du travail en France – Constat &amp; analyse.....</i></b>         | <b>5</b>  |
| <b>Des freins génériques .....</b>                                                | <b>6</b>  |
| LA FRACTURE TERRITORIALE .....                                                    | 7         |
| LE POIDS DES INÉGALITÉS.....                                                      | 8         |
| LES FAIBLESSES DU SYSTÈME DE FORMATION.....                                       | 9         |
| LA DIFFICILE MOBILITÉ ENTRE LES MÉTIERS.....                                      | 10        |
| <b>Les « 50 ans et + » face au défi du maintien dans l’emploi.....</b>            | <b>11</b> |
| LES SÉNIORS & LE MARCHÉ DE L’EMPLOI EN FRANCE .....                               | 11        |
| LE TAUX D’EMPLOI DES SÉNIORS.....                                                 | 12        |
| LE TAUX DE CHÔMAGE DES SÉNIORS.....                                               | 13        |
| LES SÉNIORS FACE AU DÉFI DU REPORT DE L’ÂGE DE DÉPART À LA RETRAITE .....         | 14        |
| SÉNIORS ET ENTREPRISES .....                                                      | 15        |
| LA PRÉCARITÉ DE L’EMPLOI DES SÉNIORS.....                                         | 16        |
| LA PROBLÉMATIQUE DE LA FORMATION.....                                             | 18        |
| LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN À L’EMPLOI.....                                        | 19        |
| LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION.....                                           | 20        |
| LE CDD SÉNIOR .....                                                               | 20        |
| LES EMPLOIS FRANCS .....                                                          | 21        |
| LE PARCOURS EMPLOI COMPÉTENCES.....                                               | 21        |
| <b><i>Les pistes de réflexion pour faire évoluer le modèle .....</i></b>          | <b>23</b> |
| <b>L’Exemple Européen .....</b>                                                   | <b>23</b> |
| <b>Des solutions génériques pour développer et maintenir l’employabilité.....</b> | <b>24</b> |
| HOMOGÉNÉISER LES BASSINS D’EMPLOI SUR TOUT LE TERRITOIRE .....                    | 25        |
| DÉVELOPPEMENT DE L’ATTRACTIVITÉ DES RÉGIONS SINISTRÉES .....                      | 25        |
| VERS LA RÉINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE .....                                    | 26        |
| CRÉATION DES PÔLES D’ÉLITES .....                                                 | 27        |
| DÉVELOPPER & MAINTENIR L’EMPLOYABILITÉ DES ACTIFS.....                            | 28        |
| LA GESTION DE L’EMPLOYABILITÉ DES PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES .....                | 29        |
| LA GESTION DE L’EMPLOYABILITÉ DES CADRES .....                                    | 29        |
| REVOIR LE MODÈLE DE LA FORMATION CONTINUE .....                                   | 31        |
| <b>Seniors, ne plus subir la fin de carrière .....</b>                            | <b>32</b> |
| UNE FORMATION ADAPTÉE À CHAQUE ÉTAPE DE LA VIE PROFESSIONNELLE .....              | 32        |
| LA REVALORISATION DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF).....                     | 33        |
| METTRE EN PLACE UN BILAN D’EMPLOYABILITÉ.....                                     | 34        |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| UNE FORMATION STRUCTURANTE TOUS LES 5 ANS.....            | 34        |
| DÉVELOPPER LES MESURES AU SEIN DES ENTREPRISES.....       | 35        |
| INSTAURER L'INCITATION À L'EMPLOI DES ACTIFS SÉNIORS..... | 35        |
| DÉVELOPPER UN PLAN D'ÉGALITÉ SÉNIORS EN ENTREPRISE.....   | 36        |
| DÉVELOPPER UN PASS EMPLOI SÉNIORS.....                    | 37        |
| REVOIR LES DISPOSITIFS DE FIN DE CARRIÈRE.....            | 38        |
| <b>Conclusion .....</b>                                   | <b>40</b> |
| <b>Autres Sources .....</b>                               | <b>41</b> |

# LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN FRANCE – CONSTAT & ANALYSE

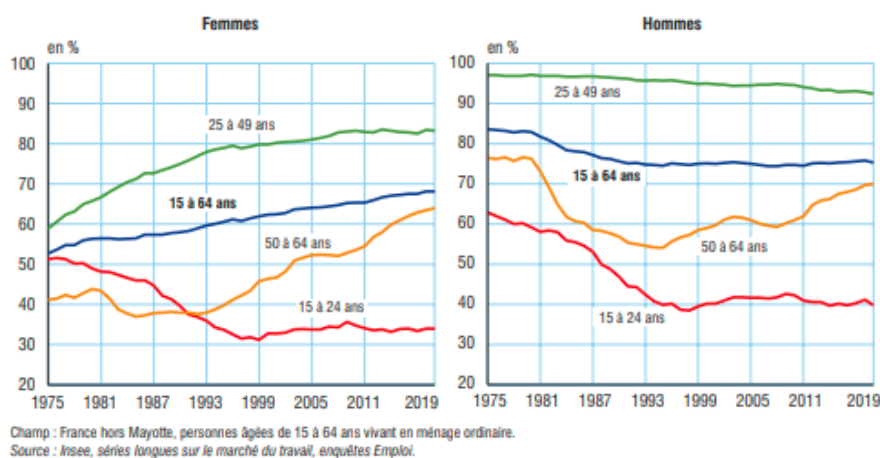
Pour bien évaluer les enjeux du marché du travail, et plus particulièrement les freins auxquels sont confrontés les actifs, il est nécessaire d'en comprendre le fonctionnement. En effet, tous ne sont pas égaux face à l'accès à l'emploi ce qui nous amène à procéder à une répartition de cette population en sous-ensembles pour faciliter l'analyse.

De manière empirique, le marché du travail peut ainsi être divisé en trois groupes de nature homogène, ayant chacun leurs spécificités :

- 1- Les actifs « 15 - 24 ans » qui rencontrent des difficultés pour s'insérer de manière stable sur le marché du travail ;
- 2- Les actifs de « 25 à 49 ans » qui bénéficient majoritairement de la fluidité et des opportunités offertes ;
- 3- Les « 50 ans et + » qui font face à de multiples obstacles pour se maintenir dans la vie active jusqu'à leur départ à la retraite.

Le graphique<sup>1</sup> ci-dessous représentant le taux d'activité de chacun des groupes permet de visualiser leur situation respective sur le marché du travail.

**2. Taux d'activité selon le sexe et l'âge**



<sup>1</sup> [France, portrait social - Édition 2020](#)

Les difficultés, obstacles et freins rencontrés par la population active de chaque groupe se traduisent par des phases de chômage structurelles ou conjoncturelles. Sur cette base le constat qui peut être formulé, et que nous détaillerons de manière plus approfondie par la suite, est le suivant :

- Les « 15 – 24 ans » et les « 50 ans et + » se trouvent dans une situation subie similaire, un « *sur chômage* » principalement de caractère structurel, mais avec des causes racines qui diffèrent radicalement ;
- La classe des « 25 – 49 ans » est, quant à elle, davantage confrontée à des difficultés de nature conjoncturelle dont la criticité est estompée par la fluidité et les opportunités qui lui sont offertes.

Dans la continuité de ce constat, il convient de noter que le point à considérer n'est pas tant les périodes successives de chômage, qui représentent un aléa propre au fonctionnement du marché du travail contemporain, que leur durée. C'est, en effet, clairement là que la différence entre les générations est flagrante. Ainsi, globalement, les « 15 – 24 ans » enchainent des phases nombreuses mais courtes de chômage, les « 25 – 49 ans » font face à quelques courtes phases de chômage et les « 50 ans et + » rencontrent peu de phases de chômage mais qui sont de nature durable.

Dans un premier temps, nous procéderons à une revue générique des freins qu'il existe sur le marché du travail hexagonal puis, dans un second temps, nous effectuerons un focus détaillé sur les atouts et les inconvénients propres à chaque groupe.

## DES FREINS GENERIQUES

Quel que soit le groupe d'appartenance, il existe des freins et des obstacles communs à l'entrée ou au maintien sur le marché du travail. Dans ce paragraphe, nous allons passer en revue de manière synthétique les principales entraves auxquelles sont confrontées l'ensemble des actifs.

## LA FRACTURE TERRITORIALE

Jusqu'à la fin des années 90, la création d'emplois se faisait de manière homogène sur l'ensemble du territoire même s'il est bien évident qu'avec l'avènement du salariat au 19ème siècle et le dépeuplement des campagnes, cette homogénéisation fait plutôt référence à l'ensemble des villes françaises.

Or, depuis 1999, cette tendance a évolué. Dorénavant, la dynamique de l'emploi se limite aux métropoles françaises<sup>2</sup> qui a elles seules concentrent près de 46% des emplois (22% pour Paris et 24 % dans les douze plus grandes aires urbaines de province<sup>3</sup>).

Cette tendance, appelée fracture territoriale, se traduit concrètement par une concentration des créations d'emplois dans les zones urbaines de plus de 500 000 habitants<sup>3</sup>. Le corollaire, évidemment, est le déclin inexorable de la création d'emplois dans les villes petites et moyennes.

Sur ce dernier point les résultats de l'étude de France Stratégie, relayée par le journal Les Echos<sup>4</sup>, relèvent plusieurs points intéressants :

- Le phénomène de métropolisation devrait se poursuivre, accentuant le fossé existant entre métropoles et zones rurales ;
- Les petites et moyennes villes sont plus positionnées sur des métiers en perte de vitesse (ouvriers, employés, agriculteurs, ...) ;
- Les aires urbaines de moins de 100.000 habitants et les aires moyennes subissent aussi des "dynamiques négatives", et l'impact de la désindustrialisation y est plus fort qu'auparavant.

Il ressort de cette analyse que « les villes petites et moyennes connaissent une surreprésentation des métiers fragiles » alors que « les métropoles se caractérisent plutôt par une offre sur des métiers dits structurellement dynamiques portée par la tertiarisation de l'économie ».

<sup>2</sup> [Les métropoles de France 2021](#)

<sup>3</sup> [Dynamique de l'emploi et des métiers : quelle fracture territoriale ?](#)

<sup>4</sup> [Les Echos - Emploi : la fracture territoriale se creuse](#)

## LE POIDS DES INÉGALITÉS

Age, sexe, origine sociale, handicap, origines géographiques, ... Tous les actifs ne sont pas égaux au moment d'entrer sur le marché du travail et sont confrontés à des inégalités persistantes.

Ainsi, « 24% des personnes [...] rapportent avoir été confrontées à la fois à des formes de dévalorisation au travail, des propos ou comportements stigmatisants et des discriminations<sup>5</sup> ».

Ce constat est conforté par la méthode du « testing ». Celle-ci correspond à l'envoi de CV et de lettre de motivation de candidats fictifs dotés de parcours scolaires et professionnels équivalents et fait ressortir plusieurs points saillants<sup>6</sup> :

« Les femmes sont discriminées lorsqu'elles sont en âge d'avoir des enfants, notamment dans l'accès aux postes à responsabilité » ;

« À candidature équivalente, la probabilité pour les Français blancs d'être invités à un entretien d'embauche est de 50 à 100 % supérieure à celle de Français issus de minorités non blanches » ;

« Les seniors ont en moyenne 50 % de chances en moins que les jeunes d'être invités à un entretien d'embauche ».

Par ailleurs, Stéphane Carcillo et Marie-Anne Valfort du Conseil d'Analyse Economique, auteurs de la note « Lutter contre les discriminations sur le marché du travail<sup>6</sup> », insistent sur le coût induit par ces phénomènes de discrimination. Ils soulignent que la diminution de la demande de travail rencontrée par les membres de ces groupes :

« Réduit le niveau des salaires auxquels ils peuvent prétendre et par extension les incitations à travailler » ;

« Accroît leurs difficultés d'accès à l'emploi » ;

<sup>5</sup> [13ÈME BAROMÈTRE DE LA PERCEPTION DES DISCRIMINATIONS DANS L'EMPLOI - DES PRÉJUGÉS AUX DISCRIMINATIONS : DES CONSÉQUENCES DURABLES POUR LES INDIVIDUS](#)

<sup>6</sup> [Lutter contre les discriminations sur le marché du travail \(CAE\)](#) & [Comment lutter contre les discriminations sur le marché du travail](#)

« Les cantonne à des postes moins qualifiés que ceux qu'ils pourraient occuper en l'absence de discrimination ».

Enfin, ces inégalités sont également présentes dans les autres pays Européens. Il convient de préciser que, d'après l'Eurobaromètre spécial sur la discrimination de la commission Européenne<sup>7</sup>, leur poids y est significatif en France qu'ailleurs en Europe.

#### LES FAIBLESSES DU SYSTÈME DE FORMATION

Autre frein, la formation au sens large, qu'elle soit initiale ou continue. En effet, le système de formation apparait comme un gros point faible national. Ainsi la Conférence des Grandes Ecoles (CGE), dans son enquête annuelle sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés<sup>8</sup>, relevait que plus de 20% des jeunes diplômés estimaient leur formation « inadaptée au marché de l'emploi ou mal / pas reconnue par les employeurs ».

Par la suite, cette tendance se perpétue durant toute la vie professionnelle dans la mesure où la formation continue n'assure pas sa vocation, à savoir permettre aux actifs de maintenir leur employabilité tout au long de leur parcours professionnel. A ce titre, il convient de noter que la France est un pays où les actifs sont moins formés au cours de leur vie professionnelle ce qui rend plus difficile les reconversions par rapport aux autres pays riches.

Par ailleurs, comme le souligne l'OCDE, il existe une forte disparité dans l'accession à la formation. Les dispositifs en place profitent, en effet, principalement aux actifs déjà hautement qualifiés, et non aux actifs peu qualifiés pour lesquels l'enjeu s'avère pourtant bien plus important.

De notre point de vue, la formation, tant par son accessibilité que sa lisibilité, est l'élément majeur sur lequel les politiques publiques doivent porter. Il est, en effet, indispensable de gagner en efficience pour permettre à tout actif, quel que soit son âge ou sa situation, de s'adapter aux évolutions du marché du travail durant tout son parcours professionnel.

<sup>7</sup> [Commission Européenne - Eurobaromètre spécial sur la discrimination](#)

<sup>8</sup> [ENQUÊTE INSERTION CGE 2020](#) & [Orientation éducation](#)

## LA DIFFICILE MOBILITÉ ENTRE LES MÉTIERS

La difficile mobilité entre les métiers peut être considérée comme l'une des conséquences directes des points abordés au cours des paragraphes précédents.

En un premier lieu, citons le phénomène de métropolisation de l'emploi. Ce dernier restreint à un nombre limité de zones les bassins dynamiques d'emploi, excluant de facto les actifs qui sont géographiquement éloignés de ceux-ci. En effet, les actifs concernés, issus de métiers dits fragiles, sont souvent localisés en zones périphériques et pour des raisons sociales (ancrage familial, difficultés pour se déplacer, activité du conjoint, ...) sont peu mobiles. Si, note Stéphane Ducatez<sup>9</sup>, « *la mobilité géographique des demandeurs d'emploi est souvent présentée comme un levier possible pour favoriser le retour à l'emploi* », la mise en pratique s'avère beaucoup moins aisée.

Dans un second temps, les difficultés liées à la mobilité entre les métiers est aussi le corollaire direct du point précédent concernant la formation professionnelle. Il convient, en effet, de souligner la faiblesse du système de formation continue en France. Ainsi, malgré les réformes successives, les mécanismes de la formation restent inopérants. Ils se caractérisent par :

- Un manque de clarté & de lisibilité des mécanismes mis à la disposition des actifs ;
- Une offre pléthorique ;
- Des acteurs pas toujours fiables attirés par le poids économique et financier du secteur.

Dès lors, faute d'efficience du système il devient difficile pour les actifs d'envisager un changement d'orientation professionnelle.

---

<sup>9</sup> Directeur du domaine Etudes et Performance de Pôle emploi à l'occasion des [4es Rencontres de l'emploi](#)

La combinaison de ces deux phénomènes a, naturellement, eu pour conséquence de brider le processus de mobilité d'un métier à l'autre et ce quel que soit la catégorie socio-professionnelle de l'individu.

## LES « 50 ANS ET + » FACE AU DEFI DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Enfin, à l'autre bout du spectre des actifs, on trouve les « 50 ans et + » qui sont les derniers à être confrontés à des freins par rapport au marché du travail. Tous comme les « 15 – 24 ans », ils disposent d'atouts et de faiblesses : les employeurs voient en eux une main d'œuvre qualifiée, expérimentée mais couteuse tant en termes de rémunération qu'en terme de maintien des compétences d'où des réticences à les conserver dans les effectifs ou à les recruter.

Dès lors, avec une entrée de plus en plus tardive sur dans la vie active en raison d'études plus longues et d'une augmentation de la durée de cotisation pour pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein, toute la problématique des « 50 ans et + » est de se maintenir dans l'emploi ou d'y revenir alors qu'ils ne sont plus la priorité des entreprises.

### LES SÉNIORS & LE MARCHÉ DE L'EMPLOI EN FRANCE

Pour Pôle Emploi, un actif est considéré comme senior dès qu'il a 50 ans mais ce qualificatif est parfois, dans certaines structures, attribué dès 45 ans. Il est à noter qu'en 2013, était considéré comme senior, un actif ayant 55 ans et plus : cela signifie qu'en moins d'une décennie, sur le marché de l'emploi, un actif devient vieux, obsolète de plus en plus tôt...

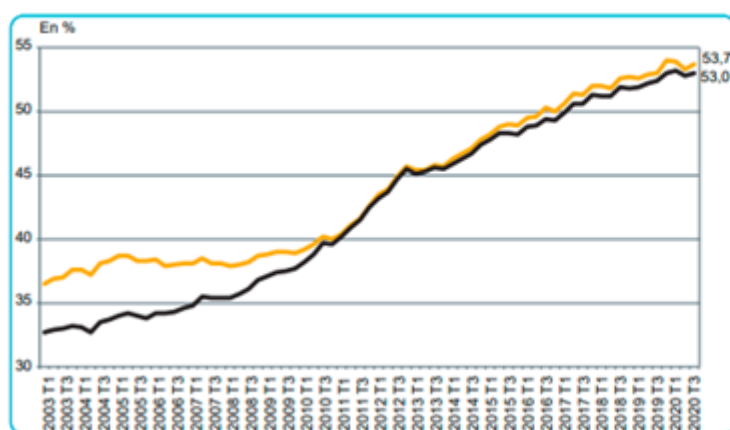
Dans ce paragraphe nous porterons une attention particulière au taux d'emploi et au taux de chômage des seniors. Paradoxalement, mais peut-être pas tant que cela, nous verrons que l'emploi des seniors ne cesse de progresser alors que, dans le même temps, ils éprouvent de plus en plus de difficultés à trouver (ou retrouver) un emploi.

## LE TAUX D'EMPLOI DES SÉNIORS

S'il est cependant exact que le taux d'emploi des seniors a augmenté en 2020 et continue d'augmenter en 2021, cette hausse n'est pas homogène sur l'ensemble de la population. Ainsi, si la proportion des 50 – 64 ans en activité s'établissait en moyenne à 61,8% fin 2020, la DARES<sup>10</sup> relevait les disparités suivantes :

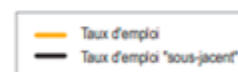
- 50 – 54 ans : 80,7% ;
- 55 – 59 ans : 72,2% ;
- 60 – 65 ans : 32,7%.

## • Évolution trimestrielle des taux d'emploi des 55-64 ans



Champ : population des ménages de France hors Mayotte.

Source : enquête Emploi, Insee ; données CVS en moyenne trimestrielle. Concept BIT, âge à la date de l'enquête.



D'un point de vue Européen, il est à noter que le taux d'emploi progresse dans tous les pays mais il convient d'apporter quelques précisions concernant la France. Si, en effet, si elle situe, toujours selon la DARES, dans la moyenne des pays de la zone Euro en ce qui concerne le taux d'emploi des 55 – 59 ans (72,2%), elle est, en revanche, particulièrement à la traine en ce qui concerne la tranche des 60 – 64 ans (32,7% contre 45,9%).

Enfin, il convient de revenir sur les raisons de la hausse de ce taux d'emploi qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- L'entrée de plus en plus tardive sur dans la vie active en raison d'études plus longues et d'une augmentation de la durée de cotisation pour pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein ;

<sup>10</sup> [DARES - Les seniors et le marché du travail](#)

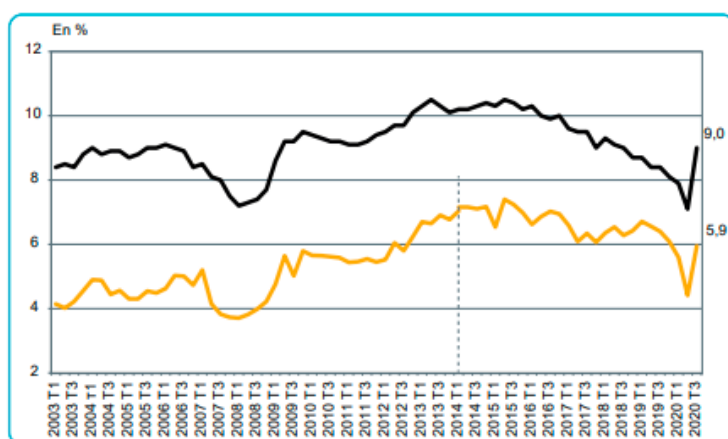
- La fin des dispositifs de départ anticipé à la retraite contraignant les seniors à se maintenir dans l'emploi ;
- Fonctionnaires ou en CDI, les seniors disposent d'une certaine stabilité dans leur emploi et d'une ancienneté conséquente qui les « *préservent* » du chômage.

### LE TAUX DE CHÔMAGE DES SÉNIORS

Dans son tableau de bord trimestriel de Janvier 2021<sup>34</sup>, la DARES indique que le taux de chômage moyen des 50 – 64 ans s'établit à 6,7% avec des disparités similaires à celles observées dans les variations du taux d'emploi :

- 50 – 54 ans : 6,0% ;
- 55 – 59 ans : 6,4% ;
- 60 – 65 ans : 7,7%.

#### • Évolution trimestrielle du taux de chômage (55 ans ou plus et ensemble des actifs)



Champ : population des ménages de France hors Mayotte sauf pour le taux de chômage des 55 ans ou plus jusqu'à fin 2013 (France métropolitaine).

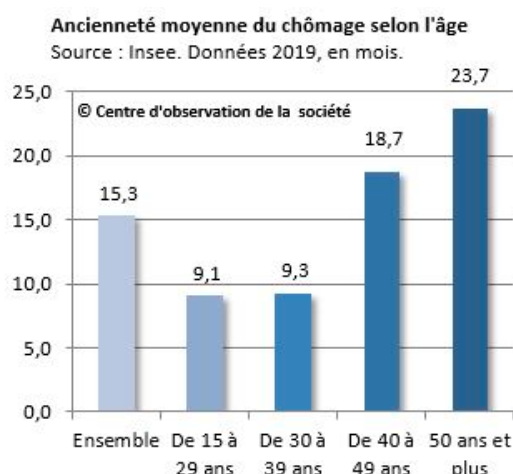
Source : enquête Emploi, Insee ; calculs Dares pour le taux de chômage des 55 ans ou plus. Données CVS en moyenne trimestrielle. Concept BIT, âge à la date de l'enquête.

Note de lecture : le taux de chômage de l'ensemble de la population active n'a pas connu de rupture de série, contrairement au taux de chômage des personnes de 55 ans ou plus (ligne verticale en pointillés).

Comme on peut le constater sur le graphique ci-dessus, le taux de chômage des seniors est inférieur à l'ensemble des actifs. Mais cette apparente bonne nouvelle est à nuancer. Si en effet, les seniors ont un taux de chômage moindre, en revanche, ils restent éloignés de l'emploi beaucoup plus longtemps que les autres catégories d'actifs : ils rencontrent davantage de difficultés pour retrouver un emploi, qui plus est un CDI (8% des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, contre 42% des 25-49 ans<sup>11</sup>).

<sup>11</sup> [Association Solidarités Nouvelles face au Chômage \(SNC\) - Les seniors et l'emploi](#)

A ce titre, il convient de noter qu'en octobre 2019, la Cour des comptes formulait le constat suivant auprès du premier ministre : « *les seniors touchés par le chômage, qui représentent une part croissante des bénéficiaires d'allocations et de minima sociaux, éprouvent de grandes difficultés à retrouver un emploi, avec un risque réel et préoccupant de précarité* ».



En conclusion, plus un actif inoccupé vieillit et plus ses chances de retrouver un emploi, qui plus est stable, s'amenuisent, avec un risque non négligeable de basculement dans la précarité de l'emploi : ainsi, dans son « Minima sociaux et prestations sociales - Ménages aux revenus modestes et redistribution - Édition 2022<sup>12</sup> », la DREES relève que 6% des allocataires du RSA ont entre 60 et 64 ans (cette population représente 9% de la population dans son ensemble).

#### LES SÉNIORS FACE AU DÉFI DU REPORT DE L'ÂGE DE DÉPART À LA RETRAITE

A ce stade, au regard des données statistiques évoquées un peu plus tôt, il convient de s'interroger sur les motivations d'un report de l'âge légal de départ à la retraite.

En effet, il est évident que pour 67,3% des français âgés de 60 à 65 ans, le report dudit âge se traduira par le recours à la solidarité nationale (assurance chômage voire RSA). Il est, malheureusement, fort probable que les

<sup>12</sup> [DREES - Minima sociaux et prestations sociales - Ménages aux revenus modestes et redistribution - Édition 2022](#)

personnes dans cette situation ne parviendront pas à retrouver un emploi pour diverses raisons :

- Inadéquation des compétences avec les besoins marché ;
- Prétentions salariales trop élevées ;
- Problèmes de santé ;
- Ou tout simplement par manque d'envie.

En revanche, pour les 32,7% de salariés français en situation d'emploi, le report souhaité par le gouvernement va représenter un double intérêt :

- Ils vont cotiser plusieurs années supplémentaires et donc contribuer plus longtemps au financement du système de retraite par répartition ;
- Cyniquement, ils bénéficieront moins longtemps du versement de l'assurance vieillesse.

Dès lors, le gouvernement a considéré que la différence entre les couts et les bénéfices était positive.

## SÉNIORS ET ENTREPRISES

Comme indiqué en introduction de cette partie, les employeurs voient en eux une main d'œuvre qualifiée, expérimentée mais couteuse tant en termes de rémunération qu'en terme de maintien des compétences d'où des réticences à les conserver dans les effectifs ou à les recruter.

C'est d'ailleurs, comme le révèle une étude du Défenseur des Droits<sup>13</sup>, ce que perçoivent les seniors qui considèrent être victime d'une discrimination dans l'emploi en raison de leur âge (39% des hommes et 31% des femmes).

Cette problématique est à rapprocher d'une autre réalité à laquelle sont confrontés les seniors : le maintien de leur employabilité. Ce dernier élément, étroitement lié tant aux règles de la formation continue qu'aux

---

<sup>13</sup> [13ÈME BAROMÈTRE DE LA PERCEPTION DES DISCRIMINATIONS DANS L'EMPLOI - DES PRÉJUGÉS AUX DISCRIMINATIONS : DES CONSÉQUENCES DURABLES POUR LES INDIVIDUS](#)

politiques en la matière pratiquées au sein des entreprises, s'avère être un point faible majeur de notre système.

### LA PRÉCARITÉ DE L'EMPLOI DES SÉNIORS

Comme nous l'avons vu précédemment, le taux d'emploi moyen des « 50 – 64 ans » s'établissait fin 2020 à 61,8% selon la DARES. Ce niveau s'expliquait, notamment, par le statut des actifs concernés (fonctionnaires ou titulaires de longue date d'un CDI) qui les maintenait durablement dans l'emploi.

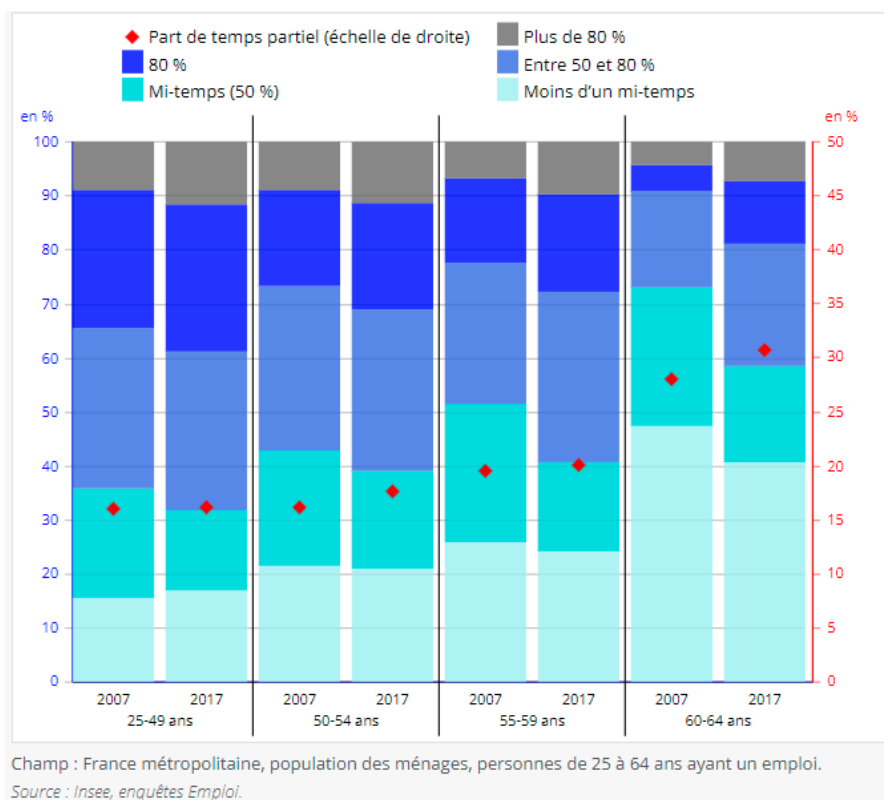
Dans ce paragraphe notre propos va se focaliser sur les actifs qui, à la suite d'un accident de parcours professionnel, essaient de retrouver un travail : ils se voient, alors, confrontés au chômage et surtout à la précarité de leur nouveau contrat de travail.

Cela se traduit, tout d'abord, par une hausse de l'emploi à temps partiel. Selon l'INSEE<sup>14</sup>, entre 2007 et 2017, la part de temps partiel a crû de 2,2 points pour les « 50-64 ans ». L'Institut identifie deux principales raisons à ce phénomène :

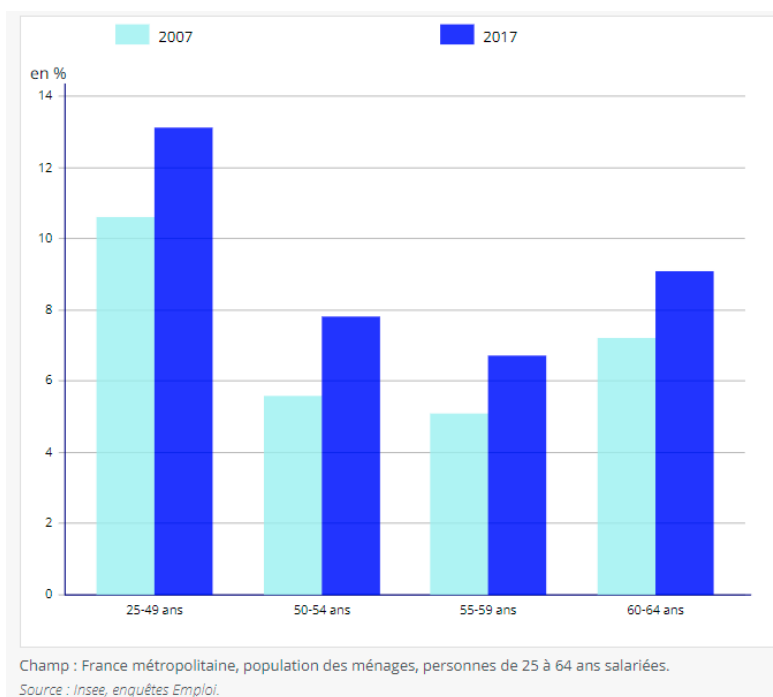
- 1-« Les seniors sont plus souvent à temps partiel pour des raisons de santé (13,6 % pour les 50-64 ans, contre 5,4 % pour les 25-49 ans) » ;
- 2-Les seniors se retrouvent dans « l'impossibilité de pouvoir travailler davantage dans le cadre de leur contrat (40,3 % d'entre eux) ».

---

<sup>14</sup> [L'emploi des seniors en hausse entre 2007 et 2017 : plus de temps partiel et d'emplois à durée limitée](#)



Puis, ensuite, par le développement des contrats à durée limitée (contrats à durée déterminée, intérim, apprentissage, stages et contrats aidés) : 7,6 % pour les « 50-64 ans » sont concernés, soit une progression de +2,1% entre 2007 et 2017.



Cette précarisation de l'emploi subie par les seniors est à rapprocher de l'analyse formulée dans les paragraphes précédents : une fois sortis ou exclus d'un emploi stable, ils se retrouvent confrontés à de nombreuses barrières pour y revenir. Ce constat les pousse à se retourner vers un emploi précaire afin de poursuivre leur carrière professionnelle jusqu'à l'âge de la retraite.

#### LA PROBLÉMATIQUE DE LA FORMATION

Selon l'association SNC, « *le taux d'accès à la formation professionnelle des seniors s'élève à seulement 39,6% pour les 55-59 et à 34,4% pour les 60-64 ans, alors qu'il oscille entre 50% et 60% pour toutes les tranches d'âge de 25 à 49 ans<sup>15</sup>* ». Les experts s'accordent pour dire que le pic de formation s'établit, en moyenne, entre 25 et 35 ans. Passé cet âge moyen, son accès se réduit, créant une distorsion entre « *jeunes* » et « *séniors* ».

Pour analyser ce constat qui révèle à lui seul toute la problématique de la formation à laquelle sont confrontés les seniors dans leur seconde partie de carrière, plusieurs explications sont avancées tant les actifs que par les entreprises.

Tout d'abord, en ce qui concerne un actif, l'intérêt de suivre une formation est double :

Acquérir de nouvelles compétences : les seniors ont acquis une expérience conséquente depuis le début de leur carrière. Dès lors, ils ne perçoivent pas la valeur ajoutée d'une formation et ne jugent pas utile d'investir en temps et en argent dans ce genre de démarche (en cas de financement via le dispositif du CPF) ;

Viser une évolution professionnelle : passé 50 ans, les actifs sont conscients que leur carrière n'est dorénavant plus devant mais derrière eux. Il en résulte un désintérêt pour les dispositifs de formation continue dont le bénéfice serait, de leur point, vu quasiment nul.

---

<sup>15</sup> [Association Solidarités Nouvelles face au Chômage \(SNC\) - Les seniors et l'emploi](#)

Ensuite, en ce qui concerne une entreprise, l'intérêt de former l'un de ses collaborateurs revêt un double caractère économique :

-Un actif mieux formé est un actif dont la productivité et l'efficacité sont supérieures. C'est ce qui explique que les entreprises n'investissent pas suffisamment dans la formation des seniors et qu'un déséquilibre entre jeunes et plus de 50 ans se soit créé : elles doutent de la capacité des seniors à apprendre et, au-delà, de leur capacité à être plus productif par la suite.

-Avec la digitalisation de l'économie, les entreprises préfèrent se tourner vers une main d'œuvre jeune, parfaitement formée et donc immédiatement opérationnelle plutôt que d'investir du temps et de l'argent dans le processus de formation d'un senior à l'issue incertaine.

Cette double analyse permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles le système de formation peine à être efficace pour les « 50 ans et + ».

#### LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN À L'EMPLOI

France Stratégie<sup>16</sup> et le ministère du travail de l'emploi et de l'insertion reviennent en détail sur les mesures en vigueur pour favoriser l'emploi des « 50 – 64 ans ». Nous nous concentrerons sur les dispositifs d'incitation **actuels** à l'emploi des seniors (NB : ne seront pas abordés ceux relevant de la formation ou de la mise en situation ainsi que ceux qui ont été abandonnés en raison « *d'un impact insuffisant ou d'un effet jugé stigmatisant* »).

<sup>16</sup> [France stratégie - Les seniors, l'emploi et la retraite](#)

## LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Il s'agit d'un « dispositif d'insertion en alternance, permettant d'acquérir une qualification professionnelle ou de compléter la formation initiale par une qualification complémentaire<sup>17</sup>. Des aides à l'embauche peuvent être accordées selon le profil du bénéficiaire. Depuis 2008, ce contrat permet, en cas d'embauche d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans ou plus, des exonérations de cotisations et, depuis 2011, le bénéfice d'une aide d'État de 2 000 euros.

De plus, une nouvelle sous-catégorie de contrat de professionnalisation a été mise en place en 2015, pour les chômeurs de longue durée de 50 ans et plus : le contrat « nouvelle carrière », se caractérisant par un volet formation plus bref que celui du contrat de professionnalisation de droit commun.

Malgré ces aides spécifiques, les plus de 45 ans ne représentent, en 2016, que 3 % des nouveaux bénéficiaires d'un contrat de professionnalisation ».

LE CDD SÉNIOR<sup>18</sup>

Il « a été introduit par l'ANI de 2015. Il est réservé aux plus de 57 ans, demandeurs d'emploi depuis plus de 3 mois, pour leur permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation (...) à taux plein » (art. D.1242-2 du code du travail).

Il n'est pas associé à une aide spécifique et n'exonère pas de l'obligation d'une prime de précarité, mais il permet d'embaucher en CDD sans justifier d'un motif spécifique autre que l'âge du salarié. Il n'existe pas de recensement statistique de ce CDD spécifique mais il semble très peu utilisé (corollaire probable du large recours au CDD de droit commun qui représentait déjà en 2014 près de 90 % des embauches de 55-64 ans) ».

<sup>17</sup> [Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion - Contrat de professionnalisation](#)

<sup>18</sup> [Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion - Le contrat à durée déterminée "Senior" \(CDD Senior\)](#)

LES EMPLOIS FRANCS<sup>19</sup>

Actuellement, dans le cadre du programme France Relance, les emplois francs semblent plutôt destinés aux jeunes de moins de 26 ans, ils n'en demeurent pas moins ouverts à l'ensemble des demandeurs d'emploi qui résident dans un quartier prioritaire de la politique de la ville.

Toutes les entreprises et toutes les associations, mentionnées à l'article L. 5134-66 du Code du travail, peuvent recourir aux emplois francs c'est-à-dire embaucher en CDI ou en CDD d'au moins six mois un salarié qui réside dans un quartier prioritaire de la politique de la ville en contrepartie d'une aide de l'état :

- Pour un temps plein, 15 000 euros sur 3 ans pour une embauche en CDI (5 000 euros par an) ;
- Ou 5 000 euros sur 2 ans pour une embauche en CDD d'au moins 6 mois (2 500 euros par an).

Ces montants sont proratisés en fonction du temps de travail et de la durée du contrat.

LE PARCOURS EMPLOI COMPÉTENCES<sup>20</sup>

Le Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion précise que la mise en œuvre du parcours emploi compétences repose sur « *le triptyque emploi-formation-accompagnement* :

- Un emploi permettant de développer des compétences transférables ;
- Un accès facilité à la formation ;
- Un accompagnement tout au long du parcours tant par l'employeur que par le service public de l'emploi,

<sup>19</sup> [Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion – Les emplois francs](#)

<sup>20</sup> [Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion - Parcours emploi compétences](#)

*L'objectif étant l'inclusion durable dans l'emploi des personnes les plus éloignées du marché du travail. »*

Les employeurs bénéficient, pour cela, d'une aide allant de 30 à 60% du SMIC.

# LES PISTES DE REFLEXION POUR FAIRE EVOLUER LE MODELE

---

Après avoir formulé un constat que nous avons souhaité le plus exhaustif et le plus complet possible, nous allons procéder à l'élaboration de plusieurs pistes de réflexion pour accompagner les seniors vers le plein emploi.

## L'EXEMPLE EUROPEEN

Comme nous l'avons indiqué un peu plus haut dans ce document, la France a du retard par rapport à ses homologues européens. Retard de nouveau souligné dans une étude de la DARES<sup>21</sup> fin 2021 qui souligne qu'en 2020, le taux d'activité des 55-64 ans en France est inférieur de 5,8 points à celui des 27 pays de l'Union européenne.

Ainsi, avant de se pencher sur les propositions que nous formulons, il nous a paru intéressant de voir quelles étaient les recettes pratiquées ailleurs en Europe. Nous nous concentrerons, ici, sur les solutions qui nous semblent les pertinentes :

- En Suède et en Finlande, le législateur a instauré des filets de sécurité lors de la mise en œuvre de plans sociaux. Concrètement, cela se traduit par la protection des plus anciens dans les entreprises : les derniers salariés embauchés sont, donc, les premiers à être licenciés ;
- Le Danemark a créé des emplois publics réservés aux seniors. Ces derniers sont accessibles aux demandeurs d'emploi ayant passé un certain âge et ne pouvant plus bénéficier de l'assurance chômage ;
- Les pays d'Europe du Nord au sens large ont compris l'enjeu du maintien de l'employabilité. Ils ont, ainsi, investi sur la formation professionnelle de cette catégorie d'âge pour éviter l'obsolescence programmée que l'on peut trouver en France ;

---

<sup>21</sup> [DARES - Activité des seniors et politiques d'emploi](#)

-En Suède, contrairement à la France par exemple, le niveau de rémunération ne dépend pas de l'ancienneté ou de l'âge mais de la nature du travail exercé. La société Suédoise est fortement égalitariste, y compris en matière de rémunération ;

-Enfin, le maintien dans l'emploi relève aussi de la capacité physique des individus à s'y maintenir. La Suède et la Finlande, ont ainsi, dès les années 90, lié santé des seniors au travail et productivité : le premier étant le catalyseur du second.

Ces mesures reviennent, en fin de compte, à renverser les principes et priorité de l'action publique : longtemps, celle-ci a fait en sorte de favoriser / faciliter l'entrée des nouvelles générations sur le marché du travail et ce au détriment de leurs aînés.

Confronté au défi du maintien dans l'emploi des seniors, condition sine qua non au report de l'âge légal de départ à la retraite, le législateur se voit contraint de mettre en œuvre des mesures non seulement protectrices pour les seniors en entreprise mais visant également à la préservation de leur employabilité. Mesures devant être menées tout en supprimant toutes les formes de barrière à l'emploi des seniors.

## **DES SOLUTIONS GENERIQUES POUR DEVELOPPER ET MAINTENIR L'EMPLOYABILITE**

Dans ce paragraphe, nous allons aborder la problématique de l'emploi d'un double point de vue afin de proposer des solutions adaptées :

- Comment favoriser l'insertion sur le marché de l'emploi des personnes exerçant des métiers fragiles, ayant généralement une mobilité géographique faible ?
- Comment maintenir l'employabilité et favoriser le développement de compétences en adéquation avec les évolutions des besoins des entreprises ?

Enfin, un de nos points complémentaires sera de déterminer comment favoriser la mobilité d'un métier à l'autre et le nécessaire accompagnement qui en découle.

#### HOMOGENÉISER LES BASSINS D'EMPLOI SUR TOUT LE TERRITOIRE

Comment résorber la « *fracture territoriale* » en France. Nous reprenons, ici, le vocable employé par France Stratégie comme titre de l'une de ses publications<sup>22</sup>. Il nous paraît, en effet, résumer à lui seul la situation du marché de l'emploi.

Sur la base de l'analyse effectuée dans nos précédents travaux portant sur « *Faire de la France, le paradis du travail* », nous formulons des propositions destinées à favoriser le développement des territoires.

#### DÉVELOPPEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ DES RÉGIONS SINISTRÉES

La crise sanitaire a mis en lumière les fortes disparités et les clivages existants d'un pays à l'autre et surtout d'une région à l'autre. Ces différences particulièrement frappantes dans notre pays avec d'un côté des zones à forte attractivité économique (les métropoles) et de l'autre des zones que l'on peut qualifier d'économiquement sinistrées.

Les premières citées attirent tant les personnes à la recherche d'opportunités professionnelles que les entrepreneurs séduits par les possibilités de développement de leur business alors que les secondes, faute d'argument économique probant, se retrouvent délaissées.

Cependant, comme nous l'avons détaillé plus haut, le télétravail et la liberté qui lui est associée, peut s'avérer un bon moyen de donner un coup d'accélérateur à ces dernières. De la même manière, les entreprises peuvent y voir une opportunité de développer leur activité dans un secteur géographique inimaginable jusqu'avant la pandémie.

---

<sup>22</sup> [Dynamique de l'emploi et des métiers : quelle fracture territoriale ?](#)

Pour faciliter ce coup d'accélérateur, il convient de mettre en place plusieurs plans de développement :

- Du réseau internet à très haut débit afin de permettre la réalisation des tâches professionnelles à distance de manière fluide ;
- Des réseaux de téléphonie mobile 4G & 5G afin de faciliter la communication ;
- Des infrastructures d'accueil des salariés mobiles type coworking ;
- Des infrastructures de transport car même en télétravail, les salariés ont besoin d'être à proximité de hub de transport leur permettant de se rendre facilement chez leurs clients ;
- D'adaptation des services publics type crèches, écoles, santé... ;
- De commerces et de services de proximité (nourriture, médecin, banque, ...).

Cette politique de développement de proximité pourrait être menée conjointement par le secteur public (Etat, régions, départements, et communes) et par le secteur privé (entreprises) : les deux ayant un intérêt économique à mener à bien ces projets.

#### VERS LA RÉINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE

En France, la part du secteur industriel n'a pas cessé de diminuer au cours des quarante dernières années et s'est même accélérée à partir des années 90. Il s'agit d'une tendance de fonds qui a contribué à la destruction nette de près de 1,4 millions d'emplois mais qui a surtout privé de perspectives professionnelles les Français n'étant pas en mesure d'effectuer des études supérieures que ce soit par manque de moyen financier ou par manque d'intérêt.

Au travers de cette notion de réindustrialisation de la France, l'idée est de créer un tissu économique permettant de donner des perspectives professionnelles à des personnes qui sont exclues du marché du travail en raison de leur faible qualification.

Le propos n'est pas de se limiter à la réouverture d'usines en France mais aussi de considérer le retour de fonctions / métiers que les entreprises ont choisi de délocaliser dans des centres de services partagés en Afrique du Nord ou en Europe Centrale.

Ainsi, nous pourrions imaginer que le gouvernement fasse en sorte de faciliter le retour des activités dites « supports » (Ex : paie, RH, ...) en France en créant des zones franches ou en développant d'autres dispositifs permettant de faire en sorte qu'il soit plus intéressant pour les entreprises de maintenir leurs activités au niveau national plutôt que de les « *off shorer* ».

Cette démarche viendrait compléter celle visant à relocaliser dans l'hexagone les usines de production dites stratégiques et sensibles telle que la production de médicament ou d'équipement de protection sanitaire.

#### CRÉATION DES PÔLES D'ÉLITES

Dans le paragraphe précédent, nous nous sommes intéressés au cas des salariés peu (ou pas) qualifiés. La logique du présent paragraphe est d'être le pendant du précédent et de fournir une vision relative à l'emploi des salariés qualifiés.

Ces derniers ont à la fois besoin d'un cadre correspondant à leurs ambitions professionnelles mais également de perspectives susceptibles de leur donner envie de développer leur activité professionnelle en France plutôt que dans un autre pays (que ce soit en Europe, au Royaume Uni ou aux Etats Unis).

Pour ce faire, il serait pertinent que, sur la base d'un financement partagé entre le public et le privé, des pôles dits d'élite / d'excellence soient créés en France. Leur objectif serait :

- D'attirer les entreprises souhaitant bénéficier d'un cadre et d'un environnement propice au développement de leurs activités ;

- D'attirer les investisseurs à la recherche d'un cadre économique adapté ;
- De conserver au niveau national les pôles de recherche et développement considérés comme stratégiques ;
- D'inciter les entreprises à rapatrier en France leur services que l'on peut qualifier d'ingénierie intellectuelle.

Il est dommage que, sur cette thématique, comme sur la précédente, les pays de l'Union Européenne se retrouvent en concurrence pour accueillir les entreprises souhaitant investir et se développer. En effet, une action coordonnée au niveau européen aurait sans doute eu davantage de poids et d'impact sur les acteurs économiques et aurait pu offrir des perspectives plus larges telles que le partage des sites de production ou de recherche entre plusieurs états membres.

#### DÉVELOPPER & MAINTENIR L'EMPLOYABILITÉ DES ACTIFS

Le maintien de l'employabilité se traduira dans les décennies à venir par la capacité des individus à facilement passer d'un métier à un autre tout en étant capable de se montrer rapidement efficace dans l'ensemble des tâches à effectuer.

Cette capacité ne fera que traduire la tendance structurelle entamée au début du siècle : un actif changera plusieurs fois d'emploi au gré des transformations de l'activité économique. Cette adaptation ne pourra se faire qu'après une période de transition entre les métiers actuels et cette nouvelle forme de travail basée sur une polyvalence exacerbée.

Enfin, en matière de développement et de maintien de l'employabilité, il convient de distinguer les cadres des professions intermédiaires, les deux catégories d'actifs étant confrontés à des problématiques différentes.

## LA GESTION DE L'EMPLOYABILITÉ DES PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES

Au regard du phénomène de polarisation de l'emploi décrit dans la première partie, tout l'enjeu de l'employabilité des professions intermédiaires sera de leur permettre d'éviter le déclassement social lié à un glissement progressif vers des emplois peu qualifiés (et donc faiblement rémunérés).

Afin d'éviter cet écueil, mais aussi pour leur permettre d'évoluer vers des emplois plus qualifiés, nous considérons qu'une attention toute particulière doit être portée à leur employabilité. Au travers d'un parcours de professionnalisation efficace, l'idée est de faire en sorte que l'entreprise reconnaisse le savoir-faire acquis et les fasse progresser au sein de l'organigramme.

Ce parcours de professionnalisation, destiné à développer tant les compétences que la polyvalence, devra leur permettre de parfaitement maîtriser des aptitudes techniques, managériales, commerciales... Cela pourra être envisagé d'un point de vue pratique au travers de la validation des acquis ou d'un point de vue plus théorique via le suivi d'un parcours de formation certifiant venant compléter leur formation initiale.

Par ailleurs, à l'instar de ce que nous proposons pour les seniors, il nous semble intéressant que les professions intermédiaires bénéficient d'une version adaptée de notre « [bilan d'employabilité](#) ». Ce concept, après une analyse de leur situation actuelle, leur proposera des parcours leur permettant d'être en phase avec les attentes du marché de l'emploi.

## LA GESTION DE L'EMPLOYABILITÉ DES CADRES

La problématique d'employabilité des cadres arrive plus tardivement que celle des professions intermédiaires. En effet, hautement qualifiés et bénéficiant d'un cursus de formation initiale efficace, cette problématique est actuellement moins prégnante mais tend à le devenir avec la numérisation exacerbée de l'économie.

Pour les cadres, tout va se jouer au niveau de leur capacité à actualiser leurs compétences tout en développant de nouvelles. Actuellement, la durée de vie d'une compétence, notamment dans le domaine informatique, est limitée à quelques années voire quelques mois... Cette accélération de l'obsolescence des compétences impose un nouveau postulat : la réflexion ne peut-être pensée qu'à court terme, le long terme ayant, dès lors, perdu toute signification.

L'acquisition de nouvelles compétences nécessaire à l'employabilité à court terme ne pourra s'effectuer que par la pratique. C'est à ce titre que les cadres devront rentrer dans un **processus « emploi – formation permanent »** qui pourrait se traduire, par exemple, à la fin de chaque tâche ou projet par un équivalent de la Validation des Acquis en Entreprise (VAE) reconnaissant les nouveaux savoirs développés.

Ce concept « d'emploi – formation permanent » devra être accompagné tant par les fonctions RH que par les partenaires sociaux de chaque entreprise afin qu'il soit efficace. Son succès dépendra, de surcroît, de la reconnaissance globale par les entreprises d'une branche des processus d'acquisition des compétences par les salariés faisant des concepts de « métier apprenant » et de « savoir apprendre » une réalité.

Dès lors, l'entreprise devra permettre à ses cadres d'être en mesure d'acquérir les quatre compétences qui selon l'OCDE permettent de maintenir et développer leur employabilité : la capacité à coopérer, à communiquer, la créativité et l'esprit critique.

Une remarque en conclusion : employabilité et formation continue ne sont pas synonymes, mais complémentaires. La formation continue, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, permet de maintenir l'employabilité à long terme et doit notamment être perçue comme un moyen de permettre à un actif d'être en phase avec les besoins et les évolutions du marché de l'emploi.

## REVOIR LE MODÈLE DE LA FORMATION CONTINUE

Ce point est la suite logique du précédent. En effet, pour qu'un actif maintienne son employabilité de manière efficiente, il convient que le système de formation continue soit à la hauteur de ses attentes et surtout corresponde à ses besoins.

Ainsi, comme nous détaillons dans notre rapport *«Faire de la France, le paradis du travail »*, la formation va s'avérer être un élément clé dans le développement de l'emploi et le maintien de l'employabilité en France : correctement formés et accompagnés, les salariés seront en mesure de s'adapter aux évolutions du marché du travail.

Lorsque l'on se penche sur les dispositifs de formation en France, deux remarques notables peuvent être formulées :

- Les offres de formation ainsi que les dispositifs de financement sont particulièrement nombreux et développés ;
- En dépit de leur aspect pléthorique, les offres et les dispositifs sont particulièrement illisibles, y compris pour les initiés.

Cette dernière remarque peut être parfaitement illustrée par deux chiffres. En 2019, *« environ 28 % des personnes sondées n'avaient jamais suivi de formation professionnelle, (tandis qu'un peu plus de 40 % en avaient suivi une il y a cinq ans ou plus<sup>23</sup>) »* et que *« plus de la moitié des Français se déclaraient peu ou mal informés sur les dispositifs en vigueur »*.

Forts de ce constat, il nous paraît indispensable :

- De simplifier le processus de manière à ce que le plus de salariés (actifs ou inactifs) soient en mesure de bien comprendre comment effectuer et financer une formation ;
- De mieux informer sur les dispositifs de financement existants ;

---

<sup>23</sup> Statista - [Avez-vous déjà suivi une formation ?](#)

- De développer, à terme, une structure unique assurant la fois l'information des salariés, le montage des dossiers de formation et de financement, le financement et l'accompagnement ;
- De remettre la formation des salariés actifs au centre des préoccupations des entreprises en réhabilitant le plan de formation ;
- De stopper les dérives autour du CPF au sein des entreprises. Ce dispositif est propre au salarié et n'est pas destiné à se substituer à l'obligation de l'employeur d'assumer les coûts liés au financement des formations destinées à maintenir l'employabilité de ses collaborateurs.

Bien informés et surtout bien formés, les salariés français, qu'ils soient actifs ou inactifs, seront plus facilement en mesure de faire preuve d'agilité pour s'adapter aux évolutions du marché du travail.

## **SENIORS, NE PLUS SUBIR LA FIN DE CARRIÈRE**

Les « 50 ans et + » sont un atout pour les entreprises et pour la bonne santé de l'économie d'un pays. Au travers d'un corpus de propositions, nous entendons valoriser leur expertise tout en sensibilisant les entreprises sur la manière dont leur présence dans les effectifs peut en stimuler le développement économique.

### UNE FORMATION ADAPTÉE À CHAQUE ÉTAPE DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Notre conviction est qu'il faut mettre en place un modèle de formation qui permette à tout actif, et notamment les « 50 ans et + », d'évoluer et d'apprendre durant toute leur vie professionnelle. Nous intégrons un paragraphe spécifique sur la formation dans cette partie car il s'avère que c'est cette catégorie de population qui y a le moins recours.

Comme nous l'avons souligné précédemment les dispositifs existent, ils sont nombreux mais leur profusion et leur absence de lisibilité rend inopérante leur efficacité... Dès lors, notre logique ne va pas être de tout

remettre en cause mais de tenter d'améliorer l'existant. Partant de la révision du modèle de la formation continue décrit plus haut, nous proposons plusieurs mesures destinées à favoriser spécifiquement le développement de la formation des seniors.

#### LA REVALORISATION DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)

Tout d'abord, en ce qui concerne la Compte Personnel de Formation (CPF), nous considérons que le dispositif doit être revalorisé pour les « 50 ans et + », voire les 45 ans et +. L'idée est de développer les moyens financiers à la disposition des salariés et des entreprises pour faciliter le financement de la formation continue de chaque actif.

Pour mémoire, le fonctionnement du CPF est le suivant :

- Cas général** : Pour un salarié à temps plein, ou à temps partiel, l'alimentation du compte se fait à hauteur de 500 € par année de travail, dans la limite d'un plafond de 5 000 € ;
- Cas des salariés non qualifiés** : L'alimentation du compte se fait à hauteur de 800 € par année de travail, dans la limite d'un plafond de 8 000 €, pour un salarié à temps plein qui n'a pas atteint un niveau de qualification sanctionné par un diplôme de CAP/BEP, un titre professionnel enregistré et classé au niveau 3 du RNCP ou une certification reconnue par une convention collective nationale de branche.

Ce rappel étant fait, nous considérons que l'ensemble des actifs ne doit pas être considéré de la même manière : un actif jeune, nouvellement formé ne va pas avoir les mêmes besoins qu'un actif plus âgé qui n'a pas suivi de formation depuis un certain temps. A ce titre, nous préconisons que dès 50 ans (voire 45 ans dans les métiers du digital) les mesures suivantes permettant à un actif d'obtenir plus facilement un surplus de financement :

- Le doublement de montant annuel permettant à un actif d'accumuler chaque année 1 000,00€ (ou 1 600,00€) ;
- La suppression du plafond limité à 5 000, 00€ (ou 8 000,00€).

Une remarque en conclusion, le CPF est un outil propre au salarié : il ne doit pas contribuer à financer des formations destinées à maintenir l'employabilité de ce dernier, obligation incombant à l'employeur et devant être financées par celui-ci.

#### METTRE EN PLACE UN BILAN D'EMPLOYABILITÉ

Ensuite, sur le modèle du bilan de compétences, nous proposons de mettre en place un **bilan d'employabilité**. Ce bilan propre à chaque branche, chaque entreprise voire chaque métier aurait pour finalité de :

- Déterminer les conditions d'employabilité moyenne ;
- Déterminer au sein d'une structure les éléments saillants qui font qu'un actif dispose d'une employabilité supérieure à un autre occupant le même poste ;
- Identifier les mesures de formations permettant à l'actif de combler son déficit d'employabilité ;
- Mettre en œuvre les actions de formation identifiées.

Ce bilan permettrait de combler dès son apparition le différentiel entre les actifs au sein d'une même structure et serait particulièrement utile pour les salariés seniors.

#### UNE FORMATION STRUCTURANTE TOUS LES 5 ANS

Enfin, nous considérons que, dès l'âge de 40 ans, les salariés d'une entreprise devraient obligatoirement bénéficier d'une formation structurante (type master ou MBA) tous les 5 ans, quitte à ce qu'ils se voient fortement inciter à les suivre.

En effet, la démarche s'avère vertueuse tant pour l'entreprise que pour les salariés. Ainsi, cela permettrait de :

- Développer les compétences & le savoir-faire des salariés, tout au long de leur vie professionnelle, leur permettant de pouvoir prétendre à une évolution régulière durant leur carrière ;

- Fidéliser & conserver les talents au sein de l'entreprise. La qualité des formations financées par une entreprise pouvant être utilisée comme argument lors du recrutement ;
- Lisser les coûts de formation tout au long de la seconde partie de carrière sans attendre que le salarié soit rattrapé par le syndrome de l'obsolescence de ses compétences, ce qui revient à concentrer le besoin et l'effort de financement en un instant T ;
- Valoriser l'évolution des savoirs faire de ses équipes auprès des partenaires économiques.

Bien entendu, cela ne signifie pas que cette formation structurante dispensée tous les 5 ans a vocation à se substituer au processus de formation usuel : elle a pour but de la compléter.

#### DÉVELOPPER LES MESURES AU SEIN DES ENTREPRISES

Les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans le développement de l'emploi des seniors. Il se peut, cependant, que dans certaines situations, les acteurs économiques ne se montrent pas nécessairement particulièrement vertueux en la matière.

Nous souhaitons donc, au travers de la mise en place d'un dialogue social constructif, favoriser la levée des barrières à l'accès à l'emploi pour les seniors tout évitant qu'ils soient victime de discrimination au sein des entreprises.

#### INSTAURER L'INCITATION À L'EMPLOI DES ACTIFS SÉNIORS

Cette proposition repose sur le même principe que l'obligation pour les entreprises d'employer des salariés en situation de handicap. Pour mémoire, cette mesure impose à « *tout employeur d'au moins 20 salariés ou agents d'employer des personnes en situation de handicap dans une proportion de 6 % de l'effectif total*<sup>24</sup> ».

<sup>24</sup> [Secteur privé : qu'est-ce que l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés ?](#)

Le concept que nous développons est similaire. Il consiste, au travers de la législation, à inciter les entreprises à embaucher une certaine proportion de salariés ayant « 50 ans et + » dans leurs effectifs. De manière, plus détaillée, nous envisageons le mécanisme suivant :

- La proportion du nombre minimal de seniors dans les effectifs serait déterminée en fonction de la taille de l'entreprise ;
- La proportion de salariés seniors dans l'entreprise ferait l'objet d'une déclaration annuelle auprès de l'administration ;
- La mise en place d'un bonus-malus dépendant du respect de la réglementation :
  - Bonus : les entreprises vertueuses bénéficieraient d'un allègement des charges sociales sur les salariés en question ;
  - Malus : Les entreprises qui ne respecteraient pas l'obligation de verser une contribution dépendante du niveau de respect de leurs engagements.

Le dispositif ferait l'objet d'une évaluation annuelle qui conduirait à des ajustements visant à le rendre le plus efficace possible.

#### DÉVELOPPER UN PLAN D'ÉGALITÉ SÉNIORS EN ENTREPRISE

A l'instar de la précédente, cette proposition envisage de prendre comme point de départ un dispositif existant puis de l'adapter à la population des actifs de « 50 ans et + ». Ainsi, la législation française a mis en place l'égalité professionnelle Femme-Homme<sup>25</sup> de manière à ce que l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans le travail soit effective. Celle-ci repose notamment sur deux piliers :

- Interdiction des discriminations en matière d'embauche ;
- Absence de différenciation en matière de rémunération et de déroulement de carrière.

Nous considérons qu'il convient de définir un plan d'égalité professionnelle au sens large qui garantisse notamment aux salariés ayant « 50 ans et + » de

<sup>25</sup> [L'égalité professionnelle Femme-Homme](#)

ne pas subir de discrimination au sein de l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, l'âge en est une cause majeure et cette démarche permettrait de mettre un terme à la fois aux phénomènes externes (discrimination à l'embauche des seniors) mais également internes (blocage de carrière et de rémunération).

La mise en place d'un tel dispositif se ferait avec l'aide et le soutien des partenaires sociaux. Il est possible, dès lors, d'imaginer des discussions au niveau des branches pour déterminer un cadre général qui serait, ensuite, adapté au sein de chaque entreprise afin de tenir compte de leurs spécificités.

#### DÉVELOPPER UN PASS EMPLOI SÉNIORS

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les dispositifs d'aide et de soutien à l'emploi des seniors sont multiples et disparates. A l'instar de la formation professionnelle, cette multiplicité en réduit la compréhension pour le bénéficiaire ainsi que l'efficacité du fait de la dispersion des moyens.

Partant de ce constat, nous proposons de mettre en place un système de type Pass Emploi Seniors qui reposerait sur trois piliers :

-Premier pilier : Renforcement de l'accompagnement des seniors dans un parcours de formation structurant basé sur un bilan de compétences couplé à la réalité économique et aux besoins du marché du travail permettant de fournir un socle de connaissances adaptées au rebond professionnel ;

-Second pilier : Sensibilisation et implication des acteurs du public et du privé. Le secteur public, au travers de son administration, ayant pour rôle d'accompagner les seniors tandis que les entreprises auront pour finalité d'apporter leur expertise sur les tendances du marché et bien entendu de recruter des actifs issus de cette population ;

-Troisième pilier : Mise en place d'une incitation financière unique au bénéfice des entreprises. Elle pourrait prendre la forme d'une réduction des charges sociales pérenne ou du versement d'une subvention sur plusieurs années à l'instar de ce qui est pratiqué dans le cadre des emplois francs.

Au travers de ce dispositif nous souhaitons mettre l'accent sur l'emploi des « 50 ans et + » qui, avec l'allongement des carrières et le recul de l'âge de départ à la retraite, devient un des enjeux majeurs au cours des décennies à venir.

#### REVOIR LES DISPOSITIFS DE FIN DE CARRIÈRE

Un des gros points noirs des pays de l'OCDE réside dans le faible taux d'emploi des « 50 ans et + », notamment ceux approchant de l'âge de départ à la retraite.

Afin de limiter cette problématique, nous considérons qu'il faut revoir les dispositifs de fin de carrière. En effet, de cette manière les actifs plutôt que de se retrouver sans emploi ou dans une situation de préretraite financée par pôle emploi, achèveraient leur carrière de manière normale et décente.

Pour se faire, nous formulons un certain nombre de propositions susceptibles de faciliter la fin de carrières des actifs français :

-Rachat de trimestres : Actuellement, il est possible de racheter jusqu'à 12 trimestres correspondant au nombre d'années d'études supérieures ainsi qu'aux années de cotisation incomplètes à un coût qui dépend, notamment, de l'âge de l'actif au moment dudit rachat. Nous considérons qu'il faudrait :

- Relever le plafond de 12 trimestres, soit 3 ans, à 20 trimestres, soit 5 ans ;
- Inciter les entreprises à développer des dispositifs internes d'aide au rachat de trimestres ;
- Mettre en place un dispositif d'aides publiques accessibles aux actifs de plus de 60 ans pour les aider à financer le rachat de trimestres.

-Généraliser les Comptes Epargne Temps (CET) dans les entreprises : Actuellement leur création est soumise à un accord d'entreprise soit, en d'autres termes à la volonté de l'employeur. Dès lors, se pose la question de l'opportunité de rendre obligatoire ce procédé susceptible de permettre aux actifs seniors de bénéficier de manière

générale d'un congé de fin de carrière (Pour mémoire, la durée dudit congé correspond au nombre de jours épargnés sur le CET) ;

-Compte de pénibilité : Ce dispositif est accessible aux actifs exerçant une profession aux conditions difficiles. Il nous semble intéressant de développer le système en procédant à une majoration l'acquisition de points afin de permettre aux actifs concernés de partir de manière anticipée à la retraite grâce à la validation facilitée de trimestres dits de majoration ;

-L'aménagement des fins de carrière : Destiné aux actifs souhaitant réduire leur activité à la fin de leur carrière, ce dispositif repose sur la négociation d'un accord d'entreprise qui permet aux salariés concernés de basculer vers un temps partiel. Nous considérons qu'il faut généraliser ce type d'accord en offrant, par exemple, la possibilité à l'actif en question de cotiser pour la retraite (base, complémentaire voire supplémentaire<sup>26</sup>) sur la base de votre salaire à temps plein.

Ce corpus de mesures permettrait à chaque actif, quelle que soit la nature de sa profession, de pouvoir bénéficier d'une fin de carrière équilibrée. A condition, bien entendu, que les premiers concernés connaissent la nature des dispositifs existant d'où la nécessité de mettre l'accent sur l'information.

---

<sup>26</sup> [Quelles sont les caractéristiques du système français de retraite ?](#)

## CONCLUSION

Face aux défis de la métropolisation, de la numérisation de l'économie et de la polarisation de l'emploi, les actifs vont être confrontés à la nécessaire adaptation tant de leur manière d'envisager l'exercice de leur métier que dans celle de l'évolution de leurs compétences.

Tous les actifs ne sont pas égaux face aux problématiques de l'emploi : chaque catégorie d'actifs (« 15 – 24 ans », « 25 - 49 ans et « 50 ans et + ») est confrontée à spécificités qui lui sont propres et qui mériteraient un traitement particulier. En nous concentrant sur les Seniors, nous avons souhaité souligner le fait la problématique des retraites ne peut être décorrélée de celle de l'emploi des 50 ans et +.

Sur la base de notre analyse, nous avons établi un diagnostic puis formulé des propositions pragmatiques et constructives tenant compte des spécificités des seniors. Chaque concept défini s'inscrit dans une dynamique collective visant à redynamiser le marché de l'emploi en supprimant les freins auxquels peuvent être confrontés les actifs français.

Le travail qui a été mené doit, enfin, être mis en perspective avec les réflexions menées par les membres du think thank Le Millénaire sur le développement apporté sur les sujets connexes comme la formation ou encore les politiques industrielles.

Par **Olivier Bodo**, vice-président du Millénaire,

## AUTRES SOURCES

Publications sur le thème du travail – France Stratégie :

[https://www.strategie.gouv.fr/publications?keys=&term\\_node\\_tid\\_depth\\_join\\_2=All&term\\_node\\_tid\\_depth\\_join\\_3=8460&field\\_auteurs\\_target\\_id=All&field\\_date\\_de\\_publication\\_value%5Bvalue%5D%5Byear%5D=&field\\_date\\_de\\_publication\\_value\\_1%5Bvalue%5D%5Bmonth%5D=&term\\_node\\_tid\\_depth\\_join=All](https://www.strategie.gouv.fr/publications?keys=&term_node_tid_depth_join_2=All&term_node_tid_depth_join_3=8460&field_auteurs_target_id=All&field_date_de_publication_value%5Bvalue%5D%5Byear%5D=&field_date_de_publication_value_1%5Bvalue%5D%5Bmonth%5D=&term_node_tid_depth_join=All)

Fracture territoriale :

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/dynamique-de-emploi-metiers-fracture-territoriale>

Fracture territoriale – Recherche Google :

[https://www.google.com/search?q=emploi+fracture+territoriale&rlz=1C1CHBF\\_frFR851FR851&oq=emploi+fracture+territoriale&aqs=chrome..69i57j69i60.9170j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=emploi+fracture+territoriale&rlz=1C1CHBF_frFR851FR851&oq=emploi+fracture+territoriale&aqs=chrome..69i57j69i60.9170j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

L'insertion professionnelle des jeunes :

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/linsertion-professionnelle-jeunes>

<http://www.slate.fr/story/59011/emploi-jeune-diplome-experience>



Le Millénaire est un groupe de réflexion spécialisé sur les questions de politiques publiques et travaillant à la refondation de la droite. Il est composé d'une trentaine de contributeurs de divers horizons — cadres du privé, du public, chercheurs, chefs d'entreprises — et chacun expert dans son domaine.

**Président : William THAY**

Secrétaire générale : Marion PARISSET

Secrétaire général adjoint à la stratégie : Emeric GUISSSET

Secrétaire général adjoint aux Études : Matthieu HOCQUE

Directeur des Études : Clément PERRIN

Communication : [communication@lemillenaire.org](mailto:communication@lemillenaire.org)

Presse : [presse@lemillenaire.org](mailto:presse@lemillenaire.org)

Et pour suivre toutes les actualités du Millénaire :

<http://lemillenaire.org>



*Mentions légales : L'ensemble de ce rapport relève de la législation française et internationale sur le droit d'auteur et de la propriété intellectuelle. Tous les droits de la reproduction sont réservés à l'association « Le Millénaire », la reproduction de tout ou partie de ce rapport sur quelque support que ce soit est formellement interdite sauf autorisation expresse du Président de l'association.*