

INSTITUT
MONTAIGNE



15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors

RAPPORT SEPTEMBRE 2010

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par François Rachline. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur trois axes de recherche :

Cohésion sociale

Mobilité sociale, intégration des minorités, légitimité des élites...

Modernisation de l'action publique

Réforme de l'État, éducation, système de santé...

Stratégie économique et européenne

Compétitivité, spécialisation industrielle, régulation...

Grâce à ses experts associés (chercheurs praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.

*Je me trouve plus par rencontre
que par l'inquisition de mon jugement*

INSTITUT
MONTAIGNE



15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors

SEPTEMBRE 2010

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I - « LES JEUNES AUX ÉTUDES, LES ADULTES AU TRAVAIL, LES SENIORS AU REPOS », UN MODÈLE SOCIAL PÉRIMÉ	7
1.1. Une organisation sociale qui frustre toutes les générations	11
1.2. Des seniors inquiets quant à leur vieillesse	13
1.3. La fin d'un pacte de solidarité imaginé en 1945	14
II - NEUF OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DES JEUNES ET DES SENIORS	17
Obstacle 1 : Une spécialisation des âges de la vie entretenue par les politiques publiques	17
Obstacle 2 : Un modèle français reposant sur la quête d'un statut ..	19
Obstacle 3 : Des perceptions ambivalentes du travail et du monde économique	23
Obstacle 4 : Un système éducatif toujours peu ouvert sur le monde du travail	25
Obstacle 5 : Un décrochage scolaire créant des « exclus » de l'emploi	27
Obstacle 6 : Un faible recours à la formation après 40 ans	29
Obstacle 7 : Des carrières linéaires et monolithiques au sein de nombreuses grandes organisations	29
Obstacle 8 : Un modèle de rémunération fondé sur l'ancienneté....	30
Obstacle 9 : Une faible valorisation des seniors et du capital expérience	31

III - RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS CONCRÈTES.....	35
3.1 Les enseignements que nous livrent les pays du Nord de l'Europe .	35
3.2 Valeurs et principes directeurs de nos propositions.....	39
3.3 Trois grands leviers de développement de l'emploi des jeunes et des seniors	40
3.4 Développer l'employabilité tout au long de la vie.....	41
3.5 Réduire les rigidités du système	62
3.6 Revaloriser le travail	66
IV - LES ACTEURS DU CHANGEMENT.....	77
4.1. Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi	77
4.2 Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique	77
4.3 Ministère de l'Éducation nationale	78
4.4 Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	79
4.5 Pôle emploi	79
4.6 Syndicats et organismes paritaires	80
4.7 Entreprises et branches professionnelles	80
4.8 L'importance d'un dialogue concerté	81
CONCLUSION - TRAVAILLER AUTREMENT POUR VIVRE AUTREMENT	83
BIBLIOGRAPHIE.....	85
REMERCIEMENTS.....	93

INTRODUCTION

En 1945, le gouvernement français créait la sécurité sociale et le régime d'assurance-vieillesse unique, fondé sur le principe de la répartition : les cotisations payées par les actifs financeraient les pensions des retraités. Un nouveau pacte de solidarité venait de naître. Il ne reposait plus sur la famille mais sur les générations. L'entraide familiale, où jeunes et anciens trouvaient le premier comme le dernier soutien ne disparaîtrait pas, mais le nouveau système permettait de construire une cohésion sociale dans le temps et à l'échelle de la nation. Deux facteurs contribuaient puissamment à sa réussite : une scolarité courte, une retraite brève. Ce glissement « sociétal » exigeait en effet que ni les jeunes ni les plus âgés ne pèsent trop sur les ressources de leurs ascendants ou de leurs descendants. Dans une France où les enfants aidaient encore les aînés dans les champs, où le certificat d'études ouvrait les portes de l'usine, où l'on travaillait dans ses vieux jours, tout était en place pour que le nouveau contrat social, plus ou moins explicite, fonctionne correctement. Il était conçu pour évoluer vers un triptyque résumé d'une formule par Roger-Pol Droit : « jeunesse studieuse, maturité laborieuse, retraite heureuse »¹.

Tout le problème est que ce modèle se heurte aujourd'hui à une situation démographique radicalement différente de celle qui l'a vu naître. En 1945, la retraite se prenait à 65 ans et l'espérance de vie avoisinait 68 années. De nos jours, l'âge moyen auquel on quitte

⁽¹⁾ Roger-Pol Droit, « Le crépuscule des retraites », *Les Echos*, 24/02/2010.

le marché du travail est de 59,3 ans² alors que les hommes vivent en moyenne jusqu'à 77,8 ans et les femmes jusqu'à 84,5 ans³. Par surcroît, la part de la population qui supporte la double charge des études et des retraites s'est considérablement réduite : près de 80 % des emplois en France sont assurés par une population dont l'âge est compris entre 25 et 54 ans. Celle-ci ne représente plus que 41 % de la population totale. En d'autres termes, cela signifie que sur cinq Français deux sont actifs, trois inactifs. Encore faut-il ajouter que le chômage endémique depuis plus d'un quart de siècle a fragilisé les ressources salariales, que l'atmosphère intellectuelle et les politiques publiques n'ont guère compris depuis les années 1970 que le travail n'était pas un stock à partager mais un flux à nourrir. Quels qu'aient été les gouvernements, la lutte contre le chômage a presque toujours pris le pas en France sur la volonté de créer des emplois. Au lieu de promouvoir d'abord l'activité de tous, on a rationné le travail par classe d'âge : aux adultes l'emploi, aux jeunes les études, aux seniors l'inactivité. Ce postulat, archaïque, s'appuie sur une idée fort simple mais totalement fautive : puisqu'il n'y a pas assez de travail pour tout le monde, il est impératif de l'allouer en priorité aux actifs entre 25 et 55 ans.

En un mot, le pacte traditionnel de solidarité s'est transformé en un pacte de sacrifice. Il tend de plus en plus à opposer les inclus aux exclus du système. Non seulement il ne contribue plus à assurer la cohésion sociale mais il la menace. Dangereusement.

⁽²⁾ En 2008, l'âge moyen de sortie du marché du travail est de 59,3 ans selon Eurostat, « Âge moyen de sortie du marché du travail, par sexe ».

⁽³⁾ Insee, « Espérance de vie à la naissance et taux de mortalité infantile » (résultats provisoires arrêtés fin 2009), insee.fr.

Comment rencontrer les aspirations individuelles sans briser la solidarité nationale ? Comment permettre aux jeunes adultes et aux jeunes seniors de travailler, de gagner ou de conserver leur indépendance financière, d'exercer une activité tout à la fois rémunératrice et gratifiante sans négliger l'impératif de cohésion sociale ? Comment travailler autrement pour vivre autrement ? C'est l'objet de ce rapport. Il étudie ce phénomène spécifiquement français par lequel les jeunes de moins de 25 ans, et les seniors au-delà de 55 ans, sont largement mis hors jeu de l'activité. Non par ostracisme, mais par l'effet presque mécanique d'un contrat social dénaturé. Il ne s'agit donc pas ici d'aborder seulement la réforme des retraites, mais de replacer cette question dans un contexte bien plus large, celui d'un véritable choix de société.

Le premier volet de ce travail analyse la question d'un triple point de vue, démographique, économique et social, à la lumière de comparaisons internationales. Le diagnostic est catégorique : la situation française de monopole de l'emploi par une seule génération n'est plus tenable. Elle contribue à donner du travail la double image d'un mal nécessaire et d'un trophée inaccessible. Le pacte de solidarité de 1945 n'est plus viable.

Le deuxième volet s'attache à identifier les causes profondes de cette situation et les obstacles au développement de l'emploi des jeunes comme des seniors. L'objectif est de permettre aux uns et aux autres de redevenir les acteurs de leurs propres projets.

Le troisième volet livre des propositions concrètes pour promouvoir l'émergence d'une nouvelle économie du travail dans laquelle s'insèrent pleinement jeunes et seniors, en brisant la séquence monolithique traditionnelle – formation, travail, repos – pour lui

substituer des trajectoires individuelles qui entremêlent à tout âge ces trois composantes.

Le dernier volet recense les acteurs du profond changement proposé, en identifiant leurs possibles contributions.

C'est en permettant à chacun de travailler autrement pour vivre autrement que nous pourrions restaurer l'esprit de solidarité qui fait aujourd'hui cruellement défaut à notre société.

« LES JEUNES AUX ÉTUDES, LES ADULTES AU TRAVAIL, LES SENIORS AU REPOS », UN MODÈLE SOCIAL PÉRIMÉ

En France, la population des 25-54 ans assure à elle seule près de 80 % des emplois⁴ du pays, alors qu'elle ne représente que 41 %⁵ de la population totale. L'Hexagone se distingue ainsi des autres grands pays industrialisés par une faible activité des populations situées aux extrémités du spectre démographique.

Le taux d'emploi⁶ des moins de 25 ans (les « jeunes ») était fin 2008 de 32 %⁷, soit 33 points de moins que le taux d'emploi national. Ce même taux est de 42 % en Suède et de 52 % au Royaume-Uni⁸.

Quant aux personnes de plus de 55 ans (les « seniors »), leur taux d'emploi est de 38 %. Il chute brutalement à 16 % pour les 60-64 ans⁹.

Ce taux d'emploi est très loin de l'objectif de 50 % pour les plus de 55 ans qu'avait fixé l'Union européenne à ses pays membres

⁽⁴⁾ OCDE, *Labour Force Statistics Database*, 2008.

⁽⁵⁾ OCDE, *Population shares by age*, 2009.

⁽⁶⁾ Le taux d'emploi est le rapport du nombre de personnes occupant un emploi à la population totale dans la tranche d'âge considérée.

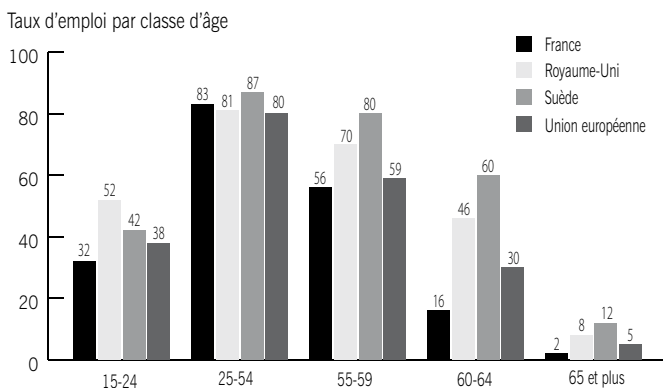
⁽⁷⁾ OCDE, *Labour Force Statistics Database*, 2008.

⁽⁸⁾ *Ibid.*

⁽⁹⁾ *Ibid.*

lors du Conseil européen de Stockholm en 2001. Contrairement à la France, certains pays ont atteint cet objectif : aux Pays-Bas, entre 1996 et 2008, le taux d'emploi des seniors est passé de 30 % à 51 % ; en Finlande, il a crû de 36 % à 56 %¹⁰.

Figure 1 : L'emploi en France concerne avant tout les 25-54 ans



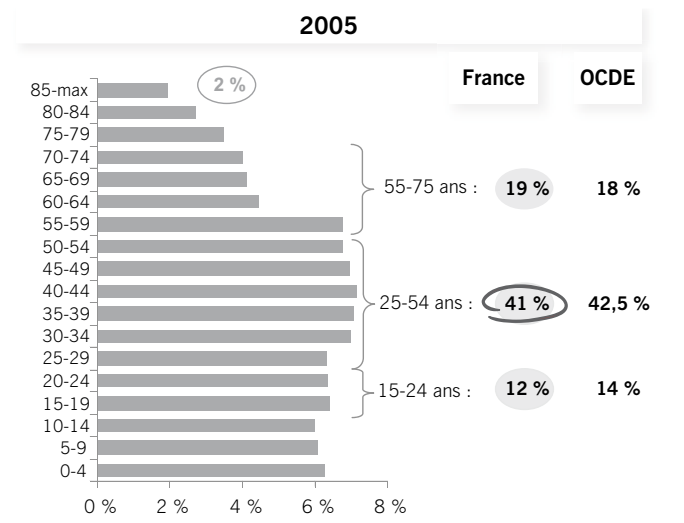
Source : Eurostat 2008.

Les 25-54 ans assurent 79 % des emplois en France

⁽¹⁰⁾ *Ibid.*

La part des 25-54 ans dans la population française totale chutera de 10 % d'ici à 2025¹¹. D'un point de vue démographique, il est donc intenable de concentrer l'activité économique sur les 25-54 ans. En effet, cette classe d'âge qui, en 2005, comptait pour 41 % de la population française, n'en représentera plus que 37 % d'ici 2025¹². Dans le même temps, la classe des plus de 60 ans passera de 21 % à 28 % de la population totale. En particulier, la part des plus de 85 ans augmentera de 50 % et représentera 3 % de la population française¹³.

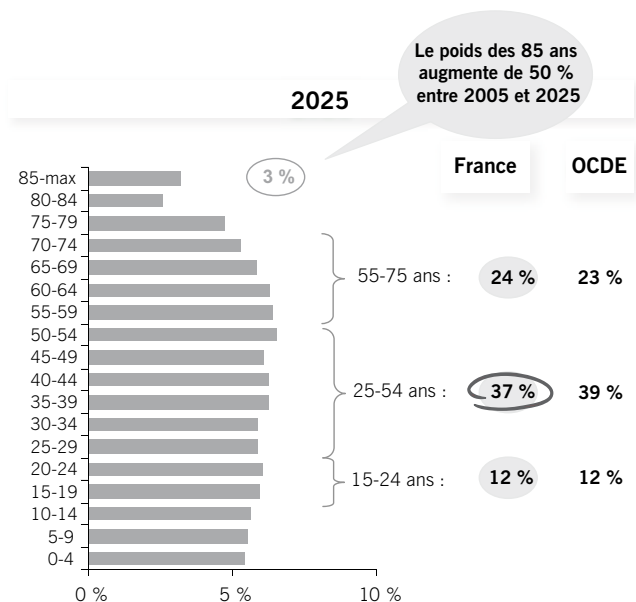
Figure 2 : La population des 25-54 ans va chuter de 10 % d'ici 2025



⁽¹¹⁾ OCDE, *Population shares by age*, 2009.

⁽¹²⁾ *Ibid.*

⁽¹³⁾ *Ibid.*



Source : OCDE, *Population shares by age*, 2009.

D'un point de vue économique, cette situation est triplement préoccupante :

1. Elle menace la croissance : si la population au travail devait garder son actuelle répartition démographique, le taux d'emploi national chuterait de 52 % à environ 45 % en 2025¹⁴.

⁽¹⁴⁾ Calculé par rapport à la population totale.

2. Elle fait vaciller notre système de retraite : en 2050, le rapport entre actifs et retraités tombera à 1,4 actif pour un inactif contre 2,2 en 2005¹⁵ ; la part du PIB représentée par les retraites devrait atteindre 14,8 % du PIB en 2035 contre 13,6 % aujourd'hui¹⁶.
3. Elle soulève de fortes inquiétudes pour l'emploi futur des jeunes générations : en 2007, le taux de chômage des jeunes en France était de 19 %, soit 7 points au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE¹⁷ et la situation n'a fait qu'empirer avec la crise économique¹⁸.

1.1. Une organisation sociale qui frustre toutes les générations

Les jeunes Français sont de plus en plus nombreux à subir une précarité alarmante :

1. Un tiers des jeunes de moins de 25 ans qui travaillent ont un contrat à durée déterminée (CDD), contrat aidé ou un stage¹⁹ (contre 9 % des 30-49 ans).

⁽¹⁵⁾ INSEE, « Projection 2005-2050 », *INSEE Première*, juillet 2006.

⁽¹⁶⁾ 14,5 % en 2060 selon la Commission européenne, *The 2009 Ageing Report — Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)*, 2009.

⁽¹⁷⁾ Si l'on considère tous les jeunes d'une classe d'âge et pas seulement les jeunes actifs, la France se situait en 2007 toujours 2 points au-dessus de la moyenne OCDE. In OCDE, *Des emplois pour les jeunes*, 2009.

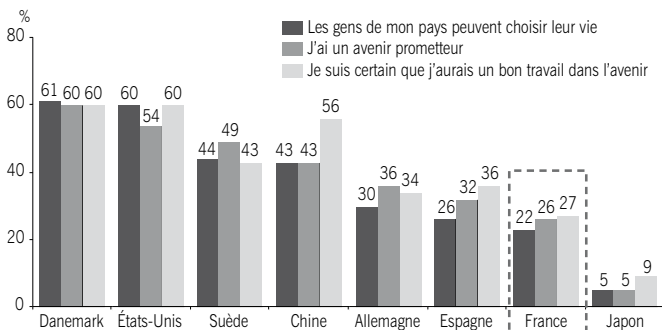
⁽¹⁸⁾ Le taux de chômage des 15-24 ans est de 23 % au premier trimestre 2010, en France. In INSEE, *Principaux indicateurs*, juin 2010.

⁽¹⁹⁾ INSEE, *Enquête emploi en continu*, 2007.

- 17 % des 18-29 ans qui n'habitent plus chez leurs parents vivent sous le seuil de pauvreté²⁰.
- La durée de recherche d'un premier emploi en France est dans 30 % des cas supérieure à 30 mois²¹.

Les jeunes Français craignent pour leur avenir bien plus que leurs homologues des autres pays industrialisés²², comme l'illustre le graphique suivant.

Figure 3 : Le pessimisme marqué des Français vis-à-vis de leur avenir



Source : *Les jeunes face à leur avenir. Une enquête internationale*, Fondation pour l'innovation politique, 2008.

⁽²⁰⁾ Yves Jauneau, *L'indépendance des jeunes adultes : chômeurs et inactifs cumulent les difficultés*, Division études sociales, INSEE, N° 1156, septembre 2007. En France, en 2006, pour une personne seule, le seuil de pauvreté relatif est de 733 € de revenu mensuel (si le seuil à 50 % de la médiane des niveaux de vie est pris en compte) ou de 880 € (si le seuil à 60 % de la médiane des niveaux de vie est pris en compte). Pour un couple avec deux enfants de plus de 14 ans, le seuil est de 1 833 € (seuil 50 % de la médiane des niveaux de vie) ou de 2 200 € (seuil 60 % de la médiane des niveaux de vie).

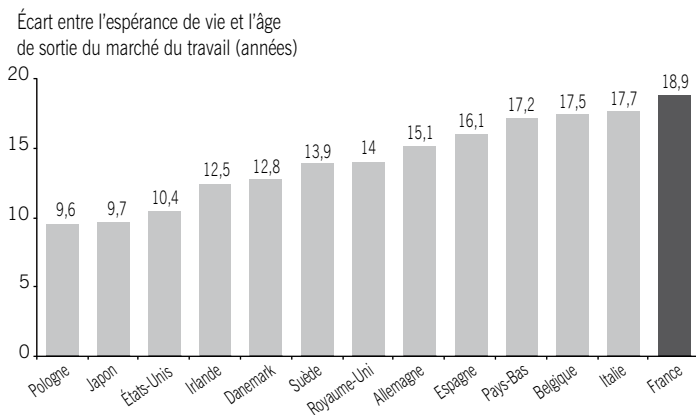
⁽²¹⁾ OCDE, *Jobs for Youth*, 2008.

⁽²²⁾ Fondation pour l'innovation politique, *Les jeunes face à leur avenir. Une enquête internationale*, 2008.

1.2. Des seniors inquiets quant à leur vieillesse

Les Français disposent de la retraite la plus longue des pays de l'OCDE : l'écart moyen entre l'âge de sortie effective du marché du travail et l'espérance de vie atteint en France près de 19 ans, contre 12,8 au Danemark et autour de 10 aux États-Unis ou au Japon (Cf. figure 4)²³.

Figure 4 : L'écart le plus élevé de l'OCDE entre l'âge de sortie du marché du travail et l'espérance de vie²⁴



Source : OECD Health Data, *the European Union Labour Force Survey*, 2008.

⁽²³⁾ OCDE, *Pensions at a Glance, 2009: Retirement-Income Systems in OECD countries*, 2009.

⁽²⁴⁾ Espérance de vie et âge effectif de sortie du marché du travail pour les hommes. Âge effectif de sortie du marché du travail pour les hommes, observée sur la période 2001-2006 (la valeur pour l'année N correspond à la moyenne Année N - 5 → Année N).

Conscients des menaces qui pèsent sur le système de retraite et des contraintes matérielles (comme la dépendance) qu'engendre l'allongement de la durée de la vie, les seniors sont inquiets de ne pas disposer de ressources financières suffisantes. Cette inquiétude est entretenue par les interrogations récurrentes sur l'avenir du système de retraite, d'autant que le projet de loi soumis en septembre 2010 au vote du Parlement ne permettra pas d'en assurer durablement la pérennité.

1.3. La fin d'un pacte de solidarité imaginé en 1945

La France se trouve confrontée à un effritement du pacte de solidarité nationale, par lequel les actifs financent les études des jeunes et les retraites des seniors. Aujourd'hui, seuls 11 % des jeunes Français se disent prêts à payer des impôts pour financer les retraites de leurs aînés contre 63 % en Chine, 35 % au Danemark et 32 % aux États-Unis²⁵. Le fossé générationnel s'est désormais creusé entre les « Baby-boomers », qui bénéficient d'une des retraites les plus longues du monde, et la « génération chômage » née dans les années 1980.

Ce pacte de solidarité avait été scellé dans une économie industrielle fondée sur une planification à long terme des investissements, ainsi que sur une bonne prévisibilité du marché de l'emploi. Cette planification était assurée par un État perçu comme sécurisant et garant de la protection sociale. Notre société a depuis muté vers une économie bien plus tournée vers les services, nécessitant agilité, réactivité, remise en cause permanente des savoirs acquis.

⁽²⁵⁾ Fondation pour l'innovation politique, *Les jeunesses face à leur avenir. Une enquête internationale*, 2008.

Dans le même temps, l'économie s'est fortement libéralisée et mondialisée, accroissant encore le sentiment d'inquiétude et d'insécurité d'une partie de la population. L'État n'a plus l'apanage de la fonction de régulateur. Il doit désormais composer avec l'Union européenne et l'internationalisation du droit. Cette situation crée des appréhensions chez les Français, qui ne sont que 36 % à penser que l'économie de marché et l'ouverture à la mondialisation constituent notre meilleure chance pour l'avenir. Par comparaison, 65 % des Allemands, 67 % des Britanniques, 59 % des Italiens, 71 % des Américains, 74 % des Chinois se disent d'accord avec cette affirmation²⁶.

⁽²⁶⁾ « Les Français boudent la mondialisation, la France non », *L'Expansion*, 29 mars 2006.

NEUF OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DES JEUNES ET DES SENIORS

OBSTACLE 1 : UNE SPÉCIALISATION DES ÂGES DE LA VIE ENTRETENUE PAR LES POLITIQUES PUBLIQUES²⁷

La situation de faible activité des jeunes et des seniors trouve largement ses causes dans les politiques publiques segmentées par l'âge, conduites depuis 30 ans, soutenues par une vision en séquence de la vie : formation, travail, retraite.

Dans les faits, cela se traduit par une population de jeunes dont seulement 9 % conjuguent études et emploi tandis que ce taux est de plus de 50 % au Danemark et aux Pays-Bas²⁸. Cela se manifeste également par une chute brutale du taux d'emploi une fois obtenue la retraite à taux plein : seuls 16 % des 60-64 ans travaillent encore en France quand ce taux est en moyenne de 42 % dans les pays de l'OCDE²⁹.

L'âge effectif de sortie du marché de l'emploi en France reste inférieur à l'âge légal : il était en 2008 de 59,3 ans pour un âge légal fixé à 60 ans. Son écart avec l'espérance de vie a crû de

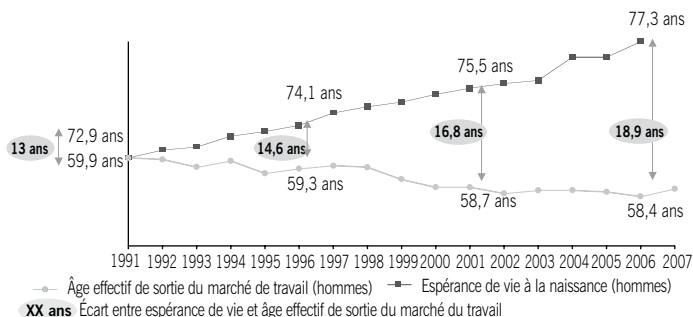
⁽²⁷⁾ Voir Anne-Marie Guillemard, *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 2003.

⁽²⁸⁾ OCDE, *Regards sur l'éducation 2008 : les indicateurs de l'OCDE*, 2008.

⁽²⁹⁾ OCDE, *Labour Force Statistics Database*, 2007.

six années en l'espace de quinze ans seulement³⁰. Il paraît admis dans notre pays que les seniors doivent céder leur place aux jeunes, les gouvernements successifs considérant la population des plus de 55 ans comme la variable d'ajustement de l'emploi. Entre 1992 et 2005, les mesures favorisant les sorties anticipées du marché du travail ont vu le nombre de préretraités augmenter de 70 %³¹. L'instauration des 35 heures au début de la décennie 2000 n'a fait que renforcer l'idée malthusienne suivant laquelle le nombre d'emplois est un gâteau à taille fixe.

Figure 5 : En France l'âge effectif de sortie du marché du travail a évolué en sens inverse de celui de l'espérance de vie³²



Source : OECD Health Data 2008.

⁽³⁰⁾ OCDE 2008.

⁽³¹⁾ DARES, Dossier préretraites *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 09.3, février 2009.

⁽³²⁾ Espérance de vie et âge effectif de sortie du marché du travail pour les hommes. Évolution présentée en ayant pris les âges à la date de 1991 pour base 100. Âge effectif de sortie du marché du travail pour les hommes, calculé en moyenne coulantes sur une période de 5 ans (la valeur pour l'année N correspond à la moyenne Année N - 5 → Année N).

OBSTACLE 2 : UN MODÈLE FRANÇAIS REPOSANT SUR LA QUÊTE D'UN STATUT

La France s'illustre par son modèle élitiste et déterministe dans lequel l'appartenance et la position sociale priment souvent la performance : « *la réussite sociale reste associée à la conquête d'un statut aussi irréversible que possible. Soit vous passez, soit vous échouez : prépa ou fac, CDD ou CDI, cadre ou pas cadre, cela commence à l'école et finit à la retraite* »³³.

Dans ce modèle, les études ont pour but premier de « se placer », de « déterminer à vie le statut professionnel de l'individu »³⁴. L'acquisition d'un diplôme est davantage perçue comme une rente, non comme une dette à l'égard de la société. Les études reposent sur un système sélectif qui ne dit pas son nom, muni d'une voie royale qui commence au lycée avec la filière scientifique et se poursuit après le baccalauréat avec les classes préparatoires aux grandes écoles. Ces dernières illustrent bien le modèle à la française : accessibles à moins de 5 % d'une génération, elles ont pour seul objectif de sélectionner les meilleurs³⁵.

⁽³³⁾ Eric Maurin, *La Peur du déclassement. Une sociologie des récessions*, Paris, La République des idées / Le Seuil, 2009.

⁽³⁴⁾ Cécile Van de Velde, *Devenir adulte, Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, Presses universitaires de France, 2008.

⁽³⁵⁾ Notre pays fabrique très tôt les inégalités et l'échec scolaire, dès le primaire, Cf. Institut Montaigne, *Vaincre l'échec à l'école primaire*, avril 2010 ; *Ouvrir les grandes écoles à la diversité*, janvier 2006.

L'élite scolaire ou l'échec social

De la classe de troisième aux grandes écoles, ceux qui s'écartent de la voie royale se voient souvent proposer des parcours « par défaut » plutôt que des occasions de valoriser la diversité de leurs compétences.

Le graphique page suivante illustre ce fort clivage entre les parcours académiques : les diplômés des écoles de commerce et des écoles d'ingénieurs, qui ne représentent que 4 % d'une génération, affichent un taux de chômage de seulement 5 % trois ans après leurs études. À l'inverse, sur les 17 % de jeunes qui sortent sans diplôme, 32 % seront chômeurs à l'issue de la même période.

En France, le diplôme ne constitue pas seulement un passeport pour entrer dans le système professionnel, il détermine dès son obtention le champ des possibles de l'ensemble d'une carrière.

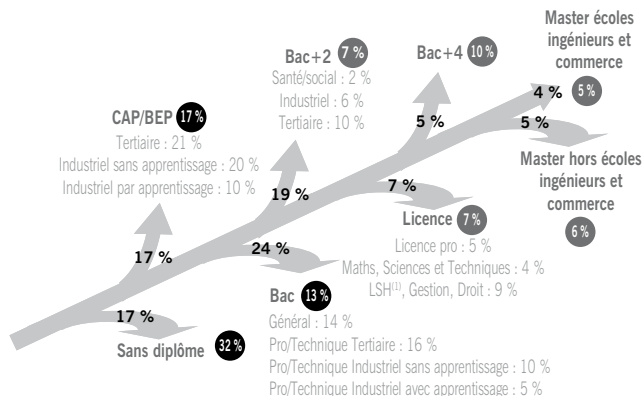
D'autres effets de seuil jalonnent la carrière professionnelle : *« Il existe des frontières à très forte valeur symbolique, qui ne sont franchies que par un petit nombre, et qui ne peuvent l'être vraiment qu'en respectant de stricts rites de passage [...] Les ingénieurs sont issus des grandes écoles. [...] Un ouvrier de fabrication n'accède pas à la maîtrise sans avoir été soumis à un rite d'initiation. »*³⁶

Considérés par certains comme des « planchers » sécurisants au-dessous desquels on ne peut plus descendre, ces statuts constituent pour d'autres des « plafonds de verre » qui ne céderont qu'au prix d'efforts colossaux et d'une grande persévérance.

⁽³⁶⁾ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989.

Figure 6 : Trajectoires académiques et taux de chômage

Fort clivage entre les « très diplômés » et les autres



x % Proportion des jeunes sortant du système éducatif à chaque niveau

xxx Dernier diplôme obtenu

x% Taux de chômage constaté trois ans après la sortie du système éducatif

⁽¹⁾ Lettres et Sciences Humaines

Source : Céreq, *Quand l'école est finie – Premiers pas dans la vie active de la génération 2004, 2008.*

Le statut de cadre

Pure exception française³⁷, le statut de cadre est l'exemple le plus illustratif de cette logique. D'origine militaire, il a été inventé à la

⁽³⁷⁾ Les titres de *Managers* ou *Executives* (dans les pays anglo-saxons), de *Dirigenti* (Italie) ou de *Leitenden Angestellten* (Allemagne) correspondent à des fonctions clairement identifiées et non à des statuts. Ils ne constituent pas un obstacle au déroulement des carrières comme c'est le cas en France.

suite des grèves de 1936³⁸, lorsque s'intensifiait la lutte des classes, afin de permettre aux ingénieurs d'être mieux représentés dans les négociations syndicales. Dans une société industrielle aux organisations pyramidales et tayloriennes, il était logique de programmer les tâches, de codifier les postes et de séparer nettement la strate opérationnelle de celle d'encadrement. Dans une société tertiaire où les organisations évoluent sans cesse et nécessitent de travailler de manière beaucoup plus transversale, où l'importance de la fonction ne se mesure pas au nombre de personnes encadrées, ce statut n'a plus grande signification³⁹, d'autant que de nombreux cadres n'encadrent personne.

Le statut de cadre devient dès lors une frontière invisible qui n'a que rarement de signification managériale et qui encourage à poursuivre des études en formation initiale (aujourd'hui Bac+5) au détriment des formations Bac+2 ou Bac+3 qui conduisent à une insertion professionnelle dès l'obtention du diplôme. Il constitue un plafond

⁽³⁸⁾ Luc Boltanski, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982.

⁽³⁹⁾ La très grande majorité des spécificités liées aux cadres, celles qui comptent – des salaires plus élevés, un préavis plus long, une indemnité de licenciement plus conséquente, des délais de maintien du salaire pendant la maladie, etc. – , résultent de conventions collectives. Même en ce qui concerne les modalités particulières de décompte du temps de travail (conventions de forfait), un accord de branche étendu ou un accord d'entreprise est nécessaire, en plus de la loi. Le statut de cadre détermine la caisse de retraite à laquelle l'on cotise pour la partie de la rémunération supérieure au plafond de la Sécurité sociale (2 885 euros en 2010). Les non-cadres qui disposent d'un salaire mensuel moyen supérieur d'au moins 10 % au plafond de la sécurité sociale sont « assimilés cadres » et cotisent donc à la retraite des cadres. Ce statut détermine aussi, légalement, quelques rares spécificités en droit du travail : une période d'essai plus longue, des délais allongés dans le cas d'une procédure de licenciement économique, une représentation spécifique au sein des institutions représentatives du personnel et des Conseils de Prud'hommes (où les cadres ont leur propre section, toutes activités confondues, alors que les non cadres sont divisés en quatre sections en fonction de l'activité de leur employeur), ou encore la possibilité de décompter leur temps de travail en jours et non en heures.

de verre dans la progression des carrières. Aujourd'hui, les diplômés de niveau Bac+5 ont dans leur très grande majorité accès directement au statut de cadre (72 % à la première embauche), tandis que les Bac+2 ne sont que 2 % à y accéder à la première embauche. Après 7 ans de vie active, ils ne sont que 11 % à l'avoir obtenu, soit toujours sept fois moins que les diplômés Bac+5⁴⁰.

OBSTACLE 3 : DES PERCEPTIONS AMBIVALENTES DU TRAVAIL ET DU MONDE ÉCONOMIQUE

La conception déterministe de la formation initiale, des métiers et des carrières, s'accompagne d'une conception du travail comme une activité nécessaire mais contraignante et souvent pénible. Considéré à la fois comme un droit (logique de statut) et un devoir (pacte de solidarité), le travail est trop rarement vécu comme un facteur d'épanouissement ou comme un moyen de découvrir et d'apprendre⁴¹. L'idée qu'une formation mène à un seul métier donné que l'on exercera toute sa vie reste majoritaire.

Une valeur travail dépréciée chez les jeunes

En France, 68 % des 18-29 ans souhaitent qu'à l'avenir le travail prenne une place moins importante dans leur vie, ce qui est nette-

⁽⁴⁰⁾ Céreq, *Les sept premières années de vie active de la Génération 98*, 2006.

⁽⁴¹⁾ Voir le récent rapport d'Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaud, Marguerite Moleux, *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Paris, février 2010.

ment supérieur à la moyenne européenne (44 % des jeunes Européens le souhaitent). Seuls 21 % des jeunes Français pensent que le travail doit toujours passer en premier⁴². Enfin, ils ne sont que 21 % à considérer qu'il est important de développer l'esprit d'entreprise, contre 57 % en Espagne et 89 % en Chine⁴³.

Les jeunes Français se distinguent aussi par leur méfiance à l'égard de l'économie de marché. Ils présentent la plus forte adhésion au protectionnisme par rapport aux jeunes des autres pays européens. Ils manifestent également une grande défiance envers la mondialisation et les principes du marché, en raison surtout des menaces que ces derniers représenteraient pour l'emploi⁴⁴. Ainsi, au début de la décennie 2000, 34 % des étudiants et des jeunes cadres voulaient entrer dans la fonction publique⁴⁵.

Le paradoxe des seniors

Si l'âge effectif de sortie du marché du travail en France est l'un des plus bas au monde, il est en outre inférieur à l'âge légal du départ en retraite. La détérioration sensible des conditions de travail, le manque de reconnaissance et de considération, la perte d'une ambiance sereine et conviviale engendrée notamment par la course à la rentabilité et à la performance, le stress physique et psychologique⁴⁶, enfin de fortes incitations à cesser l'activité professionnelle

⁽⁴²⁾ INJEP, *Les jeunes Européens et leurs valeurs*, Paris, La Découverte, 2005.

⁽⁴³⁾ Fondation pour l'innovation politique, *Les jeunes face à leur avenir. Une enquête internationale*, 2008.

⁽⁴⁴⁾ *Ibid.*

⁽⁴⁵⁾ Sondage Sofres pour *Le Monde*, « Le train de l'emploi », février 2001.

⁽⁴⁶⁾ CNAV, *Les comportements de départ à la retraite*, n° 2007-084, septembre 2007.

expliquent pour l'essentiel ce phénomène de sortie prématurée du monde du travail.

Convaincus d'avoir apporté leur contribution au pacte social au prix d'une carrière parfois pénible, les seniors souhaitent « s'arrêter le plus tôt possible... car c'est un acquis social »⁴⁷.

Dans le même temps, 66 % des seniors souhaitent disposer de flexibilité pour continuer à travailler pendant leurs vieux jours ou même conjuguer travail et retraite. Et ils s'en estiment capables, puisque 77 % des retraités (et 74 % des actifs) reconnaissent la possibilité de travailler au-delà de 65 ans⁴⁸.

C'est là tout le paradoxe de la situation des seniors : ils ont hâte de mettre un terme à une carrière professionnelle qui ne leur offre plus de perspectives mais souhaitent exercer une activité dans des conditions différentes pendant leur retraite.

OBSTACLE 4 : UN SYSTÈME ÉDUCATIF TOUJOURS PEU OUVERT SUR LE MONDE DU TRAVAIL

Depuis des décennies, l'enracinement des préjugés à l'égard du travail et de l'entreprise a fortement contribué à éloigner le monde

⁽⁴⁷⁾ Sondage HSBC, *L'avenir des retraites face à l'allongement de l'espérance de vie dans le monde*, mai 2005.

⁽⁴⁸⁾ AXA, *La retraite dans le monde ou le choc des cultures*, 3^e Baromètre AXA de la retraite, 2007.

éducatif de la vie économique. Cette relative déconnexion se manifeste à plusieurs niveaux.

Elle commence d'abord dans les familles. Nombre d'enfants ignorent la nature et la réalité quotidienne du métier qu'exercent leurs parents. De ce point de vue, l'initiative récente du stage découverte en classe de troisième est excellente⁴⁹.

L'orientation scolaire et universitaire, comme le soulignent de nombreux rapports⁵⁰, est une véritable catastrophe. Déconnectée de la réalité des professions, elle ignore les prévisions, même approximatives, des besoins de main-d'œuvre fondés sur les scénarios de croissance et de renouvellement de la population active. Ce système est perçu comme opaque, incomplet et créateur d'injustice car les moins bien orientés, notamment vers des formations en impasse, sont souvent ceux qui ne sont pas équipés pour accomplir ces démarches d'orientation.

Les contenus des programmes des lycées et des collèges ainsi que le profil des enseignements très disciplinaires n'offrent qu'un faible aperçu de ce qu'est le monde du travail. Le mode d'enseignement très théorique ignore bien trop souvent, par exemple dans les matières

⁴⁹ Depuis la rentrée 2005, une séquence d'observation en milieu professionnel est obligatoire pour tous les élèves des classes de troisième. Elle a pour objectif de « sensibiliser les élèves à l'environnement technologique, économique et professionnel en liaison avec les programmes d'enseignement, notamment dans le cadre de l'éducation à l'orientation » (www.eduscol.education.fr).

⁵⁰ Patrick Hetzel, *De l'université à l'emploi : rapport final de la Commission du débat national Université-Emploi*, La Documentation française, octobre 2006 ; Claude Bébéar, *Des entreprises aux couleurs de la France – Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, La Documentation française, novembre 2004.

scientifiques, les retombées comme les évolutions industrielles concrètes des concepts présentés en cours de mathématiques, de physique, de chimie ou de biologie.

En Allemagne, l'enseignement dual qui repose sur une co-responsabilité entreprise-éducation concerne deux tiers des étudiants appartenant à une même classe d'âge⁵¹. Dans notre pays, des progrès importants ont été réalisés depuis quelques années ici ou là pour organiser davantage de formations de l'enseignement supérieur (formation d'ingénieurs, licences professionnelles, master professionnels, etc.) selon la voie de l'alternance (apprentissage, contrat de professionnalisation). Cependant, ce type de formation, qui facilite à tous les niveaux l'employabilité des jeunes diplômés, donc leur insertion professionnelle dans de bonnes conditions, ne concerne encore qu'une faible proportion d'une classe d'âge.

OBSTACLE 5 : UN DÉCROCHAGE SCOLAIRE CRÉANT DES « EXCLUS » DE L'EMPLOI

Au moins 17 % des jeunes sortent chaque année du système scolaire sans diplôme⁵². Trois ans plus tard, près d'un tiers d'entre eux est encore au chômage⁵³. Pour une part importante de ces jeunes, le travail ressemble à une succession de « petits boulots », sans réelle

⁽⁵¹⁾ « Emploi des jeunes : comment font nos voisins européens », *Le Monde*, 18 mai 2009.

⁽⁵²⁾ Céreq, *Quand l'école est finie - Premiers pas dans la vie active de la Génération 2004*, 2008.

⁽⁵³⁾ *Ibid.*

perspective de progression. Parmi ces jeunes, la situation des quelque 5 % d'illettrés⁵⁴ est particulièrement grave, puisque la proportion de RMIstes en 2008 parmi les illettrés est trois fois plus grande que dans le reste de la population⁵⁵.

Les statistiques au sein des filières professionnelles ne sont guère plus encourageantes : près de 25 % des étudiants de ces filières n'obtiendront pas leur diplôme (23 % d'échec au CAP et 26 % au BEP)⁵⁶.

Dans l'enseignement supérieur, le taux d'échec des jeunes bacheliers reste beaucoup trop élevé. 20 % d'entre eux, soit plus de 80 000 (10 % d'une génération), quittent l'enseignement supérieur sans être diplômés. Ces décrocheurs universitaires intéressent peu. Les propositions du rapport *De l'université à l'emploi* (dit « rapport Hetzel ») de 2006, repris par le Comité des stages et de la professionnalisation des cursus universitaires en 2009 pour mettre en place et pour pérenniser un accompagnement individualisé des jeunes sortis sans diplôme de l'université, sont jusqu'à présent restées sans suite : en Ile-de-France, par exemple, jusqu'à 50 % du public des missions locales est constitué de jeunes titulaires du baccalauréat dont une très large majorité de décrocheurs universitaires⁵⁷.

⁽⁵⁴⁾ 4,9 % des jeunes de 17 à 19 ans qui ont effectué leur journée d'appel de préparation à la défense (JAPD) peuvent être considérés comme illettrés (selon la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance), ministère de l'Éducation nationale.

⁽⁵⁵⁾ 9 % des 18-65 ans et 26 % des RMIstes sont illettrés. Agence nationale de lutte contre l'illettrisme, *Illettrisme : des chiffres pour éclairer les décisions*, décembre 2008.

⁽⁵⁶⁾ INJEP, *Les jeunes Européens et leurs valeurs*, Paris, La Découverte, 2005.

⁽⁵⁷⁾ Cf. Institut Montaigne, *Comment déghettoiser les « quartiers ». Un exemple concret : Les Bosquets à Montfermeil*, juin 2009.

OBSTACLE 6 : UN FAIBLE RECOURS À LA FORMATION APRÈS 40 ANS

La France se singularise par un recours à la formation continue très faible pour les plus de 45 ans, avec un taux d'accès de 5 % alors qu'il est de 15 % au Danemark et de 23 % au Royaume-Uni⁵⁸. L'entrée tardive sur le marché du travail des étudiants du supérieur, la surpondération du diplôme initial ainsi que la sortie précoce du marché du travail sont autant de facteurs qui découragent l'investissement dans la formation.

OBSTACLE 7 : DES CARRIÈRES LINÉAIRES ET MONOLITHIQUES AU SEIN DE NOMBREUSES GRANDES ORGANISATIONS

La faible mobilité horizontale au sein des grandes organisations constitue également un frein sérieux à l'employabilité. Hérité du secteur public, au sein duquel un quart de la population française travaille aujourd'hui, le modèle de la promotion à l'ancienneté ne favorise pas l'acquisition de nouveaux savoirs et n'offre pas d'autres possibilités dans la progression que celui d'encadrer toujours plus de personnes. Non seulement ce modèle dirige un grand nombre d'employés vers des postes pour lesquels ils finissent par n'être plus compétents, mais il n'est plus adapté aux modes de management beaucoup plus collaboratifs et transversaux que requièrent les organisations performantes d'aujourd'hui.

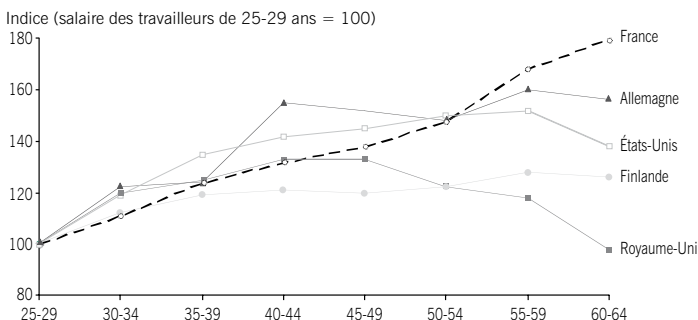
⁽⁵⁸⁾ OCDE, *Taux d'accès à la formation continue par âge*, 2002.

OBSTACLE 8 : UN MODÈLE DE RÉMUNÉRATION FONDÉ SUR L'ANCIENNETÉ

La hausse continue des salaires tout au long de la carrière professionnelle est particulièrement marquée en France. Comme l'illustre la figure 7, dans la majorité des pays industrialisés, l'évolution des salaires suit une hausse jusqu'à un âge compris entre 50 et 55 ans, puis une baisse de l'ordre de 10 à 15 % jusqu'à 65 ans. À l'inverse, la France présente un profil des salaires toujours ascendant. Cette situation crée un décrochage sensible entre le salaire et le poste occupé. Ainsi, 33 % des entreprises françaises considèrent que les seniors sont « trop chers » contre 25 % au niveau mondial⁵⁹.

Figure 7 : Profils de salaire par âge dans quelques pays industrialisés

Le salaire à l'ancienneté joue contre l'attractivité des seniors



Source : OCDE, *Vivre et travailler plus longtemps*, 2006.

⁽⁵⁹⁾ Jean-Pierre Wiedmer, HSBC, document interne, *Future of retirement*, 2009.

OBSTACLE 9 : UNE FAIBLE VALORISATION DES SENIORS ET DU CAPITAL EXPÉRIENCE⁶⁰

La « date de péremption des seniors », une idée entretenue par les politiques publiques.

Le décrochage entre l'employabilité des seniors et leur niveau de salaire ainsi que le principe de solidarité entre les générations (« les seniors doivent libérer des emplois pour les jeunes ») ont conduit les gouvernements successifs à considérer la population des seniors comme la variable d'ajustement de l'emploi en France⁶¹. Le mécanisme des retraites anticipées a fait croître le nombre de préretraités de 70%⁶² entre 1992 et 2005.

D'un point de vue économique, ces mesures se sont soldées par un double coût pour l'État : le paiement de retraites supplémentaires sur une plus longue période, d'une part, la perte de ressources liée aux cotisations de ces populations qui travaillaient, d'autre part. Influencés par ces politiques publiques et par le pacte de 1945, de nombreux seniors sont convaincus qu'il faut laisser la place aux jeunes et que la retraite sonne le glas de tout travail rémunéré. Pire, ces mesures ont inscrit durablement dans l'esprit des Français l'idée que les plus de 55 ans n'étaient plus aptes au travail.

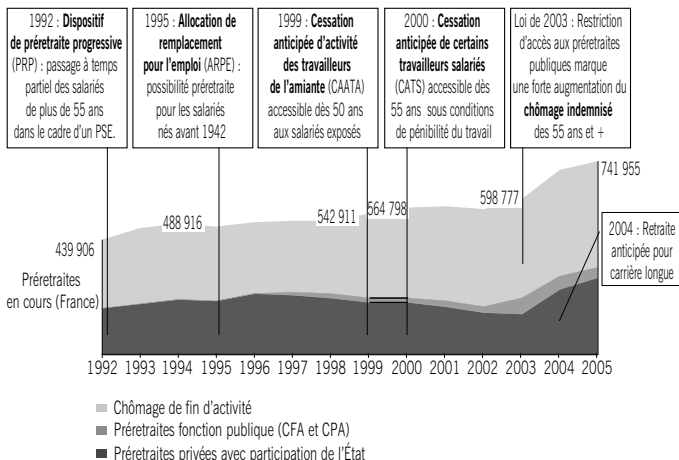
⁽⁶⁰⁾ Certains pays ont choisi de faire de leur population vieillissante une force. L'exemple le plus intéressant nous vient du Japon qui, en adoptant très tôt une attitude offensive, trouve dans le vieillissement l'un des moteurs de sa croissance. Voir Romain Geiss, *Après le Japon, la France... Faire du vieillissement un moteur de croissance*, Institut Montaigne, décembre 2007.

⁽⁶¹⁾ Anne-Marie Guillemard, Op. cit.

⁽⁶²⁾ DARES, Dossier préretraites *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 09.3, février 2009.

Figure 8 : Impact des politiques publiques en France sur le nombre de départs en préretraite sur la période 1992-2005⁶³

Les politiques publiques n'ont fait qu'encourager les départs anticipés



Sources : DARES, Dossier préretraites *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 09.3, février 2009.

L'échec des mesures par âge

Depuis 2003, les gouvernements successifs ont pris conscience du tort causé par des politiques encourageant une sortie anticipée du

⁶³ PSE : Plan de sauvegarde de l'emploi. Sont inclus dans les préretraites privées avec participation de l'État les dispositifs ASFNE, PRP, ARPE à compter de 1995, CATS et CAATA à compter de 2000, et les retraites anticipées pour carrière longue à compter de 2004. Sont comptabilisées comme préretraites fonction publique les CFA (Congé de fin d'activité) et CPA (Cessation progressive d'activité), sont comptabilisées en chômage de fin d'activité les dispositifs DRE (Dispense de recherche d'emplois).

marché du travail⁶⁴. Ces mêmes gouvernements ont cependant continué de mener des politiques publiques segmentées par l'âge, en proposant notamment des batteries de mesures dédiées aux seniors, telles que le « CDD Senior » qui fut un échec cuisant (en deux ans, seules quelques dizaines de contrats ont été signés⁶⁵). Quant aux campagnes de communication sur les seniors, les présentant comme des personnes « à part », elles n'ont rien fait pour les valoriser, au contraire⁶⁶.

⁽⁶⁴⁾ Anne-Marie Guillemard, *Où va la protection sociale ?*, Paris, Presses universitaires de France, 2008.

⁽⁶⁵⁾ « Seniors : travailler plus longtemps, mais surtout autrement », *Les Echos*, 5 février 2008.

⁽⁶⁶⁾ À titre d'exemple, la campagne lancée en 2006 « Les plus de 50 ans s'adressent à tous ceux qui auront un jour aussi, plus de 50 ans » : http://www.dailymotion.com/video/xiuop_emploi-des-seniors-mohand-30.

RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS CONCRÈTES

3.1. LES ENSEIGNEMENTS QUE NOUS LIVRENT LES PAYS DU NORD DE L'EUROPE

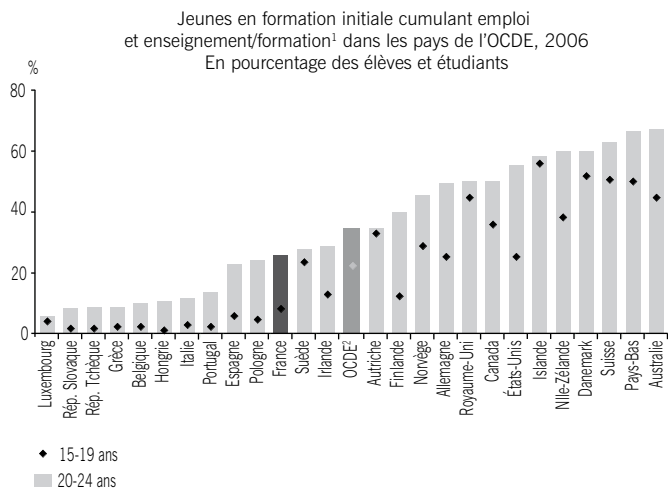
Les pays champions de l'emploi des jeunes et des seniors ont engagé un virage vers une économie tertiaire, dont le principe de base est l'adaptation permanente de chaque individu aux conditions d'un marché qui valorise le savoir. Cette vision commune inscrit la formation comme un levier d'employabilité actionnable tout au long de la vie et le travail comme une activité possible à tout âge.

Ces pays ont adopté le principe des trajectoires individuelles. Ils ont considéré qu'à tout âge chacun dispose de trois cartes dans son jeu : travail, formation et loisir.

- Le Danemark et les Pays-Bas présentent les plus hauts taux d'activité des 15-19 ans tout en ayant une des populations les plus étudiantes, notamment car plus de 50 % d'entre eux concilient formation et travail contre 9 % seulement en France⁶⁷.

⁶⁷) OCDE, *Regards sur l'éducation 2008 : les indicateurs de l'OCDE*, 2008.

Figure 9 : Seuls 9 % des jeunes Français âgés de 15 à 19 ans combinent études et emploi



¹ Enseignement et formation débouchant sur un diplôme, apprentissage inclus.

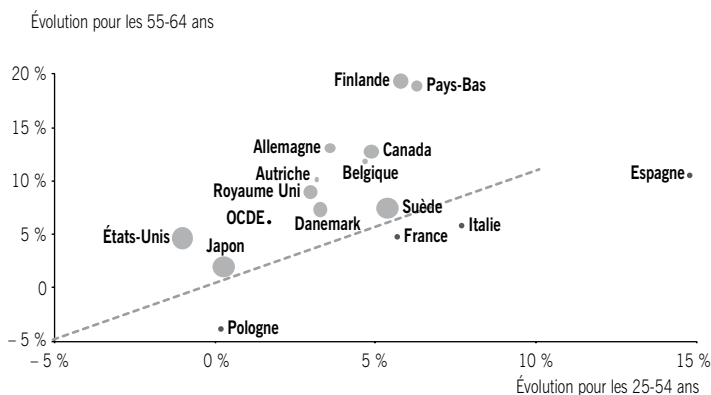
² Moyenne non pondérée des pays présentés sur le graphique.

Source : OCDE, *Regards sur l'éducation 2008 : les indicateurs de l'OCDE*, 2008.

- En Finlande, en Suède et aux Pays-Bas, le taux d'emploi des 55-65 ans a davantage progressé que celui des 25-54 ans ces dernières années⁶⁸.

⁽⁶⁸⁾ Centre d'analyse stratégique, *La faiblesse du cumul emploi-études des jeunes pèse sur le taux d'emploi global de la France*, 2006.

Figure 10 : Évolution de l'emploi des jeunes et des seniors dans les pays de l'OCDE



Taux d'emploi 2005 des 55-64 ans

- entre 50 et 55 %
- entre 55 et 60 %
- 60 %

Source : Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), *Étude comparative sur les pays européens ayant un taux d'emploi des seniors élevé*, novembre 2007.

Ces trois pays nous livrent un certain nombre d'enseignements. Pour les jeunes, la multiplication de contacts avec le monde du travail est féconde, car elle développe l'employabilité tout en renforçant leur autonomie financière. En réalisant des stages pendant leurs études, les jeunes sont également confrontés à la loi de l'offre et de la demande et réorientent le cas échéant leur cursus académique

vers des filières plus prometteuses. Dans ces pays, les études sont modulaires, avec des tronçons qui offrent des portes d'entrée sur le marché de l'emploi, sans exclure un retour ultérieur aux études, sans diminuer non plus la valeur des diplômes acquis par la suite.

Quant aux seniors, de nombreuses mesures ont eu pour objet de supprimer toutes les incitations à sortir prématurément de l'emploi. Parmi elles, citons la suppression des dispositifs de préretraite et de dispense de recherche d'emploi, l'incitation à travailler plus longtemps *via* des majorations de points de retraite mais aussi le contrôle renforcé des mises en invalidité⁶⁹.

Enfin, ces trois pays ont aussi investi massivement dans la formation après 45 ans et surtout dans l'amélioration des conditions de travail (ergonomie, travail à domicile, horaires aménagés)⁷⁰.

L'ensemble de ces mesures a permis à des pays comme les Pays-Bas et la Finlande d'afficher une évolution des taux d'emploi de 20 points pour les plus de 55 ans⁷¹.

⁶⁹ Par exemple aux Pays-Bas : l'*Improved Gatekeeper Act* (2002) lutte contre l'utilisation de l'invalidité comme passerelle vers un système de préretraite.

⁷⁰ En Finlande lors du licenciement d'une personne de plus de 50 ans, les prestations versées (chômage, invalidité...) sont en partie à la charge de l'employeur. Voir aussi Anne-Marie Guillemard, *Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'actions ? Les enseignements de l'étranger*, ANACT, 2007.

⁷¹ OECD, *OECD Factbook 2009: Economic, Environmental and Social Statistics*, 2009

3.2. VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS DE NOS PROPOSITIONS

Inspirées des expériences réussies de ces pays, les propositions de ce rapport tiennent également compte des spécificités de l'écosystème social et économique français. Ainsi avons-nous suivi un certain nombre de principes directeurs dans la déclinaison de nos propositions :

- **Solidarité entre générations** : faire coexister plusieurs générations au travail au lieu d'une seule aujourd'hui nécessite de réinventer une certaine forme de solidarité entre-elles, garante d'une meilleure coopération et d'une plus grande responsabilisation des différents acteurs
- **Pérennité, adéquation avec le marché du travail** : les propositions évitent les solutions créant des « privilèges » pour certaines populations au détriment d'autres. Elles écartent également les solutions temporaires
- **Limitation des dépenses engagées par l'État et prise en compte du retour sur investissement** : la situation des finances publiques, largement aggravée par la crise de 2008, nécessite de concevoir des solutions pour lesquelles le rôle de l'État consiste à mettre en œuvre des mesures susceptibles d'augmenter l'offre et la demande d'emploi, non de financer des dispositifs publics à la rentabilité mal assurée
- **Solutions incitatives plus que coercitives** : les propositions visent à développer l'emploi des jeunes et des seniors par des mesures incitatives plutôt que par des systèmes de sanction ou d'obligation.

3.3. TROIS GRANDS LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DES JEUNES ET DES SENIORS

Les propositions présentées ici ont trois objectifs :

- 1. Développer l'employabilité tout au long de la vie :** d'une situation dans laquelle le diplôme initial détermine toute une vie, il est nécessaire d'évoluer vers un système où chacun peut bâtir et valoriser ses compétences en fonction de ses attentes et des besoins du marché. L'apprentissage et l'alternance sont notamment des piliers majeurs de l'employabilité, qui ne doivent pas être réservés aux formations professionnelles ou aux peu diplômés.
- 2. Réduire les rigidités du système :** la France s'illustre par un droit du travail particulièrement contraignant, qui crée des effets de seuil sécurisant pour ceux qui sont du bon côté de la barrière (CDI ou personnels statutaires de la fonction publique). Nos propositions visent à lever ces obstacles au développement des carrières et à mieux garantir l'équité comme la reconnaissance du mérite.
- 3. Revaloriser le travail :** il s'agit de faire évoluer les perceptions du travail afin de rendre l'entrepreneuriat et l'activité salariée plus attractifs.

3.4. DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ TOUT AU LONG DE LA VIE

Proposition n° 1 : Généraliser l'enseignement par alternance à tous les échelons de la formation initiale.

Développer l'employabilité nécessite une formation initiale de qualité, laquelle relève clairement du système éducatif. Elle doit ensuite être prolongée par une partie réalisée en entreprise – comprise au sens large du terme – à travers un processus graduel de professionnalisation, afin d'assurer l'insertion des jeunes diplômés.

Des formations par alternance *via* les contrats d'apprentissage ou les contrats de professionnalisation existent certes déjà, mais ils méritent d'être généralisés tant dans l'enseignement secondaire que dans l'enseignement supérieur.

Enseignement secondaire

Les formations professionnelles de l'enseignement secondaire devraient être entièrement dispensées dans le cadre de l'alternance sous la responsabilité des lycées professionnels (LP) ou des lycées techniques et polyvalents, lesquels créeraient des sections d'apprentissage grâce au conventionnement direct par les conseils régionaux (Cf. la loi Giraud de 1993). L'Institut Montaigne a déjà formulé cette proposition en 2003⁷².

⁷²⁾ Institut Montaigne, *De « la formation tout au long de la vie » à l'employabilité*, septembre 2003.

Enseignement supérieur

L'alternance est l'un des moyens les plus efficaces pour favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, comme en témoigne le rapport *De l'université à l'emploi* publié en 2006⁷³ : certaines formations d'ingénieurs, de BTS, de DUT et de master professionnel (par exemple les ex-DESS) lui doivent leur succès. Pourtant, d'après ce même travail, seulement 62 000 étudiants suivaient un tel cursus à cette époque.

Nous proposons d'afficher l'objectif ambitieux d'un accroissement de 100 000 unités le nombre d'étudiants en alternance à l'Université

Cet objectif peut être décliné de façon opératoire :

- organiser par alternance la dernière année (L3) de toutes les licences professionnelles ;
- offrir systématiquement aux étudiants dans chaque université la possibilité d'effectuer la 2^e année de master par alternance ;
- mobiliser les entreprises dans le prolongement de l'opération Phenix⁷⁴ pour développer l'alternance au sein des licences générales (L3) dans les secteurs lettres, sciences humaines, droit et sciences économiques ;

⁷³⁾ Patrick Hetzel, *De l'université à l'emploi : rapport final de la Commission du débat national Université-Emploi*, La Documentation française, octobre 2006.

⁷⁴⁾ Depuis 2007, Phénix offre aux diplômés des master 2 Recherche en lettres et sciences humaines la possibilité de postuler dans des entreprises pour des postes en CDI au niveau cadre. Avant de rejoindre leur entreprise, les nouvelles recrues reçoivent une formation en alternance à la vie des entreprises, de 350 heures. Elle rassemble dix employeurs (Axa, Coca-Cola Entreprise, Danone, Eiffage, HSBC, Marine nationale, L'Oréal, PricewaterhouseCoopers, Renault, Société Générale) et dix universités partenaires (Paris 1 - Panthéon Sorbonne, Sorbonne Nouvelle Paris 3, Paris-Sorbonne (Paris IV), Paris Descartes (Paris 5), Paris 7-Denis Diderot, Paris Ouest Nanterre-La-Défense (Paris 10), Paris Est Créteil Val-de-Marne (Paris 12), Paris 13 Nord, Paris-Est Marne-la-Vallée, Cergy-Pontoise).

- inciter, au niveau gouvernemental, l'ensemble des fonctions publiques (État, hospitalière, territoriale) à accueillir des étudiants-apprentis (ce que la législation permet). Nous préconisons que celles-ci absorbent la moitié de la croissance des effectifs des étudiants alternants (de l'ordre de 50 000), en rémunérant les apprentis et en participant aux charges de formation dans les mêmes conditions que les entreprises.

Il conviendrait d'établir un principe simple : les formations de licence (L3) et de master (M2) organisées par alternance le sont à l'initiative des universités, dans le cadre de leur autonomie. L'accréditation, par la région, de la formation au niveau de licence et master n'est pas toujours facile. La vocation d'insertion professionnelle des licences, et bien sûr des masters, dépasse largement le cadre régional (un master Finance organisé par apprentissage, par exemple, offre des débouchés à l'extérieur de la région et, à ce titre, ne constituera pas une priorité régionale). Les régions resteraient décisionnelles en matière d'apprentissage pour les DUT et les BTS (Bac + 2) mais également pour les licences et les masters, en accord avec les universités, sous réserve qu'elles participent au financement de ces formations.

Ces propositions conduisent à remettre en cause la « nébuleuse » actuelle de la taxe d'apprentissage. Nous rappelons les propositions formulés en 2003 par l'Institut Montaigne, qui sont toujours d'actualité⁷⁵ :

⁽⁷⁵⁾ Institut Montaigne, *De « la formation tout au long de la vie » à l'employabilité*, septembre 2003.

- **affecter, de manière transitoire, la totalité du produit de la taxe d'apprentissage au financement des stages et des formations organisées selon les modalités de l'alternance.** Certains établissements d'enseignement supérieur, notamment des grandes écoles, bénéficient de la taxe d'apprentissage alors qu'ils n'ont que très peu, voire pas du tout, mis en œuvre ce type de formation ;
- **à terme, supprimer la taxe d'apprentissage.**

Cette proposition a le mérite de simplifier les circuits de financement et de clarifier les responsabilités. Le financement de la partie enseignement académique et gestion de l'alternance est alloué aux centres de formation d'apprentis (CFA) ou aux sections d'apprentissage par le conseil régional sur la base d'une dotation globale, fonction du nombre d'élèves ou d'étudiants alternants et de la nature de la formation. La partie de la formation qui se déroule en entreprise est à la charge intégrale de celle-ci, en particulier les salaires des élèves ou des étudiants alternants (qui seraient de vrais salaires à temps partiel). Observons qu'en Allemagne, souvent citée comme référence par les chefs d'entreprise, ce sont les entreprises qui financent intégralement la formation qui s'effectue en leur sein. Celle-ci est considérée comme un investissement, non comme une charge.

Allemagne – 2/3 des étudiants sont en apprentissage

Un système éducatif qui prépare l'insertion professionnelle

Le système allemand se distingue du modèle français car il comporte un volet professionnel au sein même de la scolarité obligatoire, ce qui permet de préparer tous les jeunes allemands à l'insertion dans le monde professionnel.

Ce volet peut se faire en apprentissage. C'est le cas des deux tiers des jeunes d'une classe d'âge qui suivent une formation d'environ trois ans pendant laquelle l'étudiant passe la moitié du temps en entreprise et l'autre moitié sur les bancs d'une école professionnelle.

S'il décide de ne pas suivre un cursus à base d'apprentissage, l'étudiant suivra dès lors le volet professionnel de sa formation à l'école et certains enseignements pourront s'appuyer sur des stages.

Résultats

- Une insertion professionnelle facilitée. En 2000, 60% des apprentis à l'ouest et 46 % à l'est ont notamment été embauchés par l'entreprise qui les a formés.
- Un taux de chômage des jeunes de 15-24 ans de 12,1 % (22 % pour la France)¹.

¹ Eurostat 2008

Source : *Le Monde*, « Emploi des jeunes : comment font nos voisins européens, 18 mai 2009 » ; *Werner Zettelmeier*, « Allemagne : la transition éducation/formation/emploi », Centre d'Information et de recherche sur l'Allemagne Contemporaine, 2006.

Proposition n° 2 : Rendre employables les jeunes décrocheurs, sortis sans diplôme ou sans qualification du système éducatif.

Les jeunes sortis sans diplôme ou sans qualification du système éducatif sont les premières victimes du chômage puisqu'ils sont 32 %⁷⁶ à rester sans emploi trois ans après leur sortie du système scolaire. Le Royaume-Uni a choisi de traiter ce cas spécifique par des actions volontaristes de retour à l'emploi. Nous formulons trois propositions dans ce domaine.

- 1. Attribuer un tuteur à ces jeunes lors de leur inscription à Pôle emploi, dans une mission locale ou lors de la sortie du système scolaire. Ce tuteur aiderait le jeune à trouver un emploi (orientation, préparation des entretiens, rédaction de CV...)**
- 2. Enseignement secondaire**
Pour les jeunes décrocheurs, il convient d'amplifier dans chaque bassin d'emploi les solutions déjà adoptées par les chambres de métiers, les chambres de commerce, les écoles de la deuxième chance, afin que les tuteurs puissent orienter au mieux les jeunes vers des formations à même d'améliorer leur employabilité en vue de leur insertion professionnelle.
- 3. Enseignement supérieur**
Le repérage des décrocheurs est un phénomène difficile à suivre. Si les missions locales (pour lesquelles ce public représente un tiers des demandeurs en région Ile-de-France) et le Pôle emploi

⁽⁷⁶⁾ Céreq, *Quand l'école est finie - Premiers pas dans la vie active de la Génération 2004, 2008.*

se trouvent à leur contact, ces étudiants « décrocheurs » ne représentent encore qu'une faible part de ceux qui s'engagent dans une démarche volontaire. Pour les autres, on assiste à un phénomène d'« évaporation » qui ne favorise ni le processus d'insertion, ni parfois le processus d'intégration, notamment quand ces « décrocheurs » sont issus de quartiers sensibles.

Nous proposons qu'après une durée de six mois de chômage maximum, ces jeunes, directement issus de l'enseignement secondaire ou du supérieur, soient obligés de suivre un processus d'orientation. Ce processus devra privilégier les formations qui conduisent à des emplois, comme celles que l'on peut trouver dans l'artisanat, secteur qui, rappelons-le, sera massivement touché par des départs en retraite dans les années à venir (plus de 300 000).

Le choix de la formation serait validé par le tuteur qui devrait en estimer la pertinence en fonction du profil, des motivations, du parcours et des aptitudes individuels. La formation en alternance étant pour ces jeunes le meilleur moyen de s'insérer dans le monde du travail⁷⁷, nous proposons que l'État verse une allocation de 300 € par mois pendant la phase d'apprentissage, afin d'inciter davantage les entreprises à faire travailler ces jeunes au parcours difficile. L'allocation serait versée directement pendant le reste de la formation pour encourager à rester dans le programme.

⁷⁷⁾ 64 % des apprentis sont en emploi sept mois après leur sortie du système scolaire *In* OCDE, *Des emplois pour les jeunes*, 2008.

Nous proposons qu'un opérateur comme le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), à travers ses centres associés déjà existants (et de nouveaux centres à créer si nécessaire), décentralisés au plus près des besoins, puisse jouer un rôle moteur autant qu'exemple dans cette opération.

Le CNAM, en partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur, pourrait articuler son action sur deux missions :

- identifier les décrocheurs par une campagne multimédia et les inviter à se déclarer
- à travers ses centres associés, impulser mais aussi coordonner toutes les initiatives porteuses de solutions : bourses d'emploi, orientation, accompagnement, aides diverses réalisées au plus près des décrocheurs.

Royaume-Uni – Le *New Deal for Young People* a permis une baisse de 30 000 à 40 000 jeunes chômeurs

Contexte

Au sein de l'Union européenne, le Royaume-Uni est le pays dans lequel les jeunes sont en formation initiale le moins souvent et où la proportion de jeunes occupant un emploi sans poursuivre de formation est la plus élevée.

En 1998, le gouvernement lance le *New Deal for Young People* afin de lutter contre le chômage des jeunes.

Détail

Tous les chômeurs âgés de 18 à 24 ans sont contactés au bout de 6 mois d'indemnisation chômage (en Angleterre cette indem-

nisation peut être perçue dès l'âge de 18 ans) et entrent alors dans une phase intensive d'orientation (*Gateway*) pouvant durer 4 mois, pour les aider à trouver un travail (préparation des entretiens, rédaction de CV...).

S'ils n'ont pas trouvé de travail après cette phase de *Gateway*, 4 options leurs sont proposées :

- Un emploi subventionné assorti d'une formation professionnelle d'un jour par semaine débouchant sur une qualification reconnue. L'employeur reçoit 1 200 € + 90 € par semaine pendant 6 mois.
- La création d'entreprise : l'intéressé reçoit son allocation chômage + une prime de 100 € par mois pendant 6 mois.
- Une formation à temps plein lui permettant d'obtenir une qualification professionnelle de niveau 2 pouvant durer jusqu'à un an. Le jeune reçoit une aide égale au montant de son allocation chômage.
- Un emploi dans le secteur de l'environnement ou dans le secteur associatif assorti d'une formation professionnelle débouchant sur une qualification reconnue. L'intéressé reçoit son allocation chômage + une prime de 100 €/ mois.

Le versement de l'allocation est suspendu pour une durée donnée en cas d'abandon volontaire sans raison valable ou de renvoi pour cause de mauvaise conduite.

Résultats

En décembre 2007, environ 100 000 jeunes ont participé à ce programme.

Les évaluations estiment que l'opération a permis de réduire le nombre de chômeurs de près de 40 000¹ personnes.

Parmi les 4 options proposées, l'option de l'emploi subventionné assorti d'une formation professionnelle est la plus performante. Les jeunes qui la suivent passent ainsi près de 15% de temps en moins au chômage dans les quatre ans consécutifs au suivi du programme, par rapport aux jeunes qui ont choisi les autres options².

¹ Wilkinson, *New Deal for Young People: Evaluation of unemployment flows*, Research discussion paper n°15, Policy Studies Institute, London, 2003.

² Ian Beale, Claire Bloss et Andrew Thomas, *The longer-term impact of the New Deal for Young People*, Working paper n°23, Department for Work and Pensions, London, 2008.

Source : Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, *L'insertion des jeunes sans diplôme – un devoir national*, rapport n° 9, 2008.

Proposition n° 3 : Valoriser la licence (« Bachelor ») comme une véritable porte d'entrée sur le marché de l'emploi

Les études supérieures françaises s'illustrent par l'hégémonie du Bac+5. De nombreux pays anglo-saxons et les pays nordiques valorisent davantage les cycles courts de type *Bachelor of Art* (Bac+3). La définition européenne de la norme LMD (Licence/Master/Doctorat) n'a pas eu d'impact significatif sur la promotion de la licence, qui continue d'être considérée comme une étape dans les études et non comme une porte d'entrée sur le marché de l'emploi.

Les licences professionnelles montrent pourtant bien que le cursus Bac+3, à condition de comporter une expérience professionnelle, constitue un aussi bon passeport pour l'emploi que le master (même taux d'emploi trois ans après l'obtention du diplôme). La licence

souffre toujours d'un déficit d'image par rapport au master, notamment parce que le Bac+5 correspond aux cursus des Grandes écoles⁷⁸ et à l'accès presque systématique au statut de cadre.

La valorisation de la licence pour l'insertion professionnelle passe par la création dans toutes les licences d'une séquence terminale (en 3^e année) professionnalisante (alternance, stage), avec une expérience internationale. Corrélativement, il conviendrait de réaliser la sélection à l'entrée en première année de master et non plus en deuxième année, comme c'est le cas aujourd'hui. Cette proposition est formulée depuis cinq ans dans de multiples rapports officiels, sans aucune suite à ce jour.

Une communication importante sur le caractère opérationnel et prestigieux de ces cursus, ainsi que sur la possibilité de retour ultérieur aux études, est la clé pour convaincre les étudiants de s'engager dans de tels cycles, mais aussi pour motiver les entreprises lors de leur recrutement à ce niveau.

⁽⁷⁸⁾ Notons à ce sujet que les grandes écoles de commerce, autrefois Bac+4 se sont alignées sur ce modèle Bac+5 à la fin des années 1990 en allongeant la durée des classes préparatoires d'un an à deux ans.

Proposition n° 4 : Établir une planification à 10 ans des emplois et des compétences, par filière

De nombreux secteurs d'activité, comme celui des télécommunications ou des services financiers, ont connu, en l'espace de 5 à 10 ans, des mutations majeures du point de vue des technologies ou des offres de service. Ces dernières ont été accompagnées de profondes réorganisations (orientation client *versus* produit, augmentation de la transversalité des services, externalisation, etc.) impliquant un gros effort de requalification comme de mobilité professionnelle. Insuffisamment préparées à ces évolutions marquées, de nombreuses sociétés ont dû procéder à des ajustements brutaux d'organisation qui se traduisent par des plans sociaux et des évolutions de carrières gérées dans l'urgence.

Dans l'esprit de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)⁷⁹, qui permet aux entreprises d'anticiper l'évolution de leurs métiers, nous proposons que chaque branche professionnelle réalise une planification globale des emplois et des compétences pour les métiers d'un secteur, avec un horizon de 10 ans, permettant ainsi aux entreprises d'anticiper leurs grands mouvements d'organisation. Cette planification par secteur d'activité permettrait d'identifier les mutations à venir dans les métiers de la branche concernée, mais aussi d'estimer le nombre d'emplois créés ou supprimés pendant la période.

⁽⁷⁹⁾ Pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Il serait utile de décliner cette planification sectorielle par région, puisque celles-ci représentent une échelle pertinente pour l'évolution des bassins d'emploi, l'organisation du système éducatif et les mouvements démographiques locaux. Les régions devront ainsi s'approprier cette planification des emplois et des compétences par branche et la communiquer aux organismes de formation (notamment les écoles et les universités), au Pôle emploi et aux étudiants, un des objectifs majeurs étant de permettre aux étudiants de mieux identifier les filières d'avenir.

Australie – Un exemple de GPEC nationale effectuée par filière

Une liste d'autorités a été désignée pour chaque branche chargée d'évaluer les besoins dans chaque métier. Ces autorités sont des associations ou des sociétés considérées comme représentatives des différentes branches (ex : Architects Accreditation Council of Australia, Australian Association of Social Workers, Australian Computer Society...).

Ces autorités mettent à jour chaque année la « *Skilled occupation list* » qui recense les métiers pour lesquels existe un manque de main d'œuvre avec un indicateur d'importance.

Source : site internet australien du *Department of Immigration and Citizenship*.

Proposition n° 5 : Proposer des bilans de compétences gratuits pour les plus de 40 ans et renforcer le Droit individuel à la formation

Le fort retard de la France en termes de formation continue représente une cause importante de la chute d'employabilité des salariés de plus de 40 ans⁸⁰. Les possibilités offertes par le Congé individuel de formation (CIF) et de Droit individuel à la formation (DIF) sont encore mal connues et peu exploitées.

Il importe de mieux faire connaître et de renforcer ces dispositifs qui permettent aux salariés de développer leurs compétences selon leurs aspirations professionnelles :

- renforcer la communication concernant les dispositifs de formation déjà existants : CIF, DIF ;
- rendre obligatoire le bilan de compétences pour les salariés dès 40 ans, le mettre en perspective avec le CIF et le DIF ;
- augmenter le DIF jusqu'à 80 heures par an, si le cursus que veut suivre l'employé s'inscrit dans l'évolution des métiers de l'entreprise ;
- permettre l'utilisation de droits du DIF par anticipation (crédits de DIF) ;
- effectuer un bilan de compétences lors de la retraite afin d'alimenter la réflexion des salariés qui souhaitent poursuivre une activité, sous forme d'emploi, de tutorat, ou d'engagement associatif par exemple (ce dernier bilan, comme celui obligatoire à partir de 40 ans serait pris en charge par l'employeur, ou par Pôle emploi pour les personnes au chômage).

⁽⁸⁰⁾ Dans une précédente Note, *Financement de la formation professionnelle continue : pourquoi il faut tout changer*, publiée en juin 2008, l'Institut Montaigne proposait de doter chaque individu d'un compte individuel d'accès à la formation formelle ; de créditer les comptes individuels de droits de tirage inversement proportionnels au niveau de formation initiale ; d'étendre la compétence de collecte des fonds de la formation professionnelle à des structures agréées « Partenariat projet-formation » (PPF).

Le Congé individuel de formation (CIF) et le Droit individuel à la formation (DIF)

1. Le Congé individuel de formation (CIF) permet à tout travailleur, au cours de sa vie professionnelle, de suivre des actions de formation à son initiative et à titre individuel, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise. Sauf accord pour une durée plus longue, l'absence ne peut être supérieure à un an pour un stage à temps plein ou à 1 200 heures pour un stage à temps partiel.

Tout salarié peut accéder à un Congé individuel de formation, quels que soient l'effectif de l'entreprise et la nature de son contrat de travail.

Le financement du Congé individuel de formation est assuré par des organismes paritaires agréés par l'État. Il s'agit principalement des FONGECIF (Fonds de gestion du CIF, présents dans chaque région). Cependant, dans quelques secteurs professionnels (spectacle, agriculture, économie sociale...), ce sont les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) de branche qui sont chargés du financement du CIF.

Le FONGECIF ou l'OPCA sont susceptibles de prendre en charge, dans l'ordre de priorité :

- la rémunération ;
- le coût de la formation ;
- les frais de transport ;
- les frais d'hébergement.

2. Le droit individuel à la formation (DIF) a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à formation ainsi acquis appartient au salarié, mais la mise en œuvre du DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. La formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire ; elle est prise en charge par l'employeur selon des modalités particulières. Le DIF étant un droit reconnu au salarié, celui-ci est libre ou non de l'utiliser. S'il décide d'y renoncer, il ne peut pas demander de compensation financière à son employeur au titre des heures acquises et non utilisées.

Sources : Fiches pratiques sur la formation professionnelle disponibles sur le site internet du ministère du Travail (www.travail-solidarite.gouv.fr).

Proposition n° 6 : Développer la mobilité, adapter la rémunération au poste occupé

En France, de nombreuses administrations et de grandes entreprises continuent d'être organisées selon une logique fortement pyramidale, issue d'une économie secondaire fondée sur la planification, la codification des tâches et un niveau élevé de supervision. Ces organisations présentent souvent un nombre important de niveaux hiérarchiques et une grande spécialisation des métiers. Les carrières y suivent une évolution relativement monolithique et linéaire : promotion à l'ancienneté, faible mobilité entre les différentes fonctions de l'entreprise.

La mondialisation, l'évolution technologique ainsi que la tertiarisation de l'économie ont changé la donne : les salariés doivent travailler de manière beaucoup plus collaborative et transversale ; l'informatisation supprime de nombreuses tâches de saisie et de vérification la capacité à innover et à développer de nouveaux savoirs devient une source majeure d'avantage concurrentiel pour des organisations qui doivent se transformer continuellement afin de s'adapter au marché.

Comment s'assurer que ces changements organisationnels ne feront pas des seniors – qui sont en général les mieux payés et les plus spécialisés – les premières victimes ?

L'exemple d'AXA (voir page suivante) illustre comment une entreprise, à l'aube d'une évolution majeure de ses métiers, a réussi à renforcer l'employabilité de ses seniors grâce à la mobilité. Au lieu d'accélérer la mise à la retraite de ses seniors, AXA leur a proposé un programme de mobilité vers les nouveaux métiers de l'assurance, assorti d'une garantie de l'emploi.

Pour que le système fonctionne, le développement de la mobilité doit s'accompagner de la mise en œuvre de schémas de rémunération en accord avec le poste occupé. Comme nous l'avons vu précédemment (obstacle 8), la rémunération totale en France ne cesse de croître tout au long de la carrière, alors qu'elle s'infléchit vers 55 ans dans les autres grands pays de l'OCDE. Cette situation crée un décrochage entre les salaires des populations seniors et l'employabilité.

Nous ne pensons pas qu'il serait juste de baisser le salaire fixe⁸¹ des salariés. Nous proposons en revanche deux mesures permettant de mieux adapter la rémunération au poste occupé :

- généraliser, pour les postes de management, une composante variable dans la rémunération. Son ajustement au poste occupé permettra notamment à l'employeur de continuer de proposer des postes à des seniors désireux d'exercer un travail moins éprouvant en fin de carrière ;
- supprimer l'augmentation automatique des salaires dans la fonction publique.

Axa – le Plan « Cap Métier » pour rendre mobiles tous les salariés

Contexte 2002 : un besoin de mobilité et une grande part des effectifs seniors incités à partir

- Évolution des métiers de l'assurance d'une gestion administrative (la gestion des comptes et des contrats) à une logique commerciale (la vente de produits diversifiés).
- 34 % des effectifs âgés de plus de 50 ans.
- Dispositif de préretraite très généreux : départ possible à 57 ans avec un chèque de 150 000 €.

⁽⁸¹⁾ À temps équivalent et chez le même employeur.

Plan lancé en 2003 : « Cap métiers » pour rendre mobiles tous les salariés, y compris les seniors

- Suppression du système de préretraite.
- Sécurité de l'emploi en échange de la mobilité vers les nouveaux métiers de l'assurance.
- Mobilité sur la base du volontariat.
- Accompagnement grâce à une formation.
- Grande communication interne pour susciter les candidatures (plaquette distribuée à l'ensemble du personnel, présentant des exemples de salariés ayant accepté la mobilité).

Résultat

Le programme a permis d'adapter l'entreprise en favorisant la mobilité pour tous. Ainsi en 2006, 30 % des effectifs d'AXA France avaient été formés et avaient changé de métier.

Sources : Jacques Trenteseaux, « Le défi de la gestion des âges », *L'Express*, 21 mars 2005 ; Rapport annuel AXA 2006.

Proposition n° 7 : Développer l'apprentissage et l'alternance diplômants dans l'entreprise

Une façon de renforcer l'employabilité des salariés est de reconnaître officiellement les compétences acquises en entreprise. La mise en place de la VAE (Validation des acquis de l'expérience) constitue un pas important dans ce sens. Malheureusement, trop peu d'entreprises proposent des formations validées par un diplôme ou des qualifications reconnues par l'État.

C'est la raison pour laquelle nous proposons :

- de renforcer les partenariats entre les branches professionnelles et l'Éducation nationale/Enseignement supérieur – mais aussi les partenariats entreprise/groupement d'entreprises et établissement d'enseignement – pour créer des formations (qui pourraient, dans certains cas, déboucher sur des diplômes reconnus par l'État) ;
- d'évaluer l'activité des centres de formation des apprentis (CFA) créés par les grands groupes et voir, sur cette base, s'il convient de les inciter davantage à développer ces types de centres, notamment grâce à des leviers fiscaux pour l'amorçage ;
- de mettre ces formations à la disposition des PME du secteur.

L'exemple du « campus Veolia » (voir encadré) nous semble mériter d'être repris par d'autres grands groupes. L'État pourrait notamment montrer la voie en instaurant ce système dans les entreprises où il détient une participation majoritaire.

Le campus Veolia Environnement – Une formation interne reconnue par l'État

Contexte

Le campus Veolia Environnement a été créé il y a 16 ans pour pallier le manque de formations adaptées aux métiers de Veolia. Il est aujourd'hui tête de réseau d'une vingtaine de centres de formation en France et à l'étranger. En 2009, 1,7 millions d'heures de formation ont été dispensées dans le réseau permettant de former 67 000 stagiaires.

Principe

Veolia a établi des partenariats avec l'Éducation nationale, les chambres de commerce et d'industrie, les universités pour construire des cursus délivrant des diplômes reconnus par l'État. Il en existe aujourd'hui 20, du CAP au Master.

Ces formations durent de un à deux ans et sont rémunérées par Veolia. Si le jeune décroche son diplôme, ce qui est le cas de 95 % de ceux qui le présentent, il obtient alors un CDI.

Résultat : un double intérêt pour l'entreprise et les recrues

2 % des effectifs de Veolia, soit 2 300 personnes, sont aujourd'hui des apprentis, l'objectif étant d'atteindre 4 %.

Le programme permet d'intégrer des jeunes parfois en situation d'échec scolaire en leur décernant un diplôme et en leur offrant la perspective d'un emploi stable.

Pour l'entreprise, ce programme permet de construire un avantage concurrentiel puisqu'il met à disposition une main d'œuvre qualifiée dans des métiers dont les techniques évoluent et qui sont souvent difficiles à valoriser. La mission d'insertion professionnelle que remplit l'entreprise à travers ce programme est par ailleurs un argument commercial de poids vis-à-vis des collectivités locales.

Source : Christian Dapilly, « Un effort de recrutement significatif à destination des jeunes », *Le Parisien*, 27 juin 2009 ; Direction de la formation Veolia Environnement, *Notre enjeu : la formation, Notre référence : Campus Veolia*, juillet 2010 ; Direction de la formation Veolia Environnement/Direction de la performance, *Comment la politique de formation de Veolia Environnement contribue au développement de la performance de l'entreprise dans le cadre de son engagement dans le développement social durable*.

3.5 RÉDUIRE LES RIGIDITÉS DU SYSTÈME

Proposition n° 8 : Remettre en cause la distinction cadre-non cadre

Le statut de cadre, spécialité française, créée par définition des « plafonds de verre » qui favorisent les bénéficiaires et freinent la progression des autres. Comme l'accès à ce statut est accordé à l'embauche et très difficilement accessible par la suite, les étudiants ont tout intérêt à suivre des cursus longs.

Il ne s'agit pas de remettre en cause les droits des cadres déjà en place, ni de supprimer leur système de retraite (AGIRC), mais d'éliminer un archaïsme qui biaise la progression des carrières. Cette profonde remise en cause nécessite bien évidemment un véritable débat entre ministère du Travail, partenaires sociaux et branches professionnelles.

Proposition n° 9 : Supprimer le contrat à durée déterminée (CDD), mais rendre le contrat à durée indéterminée (CDI) plus flexible

Le contrat à durée déterminée (CDD) crée un frein à l'entrée dans la vie active, en enfermant de nombreux jeunes salariés dans une succession de contrats courts : en 2005-2006, seuls 16 % des jeunes de 15 à 24 ans en CDD ont vu leur contrat se transformer en CDI⁸².

⁽⁸²⁾ Ils sont 70 % au Royaume-Uni In OCDE, *Des emplois pour les jeunes*, 2008.

Nous proposons de supprimer le CDD. En contrepartie, nous recommandons d'assouplir le contrat à durée indéterminée (CDI) qui présente aujourd'hui une rigidité inadaptée, compte tenu de la souplesse exigée des entreprises par le marché et de l'évolution souhaitable des carrières professionnelles⁸³ : la quasi-intégralité de ce qui est écrit dans le contrat de travail est un acquis sur lequel l'entreprise ne pourra plus revenir ultérieurement⁸⁴. Hormis les licenciements pour des motifs inhérents à la personne du salarié (par exemple une faute professionnelle), il n'est pas possible pour l'employeur de rompre le contrat à durée indéterminée pour un motif autre que d'ordre économique⁸⁵. Cela signifie que l'entreprise devra justifier d'une situation économique obérée pour entreprendre une procédure de licenciement. La fin d'une mission, la suppression d'un poste ne suffisent pas à justifier un licenciement.

Ces rigidités qui frappent l'exécution comme la rupture du contrat peuvent décourager la conclusion de CDI avec de jeunes salariés inexpérimentés ou avec des salariés seniors, dont le licenciement coûterait forcément cher, en cas de litige.

⁽⁸³⁾ La loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 « portant modernisation du marché du travail » (JO du 26 juin) a instauré la rupture conventionnelle de contrat et va dans le bon sens. L'employeur et le salarié peuvent désormais convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie.

⁽⁸⁴⁾ À titre d'exemple : si le contrat prévoit une commission en fonction de l'atteinte d'un objectif valable à la rédaction du contrat, l'entreprise ne pourra plus modifier cet objectif postérieurement sans l'accord du salarié, même si cet objectif est devenu désuet compte tenu des évolutions technologiques ou du développement de l'entreprise.

⁽⁸⁵⁾ Le dispositif de la rupture conventionnelle de contrat – qui constitue déjà un progrès – repose sur un accord entreprise/salarié.

En conséquence, nous proposons deux mesures visant à rendre le CDI plus flexible :

- 1.** Assouplir les conditions autorisant la modification du contrat de travail en distinguant :
 - une partie fixe (pour le métier exercé avec des éléments de rémunération fixe), qui reste soumise au régime actuel défini par la jurisprudence et ne peut donc changer qu'avec l'accord immédiat des deux parties ;
 - une partie évolutive (fonctions additionnelles, rémunération variable, temps de travail, par exemple) susceptible de changer par décision de l'une ou l'autre des parties. Pour ce dernier volet, l'employeur et le salarié pourraient convenir qu'une fraction du contrat soit unilatéralement modifiée ou supprimée, sous certaines conditions⁸⁶.

Des conventions de branche étendues ou des accords d'entreprise pourraient permettre de définir les thèmes à intégrer dans la fraction évolutive du contrat.

- 2.** Assouplir les exigences jurisprudentielles de licenciement, par exemple en permettant de congédier un salarié à l'issue d'une mission donnée ou à la suite de la suppression de son poste, sans exiger, comme c'est le cas en l'état du droit, que l'employeur soit dans une situation économique contractée.

⁽⁸⁶⁾ Par exemple, à l'issue d'un délai donné ou à la survenance d'un événement quelconque : arrivée d'un autre salarié, terme d'un chantier, rupture de relations avec un client, etc.

Proposition n° 10 : Rendre le statut d'auto-entrepreneur plus évolutif

Le statut d'auto-entrepreneur apporte une simplification administrative pour le travailleur indépendant. Il est conciliable avec un autre statut (CDI ou fonction publique, par exemple), permet d'accumuler des « trimestres » de retraite et d'être affilié à la Sécurité sociale en bénéficiant d'un forfait de prélèvement unique en pourcentage du chiffre d'affaires.

Ce statut est un réel succès puisqu'il a permis en un an d'augmenter la création d'entreprises de 75 %, même si seules 40 % des ces créations sont effectives⁸⁷.

Il permet notamment de :

- lutter contre le travail au noir ;
- proposer aux salariés d'augmenter leur pouvoir d'achat en exerçant une activité complémentaire ;
- développer l'esprit d'entreprise et de sensibiliser les Français à la réalité de la demande sur le marché du travail ;
- disposer, pour les entreprises, d'une main d'œuvre plus flexible, sur une durée donnée.

Cependant, tel qu'il est conçu aujourd'hui, ce dispositif consiste davantage en un statut de *free-lance*, qui tiendrait plus du complément de revenu que de la création d'entreprise : l'auto-entrepreneur ne peut ni recruter ni valoriser son entreprise.

⁽⁸⁷⁾ Insee, Division du répertoire statistique et autres infrastructures.

C'est pourquoi il nous paraît nécessaire de faire évoluer ce statut pour inciter ces auto-entrepreneurs à devenir de vrais créateurs d'entreprise en favorisant la transition entre le statut d'auto-entrepreneur et la société de type SARL/SA.

3.6. REVALORISER LE TRAVAIL

Proposition n° 11 : Développer la culture de l'entreprise et de l'entrepreneuriat pendant la scolarité

L'entreprise et l'économie restent bien souvent des notions théoriques, difficiles à appréhender pour les étudiants. La déconnexion entre les études et le marché du travail d'une part, les craintes largement répandues sur les menaces que représente la mondialisation d'autre part, conduisent certains étudiants à entretenir une image négative ou imprécise des possibilités que peut leur offrir l'entreprise.

Nous proposons de sensibiliser davantage les lycéens à l'économie et à l'entrepreneuriat par les moyens suivants :

- insérer des exemples de la vie de l'entreprise dans les cours sur le principe de ce que proposait l'Institut Montaigne dans une Note publiée en 2006⁸⁸, en intégrant dans les manuels scolaires des exercices illustrant la vie des entreprises et en initiant les élèves de troisième qui effectuent leur stage « découverte » au trinôme marchés/produits/ressources ;
- sensibiliser les élèves à l'économie de marché, à l'entrepreneuriat dès la classe de seconde, en revoyant le contenu des cursus existants et en ayant recours à des témoignages de dirigeants d'entreprise ;

⁽⁸⁸⁾ Anne Dumas, *Pourquoi nos PME ne grandissent pas*, Institut Montaigne, juillet 2006.

- inviter des salariés de l'entreprise à animer des conférences ou des études de cas. Ces salariés seraient rémunérés à temps partiel par l'Etat ;
- réaliser une étude de cas de création d'entreprise en terminale, par exemple en faisant travailler les élèves en groupe sur un projet (simplifié).

Proposition n° 12 : Promouvoir l'amélioration des conditions de travail

L'adaptation des conditions de travail est un des grands leviers pour maintenir la motivation, surtout en fin de carrière. Il est cependant difficile de légiférer dans ce domaine sans multiplier les normes et les contrôles. Nous proposons de suivre l'exemple du programme finlandais FINPAW-VETO (voir encadré) qui a permis de modifier radicalement les comportements par la concertation, l'information et la formation des employeurs. Un des succès majeurs du programme fut en outre de porter l'accent sur l'intérêt que peuvent en retirer les entreprises. Un tel programme se déclinerait comme suit :

- créer un comité scientifique chargé d'établir les grands axes d'amélioration et les indicateurs sur les thèmes de la pénibilité physique, de la valorisation des seniors, du recours au temps partiel, de la coopération entre les âges, de l'organisation du travail (télétravail, etc.) ;
- informer, former aussi les entreprises sur la manière d'améliorer les conditions de travail⁽⁸⁹⁾ et sur le retour sur investissement qu'elles peuvent en attendre ;
- fournir aux entreprises des outils pour mesurer les conditions de travail et des pistes pour les faire évoluer.

⁽⁸⁹⁾ D'autant que nous disposons désormais d'une base de travail très solide grâce au rapport d'Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud, *Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, La Documentation française, février 2010.

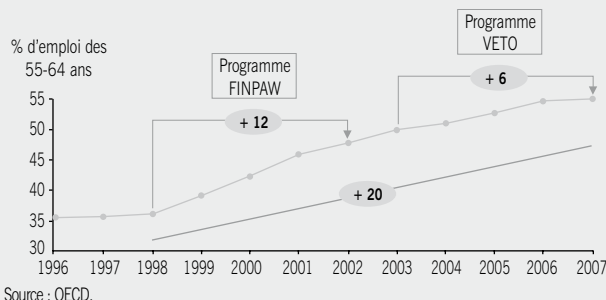
Finlande - Le programme FINPAW a permis une rupture dans les comportements sur l'emploi des seniors

En 1998, la Finlande compte un des taux d'emploi des seniors les plus faibles d'Europe alors que le pays s'attend à un vieillissement rapide de sa population active. C'est dans ce contexte préoccupant que l'Etat lance le programme FINPAW sur 5 ans, suivi du programme VETO pour améliorer le taux d'activité des plus de 45 ans.

Le programme s'appuie sur trois piliers

- Un consensus national obtenu au préalable grâce à une large campagne de communication et de sensibilisation
- Une série de mesures volontaristes jouant sur tous les plans : pédagogie (communication et formation des employeurs) et appareil législatif (mesures incitatives pour encourager le travail des seniors, pour éviter un arrêt de l'activité, pour développer l'amélioration des conditions de travail des seniors (ergonomie, recours au temps partiel, télétravail...)
- Un engagement fort de l'Etat reposant sur la participation de trois ministères et d'un réseau très large de relais (associations, partenaires sociaux, réseau de formateurs payés par l'Etat...)

Résultat



En 10 ans, le taux d'emploi des seniors a augmenté de 20 points sous l'impulsion du programme FINPAW puis du programme VETO qui prolongeait les efforts du premier programme.

Sources : Anne-Marie Guillemard, *L'âge de l'emploi*, chapitre 5 « Inverser la tendance à la retraite précoce », Armand Colin, 2003 ; Ministry of Social Affairs and Health, Finland, *The Many Faces of the National Programme on Ageing Workers – The concluding Report on the Programme*, 2002 ; OCDE, *Labour Force Statistics Database*, 2007.

Proposition n° 13 : Instaurer un système de parrainage/tutorat entre générations et développer le mécénat de compétences

Le parrainage entre générations est un excellent moyen pour favoriser la coopération entre les différentes générations au travail et pour renforcer la solidarité entre les classes d'âge. Il permet tout à la fois de valoriser le savoir et l'expérience des seniors et d'aider les jeunes à s'insérer dans le monde professionnel.

Nous proposons de le favoriser par les moyens suivants :

- développer le parrainage amical et informel dès le lycée, en proposant à des anciens de l'école de parrainer des élèves. Le parrainage permet aux jeunes, à un âge où l'orientation professionnelle demeure abstraite et où la valeur du parcours académique n'est pas encore démontrée, de bénéficier des conseils d'un interlocuteur privilégié. Le parrain exercerait sur la base du volontariat et pourrait conseiller plusieurs filleuls. Son rôle consisterait essentiellement à fournir un retour d'expérience sur son propre parcours et à répondre aux interrogations des jeunes sur l'orientation professionnelle. Le parrain s'engagerait à préserver la confidentialité des échanges et ne chercherait à aucun moment à évaluer le filleul ;
- rendre systématique le parrainage des promotions de licence d'université par des entreprises : l'expérience des écoles d'ingénieurs et des écoles de commerce, qui font parrainer chaque promotion par un dirigeant d'entreprise, a montré les bienfaits de ce principe, en permettant de rapprocher les étudiants du monde de l'entreprise grâce à des échanges avec des dirigeants et à des offres de stage, tout en accroissant la visibilité de l'école sur le marché de l'emploi. Cette pratique mériterait d'être étendue aux licences universitaires ;
- mettre en place le parrainage des jeunes entrepreneurs par des seniors à la retraite. De nombreux jeunes entrepreneurs souffrent d'un manque de compétences en matière de gestion d'entreprise. En même temps, 34 % des seniors créateurs d'entreprise placent au premier plan de leurs motivations⁹⁰ le désir de transmettre leurs compétences ;
- proposer aux seniors au sein des entreprises des missions de transmission des savoirs, d'enseignement, de coaching et de parrainage des nouvelles recrues.

⁽⁹⁰⁾ Enquête IFOP/ACFCI, *Les seniors et la création d'entreprise*, 11-19 décembre 2008.

Voici quelques propositions pour inciter les seniors à endosser ces nouvelles missions:

- activer le réseau des anciens des lycées et des entreprises locales ;
- établir un bilan de compétences lors du départ en retraite afin d'encourager les seniors à prendre conscience de l'expérience qu'ils peuvent faire partager ;
- créer un temps partiel dédié à la transmission du savoir des salariés seniors, à l'initiative des entreprises, comme le programme Trans'Faire chez Vinci (voir encadré), ou à celle de l'Etat, qui prendrait à sa charge le temps partiel des seniors consacré à l'enseignement dans des centres de formation, dans des écoles ou dans des universités.

Trans'Faire Vinci – Une initiative permettant de tirer parti de l'expérience des seniors dans l'entreprise

Lancé en 2005, le programme Trans'faire poursuit trois objectifs :

- Accompagner les fins de carrière en adaptant la pénibilité des tâches.
- Faciliter le transfert des compétences entre générations
- Valoriser le savoir-faire des seniors.

Un entretien est mené environ 5 ans avant la retraite pour proposer plusieurs options au salarié senior :

- Maintien dans le même poste avec aménagement si nécessaire.
- Evolution vers une fonction de tuteur et travail en binôme avec un nouveau salarié.

- Évolution professionnelle par une formation à un autre métier sans pénibilité (ex: formateur interne).
- Aménagement ou réduction du temps de travail.

Si le salarié est volontaire, un accompagnement peut lui être offert pour opérer ce changement (formation, suivi...).

Source : Vigeo, *Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors - Bonnes pratiques identifiées dans les 11 entreprises auditées*, juin 2009.

En outre, le mécénat de compétences pourrait favoriser l'implication à temps partiel des seniors dans des activités d'intérêt général. Les entreprises mécènes pourraient bénéficier de déductions spécifiques pour les salariés seniors (à partir de 55 ans, par exemple) mis à disposition de telle ou telle mission d'intérêt général.

Proposition n° 14 : Supprimer l'âge légal de départ à la retraite

Le difficile débat sur l'évolution des régimes de retraite se focalise de plus en plus sur la nécessité de repousser l'âge légal. Cette orientation n'est pas, selon nous, pertinente. Pour trois raisons. Premièrement, l'âge effectif de sortie du marché du travail est aujourd'hui inférieur à l'âge légal de la retraite : le frein à l'emploi n'est donc pas seulement de nature légale. Deuxièmement, une telle mesure risque d'encourager les actifs approchant les 60 ans de se hâter de prendre leur retraite avant qu'un nouveau système ne soit mis en place. Troisièmement, cette mesure ne s'attaque pas à une question majeure : les Français associent la perception de la retraite à taux plein à l'arrêt définitif de toute activité rémunérée.

Un âge couperet standard va à l'encontre d'une fluidification des parcours. Dans ces conditions, il est préférable – en tout cas plus judicieux – de supprimer l'âge légal de la retraite de manière à développer des mécanismes incitatifs qui offrent une retraite choisie (de la même manière que cela a été mis en œuvre dans les réformes en Finlande et en Suède notamment⁹¹). Une telle mesure contribuerait à faire évoluer les mentalités à l'égard du travail tout en éliminant une contrainte. Elle s'inscrit dans l'idée que le travail doit constituer un continuum tout au long de la vie. Chacun doit pouvoir définir sa trajectoire professionnelle et choisir le moment de sortie de la vie professionnelle selon ses besoins et selon ses moyens.

Proposition n° 15 : Encourager la poursuite du travail en augmentant le taux de décote-surcote, en allongeant la durée de cotisation nécessaire au taux plein et en amplifiant le dispositif de retraite progressive

En l'absence d'un arbitrage des pouvoirs publics pour supprimer l'âge légal de départ à la retraite, il est nécessaire d'encourager la poursuite du travail. En effet, la France accuse un réel retard pour le travail des 60-64 ans, puisque le taux d'emploi n'y est que de 16 %. Il est indispensable d'encourager les seniors à continuer de valoriser leur expérience dans le travail, sous de multiples formes :

⁹¹ Une plage légale pourrait se substituer à l'âge légal. Voir la Note de l'Institut Montaigne, *Réformer les retraites : pourquoi et comment*, juin 2010.

prolongation de leur métier actuel, passage à temps partiel ou conduite de nouvelles activités. Un certain nombre de mesures récentes, comme le cumul emploi-retraite, la création du statut d'auto-entrepreneur ainsi que les mécanismes de surcote nous semblent pertinentes. Nous préconisons d'accentuer trois mesures :

- augmenter le pourcentage de décote-surcote à 7% par an ;
- assurer une durée de cotisation d'au moins 44 ans pour bénéficier d'une retraite à taux plein, d'ici 2020 ;
- communiquer de manière massive sur tous les dispositifs de décote-surcote et de cumul emploi-retraite.

Dans ce contexte, le dispositif de retraite progressive mérite également d'être mentionné. Celui-ci permet à un salarié âgé de 60 ans ou plus de travailler à temps partiel tout en percevant une partie de sa retraite. Le montant des retraites de base et complémentaire est ici fonction de la durée du temps partiel⁹². Si l'idée sur laquelle repose ce dispositif nous semble intéressante *a priori*, il n'a guère jusque-là été très répandu. Au 31 décembre 2008, seuls 2 015 assurés en

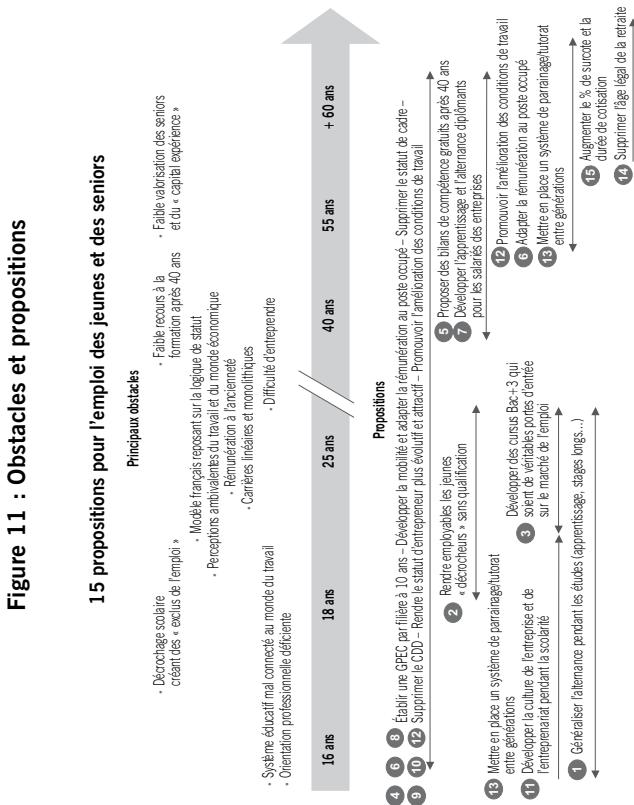
⁽⁹²⁾ Le montant des retraites de base et complémentaire est fonction de la durée du temps partiel. Il est égal à 30 % pour une durée de travail correspondant à 60-80 % d'un temps complet ; 50 % pour un temps partiel correspondant à 40-60 % d'un temps complet ; 70 % pour une activité professionnelle inférieure à 40 % d'un temps complet. Pour pouvoir bénéficier du dispositif de retraite progressive, le salarié doit justifier de 150 trimestres validés au titre de l'assurance vieillesse. La retraite progressive est suspendue si le salarié reprend une activité à temps complet ou s'il exerce une autre activité à temps partiel. Les cotisations versées par l'assuré pendant la période de retraite progressive sont prises en compte lors de la liquidation définitive de la retraite. La retraite progressive s'applique aussi aux régimes complémentaires AGIRC et ARRCO. Le choix de la retraite progressive nécessite l'accord du salarié et de l'employeur. Le dispositif est prolongé jusqu'au 31 décembre 2010. Sources : « La retraite progressive » sur le site du ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique : www.travail.solidarite.gouv.fr ; communiqué « Prolongation du dispositif de retraite progressive jusqu'au 31 décembre 2010 » (daté du 22 décembre 2009) sur le site du ministère du Travail.

avaient bénéficié au titre du régime général (dont 998 pour l'année 2008)⁹³. Il conviendrait d'étudier sérieusement la possibilité de permettre aux salariés seniors de conserver une activité professionnelle à temps partiel tout en percevant une partie de leur retraite, et d'identifier les raisons qui ont empêché le dispositif actuel de connaître un plus grand succès.

⁹³ Communiqué « Prolongation du dispositif de retraite progressive jusqu'au 31 décembre 2010 » (daté du 22 décembre 2009) sur le site du ministère du Travail.

Synthèse des propositions

Les 15 propositions s'attaquent chacune à un ou à plusieurs des 9 obstacles au travail des jeunes et des seniors que nous avons pu identifier. C'est ce que montre en synthèse l'illustration ci-dessous.



IV

LES ACTEURS DU CHANGEMENT

4.1. MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI

Le Secrétariat d'État chargé de l'Emploi peut jouer un rôle important dans la mise en œuvre d'un certain nombre des propositions, notamment pour ce qui concerne le développement de l'apprentissage et l'évolution du statut d'auto-entrepreneur.

Par ailleurs, le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi doit contribuer à faire évoluer les mentalités françaises vis-à-vis de l'emploi et de l'entrepreneuriat, afin de promouvoir les occasions offertes par les évolutions économiques (mondialisation et développement des services notamment).

4.2. MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le ministère du Travail hérite de la mise en œuvre de propositions agissant à la fois sur l'offre et sur la demande :

- la suppression du statut de cadre ;

- la suppression du contrat à durée déterminée, au profit d'un contrat unique aux conditions d'évolution assouplies ;
- la promotion de l'amélioration des conditions de travail ;
- l'augmentation du pourcentage de surcote à 7% par an et l'allongement de la durée de cotisation de 42 à 44 ans.

4.3. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Le ministère de l'Éducation nationale doit conduire le développement de l'apprentissage et de l'alternance au sein de ses établissements. Il s'agit notamment de systématiser l'apprentissage dans les cursus CAP/BEP et d'établir des partenariats avec les entreprises pour créer des formations en entreprise qualifiantes ou diplômantes. Les entreprises peuvent, comme dans le cas de Veolia, devenir de véritables maîtres d'œuvre de la formation des apprentis et tenir à la disposition de l'Éducation nationale des managers volontaires pour venir enseigner ou pour témoigner dans les écoles.

A l'instar du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, le ministère de l'Éducation nationale peut jouer un rôle central pour faire évoluer les perceptions sur la formation et les carrières, notamment *via* l'enseignement des notions d'économie et d'entrepreneuriat dans le secondaire.

4.4. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Ce ministère sera chargé du développement de cursus Bac+3 compétitifs et prestigieux, s'appuyant sur des mécanismes de sélection à l'entrée, une expérience à l'étranger et un stage obligatoire de 6 mois. Là encore, il sera nécessaire d'établir des partenariats avec les entreprises pour faciliter l'orientation des étudiants, favoriser les offres et les demandes de stages, encourager la recherche.

Le Conservatoire national des arts et métiers (à travers ses centres régionaux) pourra jouer un rôle pilote dans la mise en place de la qualification et de l'insertion professionnelle des jeunes sortis sans qualification ni diplôme obtenu au sein du système éducatif.

4.5. PÔLE EMPLOI

Le Pôle emploi devra notamment accompagner la mise en œuvre du bilan de compétences gratuit à partir de 40 ans et le renforcement de la communication sur les possibilités offertes par le CIF (Congé individuel de formation) et le DIF (Droit individuel à la formation). Il sera par ailleurs étroitement associé à l'ouverture aux régions de la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences et au développement de l'apprentissage comme de l'alternance.

4.6. SYNDICATS ET ORGANISMES PARITAIRES

Des propositions telles que la suppression du contrat à durée déterminée ne sont pas applicables sans une forte implication des organismes syndicaux et paritaires. C'est encore plus vrai pour celle concernant le statut de cadre : si celui-ci est perçu comme un avantage pour les salariés par rapport à la loi, ces derniers pourront continuer à se prévaloir des avantages conventionnels propres au statut de cadre même si une loi (et *a fortiori* un simple décret) venait mettre fin à ce statut (qui tire donc ses effets des conventions collectives plus que de la loi, rappelons-le)⁹⁴.

Les organismes syndicaux et paritaires doivent également jouer un rôle majeur dans l'effort de changement des mentalités ainsi que dans les initiatives touchant à l'amélioration des conditions de travail.

4.7. ENTREPRISES ET BRANCHES PROFESSIONNELLES

En offrant des postes aux apprentis et aux étudiants en alternance, les entreprises favoriseront l'intégration des jeunes dans le monde du travail. Elles pourront – comme Veolia – gérer des centres de formation pour apprentis, mais aussi en faire bénéficier des PME de leur secteur.

⁹⁴ Sur ce point, il faut noter qu'en matière de négociation collective, le ministère du Travail joue un rôle important puisque c'est lui qui décide d'étendre, donc de rendre obligatoire dans l'ensemble des secteurs visés par les conventions, les accords conclus entre les partenaires sociaux (sans extension par arrêté ministériel). Les avenants modifiant les conventions collectives ne s'imposent qu'aux entreprises adhérant aux syndicats patronaux signataires. Or la plupart des PME n'adhèrent à aucun syndicat patronal. Elles n'appliquent leur convention collective et les accords de branche qu'à compter de leur extension.

En encourageant la mobilité et la formation tout au long de la carrière, les entreprises développeront leurs talents, renforceront du même coup leur attractivité.

En permettant à leurs managers seniors de partager leur expertise, elles favoriseront le rapprochement avec le monde éducatif.

En instaurant des rémunérations composées d'une partie fixe et d'une partie négociable, elles pourront davantage ajuster le salaire à la performance et offrir des fins de carrière plus flexibles (proposer, par exemple, des activités à temps partiel en échange de l'engagement de prolonger l'emploi).

4.8. L'IMPORTANCE D'UN DIALOGUE CONCERTÉ

L'entrée en vigueur de ces solutions doit mobiliser tous les acteurs socio-économiques. L'expérience des pays nordiques témoigne de l'importance du dialogue social et de la nécessité de créer des équipes impliquant conjointement plusieurs de ces acteurs du changement pour mener à bien des chantiers d'une telle envergure. La communication à grande échelle accompagnant la déclinaison de ces solutions est également un facteur clé de la réussite des réformes.

CONCLUSION

TRAVAILLER AUTREMENT POUR VIVRE AUTREMENT

Le développement de l'emploi des jeunes et des seniors représente un enjeu majeur pour assurer la pérennité de la croissance économique de la France mais également pour lui permettre de restaurer ses valeurs fondées sur la solidarité entre les générations. Cette solidarité est d'autant plus critique que l'allongement de la durée de vie fera bientôt coexister quatre, voire cinq générations.

L'emploi doit constituer l'une des trois cartes du jeu de chacun – au même titre que la formation et les loisirs – à tout âge, en fonction de ses besoins et de ses attentes. D'une approche qui détermine le temps social en fonction de l'âge (formation pour les jeunes, travail pour les adultes, inactivité pour les seniors), le système français doit se transformer pour permettre à chacun de construire sa trajectoire personnelle en mixant à sa façon les trois temps sociaux.

Trois leviers majeurs devront être activés pour rendre cette évolution possible.

D'abord, il faut permettre à chacun de développer son employabilité tout au long de la vie afin de s'adapter à un environnement économique continuellement changeant. L'illusion très française que l'employabilité repose essentiellement sur le diplôme initial doit s'effacer devant le constat réaliste que l'apprentissage et la mobilité sont les moteurs du développement des carrières.

Ensuite, le modèle français doit se délester des rigidités et des freins qui entravent l'évolution naturelle des parcours professionnels. La suppression du statut de cadre et celle du contrat à durée déterminée au profit d'un contrat unique plus flexible en constitueront deux avancées majeures.

Enfin, il importe de revaloriser le travail, trop souvent perçu comme un mal nécessaire et auquel on associe facilement les qualificatifs de pénible et de rigide. Un important effort de communication et de sensibilisation devra être conduit afin de montrer que le travail peut être un vecteur d'épanouissement et de liberté. Les mutations économiques et sociales sont perçues par de nombreux pays, y compris européens, comme des chances et non comme des menaces. La peur très française de la perte de l'emploi ou d'un statut doit laisser la place à la conviction qu'il est possible de mieux prendre son destin en main.

Dans une société où chacun disposera d'une plus grande autonomie, le principe de solidarité trouvera un second souffle, car il reposera sur l'équité entre générations et non plus sur le sacrifice de l'une d'entre elles pour les autres.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Pierre Ansart, Anne-Marie Guillemard, Monique Legrand, Michel Messu, Koken Sasaki, *Quand la vie s'allonge, France-Japon*, Collection « Logiques sociales », L'Harmattan, 2004.

Luc Boltanski, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, éditions de Minuit, 1982.

Louis Chauvel, *Le destin des générations, Structure sociale et cohortes en France au XX^e siècle*, Presses universitaires de France, 1998.

Jean Dubois, *Les cadres*, enjeu politique, éditions du Seuil, 1971.

Anne-Marie Guillemard, *Où va la protection sociale ?*, Paris, Presses universitaires de France, 2008.

Anne-Marie Guillemard, *Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'actions ? Les enseignements de l'étranger*, ANACT 2007.

Anne-Marie Guillemard, *L'âge de l'emploi, Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 2003.

Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989.

Eric Maurin, *La Peur du déclassement. Une sociologie des récessions*, Paris, La République des idées / Le Seuil, 2009.

Cécile Van de Velde, *Devenir adulte, Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, Presses universitaires de France, 2008.

Rapports et notes

Agence nationale de lutte contre l'illettrisme, *Illettrisme, des chiffres pour éclairer les décisions*, décembre 2008.

Assemblée des directeurs d'IUT, *Livre blanc sur le système IUT après 40 ans d'existence : histoire, bilan et perspectives*, 2007.

AXA, *La retraite dans le monde ou le choc des cultures*, 3^e Baromètre AXA de la retraite, 2007.

AXA, *Rapport annuel 2006*, 2006.

Claude Bébéar, *Des entreprises aux couleurs de la France – Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, La Documentation française, novembre 2004.

Ian Beale, Claire Bloss et Andrew Thomas, *The longer-term impact of the New Deal for Young People*, Working paper n° 23, Department for Work and Pensions, London, 2008.

Centre d'analyse stratégique, *La faiblesse du cumul emploi-études des jeunes pèse sur le taux d'emploi global de la France*, 2006.

Céreq, *Quand l'école est finie - Premiers pas dans la vie active de la Génération 2004*, 2008.

Céreq, *Génération 1998, 7 ans après - Quelques événements de la vie professionnelle*, 2007.

Céreq, *Les sept premières années de vie active de la Génération 98*, 2006.

Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, *L'insertion des jeunes sans diplôme – un devoir national*, rapport n° 9, 2008.

CNAV, *Enquête qualitative de la CNAV*, mars 2008.

CNAV, *Les comportements de départ à la retraite*, n°2007-084, septembre 2007.

DARES, Dossier préretraites *Premières informations et premières synthèses*, n° 09.3, février 2009.

Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, *Les évaluations en lecture dans le cadre de la journée d'appel de préparation à la défense*, 19 juillet 2009.

European Commission, *The 2009 Ageing Report - Economic and Budgetary Projections for the EU-27 Member States (2008-2060)*, 2009.

Fondation pour l'innovation politique, *Les jeunes face à leur avenir. Une enquête internationale*, 2008.

Patrick Hetzel, *De l'université à l'emploi : rapport final de la Commission du débat national université-emploi*, La Documentation française, octobre 2006.

HSBC, *étude « Future of Retirement »* (FoR) 2, 2009.

HSBC, *L'avenir des retraites face à l'allongement de l'espérance de vie dans le monde*, sondage, mai 2005.

IFOP/ACFCI, *Les seniors et la création d'entreprise*, enquête, 11-19 décembre 2008.

INJEP, *Les jeunes Européens et leurs valeurs*, Paris, La Découverte, 2005.

INSEE, *Enquête emploi en continu*, 2007.

INSEE, *De la difficulté à devenir cadre par promotion*, INSEE Première n° 1062, 2006.

INSEE, « Projection 2005-2050 », INSEE Première, juillet 2006.

INSEE, *Enquête Emploi*, 2002 et 2005.

Institut Montaigne, *Réformer les retraites : pourquoi et comment*, juin 2010.

Institut Montaigne, *Comment déghettoïser les « quartiers »*. Un exemple concret : *Les Bosquets à Montfermeil*, juin 2009.

Institut Montaigne, *Financement de la formation professionnelle continue : pourquoi il faut tout changer* (par Henri Lachmann et Nicolas Colin), juin 2008.

Institut Montaigne, *Après le Japon, la France... Faire du vieillissement un moteur de croissance* (par Romain Geiss), décembre 2007.

Institut Montaigne, *Pourquoi nos PME ne grandissent pas* (par Anne Dumas), juillet 2006.

Institut Montaigne, *Ouvrir les grandes écoles à la diversité*, janvier 2006.

Institut Montaigne, *De « la formation tout au long de la vie » à l'employabilité*, septembre 2003.

Yves Jauneau, *L'indépendance des jeunes adultes : chômeurs et inactifs cumulent les difficultés*, Division études sociales, INSEE, N°1156, septembre 2007.

Ministry of Social Affairs and Health, *The Many Faces of The National Programme on Ageing Workers - The concluding report on the Programme*, Finland, 2002.

Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaut, Marguerite Moleux, *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Paris, février 2010.

OCDE, *Des emplois pour les jeunes*, 2009.

OECD, *OECD Factbook 2009: Economic, Environmental and Social Statistics*, 2009.

OCDE, *Pensions at a glance, 2009: Retirement-Income Systems in OECD countries*, 2009

OCDE, *Population shares by age*, 2009.

OCDE, *Jobs for Youth*, 2008.

OECD Health Data, *The European Union Labour Force Survey*, 2008.

OCDE, *Regards sur l'éducation 2008 : les indicateurs de l'OCDE*, 2008.

OCDE, *Taux d'accès à la formation continue par âge*, 2002.

Observatoire français des conjonctures économiques, *Etude comparative sur les pays européens ayant un taux d'emploi des séniors élevé*, novembre 2007.

Vigeo, *Audit seniors, recueil des bonnes pratiques*, juin 2009.

R. Wilkinson, *New Deal for Young People: Evaluation of unemployment flows*, Research discussion paper n°15, Policy Studies Institute, London, 2003.

World Economic Forum, *Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility*, 2010.

Articles et autres sources

Roger-Pol Droit, « Le crépuscule des retraites », *Les Echos*, 24 février 2010.

Eurostat, *Age moyen de sortie du marché du travail, par sexe* disponible en ligne sur <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

« Emploi des jeunes : Comment font nos voisins européens », *Le Monde*, 18 mai 2009.

Christian Dapilly, « Un effort de recrutement significatif à destination des jeunes », *Le Parisien*, 27 juin 2009.

OCDE, *Labour Force Statistics Database*, 2007 et 2008.

« Seniors : travailler plus longtemps, mais surtout autrement », *Les Echos*, 5 février 2008.

« Les Français boudent la mondialisation, la France non », *L'Expansion*, 29 mars 2006.

Jacques Trenteseaux, « Le défi de la gestion des âges », *L'Express*, 18 mars 2005.

« Le train de l'emploi », Sondage *Sofres/ Le Monde*, 2001.

La retraite progressive sur le site du ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique : www.travail.solidarite.gouv.fr

Communiqué sur la Prolongation du dispositif de retraite progressive jusqu'au 31 décembre 2010 sur le site du ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique, 22 décembre 2009.

REMERCIEMENTS

L'institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution :

Les membres du groupe de travail

- **Danielle Nees,**
présidente de Genèse Edition, docteur en économie appliquée,
ULB (Bruxelles), présidente du groupe de travail
- **Jean-François Lahet,**
principal, The Boston Consulting Group, rapporteur du groupe de
travail
- **Jacques Bentz,**
président, TECNET Participations
- **Pierre Dutrieu,**
directeur du développement durable, BPCE (Banque populaire-
Caisse d'épargne)
- **David Gilbert-Desvallons,**
avocat associé, Gilbert-Desvallons Société d'Avocats (GDSA)

- **Céline Gleize,**
avocat associé, Vinci Société d'Avocats
- **Anne-Marie Guillemard,**
professeur des Universités à l'université Paris Descartes, membre de l'Institut Universitaire de France
- **Nicolas Gusdorf,**
directeur général, Mutuaide Assistance, Groupe Groupama ;
président du Syndicat National des Sociétés d'Assistance
- **Frédéric Laureau,**
avocat associé, Ernst & Young Société d'Avocats
- **Julien Muller,**
fondateur de Gardicanin
- **Anne Muxel,**
directrice de recherche CNRS en Sciences Politiques, CEVIPOF
(Sciences Po)
- **Anna Notarianni,**
directeur général, Services à la personne, Sodexo France
- **Myriam Reynaud,**
chef de projet FIDES, ministère de la Santé et des Sports
- **Jean-Pierre Wiedmer,**
président HSBC Assurances ; CEO Assurances HSBC Europe
Continentale

Les personnes auditionnées

- **Christian Charpy,**
directeur général, Pôle Emploi
- **Christian Dapilly,**
directeur adjoint des ressources humaines du groupe Veolia
Environnement
- **Claude Vimont,**
Conseil Emploi Formation
- **Chantal Foulon,**
directeur adjoint, direction des relations sociales, Medef
- **Valérie Corman,**
directrice, Direction Entreprises et Société, Medef

L'Institut Montaigne souhaite également remercier pour leur contribution :

- **Vinciane Beauchene,**
consultante, The Boston Consulting Group
- **Hervé Boulhol,**
chef du bureau France / Pologne, OCDE
- **Jorgen Elmeskov,**
chef économiste adjoint et directeur de la branche des études de politique économique, OCDE
- **Aymar de Floris,**
consultant, The Boston Consulting Group

Les opinions exprimées dans le présent rapport n'engagent ni les personnes citées, ni les institutions qu'elles représentent.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise
Frédéric Bonnevey (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ?
Jacques Bichot (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins
Denise Silber (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité
Eric Keslassy (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ?
(juillet 2008)
- HLM, parc privé
Deux pistes pour que tous aient un toit
Gunilla Björner (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance
Romain Geiss (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam...
Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ?
Antonella Caruso (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé
Denise Silber (juin 2007)

- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ?
(mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française
Anna Stellingner (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale
(octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas
Anne Dumas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité
(juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale
Jacques Bichot (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment
(décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique
(novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs
(juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible
Denise Silber (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques
(février 2005)

- Mondialisation et dépossession démocratique :
le syndrome du gyroscope
Luc Ferry (décembre 2004)
- Cinq ans après Lisbonne : comment rendre l'Europe compétitive
(novembre 2004)
- Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive
Laurent Blivet (octobre 2004)
- Pour la Justice (septembre 2004)
- Régulation : ce que Bruxelles doit « vraiment » faire (juin 2004)
- Couverture santé solidaire (mai 2004)
- Engagement individuel et bien public (avril 2004)
- Les oubliés de l'égalité des chances
(janvier 2004 - Réédition septembre 2005)
- L'hôpital réinventé (janvier 2004)
- Vers un impôt européen ? (octobre 2003)
- Compétitivité et vieillissement (septembre 2003)
- De « la formation tout au long de la vie » à l'employabilité
(septembre 2003)
- Mieux gouverner l'entreprise (mars 2003)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :
www.institutmontaigne.org

Les publications peuvent être obtenues auprès
du secrétariat de l'Institut (Tél. : 01 58 18 39 29)
et sont également téléchargeables sur le site internet :
www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



Suez
The Boston Consulting Group
Axa
Amber Capital
Carrefour
Areva
Rallye – Casino
Allianz
Air France KLM
Servier Monde
Groupama
Bouygues
BNP Paribas
Ernst & Young
Development Institute International - Dii
Groupe Caisse d'Epargne
Bolloré
SNCF Groupe
McKinsey & Company
Lazard Frères
Michel Tudel & Associés
EADS
Acticall
Pierre & Vacances
LVMH – Moët-Hennessy – Louis Vuitton
Schneider Electric
Barclays Private Equity
Caisse des Dépôts
APC – Affaires Publiques Consultants
Groupe Dassault
Eurazeo
Pfizer
RTE Réseau de Transport d'Electricité
HSBC France
Tecnec Participations
CNP Assurances
SFR

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



RATP
PricewaterhouseCoopers
Rothschild & Cie
Sodexo
VINCI
Egon Zehnder International
abertis
JeantetAssociés
The Royal Bank of Scotland France
BearingPoint
Veolia Environnement
Janssen-Cilag, groupe Johnson & Johnson
Capgemini
GE Money Bank
Association Passerelle
International SOS
Middlebury
Sanofi-aventis
Voyageurs du monde
Vivendi
Média-Participations
KPMG S.A.
sia conseil
Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
Tilder
M6
Wendel Investissement
Total
Davis Polk & Wardwell
3i France
august & debouzy avocats
JT International
Mercer
WordAppeal
Ricol, Lasteyrie et Associés

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

Imprimé en France
Dépôt légal : septembre 2010
ISSN : 1771-6756
Achévé d'imprimer en septembre 2010

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

Claude Bébéar Président

Henri Lachmann Vice-président et trésorier

François Rachline Directeur général

Nicolas Baverez Économiste, avocat

Jacques Bentz Président, Tecnet Participations

Guy Carcassonne Professeur de droit public, Université Paris X-Nanterre

Christian Forestier Administrateur général, Cnam

Michel Godet Professeur, Cnam

Françoise Holder Présidente du Conseil de surveillance, Paul et administrateur, Groupe Holder

Ana Palacio Ancienne ministre espagnole des Affaires étrangères

Jean-Paul Tran Thiet Avocat associé, White & Case

Philippe Wahl Directeur général France, Belgique et Luxembourg, RBS

Lionel Zinsou Président, PAI partners

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Bernard de La Rochefoucauld Fondateur, Institut La Boétie

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Princeton University

Henri Berestycki Mathématicien, EHESS et université de Chicago

Loraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, JeantetAssociés

Roger-Pol Droit Philosophe, chercheur, CNRS

Jean-Paul Fitoussi Professeur des Universités, Sciences Po, président, OFCE

Marion Guillou Présidente, INRA, présidente du Conseil d'administration, École polytechnique

Pierre Godé Président de sociétés

Sophie Pedder Correspondante à Paris, *The Economist*

Guillaume Pepy Président, SNCF

Hélène Rey Professeur d'économie, London Business School



15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors

Le pacte de 1945, selon lequel les actifs financent les études des jeunes et les retraites des seniors est aujourd'hui dépassé. La part de la population qui supporte cette double charge s'est considérablement réduite : près de 80% des emplois en France sont assurés par la population des 25-54 ans, alors que celle-ci ne représente que 40% de la population totale. Le taux d'emploi des jeunes comme celui des seniors reste trop faible. Cette concentration de l'activité économique n'est pas tenable : elle pèse sur la croissance et fragilise la solidarité entre les générations.

Ce *Rapport* formule quinze propositions concrètes pour développer l'emploi des jeunes et des seniors. L'objectif est simple : permettre à chacun de travailler autrement pour vivre autrement, afin de restaurer l'esprit de solidarité qui fait aujourd'hui cruellement défaut à notre société.