

Opinion | Travail des seniors : un levier plutôt qu'un boulet

E lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-travail-des-seniors-un-levier-plutot-quun-boulet-1301784

26 mars 2021

Par Pierre Cahuc (économiste, chroniqueur aux « Echos »)

Publié le 26 mars 2021 à 8:37 Mis à jour le 26 mars 2021 à 8:48

Malgré les progrès réalisés depuis deux décennies, la France est toujours à la traîne au sein des pays de l'OCDE pour l'emploi des seniors. Avec 52 % des personnes de 55 à 64 ans en emploi, elle se situe 9 points en dessous de la moyenne de l'OCDE et est à des années-lumière de pays comme la Suède, où 76,4 % des seniors sont occupés.

Malheureusement, la situation risque de se dégrader en France. L'emploi des seniors pourrait chuter considérablement à l'issue de la crise sanitaire, car ce sont eux qui partent le plus souvent lorsque les entreprises se réorganisent.

Plus de profitabilité

Une étude récente de trois chercheurs apporte un éclairage intéressant sur les conséquences de ce phénomène. Ils ont étudié les effets d'une réforme des retraites introduite en Italie en 2012, qui a augmenté d'environ trois ans l'âge de la retraite à taux plein des personnes âgées de 55 ans et plus. Cette réforme a fortement accru l'emploi des seniors.

Les chercheurs constatent que les seniors restés plus longtemps en emploi pour atteindre la retraite à taux plein n'ont pas connu de perte de salaire. En outre, un accroissement de 10 % du nombre de seniors dans une entreprise, consécutif à la réforme, se traduit par une augmentation de 1,8 % du nombre de jeunes et de 1,3 % du nombre de salariés d'âge intermédiaire.

L'expérience accumulée par les seniors est souvent un ingrédient essentiel de l'expansion des entreprises et de l'intégration des jeunes recrues.

Ces nouvelles embauches associées au maintien en emploi des seniors aboutissent à des coûts moyens de main-d'oeuvre et une valeur ajoutée par travailleur inchangés. Par conséquent, le maintien en emploi des seniors a simplement accru la taille des entreprises qui en ont bénéficié : ces entreprises ont plus embauché, plus produit et ont conservé leur profitabilité.

Transmission des compétences

Au moins deux enseignements peuvent être tirés de cette étude. Tout d'abord, les entreprises ne doivent pas sous-estimer l'apport des seniors. L'expérience qu'ils ont accumulée est souvent un ingrédient essentiel de l'expansion des entreprises et de

l'intégration des jeunes recrues. Le coût des seniors doit être mis en regard de leur efficacité, qui se diffuse dans l'entreprise grâce à la transmission des compétences.

Ensuite, les pouvoirs publics ne doivent pas reproduire les erreurs du passé. Rappelons qu'en 1982, Pierre Bérégovoy, tout juste nommé Premier ministre par François Mitterrand, exposait ainsi les principales orientations de sa politique devant l'Assemblée nationale : « *Plus rare est l'emploi, plus précieuse est la solidarité. Nous ne réduirons pas le chômage si nous ne nous engageons pas résolument dans le partage du travail. Disant cela, je ne fais pas de théorie, je fais de la pratique. Et la pratique du partage, ce sont des décisions concrètes... C'est l'encouragement aux formules de préretraites progressives avec tutorat des jeunes...* »

Jeunes et seniors sont en grande partie complémentaires, et c'est cette complémentarité qu'il faut exploiter pour favoriser l'emploi de tous et la croissance.

Cette conception est erronée. Jeunes et seniors sont en grande partie complémentaires, et c'est cette complémentarité qu'il faut exploiter pour favoriser l'emploi de tous et la croissance. L'OCDE estime, dans son récent rapport « Promoting an Age-Inclusive Workforce », qu'une meilleure intégration des seniors dans l'emploi peut procurer des avantages considérables aux travailleurs, aux entreprises et à la société dans son ensemble et que la France pourrait accroître son PIB par habitant de près de 25 % au cours des trois prochaines décennies si elle s'alignait sur les meilleures pratiques.

Pierre Cahuc, professeur d'économie à Sciences Po, directeur de programme à l'IZA (Bonn) et « research fellow » au CEPR (Londres) a été membre du conseil d'analyse du Premier ministre de 2006 à 2010 et de 2012 à 2016. Il dirige la chaire « sécurisation des parcours professionnels » et a publié de nombreux articles de recherches et ouvrages grand public.

[Opinion | Apprentissage : le verre à moitié plein](#)

Pierre Cahuc