

**UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE**

**Faculté des sciences économiques et sociales**

**ENTREPRISES ET VIEILLISSEMENT DE LA MAIN D'ŒUVRE :**

**L'IMPORTANCE DES COÛTS DE RUPTURE**

**Sophie LEGRAND**



**Thèse de doctorat nouveau régime**  
**Économie des Ressources Humaines**

**Soutenue le**  
**4 Décembre 1998**

---

**MEMBRES DU JURY**

- M. Francis CALCOEN, Directeur de Recherche au CNRS, Université Catholique de Lille
- M. François MICHON, Directeur de Recherche au CNRS, Université de Paris I, rapporteur
- M. Dominique REDOR, Professeur à l'Université de Marne La Vallée, rapporteur
- M. François STANKIEWICZ, Professeur à l'Université de Lille I, Directeur de Thèse

## REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord Monsieur François Stankiewicz d'avoir assuré la direction de ce travail dans un souci constant de rigueur scientifique. Ses remarques critiques et ses conseils clairvoyants ont toujours su relancer ma réflexion.

Je tiens ensuite à exprimer ma gratitude pour l'évident soutien matériel et moral qu'ont représenté l'IFRESI et les personnes qui y travaillent.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le vieillissement de la population est un problème ancien, un défi qu'a rencontré la société industrielle tout au long de son histoire. À chaque étape de la modernisation, elle lui a attribué une place particulière. Ainsi, le travailleur du XIX<sup>ème</sup> continuait ses activités jusqu'à la mort, ou au moins jusqu'à l'épuisement de sa force physique. Aujourd'hui, les salariés âgés profitent, quant à eux, des acquis sociaux et de la protection obtenus lors de la période des « trente glorieuses ».

### **Les faits : le vieillissement de la population française**

Depuis une vingtaine d'années, la France connaît un vieillissement de sa force de travail. Ce vieillissement résulte de la conjugaison des évolutions démographiques et économiques.

#### *- L'évolution démographique*

\* La population française vieillit, le constat est sans équivoque. Ce phénomène est la conséquence de la diminution des naissances et de l'allongement de l'espérance de vie, au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. Les progrès médicaux et l'amélioration des conditions de vie ont permis un recul sensible de la mortalité. L'espérance de vie à la naissance est passée entre 1900 et 1990, de 45.9 ans à 72.7 ans pour les hommes, et de 49.5 ans à 80.9 ans pour les femmes. Cette augmentation de l'espérance de vie se conjugue avec une diminution de la mortalité aux âges élevés. Ces deux phénomènes entraînent une augmentation de la proportion d'individus âgés. De plus, la fécondité a connu une forte baisse. Elle est passée de 2.8 enfants par femme en 1900, à 1.8 enfants en 1990. La baisse de la fécondité entraîne progressivement la diminution de la part des jeunes dans la population, ce qui conduit également à une augmentation de la proportion des personnes âgées.

Ainsi, les personnes âgées de 60 ans et plus constituaient 12.7% de la population en 1901, contre 19.7% en 1993. La part des jeunes de moins de 20 ans est passée de 34.3% à 26.8% sur la même période. En revanche, la part des adultes âgés de 20 à 59 ans, après avoir diminué, est aujourd'hui proche du niveau atteint au début du siècle soit 53% (tableau 1 ; Daguet 1996).

Tableau 1  
Évolution de la structure par âge de la population française

| Année | Part de chaque tranche d'âge |                 |             |                |                |                | En (%) |
|-------|------------------------------|-----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|--------|
|       | Moins de 15 ans              | Moins de 20 ans | 20 à 59 ans | Plus de 60 ans | Plus de 65 ans | Plus de 75 ans |        |
| 1920  | 22.4                         | 31.3            | 54.9        | 13.8           | 9.2            | 2.8            |        |
| 1925  | 22.1                         | 30.7            | 55.3        | 14.0           | 9.3            | 2.8            |        |
| 1930  | 22.1                         | 30.1            | 55.7        | 14.2           | 9.5            | 2.9            |        |
| 1935  | 24.8                         | 29.6            | 55.7        | 14.7           | 9.9            | 3.1            |        |
| 1946  | 21.4                         | 29.5            | 54.5        | 16.0           | 11.1           | 3.4            |        |
| 1950  | 22.5                         | 30.1            | 53.6        | 16.2           | 11.4           | 3.8            |        |
| 1955  | 24.2                         | 30.9            | 52.8        | 16.3           | 11.6           | 4.1            |        |
| 1960  | 26.2                         | 32.3            | 51.0        | 16.7           | 11.6           | 4.3            |        |
| 1965  | 25.7                         | 34.0            | 48.6        | 17.4           | 12.0           | 4.5            |        |
| 1970  | 24.9                         | 33.1            | 48.8        | 18.0           | 12.8           | 4.7            |        |
| 1975  | 24.1                         | 32.1            | 49.5        | 18.4           | 13.4           | 5.1            |        |
| 1980  | 22.5                         | 30.6            | 52.4        | 17.0           | 14.0           | 5.7            |        |
| 1985  | 21.4                         | 29.2            | 52.8        | 18.1           | 12.8           | 6.3            |        |
| 1990  | 20.1                         | 27.8            | 53.2        | 19.0           | 13.9           | 6.8            |        |
| 1993  | 19.9                         | 26.8            | 53.6        | 19.7           | 14.5           | 6.3            |        |

Source : Daguet (1996)

\* La population active vieillit également. L'âge moyen de la population active, après avoir baissé de 40 à 37 ans entre 1950 et 1980, s'accroît lentement. En 1995, la moitié de la population d'âge actif avait plus de 39 ans et aura plus de 42 ans en 2015. Le vieillissement de la population active est ainsi loin de constituer un phénomène éphémère.

Au cours de ces 25 dernières années, on perçoit également un mouvement de resserrement de la population active occupée, sur les tranches d'âge intermédiaires. Ainsi, le vieillissement des générations du « baby-boom », la baisse des taux d'activité avant 25 ans et après 50 ans, la très forte hausse de l'activité féminine marquent l'évolution de la structure par âge des actifs occupés. Entre 1969 et 1994, le nombre d'actifs âgés de 25 à 49 ans s'est accru de 6.7 millions (ces actifs représentent 80% des actifs occupés en 1990, contre 70% en 1975), alors que dans le même temps, le nombre de jeunes a chuté de 1.7 millions (ils représentent 11% des actifs occupés en 1990, contre 17% en 1975). Le nombre d'actifs de plus de 50 ans chute, sur la même période, de 800 mille (ils représentent 10% des actifs occupés en 1990, contre 13% en 1975). L'âge moyen de la population active s'élève donc progressivement (Marchand, Salzberg 1996). L'évolution des taux d'activité en France se situe dans le prolongement d'un mouvement de concentration de l'activité aux âges adultes.

Ces évolutions ont conduit à une élévation générale de l'âge moyen des salariés dans les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité<sup>1</sup>, que ces entreprises perdent ou créent des emplois. D'autre part, la place de certaines catégories de salariés parmi les actifs âgés a progressé sensiblement et d'une manière différente selon le sexe. Chez les hommes, il s'agit notamment des cadres. En revanche, chez les femmes, ce mouvement concerne essentiellement les personnes qui, faute de ressources suffisantes, doivent poursuivre leur activité au-delà de 60 ans (Le Minez 1994).

Ce vieillissement de la population entraîne, à court terme, une croissance de la population âgée dans les entreprises. Il donne naissance à de nouvelles contraintes. À moyen terme, la perspective d'une réduction de la population active infléchira les conditions de départ à la retraite (Liaisons Sociales 1996).

#### *- L'évolution économique*

À côté de l'évolution démographique, l'évolution de la situation économique du pays a conduit les entreprises à faire des choix qui ont contribué à accentuer le vieillissement de la population.

Les entreprises ont embauché massivement lors des années de rajeunissement de la population française (entre 1960 et 1980). En revanche, au cours de ces 15 dernières années, alors que la population commençait à vieillir et pour faire face aux exigences économiques, les entreprises se sont séparées massivement des plus âgés. Ainsi, au début des années 80, l'importance du chômage et des restructurations économiques a conduit les entreprises à faire appel massivement aux dispositifs de cessation anticipée d'activité. Parallèlement, elles ont rencontré des difficultés à insérer les plus jeunes dans l'emploi, du fait des transformations des modes de production et d'échange. Les taux d'embauche ont donc diminué, prenant parfois une valeur nulle. La population des entreprises ne pouvait plus se renouveler, elle a donc vieilli. En conséquence, l'ancienneté moyenne des salariés dans l'entreprise a augmenté.

En conclusion, face aux difficultés d'ajustement des effectifs, les entreprises ont d'une part, largement utilisé les politiques publiques de cessation anticipée d'activité pour se séparer de leurs salariés les plus âgés. D'autre part, elles ont diminué leur taux d'embauche de façon importante.

---

<sup>1</sup> Cependant certains secteurs font exception. Ainsi, dans le secteur du bâtiment et dans le secteur de /...

Actuellement, les entreprises cherchent à répondre au problème du vieillissement de leurs salariés. D'un côté, elles se séparent toujours de leurs salariés les plus âgés, mais de façon plus progressive. En effet, elles recourent plus massivement aux systèmes de préretraite partielle. De l'autre côté, les jeunes étant de moins en moins représentés dans l'entreprise, elles mettent en place des politiques de recrutement (Liaisons Sociales 1996).

### **Les problèmes suscités par le vieillissement de la population française : définition de la problématique**

Le vieillissement de la population active suscite de nombreuses interrogations. Et, si on connaît les effets du vieillissement sur la population d'un pays, on connaît moins les effets subtils du vieillissement de la population active. Les comportements face au travail, aux risques et à l'innovation se modifient-ils ? Quels sont ces effets sur la vie économique et sur la vie de l'entreprise ?

Au cours de ces dernières années, le problème du vieillissement de la population a commencé à être posé essentiellement à travers ses conséquences sur la répartition future des richesses entre actifs et retraités. En revanche, on constate, depuis peu, que ce problème est abordé à travers ses conséquences sur le fonctionnement du monde du travail et plus particulièrement à travers ses conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

En effet, la nouvelle structure par âge de la population des entreprises n'est pas sans poser de problème. Elle peut entraîner :

- une réduction des possibilités d'avancement,
- une modification des politiques salariales.

Mais elle peut également avoir des répercussions sur :

- la flexibilité durant la vie professionnelle,
- les qualifications et la productivité,

et de façon plus générale, elle peut avoir des répercussions sur :

- la souplesse avec laquelle les organisations s'adaptent à l'évolution des marchés.

---

l'agriculture, le poids des plus âgés augmente (Le Minez 1994).

Le vieillissement de la population active engendre de profonds bouleversements dans les entreprises. Les salariés anciens et vieillissants représentent souvent plus de la moitié de la population des entreprises. Les entreprises constatent alors une augmentation de leur masse salariale. En effet, une partie du salaire augmente avec l'ancienneté et donc avec l'âge. Il semble également que le vieillissement de la population entraîne un blocage des carrières. Celles-ci sont gérées très souvent à l'ancienneté. La croissance de l'ancienneté moyenne des salariés dans l'entreprise semble entraîner aussi des difficultés pour gérer les compétences du personnel. Les entreprises sont alors amenées de plus en plus à gérer les âges. Ces bouleversements semblent toucher les relations entre travail et vieillissement. Ces relations semblent s'être modifiées profondément durant ces 20 dernières années. Si le vieillissement au travail ne semblait pas constituer un problème pendant la période des « trente glorieuses », aujourd'hui, il semble bouleverser le fonctionnement et l'organisation des entreprises.

Face à une population vieillissante, la gestion des âges dans l'entreprise pose alors de nombreux problèmes, parmi lesquels celui de la conscience du phénomène du vieillissement et de la connaissance de ses conséquences. Qu'est-ce qu'un salarié vieillissant ? Comment le définit-on ? L'âge chronologique est-il un bon référent ? L'entreprise peut-elle faire face à ce vieillissement ? La persistance d'une relation durable est-elle encore possible ? Comment une entreprise, ayant une population vieillissante, peut-elle répondre, de façon satisfaisante, aux évolutions de l'appareil productif ?

L'étude du vieillissement de la population active et de ses conséquences, dans le cadre d'une relation durable entre employeur et employé, semble alors devenir essentielle. La question de l'intérêt de la persistance d'une relation durable entre employeur et employé se pose.

La thèse qui sera développée se propose alors d'aborder, tout particulièrement, les questions :

- de la définition du vieillissement de la population active,
- des manifestations et des conséquences de celui-ci dans l'entreprise, et de ce fait,
- de l'intérêt de l'établissement d'une relation durable entre employeur et employé vieillissant.

Nous tenons à souligner que nous emploierons le terme de salarié, employé ou travailleur vieillissant en tant que catégorie. Il existe deux raisons pour définir les salariés vieillissants comme une catégorie de la population.

La première raison est statistique. On ne peut pas fonder une catégorie dans laquelle on inclurait à l'avance des salariés qui, pour diverses raisons individuelles, ont rencontré des difficultés à répondre aux exigences de l'emploi, au bout d'un nombre variable d'années. Par contre, on peut prévoir qu'au-delà d'un certain âge, les problèmes d'adaptation vont devenir le lot commun des salariés vieillissants, et/ou les probabilités d'apparition de ces difficultés augmentent fortement.

Le seconde raison découle de la première. Les problèmes étant statistiquement prévisibles, ils entraînent les employeurs à prendre un certain nombre de mesures (âge limite d'embauche, de promotion par exemple). Ces mesures touchent la catégorie des travailleurs vieillissants, quel que soit l'état réel dans lequel les individus se trouvent.

Cependant, les salariés vieillissants ne peuvent en aucun cas constituer une catégorie réunissant des groupes homogènes. En effet, la notion d'âge et de vieillissement sont relatives à l'état du salarié et aux exigences et caractéristiques de l'emploi occupé. C'est par rapport à la catégorie socioprofessionnelle à laquelle le salarié appartient, par rapport à l'entreprise dans laquelle il travaille, par rapport au secteur et aux tâches effectuées, que le salarié vieillissant se définit. Le principal référent est donc l'entreprise (Harff 1982).

### **Exposé de la thèse**

Quelles sont les manifestations du vieillissement ? Quelles en sont les conséquences sur les capacités productives et adaptatives des salariés, tels sont les objets du **premier chapitre**. Nous tenterons, dans ce chapitre, de cerner toutes les facettes du vieillissement. Le vieillissement ne consiste pas uniquement en une simple description de l'évolution de la structure démographique d'une population. Il correspond également à un processus biologique.

À l'aide d'études empiriques, nous montrerons que les capacités physiques et cognitives des salariés s'altèrent au fil du temps. Nous montrerons que ces altérations s'effectuent à des rythmes différents, de nombreuses variables participant à ce processus. Or, ces capacités participent à la construction des capacités productives et adaptatives des salariés. Il semble donc que le vieillissement les altère.

Nous montrerons également que l'environnement<sup>2</sup> exerce une influence toute particulière sur la vitesse du vieillissement et sur les capacités qu'il altère. Ainsi, nous constaterons que l'impact du vieillissement peut différer d'un individu à un autre.

Au terme de ce premier chapitre, nous serons alors amené à nous demander s'il est rationnel pour une entreprise de maintenir une relation d'emploi avec les salariés vieillissants ? Pour répondre à cette question, nous examinerons les différentes théories qui permettent d'expliquer l'intérêt d'établir une relation d'emploi.

Dans le **second chapitre**, nous examinerons différentes théories sur la valeur qu'elles accordent au vieillissement. Nous constaterons qu'il semble que les théories traitant de l'intérêt d'établir une relation durable accordent une valeur positive au vieillissement.

Ainsi, selon ces théories, le vieillissement est le gage, non seulement de l'accumulation de capital humain spécifique à la firme, mais aussi de l'évolution des compétences. Cependant l'établissement d'une relation durable est également le gage de l'obtention par la firme d'un niveau d'effort constant et optimal et de l'amortissement des coûts consécutifs à la formation et à l'embauche des salariés.

Au terme des développements de ce chapitre, il semble qu'un hiatus existe entre les développements théoriques et les constatations empiriques effectuées dans le cadre du premier chapitre. On sera donc amené à penser que l'intérêt de la persistance de la relation d'emploi ne s'explique pas uniquement par le caractère positif accordé au vieillissement.

Quels éléments interviennent pour expliquer cette différence entre les faits empiriques et les faits théoriques ? Quels facteurs permettent d'expliquer l'intérêt du maintien de la relation d'emploi entre les salariés vieillissants et l'entreprise ?

Le **troisième chapitre** tentera de vérifier une première hypothèse explicative. Nous tenterons de montrer que les conditions économiques, démographiques et technologiques connues pendant la période des « trente glorieuses » ont conduit les entreprises à mettre en place un certain type de politiques de gestion de la main d'œuvre. Ces conditions sembleraient avoir exercé une influence particulière sur la conception de la relation entre

---

<sup>2</sup> Le mot environnement est pris ici au sens de conditions de vie, conditions de travail.

employeur et employé et sur sa durée. Il semblerait également que les entreprises aient exercé une influence sur la perception du vieillissement et plus particulièrement sur la perception de ses conséquences. Alors, les théories développées pour la plupart pendant cette période auraient été influencées par les pratiques des entreprises, puisqu'elles se sont basées sur des faits empiriques. Elles refléteraient donc la situation de cette époque.

Si cette hypothèse était vérifiée, nous devrions alors constater une remise en cause de certaines relations fortes établies par les théories, les conditions démographiques, économiques et technologiques ayant considérablement changé.

Pour vérifier cette première hypothèse, nous étudierons l'évolution des pratiques des entreprises dans deux pays : la France et le Japon.

Les développements de ce chapitre sembleront montrer que deux relations fortes décrites par les différentes théories : la croissance du salaire à l'ancienneté et la construction de la carrière à l'ancienneté, sont remises en cause par les dirigeants dans ces deux pays.

Ce simple constat de remise en cause permet d'appuyer le fait que les vertus positives accordées au vieillissement par les théories peuvent être discutées. Mais cela ne semble pas pouvoir nous permettre, pour autant, d'expliquer la persistance de la relation d'emploi entre les salariés vieillissants et leur employeur.

Quels éléments permettent alors d'expliquer l'intérêt de la persistance de la relation avec les salariés vieillissants, alors même que celui-ci entraîne une diminution des capacités productives et adaptatives des salariés ?

Le **quatrième chapitre** fera l'objet du développement d'une seconde hypothèse explicative. Celle-ci consiste à considérer que les coûts de rupture de la relation d'emploi avec les salariés âgés constitue la variable déterminante. Il semblerait que ces coûts soient trop élevés par rapport aux coûts de rétention. Alors face à l'importance des coûts de rupture, l'entreprise ne romprait pas la relation d'emploi.

Ainsi au début des années 60, l'établissement de dispositifs de cessation anticipée d'activité, financés principalement par la collectivité, donne naissance à des coûts de rupture qui semblent être inférieurs aux coûts de rupture en l'absence de dispositifs. On peut estimer que ces coûts de rupture sont relativement faibles par rapport aux coûts de rétention des salariés vieillissants. Cette faiblesse du coût de rupture, relativement au coût de rétention, expliquerait alors l'engouement des entreprises pour ces dispositifs, dès leur création. Ainsi

grâce à ces dispositifs, les entreprises peuvent, à moindres frais, rompre la relation avec des salariés à faibles capacités productives et adaptatives.

Nous nous proposons alors, dans ce chapitre, d'évaluer l'importance des coûts de rétention et des coûts de rupture consécutifs à l'utilisation de dispositifs de cessation anticipée d'activité. Nous comparerons ces deux types de coûts. Nous pourrions ainsi définir l'intérêt des entreprises à rompre la relation d'emploi en évaluant, les gains ou les coûts consécutifs au recours à un dispositif. Enfin, nous montrerons, qu'au gré des augmentations des coûts de rupture, inhérents aux différents dispositifs de cessation anticipée d'activité, les entreprises ont procédé à des arbitrages entre les différents dispositifs actifs.

Le quatrième chapitre nous permettra ainsi de démontrer que la durabilité de la relation d'emploi s'explique plus par l'importance des coûts de rupture, que par les vertus positives accordées au vieillissement.

Cependant l'utilisation massive des dispositifs de cessation anticipée d'activité a entraîné une chute considérable des taux d'activité des individus âgés de 55 ans et plus. La France présente d'ailleurs une configuration originale du point de vue de la population active par rapport aux autres pays de l'OCDE. Le **cinquième chapitre** nous permettra de dessiner les contours de la position française par rapport à celle des autres pays, en ce qui concerne les taux d'activité des salariés âgés de plus de 55 ans. Nous montrerons également qu'en fonction de leur taille et de leur secteur d'appartenance, les entreprises ne recourent pas aux mêmes dispositifs. Nous constaterons que certaines se contentent d'utiliser les dispositifs existants, alors que d'autres mettent en place des solutions originales.

Cependant, nous savons que le recours aux dispositifs de cessation anticipée d'activité génère un coût élevé pour la collectivité. Face à l'évolution démographique de la France, ces dispositifs ne peuvent constituer, pour les entreprises, l'unique moyen de gestion des âges. Alors il serait intéressant que les solutions originales mises en place par certaines entreprises puissent servir à l'élaboration de moyens de gestion du vieillissement.

## **CHAPITRE I**

---

# **LE VIEILLISSEMENT ENGENDRE UNE DÉGRADATION DU CAPITAL HUMAIN**

Si on connaît les effets du vieillissement de la population d'un pays, on connaît moins les effets du vieillissement sur la population active ayant un emploi.

« La situation concrète de travail est un lieu de confrontation entre d'un côté, les exigences du travail, de son organisation et, de l'autre côté, « le corps productif », dont les caractéristiques physiques et mentales évoluent avec l'âge ; ce qui a des conséquences indirectes » (Laville 1989 page 14). Ainsi, nous montrerons que le vieillissement n'est pas sans conséquence sur la productivité, les capacités d'adaptation au travail et de formation. Nous tenterons de mettre en évidence la dégradation de l'efficacité productive des salariés vieillissants. Dans un premier temps, nous définirons le vieillissement et ses effets sur les principales fonctions biologiques. Nous verrons ensuite que les conditions de vie, l'environnement et surtout les conditions de travail contribuent, en plus du vieillissement biologique, à altérer l'état des capacités productives des salariés. Nous constaterons que cette altération se manifeste par un taux d'absentéisme croissant avec l'âge, par l'obsolescence et la dépréciation des connaissances. Nous verrons enfin, que ces altérations rendent difficiles tout nouvel apprentissage et toute remise à niveau des capacités productives.

## **1 Le vieillissement engendre une dégradation des capacités productives**

Le vieillissement est inhérent à la nature humaine. Il est l'inscription du temps chez tout individu et provoque des transformations aux niveaux biologique, psychologique, psychique, social et économique. Ces transformations sont variables dans leurs modalités, leurs intensités et dans le temps. Le déroulement du vieillissement varie principalement en fonction des conditions de travail. La constitution et le mode de vie de chaque individu interviennent également dans ce processus. Le vieillissement au travail se manifeste essentiellement par l'altération des capacités productives des salariés.

## 1.1 Vieillissement naturel

Le vieillissement peut être défini comme l'ensemble des modifications qui se manifestent avec l'avancée en âge. C'est un processus de transformation, dans lequel tout individu est engagé, de sa naissance à sa mort. C'est un phénomène complexe et multiforme qui a des effets positifs ou négatifs sur les capacités des individus. Il constitue un processus **irréversible, différentiel, atteignant toutes les fonctions (physiques et intellectuelles)**.

### 1.1.1 Effets négatifs

- De nombreuses études effectuées en laboratoire montrent que les fonctions psychomotrices, suivant leur type et leur caractère, diminuent avec l'âge.

Il apparaît indéniable que les performances physiques, surtout maximales, diminuent avec l'âge à partir de 30-35 ans, qu'il s'agisse du travail musculaire local ou général. Ces faits sont d'ailleurs cohérents avec les modifications progressives, qui surviennent avec l'âge, des systèmes articulaires, des systèmes musculaires et cardiorespiratoires. On constate donc une diminution des performances des systèmes effecteurs de l'organisme. Mais ces performances maximales, mesurées en laboratoire et à l'aide d'épreuves courtes, sont sans rapport avec les activités professionnelles courantes.

Cependant les constatations ergonomiques, obtenues à partir d'études sur des personnes en situation de travail, font état de résultats similaires. Nombreuses sont celles qui confirment en partie les résultats obtenus à partir d'études en laboratoire (Chesnais 1978 ; Desriaux et Teiger 1988).

- Les fonctions intellectuelles sont plus difficiles à étudier et les conséquences du vieillissement sont plus difficilement cernables. Cependant des études effectuées en laboratoire concluent à une involution (régression) moyenne plus précoce et plus lente par rapport à l'involution des fonctions psychomotrices. Les fonctions mentales ou intellectuelles entrent en involution entre 30 et 35 ans pour la majorité de la population (diminution des facultés de mémorisation...). Ainsi, une étude (Morais et Kolinsky 1996), portant sur la mémoire de personnes âgées entre 30 et 71 ans, montre que la mémoire immédiate ou d'association binaire d'items diminue avec l'âge. Cependant

cette involution est très variable. Elle apparaît moins en relation avec l'âge qu'avec le mode de vie du sujet, ses habitudes et ses activités intellectuelles (Chesnais 1978).

Si nous commençons à vieillir sensiblement à partir de 30-35 ans, âge auquel l'organisme a atteint son développement maximal, les effets du vieillissement ne deviennent toutefois vraiment observables qu'à partir de 40-45 ans (Millanvoye 1997).

### *1.1.2 Les effets positifs*

Ils sont essentiellement liés à l'expérience et à la maturité acquises dans la vie au travail. Mais ils sont aussi liés « aux processus adaptatifs » mis en jeu pour pallier la déficience de certaines fonctions.

Ainsi, de nombreuses études montrent que les connaissances issues de l'expérience permettent de limiter les difficultés inhérentes aux effets d'âge. L'expérience accroît l'efficacité cognitive, offre des moyens de compensation, permet de contourner certaines difficultés et modifie les critères de décision dans l'exercice du travail. Cependant nous verrons que l'expérience ne permet pas toujours de limiter les difficultés liées au vieillissement (Marquié 1997 ; Desriaux et Teiger 1988).

Ces résultats permettent d'envisager les capacités moyennes et potentielles qu'un individu peut développer. Cependant pour un même individu, les fonctions, les organes et les tissus ne vieillissent pas de la même façon, ni à la même vitesse. Le vieillissement a donc un caractère différentiel. Il est constitué par un ensemble de phénomènes complexes, qui se déroulent dans le temps de façon concomitante.

Ces phénomènes naturels se conjuguent également, au cours de la vie, avec des atteintes pathologiques, des traumatismes divers qui, pour être, dans un certain nombre de cas, associés à l'âge, n'en sont pas pour autant causés par l'âge. Nous constaterons que l'importance de l'involution des capacités des individus au cours de la vie dépend, en grande partie aussi, de conditions externes au vieillissement biologique. Le rythme de l'involution n'est pas indépendant des comportements individuels et des situations de travail.

## 1.2 Vieillissement produit par le travail et importance des conditions de travail.

Les transformations des capacités physiques et intellectuelles des individus ne sont pas uniquement la conséquence du vieillissement biologique. À côté des mécanismes génétiques, des facteurs issus de l'environnement entraînent des différences dans l'évolution organique qui affectent les personnes jusque dans leur espérance de vie.

Trois facteurs externes ont une influence toute particulière : le mode de vie, l'environnement quotidien, l'environnement constitué par les conditions de travail. Ces trois facteurs mettent en évidence les différences et les inégalités devant le vieillissement. Ils contribuent à détériorer les capacités de l'individu en se combinant avec le processus naturel de vieillissement.

Cependant les effets du mode de vie<sup>1</sup> et de l'environnement quotidien<sup>2</sup> sur l'organisme apparaissent moins déterminants que ceux des conditions de travail. Celles-ci sont définies par des contraintes physiques<sup>3</sup>, psychologiques<sup>4</sup> et organisationnelles<sup>5</sup>. Ces contraintes constituent autant de facteurs dont les effets se cumulent avec ceux du vieillissement. Des études sur la morbidité, le niveau d'incapacité et l'espérance de vie montrent que certaines catégories professionnelles sont plus exposées que d'autres aux problèmes de santé. Les intéressés vieillissent plus vite, et meurent à un âge civil inférieur à la moyenne nationale. Ces catégories de salariés travaillent pour la plupart dans des milieux qui les exposent très régulièrement à certains risques (Charraud et Choquet 1984 ; Gesine 1992 ; Legrand 1995).

### 1.2.1 *La morbidité*

Les conditions de travail engendrent des risques plus grands d'atteintes à la santé pour les ouvriers parce qu'ils sont plus fréquemment soumis à des contraintes de types physiques, de

---

<sup>1</sup> Le mode de vie est constitué par l'ensemble des habitudes alimentaires, de consommation, d'hygiène de vie.

<sup>2</sup> Il est constitué par les conditions atmosphériques, la pollution de l'air, les agressions de l'environnement.

<sup>3</sup> Les contraintes physiques peuvent se manifester notamment lorsque le travail entraîne la prise de postures inconfortables ou lorsque l'individu est amené à respirer un air pollué. Elles peuvent se manifester aussi par des nuisances agressives, telles que le bruit, la manipulation de matières dangereuses ou d'outils qui, en créant des traumatismes répétés, ont des conséquences néfastes à long terme, même si ces traumatismes sont faibles.

<sup>4</sup> Les contraintes psychologiques telles que des tensions nerveuses prolongées (soit pour respecter des cadences, soit pour surveiller une machine), l'attention soutenue exigée pour des postes de contrôle de qualité, les contraintes de temps, de qualité, de quantité ne permettent aucun repos et peuvent entraîner une fatigue et une usure très importantes, si elles s'exercent sans relâche.

<sup>5</sup> Les contraintes organisationnelles telles que le travail de nuit, l'ensemble des situations pour lesquelles le rythme biologique n'est pas respecté, donnent naissance à des atteintes à la santé des salariés.

types organisationnels et psychologiques. Même si les ouvriers ne forment pas un groupe homogène<sup>6</sup>, la santé de cette catégorie est détériorée plus facilement par les conditions de travail. Au fil du temps, la combinaison des risques et des traumatismes, même faibles, s'accumule. Cette accumulation détériore progressivement certaines fonctions et affecte l'organisme dans son ensemble.

Les anciens salariés postés travaillant de nuit et ceux ayant connu d'autres formes de pénibilité sont, de tous les hommes d'une même génération, ceux dont la santé est la plus mauvaise. Les niveaux de morbidité les plus élevés (indicateur de morbidité supérieur à 12) sont atteints deux fois plus souvent. Les indicateurs de morbidité élevée (indicateur de morbidité entre 9 et 12) sont nettement plus fréquents. Les écarts avec la population non ouvrière sont très marqués, de même que ceux avec la population ouvrière épargnée par ces conditions de travail (tableaux 1.1, 1.2 ; Molinié et Volkoff 1980, 1981 ; Charraud et Choquet 1984 ; Bourget-Devouassoux et Volkoff 1991).

Encadré 1.1

Définition de l'indicateur de morbidité et de l'indicateur d'incapacité

**L'indicateur de morbidité** permet d'aborder la morbidité de façon relative. Il retient 4 dimensions des problèmes de santé :

- Les maladies chroniques.
- Les symptômes perçus pendant une période de 3 semaines.
- Les interruptions d'activité pendant 3 semaines au moins.
- Les hospitalisations intervenues lors des 12 mois précédant l'enquête.

Chaque problème de santé est pondéré par sa gravité estimée. Cette pondération tient compte éventuellement de l'âge de l'individu ou des associations entre les différents problèmes de santé déclarés. Cette pondération permet d'attribuer des scores à chaque individu. L'indicateur de morbidité est obtenu en additionnant les scores pondérés. Celui-ci compte 17 niveaux.

**L'indicateur d'incapacité est défini par 3 niveaux.**

Le premier niveau décrit l'existence d'une incapacité au domicile. L'individu se trouve au moins dans l'une des 4 situations suivantes :

- Il ne se lève pas.
- Il peut se lever un peu.
- Il a des difficultés habituelles pour ouvrir un robinet, une porte...
- Il a des difficultés habituelles pour s'habiller seul.

Ce premier niveau repère le manque d'indépendance physique de l'individu.

/...

<sup>6</sup> Les ouvriers ne forment pas un groupe homogène quant aux conséquences des conditions de travail. Si celles-ci ont un impact largement négatif sur la santé des ouvriers, on peut constater cependant une grande différence entre l'impact des conditions de travail sur les « travailleurs manuels » et celui exercé sur les autres salariés.

Le second niveau décrit l'existence d'une incapacité en dehors du domicile. La personne ne présente pas d'incapacité au domicile, mais elle se trouve dans l'une des situations suivantes :

- Elle ne peut sortir sans l'aide d'une autre personne.
- Elle a des difficultés à monter, à descendre des escaliers.
- Elle a des difficultés pour marcher deux à trois kilomètres sans peine.

Ce second niveau permet de repérer la limitation de la mobilité.

Le troisième niveau regroupe des individus qui, bien que n'ayant pas déclaré, au cours de l'enquête, d'incapacités suffisantes pour les classer en position 1 ou 2, font cependant état d'au moins une affection entraînant une incapacité physique ou mentale importante.

Un individu considéré comme ayant une incapacité est dans l'une des situations décrites.

Source : (Bourget-Devouassoux et Volkoff 1991)

Tableau 1.1  
Morbidité et travail posté ou de nuit

En % de la population de référence

|  | Valeur de l'indicateur de morbidité |       |       |        |         |
|--|-------------------------------------|-------|-------|--------|---------|
|  | 0                                   | 1 à 4 | 5 à 8 | 9 à 12 | 13 à 16 |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans exerçant actuellement un travail de nuit ou posté  | 21.2                                | 34.9  | 24.9  | 15.1   | 3.8     |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans ayant exercé dans le passé, mais n'exerçant plus actuellement, un travail de nuit ou posté | 13.7                                | 27    | 21.6  | 23.1   | 14.5    |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans n'ayant jamais exercé un travail de nuit ou posté  | 19.6                                | 30.8  | 22.6  | 18.2   | 8.8     |
| Non ouvriers âgés de 40 à 64 ans   | 19.8                                | 34.8  | 20.9  | 17.4   | 7.1     |

Source : Bourget-Devouassoux et Volkoff (1991)

Lecture du tableau : pour 21.2% des ouvriers âgés de 40 à 64 ans exerçant actuellement un travail de nuit ou posté l'indicateur de morbidité a une valeur nulle.

Tableau 1.2  
Morbidité et travail pénible

En % de la population de référence

|   | Valeur de l'indicateur de morbidité |       |       |        |         |
|---|-------------------------------------|-------|-------|--------|---------|
|   | 0                                   | 1 à 4 | 5 à 8 | 9 à 12 | 13 à 16 |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans exerçant actuellement un travail pénible  | 18.2                                | 33.4  | 23.3  | 17.8   | 7.3     |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans ayant exercé dans le passé, mais n'exerçant plus actuellement, un travail pénible | 11.1                                | 21.5  | 23.2  | 27.2   | 17.3    |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans n'ayant jamais exercé un travail pénible  | 24.4                                | 31.6  | 20.0  | 15.1   | 9.1     |
| Non ouvriers âgés de 40 à 64 ans  | 19.8                                | 34.8  | 20.9  | 17.4   | 7.1     |

Source : Bourget-Devouassoux et Volkoff (1991)

Lecture du tableau : pour 18.2% des ouvriers âgés de 40 à 64 ans exerçant actuellement un travail pénible l'indicateur de morbidité prend une valeur nulle.

Globalement, la proportion de personnes présentant des indices de morbidité élevés croît avec l'âge, quelle que soit la sous population à laquelle elles appartiennent (soumis

actuellement, antérieurement ou pas du tout à des contraintes). Cette proportion est plus élevée chez les anciens exposés à des contraintes fortes (travail nocturne, travail pénible), quel que soit leur âge (Volkoff, Touranchet et Derriennic 1997).

### 1.2.2 L'indicateur d'incapacité

Les ouvriers connaissent le taux d'incapacité le plus fort. Ce taux décroît régulièrement à catégorie socioprofessionnelle croissante (tableau 1.3). Pour les cadres supérieurs, il est de 1% environ, contre 6% pour les ouvriers non qualifiés. Lorsqu'on étudie les différences entre catégories sociales à âge égal, on constate que les agriculteurs, les artisans et les commerçants n'occupent guère une position différente de celle des employés ou des ouvriers qualifiés. En revanche, il apparaît que les ouvriers spécialisés et les manœuvres sont moins favorisés, alors que les cadres moyens et les cadres supérieurs sont les plus favorisés (tableau 1.4 ; Charraud et Choquet 1984).

Tableau 1.3  
Proportion des hommes en état d'incapacité selon l'indicateur par catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie socioprofessionnelle             | En %  |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
|  | Existence d'une incapacité dans ou hors du domicile | Existence d'une maladie handicapante |
| Exploitants et salariés agricoles          | 5.1   | 10.7                                 |
| Indépendants                               | 4.1   | 6.1                                  |
| Ouvriers non qualifiés                     | 5.8   | 6.3                                  |
| Ouvriers qualifiés                         | 3.2   | 7.0                                  |
| Employés et cadres moyens                  | 2.7   | 4.9                                  |
| Cadres supérieurs et professions libérales | 0.9   | 5.1                                  |

Source : Charraud et Choquet (1984)

Tableau 1.4  
Incapacités au domicile ou à l'extérieur : différences entre catégories sociales à âge égal

|                | Cadres supérieurs professions libérales | Cadres moyens | Employés | Artisans, commerçants | Agriculteurs | Ouvriers qualifiés | OS, manœuvres |
|----------------|---|---------------|----------|-----------------------|--------------|--------------------|---------------|
| Hommes actifs  | -                                       | -             | =        | =                     | =            | =                  | +             |
| Femmes actives | ns                                      | -             | -        | -                     | -            | =                  | =             |

Source : Charraud et Choquet (1984).

Pour chaque ligne du tableau les ouvriers qualifiés ont été pris comme situation de référence. Le signe affecté à chaque catégorie indique que celle-ci se traduit à âge égal, par un taux plus fort (+) ou moins fort (-) d'incapacité que celui des ouvriers qualifiés. Le signe = signifie que l'écart n'est pas significativement différent de 0. Le signe (-) souligne les effets les plus marqués.

Avec l'indicateur d'incapacité, on constate également que les effets des contraintes du travail et les effets des pénibilités du travail se manifestent à terme de façon très nette. Il semble donc que le travail exerce un effet différencié sur la santé (tableaux 1.5, 1.6 ; Bourget-Devouassoux et Volkoff 1991).

Tableau 1.5  
Incapacité et travail posté ou de nuit

En % de la population de référence

|  | Valeur de l'indicateur d'incapacité |      |     |       |
|--|-------------------------------------|------|-----|-------|
|  | 1                                   | 2    | 3   | 4 à 6 |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans exerçant actuellement un travail posté ou de nuit  | 86                                  | 10.3 | 3.7 | 0     |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans ayant exercé dans le passé, mais n'exerçant plus actuellement, un travail posté ou de nuit | 77.8                                | 13.4 | 6.3 | 3.7   |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans n'ayant jamais exercé un travail posté ou de nuit  | 75.4                                | 15.8 | 6.8 | 2.1   |
| Non ouvriers âgés de 40 à 64 ans   | 88.6                                | 7.5  | 3.3 | 0.6   |

Source : Bourget-Devouassoux et Volkoff (1991)

Lecture : Pour 86% des ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans exerçant actuellement un travail posté ou de nuit l'indicateur d'incapacité prend une valeur nulle.

Tableau 1.6  
Incapacité et travail pénible

En % de la population de référence

|   | Valeur de l'indicateur d'incapacité |      |      |       |
|---|-------------------------------------|------|------|-------|
|   | 1                                   | 2    | 3    | 4 à 6 |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans exerçant actuellement un travail pénible                            | 84                                  | 12.5 | 3.6  | 0     |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans ayant exercé, mais n'exerçant plus actuellement, un travail pénible | 66.2                                | 17.4 | 12.0 | 4.5   |
| Ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans n'ayant jamais exercé un travail pénible                            | 76.0                                | 14.2 | 5.7  | 4.2   |
| Non ouvriers hommes âgés de 40 à 64 ans   | 88.6                                | 7.5  | 3.3  | 0.6   |

Source : Bourget-Devouassoux et Volkoff (1991)

Lecture : Pour 84% des hommes ouvriers âgés de 40 à 64 ans exerçant actuellement un travail pénible l'indicateur d'incapacité prend une valeur nulle.

Ces écarts s'expliquent *a priori* par des différences de mode de vie et des conditions de travail dissemblables. Ce dernier facteur intervient à la fois directement par les accidents du travail et indirectement par l'usure physiologique qu'il engendre à plus ou moins long terme.

### *1.2.3 La mortalité ou l'espérance de vie*

Aux indicateurs de morbidité et d'incapacité qui permettent non seulement de définir la notion d'état de santé, mais aussi de déterminer l'impact des conditions de travail sur celui-ci, s'ajoute l'espérance de vie. En observant la hiérarchie sociale que révèle l'indicateur d'espérance de vie (ou de probabilité de décès), on constate que celle-ci est très proche de celle révélée par les incapacités. Il semble donc que les conditions de travail soient à l'origine de cette hiérarchisation (Charraud et Choquet 1984).

Il existe une inégalité sociale devant la mort. Entre 1960 et les années 80, les écarts d'espérance de vie entre catégories sociales se sont accrus. La mortalité des ouvriers a moins diminué que celle des cadres ou des agriculteurs. Les ouvriers et les manœuvres sont plus exposés aux décès précoces que toutes les autres catégories socioprofessionnelles. La probabilité de décéder pour un ouvrier entre 35 et 60 ans est de 18.1%, alors que celle d'un cadre est de 9.1% (tableau 1.7).

En moyenne, la probabilité de décéder avant 40 ans dans l'année en cours est de 2.3‰. Or, celle-ci est de 1‰ pour les cadres, contre 6‰ pour les manœuvres. La hiérarchie des probabilités de décéder avant 40 ans est donc très voisine de la hiérarchie constatée sur l'ensemble de la tranche d'âge 35-60. Le manœuvre de 35 ans est soumis au même risque de mortalité que l'ouvrier spécialisé ou qualifié de 45 ans ou que le cadre supérieur de 53 ans (Desplanques 1984).

Les différences d'espérance de vie (ou probabilité de décéder) traduisent donc les effets à long terme des conditions de travail. Ce que confirment deux études (Teiger et Laville 1980 ; Teiger et Vilatte 1983) effectuées dans une imprimerie. Selon ces études, entre groupes de salariés relativement homogènes sur le plan socio-économique, il existe des différences d'espérance de vie aussi importantes que celles qui séparent les cadres supérieurs des manœuvres. Pour un âge et une ancienneté équivalents, les rotativistes ont une fréquence de morbidité supérieure aux compositeurs. Ils décèdent prématurément en plus grand nombre, leur décès étant souvent précédé d'une période de morbidité chronique. Même aux âges élevés, ils ont une espérance de vie beaucoup plus courte que les autres groupes.

Il existe des effets pathogènes à long terme. Ces effets sont dus aux contraintes exercées par le travail. Le vieillissement est alors le résultat de l'action concomitante de l'évolution biologique naturelle et de l'impact des conditions de travail sur les capacités des salariés.

Tableau 1.7  
Mortalité des hommes selon la catégorie socioprofessionnelle

|  | Probabilité de décès      | Quotients de mortalité ajustés (pour 1000) |             | Espérance de vie     |
|--|---------------------------|--|-------------|----------------------|
|  | Entre 35 et 60 ans (en %) | à 35 ans                                   | à 55 ans    | À 35 ans (en années) |
| Professeurs  | 7.1                       | -  | 4.9         | 43.2                 |
| Ingénieurs   | 8.3                       | 0.86                                       | 5.9         | 42.3                 |
| <b>Cadres supérieurs et professions libérales</b>      | <b>9.1</b>                | <b>1.10</b>                                | <b>6.4</b>  | <b>42.0</b>          |
| Instituteurs   | 9.8                       | 1.05                                       | 7.0         | 41.1                 |
| Cadres administratifs supérieurs                       | 9.8                       | 1.21                                       | 6.8         | 41.4                 |
| Professions libérales                                  | 10.0                      | -  | 6.5         | -                    |
| Contremaître   | 11.6                      | 1.24                                       | 8.4         | 40.2                 |
| Techniciens  | 11.7                      | 1.38                                       | 8.4         | 40.3                 |
| <b>Cadres moyens</b>                                   | <b>11.7</b>               | <b>1.36</b>                                | <b>8.3</b>  | <b>40.3</b>          |
| Industriels et gros commerçants                        | 12.0                      | -  | -           | -                    |
| <b>Agriculteurs</b>                                    | <b>12.0</b>               | <b>1.57</b>                                | <b>8.3</b>  | <b>40.3</b>          |
| Artisans   | 12.4                      | 1.69                                       | 8.5         | 40.2                 |
| Cadres administratifs moyens                           | 12.6                      | 1.53                                       | 8.9         | 39.6                 |
| <b>Patrons de l'industrie et du commerce</b>           | <b>13.4</b>               | <b>1.79</b>                                | <b>9.3</b>  | <b>39.5</b>          |
| <b>Autres actifs (artistes, clergé, armée, police)</b> | <b>13.7</b>               | <b>-</b>                                   | <b>9.9</b>  | <b>-</b>             |
| Petits commerçants                                     | 14.8                      | 2.08                                       | 10.3        | 38.8                 |
| Employés de commerce                                   | 15.5                      | 2.19                                       | 10.8        | 38.4                 |
| <b>Employés</b>  | <b>15.6</b>               | <b>2.41</b>                                | <b>10.7</b> | <b>38.5</b>          |
| Employés de bureau                                     | 15.7                      | 2.48                                       | 10.6        | 38.5                 |
| Armée, Police  | 16.5                      | -  | 13.0        | 36.9                 |
| Ouvriers qualifiés                                     | 17.0                      | 2.34                                       | 12.1        | 37.5                 |
| <b>Ouvriers</b>  | <b>18.1</b>               | <b>2.81</b>                                | <b>12.5</b> | <b>37.2</b>          |
| Ouvriers spécialisés                                   | 18.6                      | 3.05                                       | 12.8        | 37.0                 |
| <b>Personnel de service, salariés agricoles</b>        | <b>20.2</b>               | <b>3.87</b>                                | <b>13.5</b> | <b>37.5</b>          |
| Manœuvres  | 25.3                      | 5.81                                       | 16.4        | 34.3                 |
| <b>Ensemble des actifs</b>                             | <b>14.9</b>               | <b>2.20</b>                                | <b>10.3</b> | <b>38.8</b>          |
| <b>Inactifs</b>  | <b>47.0</b>               | <b>-</b>                                   | <b>-</b>    | <b>-</b>             |
| <b>Total</b>   | <b>17.4</b>               | <b>2.30</b>                                | <b>12.6</b> | <b>37.2</b>          |

Source : Desplanques (1984)

(-) signifie que les données ne sont pas significatives.

## 2 Vieillissement dans l'entreprise, vieillissement dans le travail

Maintenant que les indicateurs du vieillissement ont été définis, nous allons pouvoir en rechercher les incidences sur les comportements au travail. Le vieillissement au travail reflète l'état de l'adéquation entre les capacités des salariés et les exigences des emplois occupés. Dans un premier temps, nous verrons que l'altération de l'état de santé générée par le

vieillesse se manifeste dans l'emploi et dans l'entreprise, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, par un taux d'absentéisme croissant avec l'âge. Dans un second temps, nous constaterons que cette altération génère, pour certaines catégories de main d'œuvre, travaillant dans certaines conditions, un effet de sélection au travail. Cet effet permet de définir un âge de vieillissement au travail. Cette sélection est le résultat de la confrontation des capacités évolutives des salariés aux exigences évolutives des emplois.

Enfin, nous constaterons que le vieillissement au travail se manifeste également par l'altération de l'état des connaissances des salariés, cette altération pouvant être le résultat de la dépréciation et parfois même de l'obsolescence des connaissances. Dépréciation et obsolescence, nous le verrons, créent également un effet de sélection au travail, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle.

## 2.1 Altération de l'état de santé et absentéisme

L'absentéisme est croissant avec l'âge parce que le vieillissement induit une vulnérabilité croissante à la maladie. Le nombre de jours d'arrêt pour maladie croît progressivement avec l'âge. L'augmentation est sensible à partir de 40 ans, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle (Chesnais 1978 ; Vlassenko et Willard 1984).

### 2.1.1 *L'évolution de l'absentéisme en fonction de l'âge*

L'absentéisme (sa durée plus que sa fréquence) croît avec l'âge. Pour toutes les catégories socioprofessionnelles, le taux de présence est maximal entre 31 et 45 ans et fléchit sensiblement ensuite. En effet, les salariés âgés sont plus susceptibles d'être touchés par les maladies graves qui engendrent des absences de longue durée. Cependant l'absentéisme est d'autant plus faible, que la catégorie socioprofessionnelle est élevée. L'ouvrier est en moyenne absent plus longtemps que le cadre. Ainsi, 3.1% des ouvriers est absent pour maladie ou accident, contre 1.5% des cadres et professions intellectuelles (Gissot 1998). Deux facteurs permettent d'expliquer cette situation : l'implication professionnelle qui croît avec le niveau hiérarchique (emploi qualifié et responsabilité croissante) mais surtout les différences de conditions de travail (tableau 1.8). Celles-ci agissent sur la morbidité des salariés, comme nous l'avons vu précédemment. Plus les conditions de travail sont pénibles, plus la morbidité est

élevée avec l'âge et plus la durée d'absence est importante<sup>7</sup>. Toutefois, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, l'absentéisme croît avec l'âge (Vlassenko et Willard 1984 ; Depardieu et Lollivier 1985 ; Fournier 1989).

Tableau 1.8  
Volume moyen d'absence en fonction de l'âge, de la CSP et selon la cause en 1989.

|                    | Effectifs en milliers | Toutes causes | Maladie | Maternité | En jours ouvrables par salarié et par mois |                     |                    |
|--------------------|-----------------------|---------------|---------|-----------|--|---------------------|--------------------|
|                    |                       |               |         |           | Accidents du travail                       | Causes personnelles | Causes collectives |
| Moins de 25 ans    | 799                   | 1.14          | 0.54    | 0.19      | 0.09                                       | 0.12                | 0.19               |
| 25-34 ans          | 2255                  | 1.13          | 0.55    | 0.22      | 0.07                                       | 0.11                | 0.19               |
| 35-44 ans          | 1997                  | 0.85          | 0.51    | 0.04      | 0.07                                       | 0.08                | 0.16               |
| 45-54 ans          | 1359                  | 1.01          | 0.70    | 0.00      | 0.09                                       | 0.06                | 0.15               |
| 55 et plus         | 419                   | 1.32          | 1.04    | 0.00      | 0.08                                       | 0.07                | 0.14               |
| Ouvriers           | 3361                  | 1.36          | 0.80    | 0.07      | 0.13                                       | 0.11                | 0.25               |
| Employés           | 1436                  | 1.05          | 0.57    | 0.25      | 0.03                                       | 0.09                | 0.11               |
| Agents de maîtrise | 561                   | 0.60          | 0.34    | 0.06      | 0.04                                       | 0.06                | 0.11               |
| Techniciens        | 708                   | 0.60          | 0.34    | 0.08      | 0.02                                       | 0.07                | 0.10               |
| Cadres             | 762                   | 0.29          | 0.17    | 0.03      | 0.01                                       | 0.03                | 0.04               |

Source : Fournier (1989)

### 2.1.2 Absentéisme et vieillissement : l'exemple d'une industrie automobile

Conformément aux développements précédents, on peut penser que le vieillissement de la population d'une entreprise entraîne une augmentation de l'absentéisme dans sa durée tout au moins. Nous avons choisi d'étudier l'absentéisme pour maladie<sup>8</sup> du personnel de trois ateliers du département d'une usine comptant 6000 salariés environ. Le département est représentatif par les caractéristiques de sa population et de son organisation du travail. Sa moyenne d'âge et la répartition de sa population par tranches d'âge sont identiques à celles de l'usine. Le choix des trois ateliers s'est effectué en fonction de différents critères : la présence de machines à haute technologie, l'organisation du travail à la chaîne<sup>9</sup>, et la pénibilité du travail. Ainsi, le premier atelier est caractérisé par la présence de machines de haute technologie et de jeunes opérateurs. Les deux autres ateliers ont une moyenne d'âge similaire à celle de l'usine et du département. L'un est caractérisé par une organisation du travail à la chaîne. Dans l'autre, le

<sup>7</sup> Dubois (1977) démontre que l'absentéisme est plus important quand le travail a un caractère répétitif, demande un effort important et qu'il s'exerce dans des conditions difficiles.

<sup>8</sup> Que l'on peut considérer à juste titre en liaison direct avec l'état de santé des salariés.

<sup>9</sup> Conditions de travail exerçant une influence certaine sur l'état de santé et l'absentéisme avec l'âge.

travail exige que les salariés produisent d'intenses efforts physiques (port de charges très lourdes). Nous avons étudié l'absentéisme des salariés en fonction de leur âge, de la présence ou non de restrictions d'emploi, de leur ancienneté dans l'entreprise et sur une période d'un an et demi.

**a) L'absentéisme dans l'entreprise**

L'entreprise est caractérisée par un taux d'absentéisme supérieur au taux moyen national, aux taux moyens observés dans les entreprises françaises du même groupe, aux taux des entreprises françaises des industries concurrentes, ainsi qu'aux taux moyens observés dans les autres secteurs (tableaux 1.9, 1.10, 1.11, 1.12).

Tableau 1.9  
Absentéisme pour maladie de la main d'œuvre de production entre 1979 et 1990 pour les usines du même groupe

| Année   | Usine 1 | Usine 2 | Usine 3 | Usine 4 | Usine étudiée | En %               |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------------|--------------------|
|         |         |         |         |         |               | Moyenne des Usines |
| 1979    | 8.10    | 8.00    | ***     | 7.72    | 7.33          | 7.78               |
| 1980    | 7.50    | 8.20    | 5.70    | 6.20    | 6.60          | 6.84               |
| 1981    | 7.60    | 8.70    | 6.10    | 6.36    | 6.50          | 7.05               |
| 1982    | 6.60    | 9.20    | 5.60    | 6.30    | 6.90          | 6.92               |
| 1983    | 7.20    | 8.10    | 5.60    | 5.84    | 6.40          | 6.63               |
| 1984    | 6.40    | 8.40    | 5.50    | 5.82    | 5.40          | 6.30               |
| 1985    | 4.40    | 6.00    | 4.80    | 5.20    | 3.80          | 4.84               |
| 1986    | 4.20    | 5.80    | 4.50    | 4.91    | 5.40          | 4.96               |
| 1987    | 4.10    | 5.00    | 4.10    | 4.80    | 5.10          | 4.62               |
| 1988    | 4.10    | 3.90    | 3.80    | 4.70    | 5.50          | 4.40               |
| 1989    | 4.20    | 4.20    | 3.80    | 4.70    | 6.40          | 4.66               |
| 1990    | 5.20    | 4.70    | 5.53    | 5.43    | 7.37          | 5.64               |
| Moyenne | 5.80    | 6.86    | 4.98    | 5.69    | 6.06          | 5.88               |

Source : Document interne.

Ces pourcentages correspondent au nombre de personnes absentes pour maladie pendant une année dans l'usine rapporté à l'effectif total.

Tableau 1.10

Absentéisme pour maladie de la main d'œuvre de production entre 1979 et 1990 dans les entreprises françaises de groupes concurrents

En %

| Année   | Usine concurrente 1 | Usine concurrente 2 | Usine concurrente 3 | Usine concurrente 4 | Usine étudiée |
|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 1979    | 8.12                | 6.43                | *                   | *                   | 7.33          |
| 1980    | 7.47                | 6.34                | *                   | *                   | 6.60          |
| 1981    | 7.45                | 6.33                | *                   | *                   | 6.50          |
| 1982    | 8.24                | 6.74                | *                   | *                   | 6.90          |
| 1983    | 7.47                | 5.24                | *                   | *                   | 6.40          |
| 1984    | 6.53                | 4.82                | *                   | *                   | 5.40          |
| 1985    | 6.27                | 5.19                | *                   | *                   | 3.80          |
| 1986    | 5.95                | 5.22                | *                   | *                   | 5.40          |
| 1987    | 4.53                | 3.99                | *                   | *                   | 5.10          |
| 1988    | 4.20                | 3.59                | *                   | *                   | 5.50          |
| 1989    | 4.48                | 4.04                | 4.30                | 4.46                | 6.40          |
| 1990    |                     |                     | *                   | *                   | 7.37          |
| Moyenne | 6.43                | 5.27                | *                   | *                   | 6.06          |

Source : Document interne.

Ces pourcentages correspondent au nombre de personnes absentes pour maladie pendant une année dans l'usine rapporté à l'effectif total.

Tableau 1.11

Absentéisme par tranche d'âge au niveau national et au niveau de l'usine étudiée

En %

| Tranches d'âge  | Niveau national           |                            | Usine étudiée                |                            |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
|                 | Année 1986<br>Tous motifs | Année 1986<br>Pour maladie | Octobre 1986<br>Pour maladie | Année 1986<br>Pour maladie |
| Moins de 25 ans | 4.96                      | 2.35                       | 5.00                         | 2.80                       |
| 25-35           | 4.92                      | 2.40                       | 5.70                         | 4.70                       |
| 36-45           | 3.70                      | 2.22                       | *                            | *                          |
| 46-50           | *                         | *                          | 6.20                         | 5.20                       |
| 46-55           | 4.40                      | 3.05                       | *                            | *                          |
| 50 et plus      | *                         | *                          | 10.40                        | 9.50                       |
| 56 et plus      | 5.74                      | 5.43                       | *                            | *                          |

Source : Document interne

Tableau 1.12  
Taux d'absentéisme dans les différents secteurs et dans l'usine étudiée

| Secteur                      | Niveau national           |                            | Usine étudiée                |                            |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
|                              | Année 1986<br>Tous motifs | Année 1986<br>Pour maladie | Octobre 1986<br>Pour maladie | Année 1986<br>Pour maladie |
| Énergie                      | 4.22                      | 2.00                       | *                            | *                          |
| Biens intermédiaires         | 4.61                      | 3.00                       | *                            | *                          |
| Biens d'équipement           | 4.79                      | 2.70                       | 6.10                         | 4.70                       |
| Biens de consommations       | 5.31                      | 3.14                       | *                            | *                          |
| Bâtiment                     | 5.00                      | 2.53                       | *                            | *                          |
| Commerces                    | 3.57                      | 2.14                       | *                            | *                          |
| Services aux entreprises     | 2.61                      | 1.18                       | *                            | *                          |
| Assurances                   | 6.05                      | 3.57                       | *                            | *                          |
| Organismes financiers        | 4.40                      | 2.14                       | *                            | *                          |
| Industries agro-alimentaires | 4.74                      | 3.18                       | *                            | *                          |

Source : Document interne

L'évolution de l'absentéisme dans l'entreprise peut être divisée en trois périodes. Pendant une première période, allant de 1979 à 1986, on observe une diminution importante de l'absentéisme. Durant la seconde période, entre 1986 et 1988, le taux d'absentéisme augmente fortement. Enfin à partir de 1988, le taux se stabilise à un niveau élevé (tableau 1.9).

La première période est marquée par une instabilité de l'emploi dans l'entreprise (jours chômés, plans sociaux). La peur de perdre son emploi pourrait expliquer cette baisse de l'absentéisme. Cette peur conduirait les salariés à s'impliquer de façon plus importante dans leur travail.

Les deux dernières périodes sont marquées par un vieillissement constant de la population, par une modification radicale de l'organisation du travail et par la demande d'un effort croissant aux salariés. Le vieillissement, associé aux deux derniers, facteurs pourrait expliquer cette croissance de l'absentéisme et sa stabilisation à un haut niveau. En effet, de nombreuses études ont montré que plus l'âge augmentait, plus les individus avaient des difficultés à supporter les conditions de travail contraignantes, le risque de maladie augmentant avec l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise (Teiger 1989 ; Laville 1989).

#### **b) Absentéisme, âge des salariés et travail effectué**

L'étude de l'absentéisme dans ces trois ateliers permet de constater les faits suivants :

- De façon générale, sur l'ensemble des ateliers, l'absentéisme de la tranche d'âge 46-50 est inférieur à celui de la tranche d'âge 41-45. En revanche, l'absentéisme des individus âgés de 51 à 55 ans est supérieur à celui de la population de la tranche d'âge 46-50 ans. La supériorité du

taux d'absentéisme des 41-45 ans par rapport à celui des 46-50 ans semble pouvoir s'expliquer facilement.

Dans ce département de l'entreprise, les salariés âgés entre 41 et 45 ans rencontrent généralement des difficultés dans l'exécution de leur travail ; ils ont des restrictions d'emploi. Ces restrictions d'emploi sont la manifestation du vieillissement au travail<sup>10</sup>. Les capacités productives de ces salariés deviennent inadaptées aux exigences des postes. L'exécution du travail en devient d'autant plus pénible. L'état de santé de ces salariés devient plus fragile. Ils sont donc plus disposés à être absents. Une fois que ces difficultés d'exécution du travail se sont manifestées, les conditions de travail du salarié sont aménagées. Le poste qu'il occupe est alors adapté à ses capacités productives. Le salarié ne connaît plus de difficulté dans l'exercice de son métier ; il est moins absent.

La tranche d'âge des 46-50 ans connaît un taux d'absentéisme inférieur à celui des salariés âgés de 41 à 45 ans parce que les conditions de travail ont été adaptées aux capacités productives de la population vieillissante.

- Plus précisément, l'étude des différences entre les taux d'absentéisme observées dans les 3 ateliers semble suggérer que l'organisation du travail et sa pénibilité aient une influence sur l'absentéisme des salariés vieillissants. En effet, les salariés travaillant dans des conditions pénibles (travail à la chaîne, port important de charges lourdes...) sont absents plus fréquemment et plus longtemps. Par contre, les salariés de l'atelier concentrant des machines de haute technologie, qu'ils soient jeunes ou anciens, sont moins fréquemment et moins longtemps absents. La configuration des postes de travail peut alors constituer un facteur influençant fortement l'état de santé (Gesine 1992 ; Dubois 1977). Elle peut donc expliquer les différences de taux d'absentéisme entre les différents ateliers.

De plus, dans leur grande majorité, les salariés sont présents dans l'entreprise et dans le département depuis sa création, il y a environ une trentaine d'années. Leurs capacités physiques ont toujours été sollicitées de façon intense, même si les exigences physiques des emplois ont été abaissées au profit des exigences intellectuelles ces dernières années (enrichissement des tâches : intégration la maintenance de premier niveau...). Les salariés

---

<sup>10</sup> La définition des restrictions d'emploi fera l'objet du paragraphe suivant.

vieillissants sont des salariés fatigués. Cette fatigue demande un temps de récupération plus long, ce qui peut expliquer l'importance du taux d'absentéisme dans cette entreprise.

En conclusion, les éléments dont on dispose semblent suggérer que la pénibilité des conditions de travail explique l'importance du taux d'absentéisme.

Le vieillissement ne se manifeste pas uniquement par un taux d'absentéisme croissant avec l'âge. Il peut également se manifester par un « effet de sélection » des individus au travail.

## 2.2 Effet de sélection

Dans les entreprises, les individus ne seront pas considérés comme vieillissants au même moment de leur vie. Le vieillissement (naturel et produit) fait alors apparaître des situations différentes. Par exemple, une ouvrière du textile est trop vieille à 30 ans pour occuper un poste de piqueuse parce que son acuité visuelle n'est plus suffisante. Un ouvrier du bâtiment atteint d'une lombalgie à 45 ans est trop vieux. Un comptable préférera se retirer à 57 ans, plutôt que d'investir dans une formation informatique qu'il n'utilisera pas ou très peu. Enfin, un employé d'EDF, de la SNCF ou de la RATP sera trop âgé parce qu'il ne pourra plus assurer son travail pour des raisons de sécurité. Le vieillissement se définit donc par rapport aux exigences du travail et à l'emploi occupé. La notion de salarié âgé est relative aux tâches (et à leurs évolutions) qu'une catégorie professionnelle doit accomplir, dans des conditions données. Le salarié est souvent considéré comme vieillissant bien avant l'âge de la retraite (Harff 1982). Nous constaterons que le travail amplifie les effets du vieillissement. Il crée un effet de sélection.

### 2.2.1 Exemple d'une industrie automobile

Nous avons étudié les manifestations du vieillissement au travail dans l'ensemble des ateliers d'un département de l'usine.

Tous les salariés ont, et auront, pendant un certain nombre d'années le même poste. L'apparition de restrictions d'emploi est l'une des manifestations de l'altération de l'état de l'organisme. Elles constituent une interdiction plus ou moins formelle ou plus exactement une contre indication à exécuter certains gestes, certaines activités, au cours d'une journée de

travail. C'est le seul indicateur qui existe au sein de l'entreprise pour comptabiliser le vieillissement individuel. Ainsi, les restrictions d'emploi sont définies par rapport au poste de travail.

L'étude de l'affectation des personnes à un poste de travail en fonction de l'âge a permis de constater que les opérateurs âgés de 25 à 45 ans pouvaient continuer à travailler sur les postes qui leur étaient attribués, ou sur tout autre, sans rencontrer aucune difficulté. En revanche, au-delà de 45 ans, on constate des difficultés d'exécution du travail, consécutives à la dégradation de certaines capacités. Lorsque ces difficultés sont reconnues par le médecin du travail (c'est-à-dire déclarées comme inaptitude engendrant des restrictions d'emploi, restreignant ainsi le champ d'affectation du salarié), l'entreprise procède soit à l'aménagement des postes en conséquence, soit à l'affectation à d'autres postes correspondant aux capacités et aux aptitudes des salariés, soit à l'attribution d'un poste « doux ».

Un processus de sélection des individus en fonction de l'âge et de l'état des capacités physiques, dû aux exigences des postes, semble apparaître. On constate une forte concentration de personnes ayant des restrictions d'emploi dans la tranche d'âge 40-45 ans. Plus on avance dans les tranches d'âge, plus la proportion de personnes ayant des restrictions d'emploi est importante. Il semble que les exigences des postes de travail excluent les opérateurs lorsqu'ils atteignent l'âge de 40-45 ans. Les restrictions d'emploi seraient donc liées à la faible adaptation des postes de travail aux capacités évolutives des salariés (Legrand 1995).

Dans ce département, différents types d'inaptitudes (liées à la nature du travail exercé) engendrent des restrictions d'emploi de différents types. On rencontre principalement les interdictions suivantes : les prises de positions inconfortables, le port de charges lourdes, travail à la chaîne, travail debout, respiration des fumées de soudure. Certaines personnes peuvent accumuler plusieurs restrictions d'emploi. Les restrictions d'emploi les plus fréquemment rencontrées sont prises de positions inconfortables, port de charges lourdes. En moyenne, les salariés ont une à deux restrictions d'emploi. Certaines disparités existent entre les ateliers. Elles sont essentiellement dues à l'inégalité de leur capacité d'accueil de salariés vieillissants ayant des restrictions d'emploi. Cette capacité est liée à l'organisation du travail (travail à la chaîne, contre travail sur poste individuel... ; Legrand 1995).

Le résultat de cette étude semble indiquer que la répartition des salariés par âge aux différents postes de travail ne se fait pas de façon aléatoire. Des études effectuées au plan national confirment cette constatation.

### 2.2.2 Effet de sélection en fonction de l'état de santé

De nombreuses études (encadré 1.2) montrent que la répartition des salariés en fonction de l'âge dans les ateliers ou sur les postes de travail n'est pas aléatoire. L'analyse de l'activité des opérateurs montre des différences nettes du point de vue des exigences des tâches.

Ces études montrent que le travail réalisé par de jeunes salariés :

- exige une charge élevée de travail mental,
- s'effectue sous de fortes contraintes de temps, alliées à des exigences importantes de repérages spatio-temporels,
- demande une grande précision sensori-motrice,
- exige des postures statiques pénibles.

À l'opposé, le travail réalisé par les salariés âgés peut :

- soit s'effectuer sous de fortes contraintes de temps, mais il n'exige pas alors une grande précision,
- soit s'effectuer en alternant des tâches à réaliser sous de fortes contraintes de temps et de précision et des tâches à réaliser sous aucune contrainte (Desrioux et Teiger 1988 ; Desrioux, Derriennic, Cassou et Lecuyer 1987).

Les caractéristiques du travail vont jouer un rôle pénalisant, tant par la difficulté du travail en elle-même que par l'usure qu'elles produisent, lorsque le salarié va se trouver placé dans des conditions plus difficiles. C'est l'usure liée aux effets du travail qui, se mêlant aux effets du processus naturel d'involution liés à l'âge, donne naissance aux difficultés, voire à l'exclusion du milieu de travail (Millanvoye 1997).

**Encadré 1.2**  
**Exemple de sélection dans l'emploi par les exigences du travail**

- **Exemple 1** : L'analyse rétrospective de l'évolution de la pyramide des âges des ouvrières, travaillant dans une usine de fabrication de matériel chirurgical, révèle que la structure d'âge de la population n'a pas changé sur une période de plus de 10 ans. Elle est toujours restée centrée sur une tranche d'âge inférieure à 35 ans. Or avec les années, elle aurait dû naturellement se décaler vers des tranches d'âge plus élevées ou du moins être plus étalée dans le cas de nouvelles embauches. Cette absence d'évolution dans le temps souligne le processus d'exclusion. La majorité des femmes quittent l'entreprise dès l'âge de 35 ans. Elles commencent à éprouver des difficultés pour réaliser le travail demandé. .../

Ce phénomène a été également observé dans différents secteurs de la production de masse. Ce type d'exclusion se produit vers 30-35 ans dans l'industrie électronique, vers 25 ans dans l'industrie textile et vers 40 ans sur les chaînes de l'industrie automobile.

Dans cette même entreprise alors que la politique d'emploi est la même dans l'ensemble de l'usine, on constate également des différences significatives entre les ateliers. Dans l'atelier de sertissage, 80% des ouvrières ont moins de 35 ans, aucune n'a plus de 40 ans. Les opérations réalisées exigent une forte attention visuelle, nécessitent le maintien de postures rigidifiées dans un temps de cycle inférieur à 10 secondes. Les ouvrières plus âgées travaillent dans les ateliers où les exigences et les contraintes de travail sont moins sévères.

- **Exemple 2** : la pyramide des âges de l'ensemble des agents de production d'une usine de plasturgie souligne la jeunesse de la population (58% des salariés ont moins de 30 ans et 26% plus de 35 ans). La répartition des opérateurs de production, en fonction de l'âge, parmi les différents ateliers, semble souligner que cette répartition n'est pas faite au hasard. Les opérateurs de plus de 35 ans se retrouvent à plus de 60% dans le secteur injection-finition et injection-presse. En revanche, les plus jeunes travaillent dans l'atelier de peinture et plus particulièrement dans celui de compression. Dans ces derniers, le travail s'effectue à la chaleur, sous de fortes contraintes de temps. C'est également un travail répétitif qui demande de prendre des postures pénibles.

Source : Droit, Lochouarn, Guerin et Motte (1992).

**L'altération de l'état de santé, provoquée par le vieillissement naturel et par le vieillissement dans le travail, engendre des difficultés dans l'exercice du travail, donc une moindre productivité.** Au-delà de l'altération des capacités physiques, le vieillissement se manifeste également par l'altération des connaissances des salariés. Ces connaissances se déprécient et/ou deviennent obsolètes.

### 2.3 Altération de l'état des connaissances, obsolescence et/ou dépréciation.

La population vieillissante connaît l'obsolescence et la dépréciation des savoirs, des connaissances et des compétences.

#### 2.3.1 Définitions

- L'obsolescence est un processus qui peut se définir comme une rupture entre le capital de connaissances détenu par l'individu et le capital de connaissances nécessaire à l'exercice du travail. Cette rupture est due aux évolutions majeures des techniques de travail, par exemple à l'émergence de nouveaux savoirs. L'obsolescence des connaissances est donc indépendante de l'évolution des capacités cognitives de l'individu. Il s'agit d'une destruction de la valeur du capital liée au temps.

- La dépréciation des connaissances est un phénomène différent. Ce phénomène correspond à une érosion de la valeur des connaissances détenues par les salariés, dépendant de l'âge, de la génération et du moment où le salarié a été formé. Par exemple, l'entrée de jeunes salariés dans l'entreprise peut rendre compte de la dépréciation des connaissances des salariés plus anciens. La dépréciation du capital de connaissances a quatre grandes causes principales :

- \* l'élimination des supports du savoir (modification progressive du process de production, changement du contenu de l'emploi) ;
- \* la détérioration des capacités cognitives des salariés (pertes de mémoire avec l'âge) ;
- \* le déclin de la valeur du savoir ;
- \* l'érosion des qualifications due à une interruption d'emploi.

La dépréciation des connaissances peut être reliée à l'altération des facultés cognitives des salariés vieillissants et à l'augmentation du coût d'opportunité de formation. En avançant en âge, les salariés entretiennent de moins en moins le stock de connaissances et ont des capacités qui leur permettent de le faire de moins en moins. De façon extrême, on peut dire qu'une fois atteint un certain degré de dépréciation, les connaissances des salariés sont obsolètes (Rosen 1975).

Obsolescence et dépréciation sont deux composantes de l'altération des capacités de travail. Ainsi, un salarié se trouvant dans un environnement de haute technologie sera plus vite touché par l'altération de ses connaissances et de ses compétences que tout autre individu. L'évolution technologique influence la vitesse de ce vieillissement (défini comme l'altération des connaissances) en remettant en cause les acquis des salariés. De ce fait, le vieillissement au travail peut s'inscrire dans le cadre du cycle de vie. Il est le résultat concomitant de l'évolution du travail (dans toutes ses dimensions) et des capacités de l'individu (Bartel et Sicherman 1993).

### *2.3.2 Dépréciation et obsolescence s'inscrivent dans le cycle de la vie*

Dépréciation et obsolescence peuvent s'inscrire dans le cadre du cycle de vie. Elles sont le résultat de la confrontation de l'évolution du travail et de l'évolution du salarié. La vie professionnelle d'un individu est marquée par des phases successives.

Une première phase correspond à l'entrée dans la vie active. Chacun ne peut alors que progresser, la productivité semble croissante avec le temps. Expérience et connaissances s'accumulent. Le salarié s'adapte aux évolutions et progresse professionnellement. La seconde phase correspond à une constance relative de la productivité au travail. Les capacités d'adaptation commencent alors à décliner. Le salarié mobilise l'ensemble de ses facultés pour s'adapter. Enfin, la troisième phase correspond au déclin de la productivité, les difficultés d'adaptation apparaissent, expérience et connaissances accumulées se déprécient fortement. Les facultés d'adaptation déclinent et affectent alors l'ensemble de la vie professionnelle du salarié (Volkoff 1989). L'exemple suivant nous permet d'illustrer ce processus de dépréciation consécutif au cycle de vie.

### *2.3.3 Illustration de la dépréciation des connaissances dans une entreprise automobile*

Le pourvoi des postes par la mobilité interne d'un atelier, de l'entreprise étudiée, regroupant des machines de haute technologie a entraîné une sélection des ouvriers. Cette sélection illustre parfaitement la dépréciation des connaissances et ses conséquences. Dans cet atelier, le travail exigé n'est pas pénible physiquement. On aurait pu croire que les salariés vieillissants, ayant les qualités requises, avaient autant de chance d'y travailler que n'importe quel autre ouvrier. Or, cet atelier est peuplé de jeunes opérateurs, plus qualifiés que la moyenne de la population de l'établissement. Ce haut niveau de technologie a entraîné une sélection d'une population jeune, faisant preuve de capacités d'apprentissage certaines et étant sortis du système de formation depuis peu de temps. Ces caractéristiques sont le gage, aujourd'hui et demain, d'une bonne adéquation des compétences des salariés aux exigences des emplois. Les salariés vieillissants, ayant le même niveau de qualification (reconnu par l'entreprise), ne pouvaient certainement pas faire preuve d'une adéquation aussi forte dans le temps (Legrand 1995).

L'altération de l'état de santé et des connaissances, manifestation du vieillissement dans le travail, touche toutes les catégories socioprofessionnelles à des degrés divers. Le renouvellement rapide des techniques de production frappe d'obsolescence et de dépréciation les savoirs acquis, les compétences accumulées. Il rend nécessaire le recyclage et la reconversion du personnel vieillissant. Pourtant, il semble que les capacités d'adaptation et d'apprentissages des salariés âgés soient plus faibles que celles des jeunes.

### 3 Vieillessement et diminution des capacités d'adaptation

Les capacités d'adaptation des salariés vieillissants sont liées non seulement à la possibilité d'utiliser l'expérience acquise durant les années de travail, mais aussi à leurs facultés d'apprentissage, à leur volonté de s'adapter, à l'acceptation du changement et à l'accès à la formation.

#### 3.1 Capacité d'adaptation : la valeur de l'expérience

L'expérience peut permettre aux salariés vieillissants de s'adapter non seulement aux modifications biologiques responsables des difficultés ressenties dans l'exécution du travail, mais aussi aux modifications des conditions de travail (changement technologique, organisationnel etc...). Cependant cette capacité d'adaptation issue de l'expérience semble être limitée.

##### 3.1.1 Le rôle de l'expérience

**a) Si le salarié est uniquement confronté au vieillissement biologique,** alors il peut mobiliser le potentiel d'adaptation que lui offre sa familiarité avec la situation de travail pour s'adapter. Il peut connaître des difficultés, être plus lent dans l'exécution des tâches par exemple, mais son expérience lui permet d'anticiper les variations du système de production en fonction d'indices formels et d'agir posément. Ainsi, une meilleure efficacité de certaines composantes de l'activité ou des stratégies provenant de l'expérience spécifique ou générale permettent de compenser partiellement ou en totalité les déficiences. L'expérience permet dans ces conditions de mettre en place différentes stratégies :

- L'expérience permet de mettre en place des stratégies de compensation. Par exemple : malgré une efficacité sensori-motrice plus faible que les jeunes, mais grâce à une anticipation visuelle plus grande acquise au fil des nombreuses années de pratique, les dactylos de plus de 60 ans ont une frappe aussi rapide et précise que les dactylos âgées de 30 ans (Paumes et Pelegrin 1993 ; Paumes 1994).

- Mais l'expérience permet également de contourner certaines difficultés. Lorsque les exigences de la tâche sont supérieures aux capacités des individus et lorsque les mécanismes de

compensation ne sont plus ou pas disponibles, des stratégies de contournement de la difficulté peuvent apparaître. Ces stratégies peuvent être individuelles ou collectives. Par exemple : face à la diminution de l'acuité visuelle nocturne avec l'âge, on observe que les conducteurs de bus évitent la conduite de nuit. Mais on peut également assister à la réorganisation de la répartition des tâches au sein d'un collectif de travail tenant compte des difficultés des salariés vieillissants (Pauzié 1997).

- Enfin l'expérience modifie également les critères de décision. Les différents changements (dus à l'expérience professionnelle) survenant avec l'âge dans l'attitude, les performances ou les valeurs accordées à certains objectifs des tâches peuvent se traduire, de façon favorable, dans l'activité de travail. Le gain d'efficacité ou le maintien de cette dernière dans le travail provient de critères de décision mieux adaptés aux exigences de la situation. Par exemple : chez les contrôleurs aériens, face à une simulation de conflit entre avions dans l'espace aérien, la comparaison entre les débutants et les anciens fait apparaître que ces derniers utilisent des critères de décision plus précis et plus stricts. La meilleure connaissance des enjeux des erreurs de diagnostic les amène à prendre des décisions plus strictes (Marquié 1997 ; Marquié et Baracat 1992 ; Marquié 1992).

**b) Cependant lorsque le salarié est face aux conséquences du vieillissement, toutes les situations de travail ne permettent pas la mobilisation de l'expérience.** Il s'agit essentiellement des situations de travail caractérisées par de fortes contraintes de temps et par la sollicitation importante de capacités incompatibles avec les conséquences du vieillissement. Par exemple, c'est le cas dans les ateliers de montage des industries automobiles réunissant contraintes temporelles et posturales, dans les ateliers de textile associant des contraintes temporelles, des contraintes posturales et des exigences du travail visuel...(Teiger 1997). Des enquêtes nationales sur les conditions de travail ont mis en évidence que les salariés vieillissants étaient exclus des tâches s'effectuant sous de fortes contraintes de temps, exigeant une précision avec peu de marge de manœuvre, des gestes et des rythmes intenses, des postures souvent déséquilibrées ou difficiles à maintenir. L'expérience n'est alors plus mobilisable et ne permet pas aux salariés de faire preuve d'adaptation lorsque les situations de travail perturbent l'élaboration de celle-ci et son investissement dans les transformations du travail (Volkoff 1992 ; Davezies 1992, 1997 ; Volkoff, Laville et Maillard 1992).

**c) Lorsque le salarié est confronté à une évolution de son travail, de son organisation,** l'expérience ne semble pas être mobilisable. Le salarié se trouve face à un changement radical. Ainsi, en cas de modification du travail, l'expérience n'est que partiellement transférable. Ce transfert est d'autant plus facile que dans l'ancienne situation, le salarié a eu l'occasion de réfléchir sur son activité, sur ce qui est prévu par l'organisation du travail, sur les imprévus. Or, telle n'est pas toujours le cas. Parfois, les salariés sont considérés comme de simples exécutants et l'importance de leur engagement au travail est sous estimé. Ainsi, l'utilisation du capital expérience implique un minimum de continuité dans la relation entre les compétences acquises et l'expérience actuelle du travail. La nécessité de la continuité pose le problème de l'obsolescence et de la dépréciation des savoirs dues au changement technologique ou au changement répétitif d'emploi sans véritable lien les uns avec les autres.

Nous constaterons que le temps passé dans un emploi accentue l'inutilité, face aux changements, de l'expérience acquise. Une spécialisation excessive enferme l'individu dans des compétences trop étroites et empêche à long terme l'évolution de ses aptitudes (Davezies 1992).

### *3.1.2 Conséquences du temps passé dans un emploi*

Bien souvent, les salariés ont exercé leur activité dans des conditions contraignantes, entraînant des difficultés d'adaptation aux modifications importantes du travail. Le fait de travailler pendant un certain temps, dans un type d'emploi et sous certaines conditions de travail, entraîne des transformations de type « modelage », des « servitudes psychophysiologiques » particulières. Ces servitudes ne peuvent pas toujours être corrigées ou compensées. Elles ont alors des conséquences sur les capacités d'adaptation.

Ce processus de modelage transforme le corps et les modes d'activité mentale des salariés pour les rendre conformes à la nature du travail et à ses conditions d'exécution (par exemple, les opératrices de renseignements téléphoniques ont acquis des expressions verbales particulières) ce qui a pour conséquence de créer des transformations restrictives corporelles et mentales (réactions conditionnées), rendant alors moins facile tout apprentissage de nouvelles tâches dans une organisation différente. Ce processus peut toucher tous les salariés, quels que soient leur niveau de formation initiale et leur catégorie socioprofessionnelle.

Cette difficulté est à relier à la faible mobilité des salariés. En effet, la mobilité aurait pu permettre aux salariés de connaître des occasions de s'adapter à d'autres situations de travail. Cette difficulté semble achever ce que les contraintes des conditions de travail ont commencé. Elle semble également amplifier le phénomène d'obsolescence et de dépréciation des savoirs (Teiger et Laville 1980 ; Mallet et Vernières 1981).

Face à cette faible adaptabilité, il apparaît nécessaire de former et d'adapter les formations aux caractéristiques des salariés vieillissants. Nous constaterons que lorsque les formations sont adaptées, les salariés, quel que soit leur âge, parviennent aux mêmes résultats dans l'apprentissage de nouvelles technologies que les jeunes, même si les salariés vieillissants mettent plus de temps. Toutefois, l'âge associé à l'ancienneté dans l'entreprise semble créer une certaine résistance à la volonté d'apprendre et de s'adapter aux modifications des emplois. À ce manque de volonté s'ajoute le comportement discriminatoire des employeurs au regard de l'accès des salariés vieillissants à la formation (Gaulhier et Thomas 1990).

### 3.2 Vieillissement et faculté d'apprendre

La faculté d'apprendre dépend non seulement de l'état fonctionnel des capacités d'apprentissage des salariés vieillissants (fonctionnement de la mémoire etc...), mais aussi de leur comportement face au changement et de leur volonté à apprendre. Nous constaterons que ces trois composantes s'affaiblissent avec l'âge et remettent en cause les capacités d'adaptation des salariés.

#### 3.2.1 *Capacités d'apprentissage et vieillissement*

De nombreuses études montrent que plus les individus sont âgés, plus il est nécessaire d'augmenter la durée de la formation et les périodes d'entraînement pour leur permettre d'atteindre les mêmes résultats que leurs pairs plus jeunes. Ainsi, les adultes d'âge moyen (40-50 ans) et élevé (plus de 65 ans) sont capables d'apprendre à utiliser correctement des logiciels informatiques, mais ont besoin d'un peu plus de temps que les jeunes pour y parvenir. Ils requièrent éventuellement un peu plus d'aide au cours de la formation. De plus, certains

salariés âgés paraissent aborder ces nouvelles formations avec plus d'anxiété que les jeunes, ce qui est susceptible de perturber l'apprentissage.

Les effets du vieillissement sur l'acquisition et la mémorisation des connaissances nouvelles expliquent cette situation. Le vieillissement entraîne une diminution de la capacité de mémorisation et de compréhension des consignes. Avec l'âge, on constate également une baisse de la capacité de raisonnement abstrait, des difficultés croissantes à manipuler et à mémoriser des éléments non familiers. Parce que les situations d'apprentissage sont des situations nouvelles, les capacités mises en jeu font principalement appel aux capacités fondamentales de traitement de l'information. Or, ces capacités sont particulièrement sensibles aux modifications biologiques qui affectent le comportement. Cette évolution biologique permet donc d'expliquer les difficultés des salariés vieillissants.

Le salarié âgé doit prendre appui le plus possible sur l'expérience antérieure afin d'optimiser les résultats de la formation. Comme l'apprentissage est un processus cumulatif de construction, qui s'articule sur ce qui est déjà connu, plus que les jeunes, les adultes âgés ont besoin de resituer le savoir nouveau par rapport à ce qu'ils ont déjà appris. Les salariés âgés apprennent donc plus lentement. En effet, ils doivent effectuer un travail de restructuration de leurs propres connaissances, pour assurer la compatibilité de celles-ci avec les nouvelles connaissances apportées par la formation (Davezies 1992 ; Paumes et Marquié 1997 ; Marquié et Baracat 1997, 1992 ; Paumes et Pelegrin 1993 ; Paumes 1994, 1997).

**Exemple :** les pilotes de ligne montrent des signes de difficultés dans l'apprentissage du pilotage de nouveaux avions intégrant de nouvelles technologies. Plus les stagiaires sont âgés, plus ils ont besoin de temps d'entraînement. La différence de temps devient particulièrement marquée à partir de 45 ans. Par rapport au temps de formation défini initialement, les pilotes de moins de 30 ans ont eu besoin de 3.4% de temps supplémentaire. En revanche, les pilotes de plus de 49 ans ont eu besoin de 22% de temps supplémentaire. La dégradation des performances se situe aussi bien au niveau du rythme de progression de la formation (nombre de sessions) qu'au niveau des résultats à l'examen final ou des résultats à l'examen terminal de chaque session de vol. Il existe donc un écart important entre les qualités acquises et les nouvelles qualités requises (Marquié 1997 ; Paumes 1997 ; Paumes et Pelegrin 1993).

Cette situation est non seulement due à de plus grandes difficultés de mémorisation avec l'âge, mais aussi à l'effet de « modelage ». Les pilotes âgés se sont adaptés aux systèmes traditionnels de pilotage. Les compétences anciennes impliquent une réorganisation plus

profonde et coûteuse de leurs connaissances lorsque les nouvelles méthodes et techniques sont introduites. Mais cette situation est également le résultat de facteurs psychologiques liés à l'âge qui entraînent un comportement de résistance aux changements et à la volonté d'apprendre.

En effet, nous constaterons que l'âge et l'ancienneté entraînent une certaine résistance face aux changements ainsi qu'une diminution de la volonté d'apprendre.

### *3.2.2 Vieillissement et attitude face aux changements : le rôle de l'âge et de l'ancienneté*

Parce que l'informatique représente actuellement la technologie la plus répandue et parce que les données disponibles sur la relation entre l'âge et les autres technologies sont très sommaires, nous prendrons l'exemple de la réticence des salariés vieillissants face à l'introduction de l'informatique. Il semble alors que :

#### **a) il existe un effet d'âge et un effet de génération**

Le nombre de salariés utilisant un ordinateur en France était de 6 millions en 1991, contre 4,35 millions en 1987. Il n'a cessé de progresser au cours de ces dernières années. Ce n'est pas le seul nombre d'utilisateurs qui a augmenté, mais aussi le temps passé sur ces machines. L'utilisation de l'informatique progresse dans tous les groupes socioprofessionnels, mais les différences entre les groupes se sont maintenues. En 1991, les salariés les plus qualifiés sont de loin les plus gros utilisateurs avec 60%, contre 47% dans les professions intermédiaires, 36% parmi les employés et 8% chez les ouvriers. Cependant cette progression n'est pas équivalente dans toutes les classes d'âge. On constate une sous-représentation marquée des classes d'âge au-dessus de 45 ans. L'usage de l'informatique est maximal entre 30 et 44 ans : 36% des salariés de ces tranches d'âge se servent d'un ordinateur. Au-delà de 45 ans, l'accès à l'informatique décroît. Les effets d'âge apparaissent d'autant plus marqués, que l'usage de l'ordinateur est intensif. Cependant les salariés vieillissants sont quand même présents dans les postes automatisés, mais dans une proportion légèrement inférieure à celle des jeunes. Cette proportion est encore plus faible, en ce qui concerne les matériels les plus récents (MOCM, robots) (tableau 1.13 ; Cézard, Dussert et Gollac 1993 ; Marquié et Baracat 1997).

Une partie de ce phénomène s'explique par un effet de génération. En effet, il existe une différence de culture informatique entre les anciens et les plus jeunes, mais elle devrait se

résorber avec le temps. Cependant le caractère transitoire ne doit pas faire disparaître ce problème. La rapidité des changements, qui caractérise la technologie, risque d'introduire entre les phases successives de l'informatisation, autant de distance qu'entre les systèmes de travail traditionnels et informatisés et ainsi perpétuer le problème au-delà de la génération actuelle. Quels sont alors les facteurs qui, au-delà de l'effet de génération, rendent compte de cette difficulté d'accès (Marquié et Baracat 1997) ?

Tableau 1.13  
Utilisation de matériels informatiques en fonction de l'âge

En % de la population de la tranche d'âge

| Tranche d'âge  | Année | Robots | MOCN | Micro-ordinateur | Terminaux reliés à un ordinateur | Minitel | Traitements de texte |
|----------------|-------|--------|------|------------------|----------------------------------|---------|----------------------|
| -20 ans        | 1987  | 1.4    | 0.5  | 2.7              | 2.7                              | 3.0     | 1.4                  |
|                | 1991  | 0.0    | 2.0  | 2.8              | 3.0                              | 4.9     | 2.1                  |
| 20-24 ans      | 1987  | 1.9    | 0.8  | 9.4              | 11.4                             | 8.4     | 4.3                  |
|                | 1991  | 2      | 1.8  | 16.6             | 15.7                             | 16.8    | 8.2                  |
| 25-29 ans      | 1987  | 2.3    | 1.2  | 15.7             | 19.1                             | 13.2    | 6.6                  |
|                | 1991  | 1.6    | 1.9  | 22.1             | 20.0                             | 22.1    | 9.2                  |
| 30-34 ans      | 1987  | 1.2    | 1.0  | 15.8             | 17.9                             | 13.3    | 5.8                  |
|                | 1991  | 1.8    | 1.3  | 24.4             | 23.7                             | 22.8    | 8.8                  |
| 35-39 ans      | 1987  | 1.3    | 0.8  | 16.6             | 17.5                             | 14.5    | 6.1                  |
|                | 1991  | 1.6    | 1.4  | 24.2             | 24.1                             | 25.7    | 9.3                  |
| 40-44 ans      | 1987  | 1.3    | 0.9  | 16.8             | 19.0                             | 14.1    | 6.3                  |
|                | 1991  | 1.7    | 1.7  | 23.7             | 22.6                             | 23.2    | 8.6                  |
| 45-49 ans      | 1987  | 1.1    | 0.8  | 13.5             | 12.8                             | 11.4    | 4.6                  |
|                | 1991  | 0.9    | 1.5  | 21.4             | 19.9                             | 21.9    | 7.9                  |
| 50-54 ans      | 1987  | 1.0    | 0.7  | 9.2              | 12.9                             | 8.3     | 2.6                  |
|                | 1991  | 1.0    | 0.9  | 17.8             | 17.2                             | 18.2    | 5.3                  |
| 55 ans et plus | 1987  | 0.6    | 0.3  | 7.0              | 9.7                              | 7.1     | 2.6                  |
|                | 1991  | 0.9    | 0.4  | 12.3             | 12.4                             | 14.3    | 4.9                  |
| Total          | 1987  | 1.4    | 0.8  | 13.6             | 15.6                             | 11.7    | 5.1                  |
|                | 1991  | 1.5    | 1.4  | 21.1             | 20.2                             | 21.3    | 8.1                  |

Source : Cézard, Dussert et Gollac (1993).

**b) Les trois facteurs expliquant la réticence des salariés face au changement : la non-utilisation de matériels informatiques, suivie de l'ancienneté et de l'âge**

De nombreuses études (Marquié et Baracat 1992, 1997 ; Marquié 1992 ; Cézard, Dussert et Gollac 1992) montrent que le facteur le plus prédictif d'une attitude peu favorable à l'égard de l'outil informatique n'est pas l'âge mais le taux d'utilisation. Ce taux est défini en fonction du nombre d'heures de travail pendant lequel les individus utilisent l'outil informatique. Les représentations les plus négatives sont, avant tout, le fait de ceux qui n'utilisent pas du tout

l'outil informatique. L'attitude est déjà plus favorable chez les petits utilisateurs (moins d'une heure), et l'est davantage encore chez les gros utilisateurs (plus d'une heure par jour).

Le second facteur expliquant la réticence à l'utilisation de l'informatique est l'ancienneté dans le service ou l'emploi. En effet, les salariés anciens ne voient pas l'utilité de cet outil. Ils manifestent peu d'intérêt pour celui-ci parce qu'ils travaillent, depuis longtemps, avec des procédures bien adaptées aux tâches qu'ils effectuent. Ils ressentent donc plus fortement le changement et la rupture. Ils considèrent également cet outil comme étant beaucoup trop abstrait.

Enfin, le troisième facteur est l'âge. Son effet est beaucoup moins important puisque différentes études montrent que la réticence diminue avec l'utilisation effective, même aux âges élevés. La familiarisation et les connaissances des conséquences de l'utilisation de cet outil permettent aux salariés âgés d'accepter la nouvelle technologie et de s'adapter.

Ainsi, bien que l'âge soit corrélé avec l'ancienneté (la probabilité d'avoir beaucoup d'ancienneté dans le service est plus grande avec l'âge) et avec le taux d'utilisation (les moins de 45 ans sont moins souvent utilisateurs), ce n'est pourtant pas la variable âge en tant que telle qui prédit le mieux les attitudes face à l'outil informatique. En revanche, le fait d'avoir eu ou non la possibilité d'accéder à l'utilisation, même minimale de ces outils, constitue le facteur le plus prédictif du comportement des individus face à l'outil informatique.

En plus de ces réticences observées face au changement, il semble que la motivation au travail diminue avec l'âge.

### *3.2.3 Vieillesse et motivation*

La diminution de la motivation des salariés se manifeste essentiellement par une baisse de l'investissement dans le travail. On constate en effet une relation entre la satisfaction au travail et l'âge. Une certaine démobilité des salariés vieillissants apparaît. Lorsque les salariés atteignent la quarantaine, ils considèrent qu'ils sont à la moitié de leur carrière et n'ont plus rien à attendre des années à venir. Ils estiment avoir fait leurs preuves. Nombreux sont ceux qui à 50-55 ans décomptent le nombre d'années avant la retraite, en les considérant comme autant d'années pénibles. Cette démobilité, croissante au fur et à mesure que les années passent, est qualifiée « d'effet de période ». La seconde partie de carrière, l'approche de la

retraite ou très souvent de la préretraite constituent autant d'éléments moteurs de la démobilisation croissante des salariés avec l'âge (Gaullier 1980).

**a) La seconde partie de carrière** est souvent perçue par les salariés comme une impasse. En 1990, seuls 29% des salariés âgés de plus de 45 ans sont prêts à s'investir personnellement dans leur travail, contre 41% des salariés en moyenne. En moyenne, 2/3 des salariés sont prêts à faire des sacrifices, mais parmi les plus de 45 ans seuls 42% partagent cette opinion et 54% n'envisagent pas de faire un tel investissement. Mais, il convient d'apporter une nuance, car plus le métier exercé est valorisant, plus la volonté de s'investir persiste chez les plus de 45 ans. Chez les 50-55 ans les avis restent cependant partagés en ce qui concerne le développement de leurs responsabilités. 49% souhaitent que celles-ci se développent encore, contre 47% souhaitant un emploi moins contraignant. Finalement, la catégorie socioprofessionnelle constitue le facteur significatif : plus on exerce une profession avec de nombreuses responsabilités, plus on attend qu'elles se développent. Il existe donc une relation forte entre la mobilisation dans le travail et la façon dont il est vécu et notamment la façon dont le contenu est perçu.

**b) La préretraite** démobilise aussi bien les salariés ayant atteint un âge proche de celle-ci que les autres. Elle semble inciter les salariés âgés entre 50 et 55 ans à prendre du recul vis-à-vis de la vie active, promotions et possibilités de formation se faisant de plus en plus rares.

**c) Les salariés proches de la retraite** se démobilisent certainement plus. Leurs préoccupations s'éloignent de la vie de l'entreprise et se rapprochent de leur vie future (Gaullier et Thomas 1990).

Les capacités d'adaptation des salariés vieillissants sont plus faibles que celles des jeunes non seulement parce que leurs facultés d'apprentissage, leur volonté d'apprendre et de s'adapter diminuent avec l'âge, mais aussi parce qu'ils font preuve d'une certaine résistance aux changements. À cette faiblesse des capacités d'adaptation s'ajoutent des comportements discriminatoires des employeurs au regard de l'accès des salariés vieillissants à la formation, ce qui ne favorise pas non plus leur adaptation.

### 3.3 Vieillesse et accès à la formation

Tous les salariés n'ont pas la même chance d'accéder à une formation au cours de leur carrière. Il existe non seulement une discrimination en fonction du niveau de qualification, mais aussi en fonction de l'âge.

#### 3.3.1 Accès à la formation et âge

Il semble que les salariés vieillissants soient exclus des politiques de formation continue. Celles-ci bénéficient essentiellement aux individus âgés entre 25 et 34 ans. Au-delà de 40-45 ans, la probabilité d'accès à la formation diminue sensiblement, quels que soient le secteur et le type d'entreprise. Ainsi en 1991, parmi les 3 millions de personnes ayant suivi une formation, 80% avaient moins de 45 ans (tableau 1.14 ; Aventur 1994).

Rapporté aux effectifs salariés, le volume de formation réalisé confirme les disparités selon l'âge déjà existantes dans les années 70-80. On constate néanmoins une évolution de l'âge d'éviction vis-à-vis de la formation. Celui-ci a reculé depuis les années 70 et est passé de 40 ans à 45 ans dans les années 80. Au début des années 90, cet âge s'est stabilisé.

Le taux d'accès à la formation continue ne diminue que très peu entre les tranches d'âge 25-34 ans et 35-44 ans. Ce taux est de 39% pour les 35-44 ans, contre 41% pour les 25-34 ans. En revanche la chute est très sensible pour les 45 ans et plus, puisque leurs chances d'accès sont inférieures de 12 points à celles des 35-44 ans (tableau 1.14 ; Aventur 1994).

Tableau 1.14  
Taux d'accès à la formation continue en 1991

|                 | Taille des entreprises |                  |                   |                      | Ensemble |
|-----------------|------------------------|------------------|-------------------|----------------------|----------|
|                 | 10 à 19 salariés       | 20 à 49 salariés | 50 à 499 salariés | 500 salariés et plus |          |
| Moins de 25 ans | 3.7                    | 12.5             | 28.9              | 96.1                 | 36.3     |
| 25-34 ans       | 4.2                    | 14.1             | 32.4              | 75.6                 | 40.6     |
| 35-44 ans       | 4.0                    | 12.3             | 28.5              | 65.6                 | 38.6     |
| 45 ans et plus  | 2.6                    | 7.8              | 17.5              | 47.3                 | 27.2     |
| Ensemble        | 3.7                    | 11.9             | 27.0              | 65.1                 | 36.3     |

Source : Aventur (1994)

Examinée au regard de la taille de l'entreprise, l'évolution des chances d'accès à la formation connaît dans tous les cas une rupture prononcée entre les classes d'âge 35-44 ans et 45 ans et plus.

Cette situation peut s'expliquer par la représentation que les intéressés ont d'eux-mêmes et celle qu'a l'employeur. Ainsi, en 1992, 43% des employeurs considèrent que les salariés vieillissants ont des difficultés d'apprentissage et 40% qu'ils ne peuvent pas s'adapter aux nouvelles technologies. L'âge à partir duquel les employeurs considèrent les salariés comme trop âgés se situe entre 40 et 50 ans en moyenne, avec des nuances suivant la qualification et l'emploi occupé. Ces représentations semblent se traduire, dans la pratique, par une discrimination concernant l'envoi en formation de salariés âgés. Les employeurs semblent privilégier l'adaptation de la main d'œuvre jeune et écarter les plus âgés qui ne seraient pas en mesure d'accompagner efficacement les changements technologiques (Marquié et Paumes 1997 ; Aventur 1994).

Cependant les salariés vieillissants ne constituent pas un groupe homogène. On constate que le niveau de qualification a des incidences importantes sur l'accès à la formation

### *3.3.2 Niveau de qualification et accès à la formation*

Les personnes ayant un faible niveau de qualification font partie des populations les plus vulnérables au regard des conséquences de la transformation des situations professionnelles. Elles sont les moins bien préparées au recyclage vers d'autres emplois.

En effet, il existe une inégalité d'accès à la Formation Professionnelle Continue (FPC) en fonction du niveau de qualification (plus on est qualifié, plus la probabilité d'y accéder est forte), à laquelle s'ajoute une discrimination en fonction de l'âge. La FPC profite plus aux salariés les plus qualifiés, ayant déjà une bonne formation initiale et des diplômes élevés. Plus finement, la FPC profite d'abord aux salariés bien insérés dans les entreprises de taille importante, situées dans des branches ou des secteurs professionnels en développement et ayant une gestion active de leur personnel et de la formation.

- En 1993, 60% des entreprises de 10 salariés et plus assuraient des actions de FPC dans l'Union Européenne. Cependant en France, les personnes travaillant dans une entreprise de moins de 50 salariés ont deux fois moins de chance d'être formées que celles qui travaillent

dans une entreprise de plus de 500 salariés (tableaux 1.15, 1.16 ; Dubar 1990 ; Goux 1994 ; Goux et Maurin 1997 ; Kerr 1997).

Tableau 1.15  
Participation des salariés à des actions de formation continue par taille d'entreprise en 1993

| Taille de l'entreprise | En % de l'emploi total |                |                  |                  |                  |                       |
|------------------------|------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|
|                        | 10-49 salariés         | 50-99 salariés | 100-249 salariés | 250-499 salariés | 500-999 salariés | 1000 salariés et plus |
| France                 | 11                     | 24             | 31               | 43               | 45               | 54                    |

Source : Kerr (1997).

- Les ouvriers et employés non qualifiés sont systématiquement les plus défavorisés pour l'accès à la formation financée par l'entreprise, contrairement aux techniciens, aux agents de maîtrise, aux ingénieurs et aux cadres. Un ouvrier non qualifié ou un employé non qualifié a environ 10 chances sur 100 de suivre une formation en cours d'année, un ingénieur a 3.5 fois plus de chance d'en suivre une. En 1988, 12% des OS accédaient à un stage de formation, dans le cadre de la FPC, contre près de 50% des techniciens et agents de maîtrise. Les personnes peu qualifiées semblent donc être restées à l'écart du développement de la FPC (Podevin et Verdier 1990).

Tableau 1.16  
Salariés ayant suivi une formation continue en entreprise entre 1988 et 1993

| Salariés ayant suivi une FPC en entreprise entre 1988 et 1993 | Taille de l'entreprise en 1993 |                  |                   |                      |                | En %   |          |
|---|--------------------------------|------------------|-------------------|----------------------|----------------|--------|----------|
|   | 0 à 9 salariés                 | 10 à 49 salariés | 50 à 499 salariés | 500 salariés ou plus | Ensemble privé | Public | Ensemble |
| <b>Sexe</b>   |                                |                  |                   |                      |                |        |          |
| Homme   | 17.6                           | 20.9             | 32.6              | 41.0                 | 26.6           | 34.5   | 28.1     |
| Femme   | 18.5                           | 23.5             | 24.4              | 36.7                 | 23.8           | 31.6   | 26.3     |
| <b>Catégorie socioprofessionnelle en 1988</b>                 |                                |                  |                   |                      |                |        |          |
| Cadre   | 18.8                           | 33.1             | 47.1              | 47.3                 | 33.4           | 33.2   | 33.3     |
| Profession intermédiaire                                      | 28.1                           | 30.6             | 42.6              | 52.7                 | 38.2           | 42.6   | 39.5     |
| Employé administratif et du secteur public                    | 26.6                           | 31.2             | 31.8              | 38.0                 | 30.6           | 35.4   | 32.1     |
| Employé de commerce et service                                | 8.0                            | 15.0             | 18.5              | 20.6                 | 12.4           | 15.4   | 13.1     |
| Ouvrier qualifié  | 11.0                           | 13.2             | 25.1              | 27.8                 | 18.4           | 21.9   | 18.7     |
| Ouvrier non qualifié  | 4.4                            | 10.2             | 10.9              | 21.9                 | 10.4           | 5.9    | 9.8      |
| <b>Diplôme</b>  |                                |                  |                   |                      |                |        |          |
| Supérieur à bac plus 2  | 17.7                           | 41.8             | 43.3              | 46.9                 | 32.1           | 32.0   | 32.1     |
| Bac plus 2  | 26.3                           | 37.5             | 45.3              | 55.1                 | 40.7           | 50.9   | 44.2     |
| Bac ou équivalent   | 30.8                           | 30.8             | 46.6              | 52.5                 | 38.9           | 40.7   | 39.5     |
| CAP ou BEP équivalent   | 17.6                           | 21.7             | 31.7              | 38.8                 | 25.9           | 33.0   | 27.1     |
| BEPC seul   | 28.9                           | 27.2             | 34.2              | 41.2                 | 31.6           | 39.9   | 33.9     |
| CEP ou sans diplôme   | 8.7                            | 12.0             | 16.5              | 25.5                 | 14.2           | 15.5   | 14.4     |
| <b>Ensemble</b>   | 18.0                           | 21.8             | 29.4              | 39.5                 | 25.5           | 32.9   | 27.3     |

Source : Goux et Maurin (1997)

- Entre 1988 et 1993, on ne constate aucune évolution des inégalités observées entre ouvriers et employés d'une part et ingénieurs, techniciens et personnel d'encadrement d'autre part. L'écart existe toujours. Pendant cette période, 33% des cadres, contre 10% des ouvriers non qualifiés, ont bénéficié de la FPC (tableau 1.16). De plus, la durée moyenne annuelle de formation est de 8 heures 20 minutes pour les ouvriers, contre une moyenne de 12 heures tous dispositifs confondus. Les ouvriers de plus de 45 ans ont, dans le meilleur des cas, bénéficié de 100 heures de formation au cours de leur vie professionnelle (Girard et Lion 1989).

De plus, à l'intérieur d'une catégorie socioprofessionnelle les plus diplômés sont souvent les plus concernés par la formation professionnelle continue. Cet effet diplôme est très net dans les

diverses catégories d'employés et dans la plupart de celles des ouvriers. Cependant cette plus grande facilité d'accès à la formation des personnes qualifiées s'estompe lorsque les caractéristiques de l'employeur ou la spécialité du métier interviennent. Les hommes ont - toujours eu plus souvent accès à la formation continue que les femmes (tableau 1.16 ; Lahlé 1990). Les populations ayant un niveau plus élevé de formation initiale et de qualification ne sont pas pour autant épargnées par la discrimination pratiquée par les employeurs en fonction de l'âge.

Ainsi, la formation continue est un vecteur de création de richesse dont les salariés les plus démunis de qualifications bénéficient plutôt moins souvent que les autres. Les entreprises concentrent leurs investissements de formation sur les salariés ayant les compétences les plus spécifiques (techniciens, employés qualifiés) et ayant les attaches les plus fortes avec l'emploi. Ce sont les salariés qui auraient le plus besoin de renforcer leurs liens avec le marché du travail qui, finalement, bénéficient le moins du dispositif (Goux et Maurin 1997).

### **Conclusion**

Nous avons pu constater que le vieillissement biologique entraînait des modifications des capacités physiques et cognitives des salariés. Nous avons également souligné que les conditions de travail altéraient de façon concomitante ces capacités avec le temps. Avec le vieillissement, les salariés semblent donc connaître une altération de leurs capacités de production. Cette altération semble se manifester essentiellement au sein de l'entreprise par : une augmentation du taux d'absentéisme avec l'âge, et pour les salariés soumis à de fortes contraintes, par un processus de sélection/exclusion de l'emploi.

Enfin les salariés, quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle, semblent connaître également une dépréciation et/ou une obsolescence de leurs connaissances, de leurs compétences et de leur savoir. Les éléments dont on dispose semblent suggérer que l'expérience des salariés est difficilement mobilisable face au changement. Il apparaît donc nécessaire au regard de cette altération des connaissances de leur faire suivre des formations. Or, leurs capacités d'apprentissage semblent diminuer avec l'âge. À cette diminution s'ajoutent non seulement une résistance au changement et une diminution de leur volonté d'apprendre, mais aussi un faible accès à la formation professionnelle continue.

Au regard de ces éléments empiriques, il semble que les capacités d'adaptation des salariés vieillissants diminuent au fil du temps. Quel est l'intérêt, alors, pour les entreprises de maintenir

une relation d'emploi durable avec les salariés vieillissants ? Le chapitre II aura donc pour objet d'interroger les différents discours théoriques expliquant l'intérêt d'établir et de maintenir une relation d'emploi durable.

## **CHAPITRE II**

---

### **DES DISCOURS THEORIQUES FOCALISES SUR L'ASPECT POSITIF DE LA DURABILITÉ DE L'EMPLOI**

Les éléments développés dans le chapitre précédent semblent suggérer que les capacités productives et adaptatives des salariés diminuent avec l'âge. Cette diminution semble pouvoir remettre en cause l'intérêt de la persistance de la relation d'emploi avec les salariés vieillissants. Or dans ce chapitre, nous constaterons que les discours théoriques semblent être focalisés sur les aspects positifs de la durabilité de la relation d'emploi.

Ainsi, les explications théoriques de la durabilité de la relation d'emploi semblent s'ordonner sur trois types de fondements :

- Le premier réside dans l'amortissement des coûts fixes d'emploi. L'idée générale est qu'il existe des coûts de transaction, d'embauche et de recherche. La conclusion d'une relation entre employé et employeur entraînerait des dépenses irrécupérables. On peut citer en exemple les coûts de recrutement. Ils peuvent être assimilés à des investissements non récupérables. Les parties les supportant doivent donc estimer une durée d'amortissement ce qui entraîne alors l'établissement d'une relation d'emploi durable.
- Le second fondement réside dans la durabilité de la relation d'emploi. Parce qu'employeurs et salariés savent que la relation peut être durable, ils adoptent un comportement qui accroît l'efficacité de leur relation. L'ensemble des analyses faisant intervenir la notion de marché interne spécifique relève de cette idée en postulant la durabilité de la relation d'emploi.
- Enfin, le troisième fondement réside dans l'asymétrie de l'information et la nécessité de faire en sorte que l'employeur et l'employé fournissent un niveau d'effort maximal. Cette recherche entraîne inéluctablement la mise en place d'une relation durable. La théorie des contrats à paiement différé de Lazear (1979, 1981) en est un exemple.

La durabilité de la relation d'emploi dépend alors des contraintes rencontrées par les entreprises lorsqu'elles mettent en œuvre le travail. Les facteurs peuvent jouer avec plus ou moins de force. Ainsi, la spécificité est plus ou moins réelle, la productivité est plus ou moins mesurable, l'information est plus ou moins imparfaite et la coopération est plus ou moins importante (Ballot 1992 ; Vincens et Plassard 1989 ; Jarousse et Levy-garboua 1987).

Dans un premier temps, nous constaterons que Oi (1962), Becker (1964) et Doeringer et Piore (1971) développent des théories selon lesquelles la durabilité de la relation d'emploi permet d'amortir les investissements en capital humain spécifique effectués par l'entreprise. La durabilité de la relation d'emploi permet donc d'amortir les coûts fixes d'emploi.

Dans un second temps, nous soulignerons que les théories développées par Becker et par Doeringer et Piore considèrent également qu'établir une relation durable permet l'acquisition progressive de qualifications, augmentant ainsi le niveau de productivité des salariés.

Enfin dans un troisième temps, nous montrerons que Lazear (1979, 1981) développe un modèle, selon lequel l'établissement d'une relation durable permet d'obtenir des salariés un niveau d'effort constant et optimal durant la période d'activité.

D'autres théories permettent également d'expliquer l'intérêt de l'établissement d'une relation durable. C'est le cas de la théorie des contrats implicites. Selon ce courant théorique, les différences d'aversion pour le risque, entre employeur et employé, entraînent la signature d'un contrat implicite. Par définition, ce type de contrat postule la durabilité de la relation d'emploi. En effet, le mécanisme d'assurance n'a de sens qu'à l'épreuve d'une conjoncture qui fluctue, donc du temps. Il produit ses effets tant que la relation perdure. C'est donc la gestion de l'incertitude qui entraîne l'établissement de tels contrats. Cette partie de la théorie des contrats implicites n'a pas été développée. En effet, nos observations empiriques sur les conséquences du vieillissement n'abordent pas le problème de l'aversion pour le risque.

## **1 La durabilité de la relation d'emploi apparaît comme le moyen d'amortir les coûts fixes d'embauche**

Selon Becker (1964), Oi (1962) et Doeringer et Piore (1971), tout investissement en capital humain spécifique nécessite le partage de son financement et des gains consécutifs. Ce partage exige l'établissement d'une relation durable (Leigh 1984).

## 1.1 Investissement en capital humain spécifique et intérêt de la durabilité de la relation d'emploi chez Becker (1964)

Le capital humain se définit comme l'ensemble des capacités productives d'un individu incluant ses aptitudes opératoires au sens large (connaissances générales, spécifiques, savoir-faire, expérience). Il s'agit d'un stock que l'on peut constituer, accumuler, user et qui possède deux caractéristiques : il est immatériel et inséparable de la personne (Gazier 1992).

Le modèle d'investissement en capital humain proposé par Becker (1964) oppose deux périodes et se focalise sur les coûts de formation. Le raisonnement se structure principalement autour des décisions de formation (accumulation de capital humain).

Ainsi, le cadre d'analyse de la théorie du capital humain est spécifié notamment par l'hypothèse selon laquelle tout investissement en capital humain implique un coût. L'investissement ne sera alors réalisé que si le coût est compensé par un gain. Le coût d'acquisition de la formation devra donc être compensé par une rémunération future escomptée.

### *1.1.1 Les conditions du modèle*

Dans le modèle de Becker, la formation acquiert le caractère d'investissement. Les décisions d'investissements ne sont pas uniquement réservées aux individus. Les entreprises peuvent également investir en formation. Il est alors nécessaire de distinguer deux types d'investissements en capital humain : l'investissement en capital humain spécifique<sup>11</sup> et l'investissement en capital humain général<sup>12</sup>.

Becker (1964) souligne que l'entreprise n'a pas intérêt à financer l'investissement en capital humain général. Seul l'individu concerné doit supporter le coût de cet investissement, puisque le résultat de celui-ci est l'augmentation du capital humain général. En effet, si l'entreprise

---

<sup>11</sup> Les services du capital humain spécifique sont valables dans un nombre restreint d'emplois, au sein d'une entreprise. L'accroissement de la productivité du salarié, consécutive à cet investissement, est donc valable dans un nombre restreint de situations.

<sup>12</sup> Les services du capital humain général accroissent la productivité du salarié dans la totalité des emplois auxquels il peut prétendre.

finançait un tel investissement, le départ du salarié entraînerait la perte, pour l'entreprise, des gains issus de cet investissement. En revanche, le salarié ne subirait aucune perte<sup>13</sup>.

Par contre, l'entreprise a intérêt à financer, tout au moins, une partie de l'investissement en capital humain spécifique, ses services étant valables dans un nombre restreint d'emplois au sein de cette seule entreprise. Si l'entreprise investit en capital humain spécifique, elle en supporte partiellement le coût et acquiert le pouvoir de décider d'investir ou non. L'augmentation de la productivité, due à l'investissement, sera partagée entre le salarié et l'entreprise, dans des proportions déterminées *a priori*. Les gains seront également partagés entre les deux parties parce que la formation spécifique est uniquement productive dans une firme. L'entreprise doit alors mettre en place une politique de rémunération qui permette de retenir la main d'œuvre et de ne pas perdre les gains de cet investissement. L'investissement en capital humain spécifique conduit alors à la mise en place d'une relation durable entre employeur et employé. La mobilité potentielle de l'individu fixe la clef du partage des coûts et des bénéfices de l'investissement considéré entre les différents investisseurs (Hashimoto 1981).

### 1.1.2 Intérêt de la durabilité de la relation d'emploi dans un modèle d'investissement en capital humain spécifique à deux périodes

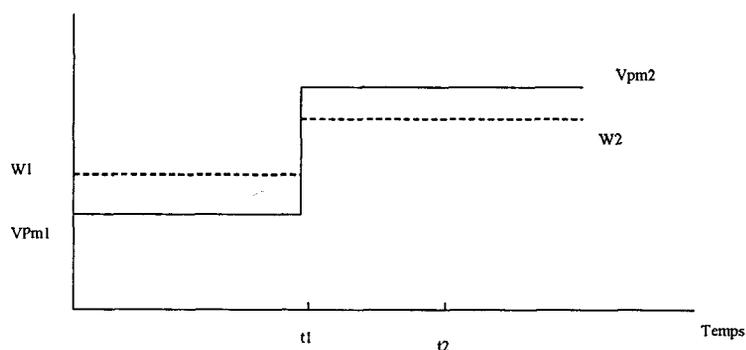
Dans un modèle multipériode, la courbe de demande de travail de la firme est la même que celle qui représente la valeur actualisée du produit marginal sur la période d'embauche. La firme cherche à maximiser son profit. Elle y parvient lorsque le produit marginal actualisé du travail égalise le coût marginal du travail. Lorsque les coûts du travail de la période initiale sont supérieurs au produit marginal du travail de cette même période, pour maximiser le profit il faut que le salaire réel de la seconde période soit inférieur à la productivité marginale de cette même période. Enfin, pour que la firme puisse attirer des salariés, il faut que le salaire offert par la firme soit supérieur au salaire de réserve.

---

<sup>13</sup> L'accumulation de capital humain et l'investissement en capital humain ne peuvent être uniquement de type général. Si c'était le cas, la productivité du capital humain serait identique quelle que soit l'entreprise, et l'établissement de relations durables entre employeur et employé serait difficilement explicable.

Dans un modèle à deux périodes<sup>14</sup>, la formation spécifique est dispensée durant la première période. Le salaire durant cette période ( $W_1$ ) sera donc supérieur à l'apport en valeur du salarié, c'est à dire à la valeur de sa productivité marginale ( $V_{pm1}$ ). Après la formation, lors de la seconde période, la valeur du produit marginal passe de  $V_{pm1}$  avant formation à  $V_{pm2}$  après formation. L'entreprise a alors intérêt à garder ses salariés tant que son investissement n'aura pas été récupéré. Une solution est de proposer un salaire de période de post-formation spécifique qui soit inférieur à la productivité marginale du travailleur. Ainsi, le salarié rembourse l'investissement. Ce salaire doit également être supérieur au salaire auquel le travailleur pourrait prétendre en dehors de la firme. L'excès du produit marginal du travail sur un salaire effectif le garantit contre un risque éventuel de licenciement. L'excès de salaire effectif par rapport au salaire externe constitue une incitation à rester dans l'entreprise. Ainsi, pour Becker, le profil de salaire diffère du profil de la valeur du produit marginale ( $V_{pm}$ ) parce que l'entreprise a financé une partie de l'investissement en capital humain spécifique.

Schéma 2.1  
Profil salarial dans le modèle de capital humain spécifique à deux périodes.  
Source : Hutchens (1989), p.51



- VPm1 : Valeur du produit marginal de la période de formation
- VPm2 : Valeur du produit marginal après formation
- W1 : Salaire de la période de formation
- W2 : Salaire de la période après formation

<sup>14</sup> Voir Schéma 2.1.

L'entreprise a tout intérêt à établir une relation durable avec le salarié, afin d'amortir l'investissement consenti en formation spécifique et d'en percevoir les gains. Le partage de l'investissement et des gains de la formation spécifique doit, non seulement, permettre à l'entreprise de rentabiliser son investissement en formation, mais aussi lui permettre de stabiliser la main d'œuvre formée.

Si le salarié n'améliore pas son niveau de formation générale<sup>15</sup> et s'il bénéficie d'une formation spécifique, l'écart entre sa productivité marginale, dans l'entreprise et en dehors de celle-ci, augmente. De plus, comme l'entreprise augmente le salaire en fonction des investissements en capital humain spécifique, alors l'écart entre le salaire dans et en dehors de l'entreprise croît. Le risque que le salarié quitte l'entreprise diminue donc. L'entreprise peut alors conserver une partie croissante de la productivité supplémentaire due à la formation spécifique additionnelle.

La croissance du salaire serait plus importante en début de carrière. En effet, le risque de départ est plus important, le niveau de salaire n'étant pas suffisamment élevé par rapport aux autres salaires proposés à l'extérieur. L'une des implications de l'investissement en formation spécifique est la faible propension des entreprises à licencier les individus dans lesquels elles ont investi. Tant que le salaire n'est pas supérieur à la valeur de la productivité marginale, la variation du niveau de production ne peut pas entraîner le licenciement des salariés ayant bénéficié de formation spécifique.

De plus, le salarié a intérêt à rester dans l'entreprise au sein de laquelle il a acquis sa formation spécifique. En effet, cette formation n'est pas transférable. Il ne peut pas la valoriser en dehors de l'entreprise et escompter un salaire en dehors de l'entreprise supérieur ou égal au salaire proposé dans l'entreprise. Le coût de la formation est ainsi partagé entre la firme et le travailleur, celui-ci est d'autant moins incité à partir que le montant de l'investissement réalisé est important.

Chacun des partenaires retire donc un bénéfice de l'association, dans la mesure où les bénéfices mutuels ne survivent pas à la séparation. La spécificité du capital humain constitue, pour chacun, une incitation au prolongement de la relation. La relation d'emploi tend alors à se stabiliser dans le temps, sa durée dépendant de l'importance de l'investissement en formation et du partage de son financement (Gazier 1992 ; Duthil 1994 ; Galtier 1995 ;

---

<sup>15</sup> Cette formation est la seule qui peut être transférée.

Ehrenberg et Smith 1991 ; Perrot 1992 ; Sollogoub 1992 ; Jarousse et Levy-Garboua 1987 ; Leigh 1984).

Pour des raisons dépendantes de l'organisation du travail et des techniques utilisées, l'entreprise est souvent, si ce n'est systématiquement, contrainte de dispenser une formation spécifique au moment de l'embauche. L'embauche d'un nouveau salarié entraîne l'établissement d'une relation durable. Cette durabilité dépend du degré de spécificité de la formation et de l'importance de son coût. Cependant la relation entre employeur et employé ne s'établit pas uniquement sur deux périodes mais sur l'ensemble du cycle de vie.

### *1.1.3 La prise en compte du cycle de vie*

Pour l'entreprise et le salarié, la rentabilité de l'investissement en capital humain est liée à l'importance de la période de perception des bénéfices. Comme la vie humaine est finie, cela conduit à une décroissance de la rentabilité des investissements effectués de plus en plus tardivement. De façon générale, la croissance du coût de production du capital humain avec le stock de capital humain déjà accumulé, celle du coût du financement, auxquelles s'ajoutent les conséquences de la finitude de la vie humaine sur les gains associés à des investissements tardifs, assurent une forte décroissance de la rentabilité des investissements en capital humain. Ces éléments contribuent à la définition d'un rythme optimal d'accumulation du capital humain sur le cycle de vie. Il y a donc un échelonnement temporel des investissements. Si les investissements sont de nature spécifique, cet échelonnement demande que la relation établie soit durable. Chacun peut ainsi percevoir les fruits de cet investissement partagé (Jarousse et Levy-garboua 1987 ; Parsons 1986).

Becker justifie l'intérêt de l'établissement d'une relation durable entre employeur et employé par la nécessité d'amortir les coûts et de percevoir les gains de l'investissement en capital humain spécifique<sup>16</sup>. Pour Oi (1962), le fait que le facteur travail soit quasi-fixe entraîne également la nécessité d'établir une relation durable entre employeur et employé.

## 1.2 Le facteur travail comme facteur quasi-fixe : une explication de l'intérêt de la durabilité de la relation

Oi (1962), en définissant le facteur travail comme un facteur quasi-fixe, signale ainsi que le coût du travail ne peut se réduire à des sommes strictement proportionnelles à la quantité de travail utilisée. Il apparaîtra alors nécessaire d'établir une relation durable afin d'amortir et de percevoir les gains issus de l'utilisation de ce facteur.

### 1.2.1 Principe général du modèle de Oi

En 1962, Oi est le premier à mettre en avant le fait que les coûts du travail ne peuvent se réduire à des sommes strictement proportionnelles à la quantité de travail utilisée. Lorsque la firme utilise le facteur travail, elle supporte deux types de coûts :

- les coûts variables : proportionnels à la quantité de travail,
- les dépenses fixes : indépendantes de la quantité de travail utilisée.

Les premiers correspondent aux salaires, les seconds recouvrent les coûts d'embauche<sup>17</sup>, de formation (formation dispensée par l'entreprise, ce qui correspond à la formation spécifique au sens de Becker<sup>18</sup>) ainsi que les coûts de séparation<sup>19</sup>. Ces coûts ont alors la particularité, principalement les coûts de formation, d'être récupérés au cours du temps, à partir du surcroît de productivité qu'ils procurent à l'entreprise. En effet, l'entreprise rémunère les salariés formés en dessous de la valeur de leur productivité marginale, mais au-dessus des salaires disponibles à l'extérieur de l'entreprise (encadré 2.1). Il existe donc une désynchronisation entre la période d'engagement des coûts fixes et celle de perception des recettes.

---

<sup>16</sup> Le gain résultant de l'investissement en capital humain spécifique peut être partagé par les deux parties uniquement si le travailleur reste présent dans la firme.

<sup>17</sup> Les coûts d'embauche vont des dépenses de publicité à l'occasion de la vacance d'un poste, aux frais de tri des candidatures. Il faut leur ajouter les frais de formation initiale, l'ensemble des dépenses qui permettent de disposer de salariés opérationnels.

<sup>18</sup> Oi adhère totalement à la différence effectuée par Becher entre formation spécifique et formation générale.

<sup>19</sup> Les coûts de séparation sont symétriques des coûts d'embauche. Ils comprennent le paiement éventuel de primes de licenciement mais aussi, les coûts de remplacements et les coûts de rupture de production, impliqués par les départs.

Encadré 2.1  
Le modèle de Oi (1962)

Hypothèse : les effets de substitution sont négligés (c'est à dire les variations des quantités de facteurs de la production dues aux variations des prix relatifs de ces facteurs). On se concentre alors sur les effets d'échelles (c'est à dire les réactions aux changements dans le taux d'output).

On appelle (0T) la période prévisionnelle d'emploi.

Soit H les coûts fixes d'embauche de l'entreprise liés au nombre de nouveaux travailleurs. H n'a pas d'effet sur la productivité du salarié.

Soit K les dépenses de formation de l'entreprise. Elles constituent un investissement en capital humain et sont consenties pour améliorer la productivité du travailleur. L'effet de la formation sur la productivité peut être résumé par une fonction de production indiquant le surcroît de productivité marginale  $\Delta M_t$  (en valeur) d'un travailleur à la t ième période dû à un investissement en formation de K dollars par travailleur :  $\Delta M_t = g(K)$ .

$M_t$  est la productivité marginale du travailleur à la période t.

Le coût total actualisé C, de l'embauche d'un travailleur supplémentaire est la somme de la valeur présente de l'espérance des salaires, du coût d'embauche H et de la dépense de formation K

$$C = \sum_{t=0}^T W_t (1+r)^{-t} + (H + K)$$

Avec r, le taux d'actualisation et  $W_t$ , l'espérance du taux de salaire à la période t.  $W_t$  est supposée constant au cours du temps.

Le revenu total actualisé Y, généré par un travailleur additionnel, est défini comme la valeur présente des

$$productivités marginales espérées : Y = \sum_{t=0}^T (M_t + \Delta M_t) (1+r)^{-t}$$

L'entreprise maximise son profit sur la période prévisionnelle d'emploi (0 T). Le profit est maximal lorsque le coût total actualisé d'un travailleur supplémentaire est tout juste égal au revenu total actualisé :

$$H + K = \sum_{t=0}^T (M_t + \Delta M_t - W_t) (1+r)^{-t} \quad (1)$$

À l'équilibre, la productivité marginale du travailleur  $M_t + \Delta M_t$  doit excéder le taux de salaire  $W_t$  lorsque l'entreprise subit des coûts fixes H+K. Les salaires ne seront égaux aux valeurs des produits marginaux que si le travail est un facteur de production complètement variable.

Oi distingue, tout comme Becker, le capital humain spécifique et le capital humain général. Il adhère également à l'idée selon laquelle les investissements en formation d'une entreprise sont consacrés essentiellement à la formation spécifique. En effet, aucune entreprise rationnelle n'entreprendra de financer une formation totalement générale. On suppose que la firme supporte la totalité des coûts de formation spécifique et qu'elle ne finance pas la formation générale. On suppose également que l'entreprise formule des anticipations sur les quantités futures :  $W_t = W^*$ ,  $M_t = M^*$ ,  $\Delta M_t = \Delta M^*$  pour tout t=0, 1, ..., T.

$$\text{La condition d'équilibre (1) s'écrit alors : } M + \Delta M^* = W^* + \frac{H + K}{\sum_{t=0}^T (1+r)^{-t}} \quad (2)$$

$$\text{Si on appelle rente périodique le terme R défini par } R = \frac{H + K}{\sum_{t=0}^T (1+r)^{-t}}, \text{ la condition d'équilibre devient}$$

$$\text{alors : } M + \Delta M^* = W^* + R$$

À l'équilibre la productivité marginale espérée en valeur doit excéder l'espérance du taux de salaire d'une valeur égale au montant de la rente périodique.

/...

*Commentaires*

Dans le modèle de Oi, la prise en compte des coûts fixes transforme la demande de travail néoclassique en demande de travail pluritemporelle : ce n'est plus le taux de salaire instantané qui est une donnée pertinente mais la valeur actualisée des coûts. Ceux-ci doivent être égaux à la valeur actualisée des productivités marginales. Pour calculer le taux de salaire, il faut non seulement évaluer les coûts salariaux variables et fixes, mais aussi les productivités marginales des salariés futurs. L'entreprise se trouve devant plusieurs choix possibles en ce qui concerne le taux de salaire et le niveau de formation dispensée. Ces choix reviennent à calculer un taux de salaire qui amortisse les coûts fixes sur plusieurs années. L'intérêt de la relation réside donc dans l'amortissement des coûts engagés par l'entreprise (Reynaud 1994).

*1.2.2 Le modèle de Oi et l'intérêt de la durabilité de la relation d'emploi*

Les valeurs prises par les différents coûts fixes, qui constituent des investissements pour l'entreprise, vont alors permettre de définir le degré de fixité de la main d'œuvre (rapport des coûts fixes aux coûts variables, soit  $f = \frac{R}{W^* + R}$ ). Ce degré de fixité constitue l'élément essentiel de la détermination de la durée de la relation d'emploi. La durabilité de la relation d'emploi est donc à la mesure du degré de fixité de la main d'œuvre. Plus les coûts fixes sont élevés et renforcent le degré de fixité de la main d'œuvre, plus la période sur laquelle l'entreprise doit maintenir sa main d'œuvre, définie comme durée prévue d'emploi, doit être longue afin de récupérer les investissements (soit amortir les coûts fixes). Le degré de fixité est influencé par le volume total des coûts fixes d'emploi. Ainsi, l'importance des coûts fixes d'emploi dépend de l'importance des différents coûts qui les composent (coût d'embauche, coût de séparation et coût de formation).

- L'importance des coûts d'embauche dépend de la nature des qualifications recherchées par l'employeur (plus il cherche des compétences spécialisées et rares sur le marché, plus il doit investir) et de sa connaissance du marché (moins il est informé, plus il doit investir).
- L'importance des coûts de séparation est relative au caractère plus ou moins stratégique du poste occupé par la main d'œuvre. Suivant le caractère stratégique du poste, l'entreprise connaîtra une perte de production plus ou moins importante. Elle devra donc effectuer un investissement plus ou moins important pour remplacer le salarié.
- L'ampleur de la formation dispensée par l'entreprise influence plus particulièrement l'importance du degré de fixité de la main d'œuvre. Si l'entreprise considère la politique de formation comme une politique de forme ponctuelle permettant d'adapter

à la marge les qualifications, son impact sur la durabilité de la relation en sera d'autant plus faible. Par contre, si l'entreprise met en place une politique de formation qui se rapproche de la reconversion du personnel, son coût s'élève et acquiert un statut d'investissement<sup>20</sup>. Plus la formation sera de type spécifique et plus son coût sera important, plus l'entreprise devra prendre en charge son financement et plus la durée de la relation d'emploi sera longue.

L'importance du volume de ces coûts, notamment de la part de l'investissement en formation financée par l'entreprise, détermine la durabilité de la relation. Plus ils sont importants, plus la durée de la relation sera importante, plus leur minimisation exigera du temps. Pour amortir cet investissement, l'entreprise proposera un salaire après formation (après investissement) inférieur à la productivité marginale du travailleur (pour couvrir les coûts d'investissements). Mais ce salaire sera supérieur au salaire auquel le travailleur pourrait prétendre, en dehors de la firme. Il y a donc partage des coûts entre le salarié et l'entreprise. L'intérêt de la durabilité de la relation réside donc dans l'amortissement de ces coûts fixes par l'entreprise. Elle a intérêt à maintenir dans l'entreprise les salariés formés afin d'amortir ses dépenses, ce qui est facilité par le fait que la formation dispensée est difficilement transférable à l'extérieur. Les salariés n'ont pas intérêt à démissionner, la formation dispensée étant valable et valorisée uniquement dans l'entreprise (Gazier 1992 ; Galtier 1995 ; Ehrenberg et Smith 1991 ; Reynaud 1994).

Chez Oi, comme chez Becker, l'entreprise recouvre son investissement en rémunérant le salarié, en seconde période, en dessous de la valeur de sa productivité marginale, mais au-dessus du salaire de réserve. L'importance des coûts fixes supportés par les deux parties, la nécessité de les amortir et les conditions du partage des gains définissent l'intérêt de fonder une relation durable et la durée de cette dernière.

---

<sup>20</sup> Dont l'entreprise doit prendre en charge une partie.

### 1.2.3 La théorie du salaire d'efficience et l'intérêt de l'établissement d'une relation durable : l'existence des coûts de rotation

Une partie de la théorie du salaire d'efficience peut permettre d'expliquer l'intérêt de la durabilité de la relation d'emploi. L'existence de coût de turn-over constitue l'une des justifications de l'existence d'un salaire d'efficience. Ce pan de la théorie du salaire d'efficience reprend la problématique des coûts de turn-over et s'articule directement à la théorie de Oi en la développant dans un cadre informationnel rénové. Alors la version des coûts de rotation de la théorie du salaire d'efficience peut permettre d'expliquer l'intérêt de l'établissement d'une relation durable. La durabilité de la relation permet de diminuer les coûts de turn-over. Leur importance dépend des investissements en formation, des coûts d'embauche, des coûts de licenciement et des coûts issus des départs volontaires des salariés. Il existe plusieurs formulations de ce principe, notamment celles de Stiglitz (1974) et de Salop (1979)<sup>21</sup>. Les développements qui suivent font une présentation générale de ce principe.

Contrairement à la théorie standard, la théorie du salaire d'efficience inverse la causalité entre productivité marginale et salaire. La productivité du travail devient fonction du salaire et non l'inverse. Elle déplace l'analyse du marché du travail vers la firme, qui fonde désormais sa politique salariale sur un critère de gestion interne de la main d'œuvre et non plus sur des mécanismes marchands.

Selon cette théorie, les agents maximisateurs sont supposés opérer dans un contexte d'asymétrie de l'information, l'entreprise ne peut contrôler ni l'effort, ni la qualité du salarié. La rotation du personnel peut entraîner des coûts directs ou indirects pour l'entreprise. Une politique optimale peut alors consister à fidéliser la main d'œuvre en place en lui accordant un salaire supérieur à celui du marché. Ce mode de rémunération porte ses effets différemment selon le nombre d'entreprises qui l'adoptent.

#### a) Si une seule firme pratique cette politique :

Elle connaît les rémunérations pratiquées par les autres entreprises et le comportement de mobilité de ses salariés. Les salariés quittent d'autant plus volontiers l'entreprise que celle-ci

---

<sup>21</sup> On se référera aux articles pour la présentation formalisée. Celle effectuée par Stiglitz (1974) est particulièrement longue.

propose un salaire faible par rapport à celui du marché, ce qui permet de définir une fonction de départ ou taux de rotation. Le taux de rotation et le coût de rotation croissent tous les deux avec l'écart qui existe entre le salaire du marché et celui de l'entreprise. Donc l'entreprise fait face à deux arbitrages possibles. Elle peut :

- 1) soit laisser partir tous ses salariés en proposant un salaire très faible par rapport à celui du marché. L'entreprise maximise ainsi les coûts de rotation et diminue les coûts directs du travail.
- 2) soit retenir ses salariés en leur offrant un salaire très supérieur à celui du marché. Dans ce cas le coût direct du travail est très élevé.

Selon l'ampleur des coûts de rotation, elle aura intérêt à choisir un niveau de salaire intermédiaire, pour lequel un certain nombre de salariés quittera l'entreprise et sera remplacé, moyennant le paiement des coûts de rotation correspondant. Les autres salariés préféreront rester attachés à la firme et recevoir le salaire ainsi fixé.

Les salariés qui restent attachés à la firme sont alors incités à accroître leur niveau d'effort jusqu'au niveau attendu. Ils sont dissuadés de démissionner. En effet, tout changement d'emploi, qu'il soit subi ou choisi, leur inflige une pénalité équivalente à l'écart qui existe entre le salaire d'efficience et la rémunération proposée sur le marché.

Dans ce contexte d'équilibre individuel, l'entreprise subissant des coûts de rotation aura tendance à élever la rémunération qu'elle propose vis à vis de celle de ses concurrents. Cette augmentation lui permettra de retenir la proportion souhaitée d'employés. L'écart de salaire entre l'entreprise et les concurrentes est d'autant plus important que les salariés sont sensibles à l'attrait d'une rémunération plus élevée. Le modèle développé par Stiglitz (1974) peut se rattacher à ce raisonnement. En effet, Stiglitz (1974) cherche à expliquer le chômage dans un secteur urbain (par opposition au secteur rural), l'allocation du travail et les différences de salaire entre les deux secteurs, à partir des coûts de turn-over de la main d'œuvre. Les entreprises sont supposées supporter des coûts d'embauche et de formation spécifique. Elles cherchent à minimiser ces coûts afin de maximiser leur profit. Ces coûts sont définis comme une fonction du taux de turn-over. Le turn-over est lui-même défini comme une fonction du taux de chômage et du salaire versé relativement à celui versé par les autres firmes du secteur urbain et rural. La croissance du taux de chômage et l'augmentation du salaire relativement aux salaires des autres firmes, tous secteurs confondus, entraînent une diminution du taux de turn-over de la main d'œuvre. L'entreprise est amenée à choisir la combinaison taux de départ de la main d'œuvre/salaire qui minimise ses coûts d'emploi et maximise donc ses profits. Le

modèle conclut au versement d'un salaire supérieur à celui qui serait nécessaire pour attirer la main d'œuvre, en raison de l'existence du coûts de turn-over.

**b) Si toutes les entreprises versent un salaire supérieur au salaire concurrentiel**

On suppose que toutes les firmes sont identiques (fonction de départ et coûts de rotation identiques). Chaque firme choisit le même niveau de salaire. Le comportement de rétention de la main d'œuvre ne passe plus par un taux de salaire supérieur à celui offert à l'extérieur. Cependant la détermination simultanée d'un taux de salaire par les firmes qui subissent des coûts de rotation conduit à l'établissement d'un salaire supérieur au salaire concurrentiel<sup>22</sup>. Il en résulte donc un niveau de chômage involontaire réduisant ainsi les opportunités d'emploi sur le marché du travail. C'est par ce moyen que les entreprises retiennent la main d'œuvre souhaitée. En effet, la perspective d'être sans emploi décourage les salariés qui envisageaient de démissionner<sup>23</sup> et les tentations de tire au flanc. Ce mécanisme constitue donc une incitation à rester dans l'entreprise et amène les coûts de rotation à leur niveau optimal. Le volant de chômage positif assure la réalisation de cet équilibre. Dans tous les cas, quel que soit le comportement des entreprises concurrentes, l'employeur peut escompter une efficacité du salaire d'efficience (Perrot 1992 ; Galtier 1995).

Le modèle développé par Salop (1979) peut se rattacher à ce raisonnement. Ce modèle intègre les dépenses de formation des nouveaux salariés, augmentées d'un coût de fonctionnement de l'entreprise. Ce modèle montre que, si les firmes sont identiques, si elles versent, quelle que soit l'ancienneté des salariés, des salaires identiques, si le marché du travail est segmenté en un marché interne et un marché externe, alors l'entreprise a intérêt à verser un salaire supérieur au salaire d'équilibre. Les deux segments du marché du travail ne peuvent pas alors s'équilibrer simultanément. Des ajustements de quantité sont donc nécessaires sur l'un des segments. Le chômage apparaît. Les salariés sont incités à garder leur emploi et à fournir le niveau d'effort exigé.

Une politique des hauts salaires permet d'établir les bases d'une relation durable, puisque aucun des deux partenaires n'a intérêt à rompre unilatéralement la relation. Chaque contractant est, au contraire, incité à poursuivre cette collaboration qui procure des bénéfices mutuels (gain salarial d'un côté et économie de coûts de turn-over de l'autre). Ainsi, il

---

<sup>22</sup> Le salaire concurrentiel est celui qui permet d'égaliser l'offre et la demande de travail.

apparaît intéressant de retenir la main d'œuvre pendant un certain temps, le salaire d'efficience étant imposé par l'employeur pour contrôler le turn-over.

Cependant la stabilisation de la main d'œuvre, obtenue grâce au versement d'un salaire d'efficience, ne concerne qu'une période isolée. En effet, rien n'assure que les salariés retenus à une période le seront à la suivante, puisque le déploiement de la relation dans le temps ne conduit pas à la maximisation du profit. Ces théories semblent alors développer une relation dont on sait qu'elle peut être durable, dont sont fournies les clés de la durabilité, mais dont on ignore la durée exacte.

### 1.3 Intérêt de l'établissement d'une relation d'emploi durable au sein du marché interne

Initiée par Piore et Doeringer (1971), la théorie des marchés internes justifie également l'intérêt de la durabilité de la relation par l'amortissement des investissements en capital humain spécifique, effectués par l'entreprise tout au long de la relation. La formation spécifique et les qualifications non transférables d'une entreprise à l'autre constituent alors un puissant stimulant à la création de marché interne, stabilisant la main d'œuvre. La justification économique des marchés internes s'appuie sur le concept de qualification spécifique intransférable d'une entreprise à l'autre. Cette qualification est issue de la formation spécifique introduite par Becker.

Ce n'est pas parce qu'on a investi en capital humain que l'on peut bénéficier du marché interne. Mais c'est parce qu'on est entré sur le marché interne que l'on peut investir véritablement en capital humain. L'acquisition d'un savoir-faire professionnel est indissociable d'une expérience accumulée et reconnue et d'une intégration préalable dans les filières construites à cette fin. Le processus clef de formation (sinon la composante principale) du capital humain est ainsi la formation sur le tas (on the job training).

#### 1.3.1 *Présentation*

Plusieurs facteurs contribuent au développement des marchés internes. Ainsi, les formations spécifiques, les qualifications non transférables d'une entreprise à l'autre

---

<sup>23</sup> Le salarié risque alors de ne pas retrouver d'emploi ce qui réduit sa perspective de rémunération.

constituent un puissant stimulant à la création d'îlots de stabilité que sont les marchés internes. Les entreprises doivent s'organiser de façon autonome, dans la mesure où elles ne peuvent trouver, sur le marché externe du travail, les formations et les qualifications dont elles ont besoin (Michon 1991).

L'établissement d'une politique de maintien de la main d'œuvre dépend de l'établissement d'un marché interne qui est lui-même influencé par cinq facteurs :

- la disponibilité des travailleurs sur le marché externe,
- le coût du turn-over,
- le type de technologie,
- le marché du produit,
- la coutume et les valeurs qu'accordent les salariés à la sécurité de l'emploi.

Doeringer et Piore (1971) mettent l'accent sur l'existence, au sein d'entreprises, de marchés internes qui correspondent à un espace où la relation entre salarié et employeur n'est pas négociée, marchandée. En revanche, au sein d'un marché interne, l'affectation de la main d'œuvre aux emplois et la détermination du salaire obéissent à des règles de type administratif. Ces marchés internes s'opposent aux marchés externes régis par des règles concurrentielles, où l'offre et la demande de travail se rencontrent. L'opposition entre marché interne et marché externe est structurée principalement autour des différentes formes de mobilité et de la complémentarité des salariés.

Le marché interne constitue donc un ensemble de mécanismes d'allocation de la main d'œuvre interne aux entreprises qui définissent l'ensemble des postes, des affectations et des rémunérations, ainsi que les règles de mouvement des travailleurs au sein de cet ensemble. Il s'agit d'un espace de mobilité, constitué d'une série de grandes règles générales qui prévalent pour les employés et ne sont pas négociables au coup par coup. Au sein du marché interne, les filières d'utilisation et de promotion de la main d'œuvre sont largement déconnectées des confrontations entre offreurs et demandeurs existant au sein du marché externe. Le marché interne ne s'ajuste pas par les salaires, ceux-ci deviennent une composante de la grille des positions possibles au sein de l'entreprise. Leur niveau relatif s'établit par référence à la cohérence des filières et aux hiérarchies. Le marché interne ne peut donc varier en fonction des fluctuations de la productivité marginale individuelle. Un tel système isole les travailleurs appartenant aux entreprises, de la concurrence exercée par ceux qui sont restés à l'extérieur. Le point crucial pour les travailleurs est donc d'entrer sur ce marché interne. Cette entrée

effectuée, la progression de chacun est gouvernée par les règles posées et l'avenir professionnel est largement prédéterminé. Le vieillissement et ses conséquences sont donc gérés par les règles du marché interne. La minimisation des coûts, la minimisation de l'incertitude et la gestion de l'évolution du personnel constituent les principaux objets de l'existence de marchés internes.

### *1.3.2 Le fonctionnement d'un marché interne et l'intérêt de la durabilité de la relation*

Au sein d'un marché interne, chaque salarié peut se déplacer tout au long d'une chaîne de mobilité et de promotion. Afin de maintenir la main d'œuvre dans l'organisation, l'entreprise a intérêt à définir des filières de promotion structurant le marché interne.

Cette chaîne de mobilité est constituée de postes programmés et stabilisés par des règles que l'entreprise contrôle. Elle permet le développement de compétences individuelles. Chaque emploi est défini afin de procurer à chaque salarié la formation nécessaire pour occuper le poste immédiatement au-dessus de la structure d'emploi. Les emplois sont conçus comme des lieux d'apprentissage, l'entreprise assurant la construction des qualifications dans le temps. Au sein d'un marché interne, l'entreprise dispense à son personnel une qualification spécifique difficilement transférable à l'extérieur. La spécificité de la technologie utilisée par la firme est à l'origine de la spécificité des qualifications. L'entreprise a tout intérêt à retenir ses salariés afin de pouvoir bénéficier des avantages liés à cet apprentissage et d'amortir l'investissement que constitue celui-ci. C'est par le développement du marché interne que l'entreprise a formé son personnel.

Le marché interne permet la gestion internalisée des compétences, ce qui permet de réduire les frais de sélection et de recrutement liés aux imperfections de l'information. L'entreprise connaît mieux son personnel et ses caractéristiques (observation du comportement au travail des salariés). Ce personnel tend d'ailleurs à être plus qualifié que les salariés extérieurs, grâce à la formation sur le tas. De plus, l'attribution en interne des postes permet de contourner partiellement les délais de formation et les coûts afférents à celle-ci. En effet, les salariés connaissent le processus de production et l'organisation du travail dans l'entreprise. Grâce à cette connaissance, le temps de formation est diminué. La relation de long terme permet d'échelonner la formation et ses dépenses, sur l'ensemble de la carrière de l'individu. Les dépenses sont globalement réduites par l'incitation que constitue la promesse de promotion.

Ce système de relation durable repose donc sur le découplage entre le salaire et la productivité à chaque moment de la carrière. L'entreprise recouvre ainsi l'investissement en capital humain spécifique effectué et limite les coûts inhérents à la formation. De plus, il est motivant d'être salarié et attaché à la firme, dans la mesure où le salarié au sein d'un marché interne est avantagé pour pourvoir les postes. S'il quitte l'entreprise, il perd cette position privilégiée (Doeringer et Piore 1971 ; Ehrenberg et Smith 1991 ; Problèmes économiques 1991 ; Reynaud 1994 ; Galtier 1995 ; Gazier 1992).

Cependant, la durabilité de la relation d'emploi ne répond pas uniquement à cet objectif d'amortir les investissements effectués. Selon les théories du capital humain et du marché interne, elle permet également d'acquérir progressivement des qualifications spécifiques et ainsi d'améliorer les capacités productives et par conséquent les niveaux de productivité des salariés.

## **2 La durabilité de la relation d'emploi : un moyen d'acquérir progressivement des qualifications spécifiques**

La durabilité de la relation d'emploi permet également aux salariés d'acquérir progressivement des qualifications spécifiques au sein de l'entreprise. Celles-ci permettent aux salariés d'augmenter et d'améliorer leur productivité. Ils deviennent ainsi de plus en plus efficaces aux yeux de l'entreprise.

### **2.1 La théorie du capital humain et le processus d'accumulation**

Le cadre d'analyse de la théorie du capital humain est spécifié notamment par l'hypothèse selon laquelle l'investissement en capital humain accroît les capacités productives de l'individu qui effectue celui-ci. La théorie du capital humain suppose donc que la formation constitue une acquisition de connaissances et de qualifications<sup>24</sup>, coûteuse mais productive.

---

<sup>24</sup> La notion de qualification renvoie principalement à deux éléments dont la mise en adéquation pose en elle-même un problème. Il s'agit par ce terme d'établir une relation entre formation et emploi. La notion de qualification renvoie donc à la notion d'emploi tel que celui-ci est défini dans les classifications des entreprises ou des branches. Elle renvoie également aux caractéristiques de production des salariés qui définissent alors leur capital humain (diplôme, état de santé, ancienneté dans l'entreprise ...).

Ainsi, selon cette théorie, il existe un lien entre la formation, les connaissances acquises et le niveau de qualification. Le temps passé dans une entreprise est synonyme d'accumulation de capital humain spécifique à la firme. Cette accumulation permet d'augmenter les capacités productives du salarié, dans l'entreprise. Il faut investir pour acquérir une qualification. Les salariés les mieux payés sont ceux qui ont effectué les investissements les plus longs et les plus coûteux, pourvu qu'ils correspondent à un usage productif effectif (Michon 1994 ; Duthil 1994).

### *2.1.1 Investissement en capital humain et accumulation de compétences*

Les différents investissements en capital humain constituent un processus d'accumulation de compétences. Ces investissements permettent aux individus d'accroître leur capacité productive, même s'ils se réduisent au fil du temps avec le cycle de vie. En effet, les investissements en capital humain sont des investissements à rendement décroissant. Le vieillissement contribue à limiter l'intérêt de ces investissements. Il existe alors un âge propice à la formation et au développement des aptitudes.

Pendant la période initiale, l'individu procède à l'acquisition du capital humain. Celle-ci est suivie d'une période durant laquelle les investissements en capital humain, sans être exclus, deviennent plus difficiles. Cette dernière période correspond à une période d'usage et d'entretien du stock de capital humain. Le stock de capital humain atteint un certain niveau à un moment donné. Il se déprécie d'une part, et d'autre part se renouvelle et s'accroît grâce aux investissements. Ces investissements conduisent à une amélioration des capacités productives des agents, ce qui se traduit par une augmentation de leur productivité et de leur salaire (Riboud 1978 ; Gazier 1992).

Ainsi la formation, qu'elle soit générale ou spécifique, contribue à améliorer la productivité de l'individu. Elle lui permet de renouveler les compétences et les connaissances nécessaires à l'exercice de son travail et lui confère une plus grande adaptabilité face au changement. Elle permet de diminuer, ou voire même, d'enrayer les effets de l'obsolescence. L'ancienneté dans l'entreprise, et par conséquent l'âge, constitue un gage de l'accumulation de capital humain (générale ou spécifique), d'une productivité croissante, d'un haut niveau de compétences et de qualifications. Le salaire croît alors avec l'ancienneté parce qu'une ancienneté importante implique un investissement en capital humain plus important. La

progression du salaire est le résultat de l'accumulation de capital d'humain par le salarié (Santiago 1987 ; Logossah 1994 ; Sollogoub 1992).

### *2.1.2 Accumulation de capital humain et gestion des âges*

Selon la théorie du capital humain, lorsque les entreprises souhaitent diminuer leurs effectifs, elles tendront à licencier les plus mal formés. Leur départ est moins coûteux et si la situation de l'entreprise s'améliore leur réembauche sera moins coûteuse. En revanche, les individus qui auront bénéficié d'une solide formation spécifique seront maintenus dans l'entreprise. L'arbitrage s'effectue donc en fonction des coûts de remplacement.

Ainsi, une importante ancienneté (donc un âge élevé) est le gage d'une accumulation importante de capital humain spécifique et d'une grande capacité productive. Les entreprises se sépareront donc en dernier de leurs salariés anciens.

Selon la théorie du capital humain, il n'y a pas d'effet négatif de l'âge sur les compétences acquises et sur les capacités d'apprentissage. Une forte ancienneté dans l'entreprise est le gage d'importants investissements en capital humain spécifique, constituant un processus d'accumulation de capital humain durant la relation d'emploi (Lanfranchi 1994 ; Hutchens 1989).

La théorie du marché interne souligne également l'intérêt de la durabilité de la relation d'emploi dans le processus d'acquisition progressive de qualifications. Celles-ci sont spécifique et ont une nature collective.

## *2.2 Marché interne et acquisition des qualifications*

Sur le marché interne, la qualification est largement acquise par l'intermédiaire de l'expérience. L'expérience, dans un marché interne, est elle-même liée à l'ancienneté. Plus les salariés ont d'expérience (donc d'ancienneté dans le marché interne), plus ils ont de « la valeur » aux yeux de l'employeur. Le marché interne accorde de l'importance à la formation sur le tas, à la mobilité interne et à l'ensemble des phénomènes collectifs. La théorie du marché interne est donc construite autour de l'idée qu'il existe un effet positif de l'expérience. Cet effet est lié à la durabilité de la relation (Eyraud, Marsden et Silvestre 1990).

### 2.2.1 *Marché interne et accumulation de compétences*

Le marché interne (Doeringer et Piore 1971) permet à chaque salarié de se déplacer le long d'une chaîne de mobilité ou de filières promotionnelles. L'organisation des emplois en chaîne de mobilité, hiérarchisant les postes de travail au sein du marché interne, donne naissance à une succession d'occasions d'apprentissage et d'accumulations de connaissances. Les déplacements le long de la chaîne de mobilité permettent le développement des compétences individuelles de façon graduelle. Chaque emploi est défini de façon à procurer au salarié la formation et l'expérience nécessaires pour occuper le poste immédiatement supérieur. Chaque poste est également découpé en fonction des niveaux de qualification. Ils assurent ainsi une progression relative et graduelle. Sur un marché interne, le critère d'ancienneté prévaut et conduit au classement des emplois en fonction d'une progression par âge. Le parcours effectué par les individus appartenant au marché interne assure l'accumulation de qualifications essentiellement spécifiques. Ces qualifications spécifiques<sup>25</sup> sont constituées par un apprentissage qui est le plus souvent informel.

La formation est non seulement spécifique, mais particulièrement de nature « on the job training », puisqu'elle a lieu dans l'emploi pour lequel la qualification est requise. Ainsi, la formation sur le tas constitue l'un des éléments importants de la formation spécifique issue du marché interne.

La formation est donc étalée sur toute la série de postes. La formation progressive et l'expérience sont les deux éléments déterminant l'acquisition de la qualification d'un salarié. Cette qualification devient de plus en plus spécialisée, de plus en plus différenciée avec les années. La formation progressive dans le marché interne joue donc le premier rôle dans l'acquisition de la qualification (Marsden 1989 ; Problèmes économiques 1991 ; Michon 1994).

Cette façon de concevoir les emplois comme des lieux d'apprentissage et leur configuration structurée assurent la construction de la qualification dans le temps. La qualification ainsi que le salaire progressent avec l'âge et l'ancienneté au fil des promotions.

---

<sup>25</sup> Ces qualifications sont souvent constituées par des savoirs et savoir-faire, des façons d'être, dont l'intérêt réside dans leur homogénéité au sein du marché interne. Le marché interne permet d'établir des liens  
/...

L'entreprise gère ainsi des compétences de façon interne, le niveau de qualification augmentant au fil du temps passé dans l'entreprise. Celle-ci dispense à son personnel, au sein du marché interne, une qualification spécifique et non transférable.

Pour l'entreprise, ayant créé un marché interne, gérer à long terme c'est retenir la main d'œuvre efficiente, à qui on promet la sécurité de l'emploi, à qui on inculque des valeurs communes et avec laquelle on négocie. Les aménagements des carrières se font donc sous l'angle de la concertation, afin d'assurer la construction des qualifications. Les parcours individuels sont internalisés. Ils s'accompagnent de la fixation et de la rétention de la main d'œuvre, indépendamment de la variation conjoncturelle des marchés des biens et du travail. Le marché interne gère donc les carrières (Favereau 1989). Cette gestion présente un avantage non négligeable, l'entreprise emmagasine ainsi des informations sur les caractéristiques des salariés et supporte des coûts de sélection et de recrutement beaucoup moins importants.

### 2.2.2 *Marché interne et gestion des âges*

Compte tenu de la construction des marchés internes, le rejet de certains individus est difficilement exécutable. Mais il existe des règles de départ et de licenciement établies par l'entreprise et gérées par le marché interne. Ces règles régissant les départs déterminent les portes d'entrées et de sorties du marché interne, ainsi que la rupture du contrat. Le rôle joué par les promotions, dans la progression des qualifications, implique que les licenciements s'effectuent dans l'ordre inverse de la progression. Les salariés dont le niveau de compétence est plus faible partent donc en priorité. Le critère de l'ancienneté limite, semble-t-il, le comportement défavorable des firmes à l'égard des salariés vieillissants, puisque l'âge et l'ancienneté sont fortement corrélés et sont synonymes de l'acquisition d'un certain niveau de compétences et de qualifications spécifiques à l'entreprise.

Les salariés vieillissants semblent protégés par l'existence et le fonctionnement du marché interne. Celui-ci leur confère des qualités liées à leur âge et à leur ancienneté. Les salariés vieillissants présents sur un marché interne possèdent un niveau important de qualification spécifique à l'entreprise.

---

interpersonnels. Ces relations permettent de multiplier les occasions d'apprentissage. Le savoir spécifique n'est /...

Cependant, Lazear (1979, 1981) propose une troisième source d'explication. Lazear explique l'intérêt de mettre en place une relation durable ainsi que celui de définir un âge de départ obligatoire à la retraite.

### **3 La durabilité de la relation d'emploi : un moyen de motiver et d'inciter les salariés à fournir un niveau d'effort constant et optimal**

La théorie de Lazear explique l'intérêt de la durabilité de la relation d'emploi par la recherche :

- de la meilleure coopération qui soit entre employeur et employé,
- et du meilleur investissement des salariés dans leur travail.

Lazear considère que l'employeur et l'employé ont intérêt à mettre en place un contrat, dans lequel la rémunération est inférieure à la valeur de la productivité marginale du salarié (Vpm) en début de carrière, puis supérieure en fin de carrière. Cela permet à l'entreprise de s'assurer qu'aucun salarié ne trichera pendant toute la durée de la relation.

#### **3.1 Le modèle de Lazear (1979, 1981) : les contrats à paiement différé**

Lazear développe un modèle selon lequel le salaire doit croître avec l'ancienneté de l'individu, à productivité marginale constante dans le temps, et ceci même en l'absence « d'on the job training ». Compte tenu de ces éléments, l'âge de départ à la retraite doit être prédéfini. Au-delà de cet âge, si le salarié est toujours présent dans l'entreprise et continue à percevoir un salaire supérieur à la valeur de son produit marginal, l'entreprise subit une perte.

##### *3.1.1 Les caractéristiques du modèle de Lazear*

L'idée centrale du contrat proposé par Lazear repose sur un système d'incitation qui tire parti du fait que la relation d'emploi s'inscrit dans la durée, contrairement au contrat standard

---

pas qu'individuel, il est également collectif.

développé par la microéconomie, pour lequel il n'existe pas d'incitation<sup>26</sup> (encadré 2.2 ; Ballot 1992).

Encadré 2.2  
Le modèle de contrat à paiement différé de Lazear (1979, 1981)

**Hypothèses**

- Le marché des biens est en situation de concurrence ;
- Le marché du capital est parfait ;
- L'information est parfaite.

**Les notations du modèle :**

T = la date de départ à la retraite du salarié ;

$V(t)$  = la productivité marginale en valeur à l'instant t de l'individu ; elle est exogène ;

$W(t)$  = le taux de salaire de l'individu à l'instant t ;

$\tilde{W}(t)$  = le salaire de réserve de l'individu à l'instant t ;

$\tilde{f}(t)$  = la probabilité que le travailleur triche en t qui est fonction de  $W(t)$  ;

$\theta(t)$  = la valeur en dollars que perçoit l'individu lorsqu'il triche.  $\theta(t)$  reflète la valeur d'un travail exécuté avec un niveau d'effort plus faible.  $\theta(t)$  est exogène et on pose que  $\theta(t) \approx f[\theta(t)]$ .  $\tilde{f}(t)$  est la dérivée de  $f[\theta(t)]$ .

$\tilde{g}(t)$  = la probabilité que l'entreprise triche au temps t en renvoyant un travailleur à l'instant  $t < T$ .

Le coût de détection de la tricherie est nul. Mais le coût de la tricherie en t, pour le travailleur, est égal à la différence entre  $W(t)$  ce qu'il gagne et  $\tilde{W}(t)$ .

$C(t)$  = le coût issu de la perte de production subie par l'entreprise lorsque le salarié triche.

**Comportement du travailleur :**

Le travailleur triche en t (au lieu de travailler à plein rendement), si le gain de la tricherie est supérieur au coût de la tricherie soit :

$$\theta(t) > \underbrace{\left( e^{nr} \int_t^T [W(\tau) - \tilde{W}(\tau)] e^{-r\tau} d\tau \right)}_1 + \underbrace{\left( e^{nr} \int_t^T \tilde{f}(\tau) \theta(\tau) e^{-r\tau} d\tau \right)}_2 -$$

$$\underbrace{\left( e^{nr} \int_t^T (\tilde{f}(\tau) + \tilde{g}(\tau)) \left[ e^{r\tau} \int_\tau^T (W(\delta) - \tilde{W}(\delta)) e^{-r\delta} d\delta \right] e^{-r\tau} d\tau \right)}_3 \quad (1)$$

1 = Différence entre ce que le travailleur gagne dans l'entreprise actuelle et ce qu'il peut gagner ailleurs ;

2 = gain procuré par la tricherie ;

3 = Probabilité que l'entreprise ou le travailleur rompe le contrat, multipliée par la perte que ce comportement occasionne. .../

<sup>26</sup> Selon la théorie microéconomique standard, un niveau d'effort fixé engendre une certaine valeur du produit marginal, le salaire égalisant alors cette valeur à tout instant. Le salarié, du fait de l'âge, éprouve une pénibilité croissante. Le salaire auquel il accepte alors de travailler (salaire de réserve) croît avec l'âge. À l'instant T, ce salaire de réserve devient supérieur au salaire proposé. Le salarié part donc à la retraite. L'entreprise est alors indifférente.

Appelons  $R(t)$  le membre de droite (1+2+3).  $R(t)$  est la rente ex-post que le travailleur reçoit en restant dans l'entreprise.

La résolution de ce problème permet de déterminer un instant  $\hat{t}$ , auquel il est optimal pour le travailleur de tricher. La probabilité qu'il triche au temps  $t$  est alors :

$$f(t) = F[R(\hat{t})] \text{ pour } t = \hat{t} \\ = 0 \text{ sinon, (2)}$$

$$\text{avec } F[R(t)] \equiv \int_{R(\hat{t})}^{\infty} f(\theta(\hat{t})) d\theta(\hat{t})$$

Ainsi, plus  $R(t)$  est importante, moins la tricherie du travailleur est probable.

#### Comportement de l'entreprise

La décision de l'entreprise (tricher ou ne pas tricher) se modélise de la même manière et on montre que plus  $R(t)$  est importante, plus l'entreprise est incitée à tricher.

Ainsi soit  $\mu(t)$  le coût de la tricherie pour l'entreprise. Ce coût reflète la difficulté croissante que la firme rencontre pour attirer des salariés pendant la période suivant la tricherie...

$$\mu(t) < \underbrace{\left( e^{rt} \int_t^T W(\tau) - V(\tau) e^{-r\tau} d\tau \right)}_4 - \underbrace{\left( e^{rt} \int_t^T (\tilde{f}(\tau) + \tilde{g}(\tau)) e^{rt} \int_t^T (W(\delta) - V(\delta)) e^{-r\delta} d\delta \right)}_5 + \underbrace{\left( e^{rt} \int_t^T \tilde{f}(\tau) C(\tau) e^{-r\tau} d\tau \right)}_6 \quad (3)$$

4 = Différence entre ce que la firme verse comme salaire au salarié et le niveau de sa productivité marginale ;

5 = La probabilité que la firme et le salarié se séparent multiplié par la différence entre le taux de salaire et la productivité du salarié, si cela se produit ;

6 = La probabilité que le salarié triche multiplié par le coût directement supporté par la firme si cela se produit.

Appelons  $D(t)$  le membre de droite (4+5+6). La résolution de ce problème permet de déterminer un instant  $\bar{t}$  auquel il est optimal pour la firme de tricher. La probabilité qu'elle triche en  $t$  est alors :

$$g(t) = G[D(\bar{t})] \text{ pour } t = \bar{t} \\ = 0 \text{ sinon (4)}$$

$$\text{avec } G[D(\bar{t})] \equiv \int_{-\infty}^{D(\bar{t})} g[\mu(t)] d\mu(t)$$

Ainsi quand  $D(t)$  augmente,  $R(t)$  tend à augmenter, ce qui encourage la firme à tricher et décourage le salarié à tricher.

#### Détermination des trajectoires salariales optimales

L'entreprise doit offrir une trajectoire salariale  $W(t)$  qui sur la période (0,T) maximise l'espérance de la richesse du travailleur (sa situation concurrentielle la soumet à la condition de zéro profit à long terme) sous les contraintes suivantes :

La valeur actualisée de la productivité marginale du travailleur sur la période (0,T) est égale au flux de salaires versés sur la même période.

/...

T est une date de retraite efficiente, c'est à dire qu'en T, la valeur de l'espérance de la productivité marginale du travailleur dans l'entreprise est égale à la valeur tirée d'une utilisation alternative du temps.

Ce problème est formalisé par le programme (1)

$$\text{Max}_{W(t)} \int_0^T \left\{ W(t) - e^{rt} (\tilde{f}(t) + \tilde{g}(t)) \times \int_t^T (W(\tau) - \tilde{W}(\tau)) e^{-r\tau} d\tau + \tilde{f}(t) \theta_t(t) \right\} e^{-rt} dt \quad (5)$$

Sous les contraintes :

$$- \int_0^T \left\{ V(t) - e^{rt} \tilde{f}(t) \int_t^T V(\tau) e^{-r\tau} d\tau - \tilde{f}(t) C(t) \right\} e^{-rt} dt - \xi = \int_0^T \left\{ W(t) - e^{rt} \tilde{f}(t) \int_t^T W(\tau) e^{-r\tau} d\tau \right\} e^{-rt} dt \quad (6a)$$

$$- V(T) - \tilde{f}(T) [C(T) - \theta_T(T)] = \tilde{W}(T) \quad (6b)$$

où  $\theta_t(t)$  est la valeur de  $\theta(t)$  pour le travailleur marginal qui triche à l'instant t,

C(t) le coût pour l'entreprise de la perte de produit résultant de la tricherie du travailleur,

$\xi$  les coûts d'embauche (exogènes) supportés par l'entreprise.

La résolution de ce programme permet de déterminer plusieurs trajectoires  $W(t)$  optimales, toutes caractérisées par le fait qu'elles rémunèrent le travailleur moins que sa productivité en début de carrière, mais plus à la fin  $W(T) > W(0)$ .

#### Détermination des heures de travail durant la période d'emploi

Soit  $t^*$  l'instant où le taux de salaire  $W(t)$  est tout juste égal à la productivité marginale  $V(t)$ . Si le travailleur pouvait choisir son temps, il offrirait un nombre d'heures de travail en fonction du taux de salaire  $W(t)$  et non en fonction de la productivité marginale  $V(t)$ . Par conséquent pour tout instant  $t < t^*$ , la croissance de la courbe d'offre de travail implique que le travailleur choisirait de travailler trop peu avant  $t^*$  (lorsqu'il est jeune) et trop après (lorsqu'il est plus âgé). La trajectoire salariale optimale croissante avec l'âge résulte donc en une allocation inefficente du temps de travail au cours de la vie professionnelle. Le contrat à paiement différé doit alors comporter une clause fixant une équirépartition du temps de travail. Elle contraint le salarié à travailler pendant un nombre d'heures qui diffère de celui qu'il choisirait, à un instant donné, compte tenu du taux de salaire « spot », mais qui est efficient sur l'ensemble de la période d'emploi.

Lazear démontre le bien fondé de cette proposition en raisonnant par l'absurde sur deux périodes. Plus précisément, il établit qu'on ne peut pas trouver un vecteur salaire  $[W_1, W_2]$  qui soit viable (c'est à dire tel que la totalité des salaires versés n'excède pas la productivité marginale en valeur sur deux périodes), qui permet au travailleur de choisir son nombre d'heures de travail et qui lui procure une utilité supérieure au vecteur optimal

$[W_1^*, W_2^*]$ , résultat du programme d'optimisation (1) dont la première contrainte peut s'écrire :

$$(W_1^*, W_2^*) H^* = 2VH^*,$$

Avec  $r = 0$  (r étant le taux d'actualisation)

$H^*$  = le nombre d'heures de travail fixé par le contrat et qui oblige le salarié à travailler autant quel que soit son âge.

Le contrat à paiement différé définit ainsi un profil salarial croissant optimal, une date de retraite efficiente et une équirépartition, elle aussi, efficiente des heures de travail.

Les hypothèses effectuées par Lazear ont été empruntées à la théorie de l'agence. En effet par hypothèse, on considère que :

- L'effort des salariés au travail est inobservable. Il existe une relation causale imparfaite entre l'effort et son résultat, qui est le niveau de production.
- L'intérêt des salariés et de l'employeur est divergent. Il peut alors exister des situations d'incertitude, donnant naissance à des actions opportunistes de la part des deux acteurs. Le salarié peut fournir un niveau d'effort inférieur à celui qui est souhaité pour la rémunération donnée. L'employeur peut licencier en invoquant un niveau d'effort insuffisant. L'employeur est donc confronté au problème de l'agence. Il doit donc fixer un système de rémunération incitant les salariés à fournir un niveau d'effort satisfaisant (Ballot 1992).

### 3.1.2 Le contrat à paiement différé

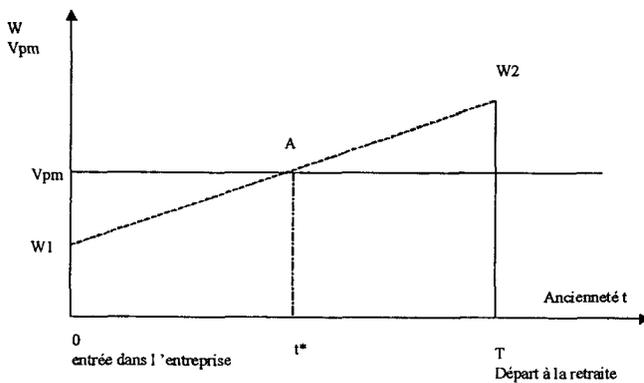
Dans le modèle de Lazear, chaque partie est maximisatrice et calculatrice. L'entreprise maximise son profit intertemporel, en fonction de la probabilité de tricher de la part du salarié. Le marché des biens est considéré comme concurrentiel. Le raisonnement s'effectue à long terme. Le profit intertemporel est donc nul. Le salarié calcule le nombre d'heures de travail à offrir sur le marché et la quantité horaire d'effort à fournir qui maximise l'espérance de sa richesse. Il est alors intéressant pour les deux parties de conclure implicitement un contrat à paiement différé dont les termes sont les suivants :

- l'entreprise verse une rémunération inférieure à la productivité réelle du salarié en début de contrat et supérieure à partir de l'instant  $t^*$  (schéma 2.2). Elle verse également une pension qui est disponible au moment du départ à la retraite.
- Le contrat à paiement différé définit ainsi une progression du salaire croissante avec l'ancienneté. Il définit donc une perspective de carrière dans l'entreprise pour le salarié contractant.
- On définit alors  $T$ , date de la retraite obligatoire, telle que la valeur actualisée de la totalité des salaires versés, plus la valeur du capital retraite soient égales à la somme actualisée des productivités marginales de la période d'emploi  $(0, T)$  (Schéma 2.2).
- Le contrat établi contrôle également l'allocation des heures de travail, en imposant leur équirépartition tout au long de la période d'emploi  $(0, T)$ .

- Ainsi, l'équitépartition des heures de travail sur la période d'emploi, la date de retraite obligatoire, le profil salarial permettent de définir un contrat optimal<sup>27</sup>.

Pour Lazear, même si le niveau de productivité atteint par le salarié est constant sur le cycle de vie, la firme a intérêt à déconnecter le profil de salaire de la productivité instantanée et à le corrélér positivement à l'ancienneté. Ce n'est pas le niveau de la qualification, ni sa nature qui est primordial pour définir le profil de salaire croissant. La nature et le niveau de la qualification sont alors passés au second plan. Ce n'est pas l'effet d'expérience et son impact sur le long terme qui explique la croissance de la trajectoire salariale, mais la recherche de la production de l'effort constant et optimal par le salarié sur toute la période. Ainsi, contrairement à la théorie standard, selon laquelle un effort fixe engendre un certain niveau de  $V_{pm}$ , pour Lazear un effort fixe peut être associé à un salaire croissant (Galtier 1995 ; Parsons 1986 ; Zylberberg 1994).

Schéma 2.2  
Modèle de contrat à paiement différé sur la période (0,T)



$V_{pm}$ : productivité marginale supposée constante;  $W_1$ ,  $W_2$  profil salarial compte tenu de l'ancienneté croissante du salarié

<sup>27</sup> Le modèle proposé par Lazear apparaît refléter la réalité. La plupart des salariés préfèrent avoir un salaire garanti, quitte à ce que le contenu de leur travail soit modifié au cours de leur carrière.

## 3.2 Motivation, incitation à l'effort

### 3.2.1 *Intérêt de la durabilité de la relation : la recherche de l'incitation à fournir un effort constant et optimal*

- Dans le modèle de Lazear (1979,1981), les entreprises s'écarteraient de la règle de rémunération concurrentielle<sup>28</sup>, parce qu'avec la règle de rémunération définie par ce modèle, un jeune travailleur ne serait pas tenté de partir et/ou de tricher. Il sait qu'il perdra les avantages, liés à l'ancienneté, qui l'attendent dans la seconde moitié de sa carrière. Suivant leurs intérêts, les entreprises devraient se séparer de leurs salariés dès que leur salaire devient supérieur à la valeur de leur productivité marginale (point A dans le schéma 2.2). Elles ne le font pas, dans la mesure où elles rompraient ainsi le contrat implicite passé avec les salariés et perdraient, de ce fait, toute crédibilité sur le marché du travail. Toutefois, on peut noter que sans hypothèse supplémentaire, le salaire ne croît pas nécessairement de façon monotone. Il peut être plat jusqu'à la fin du contrat et l'employeur verse le dernier jour la compensation au salarié<sup>29</sup>. Le salaire pourrait même diminuer, pourvu qu'il augmente suffisamment en fin de contrat. Le contrat résout alors le problème de l'agence (Ballot 1992).
- Les offreurs de travail vont donc au départ accepter les termes du contrat puisqu'ils ne peuvent espérer ailleurs une utilité supérieure sur tout le cycle de vie. À la fin de la première période, ils n'ont pas intérêt à rompre le contrat. Ce n'est précisément qu'en deuxième période, qu'ils obtiendront un niveau d'utilité supérieur à celui du marché concurrentiel.

Les deux parties sont donc tenues par le contrat, celui-ci attribuant une rémunération croissante avec le temps. Dans ce cadre, l'ancienneté croissante du salarié n'est pas considérée comme synonyme d'une moindre implication ou d'un niveau d'effort plus faible.

---

<sup>28</sup> Dans ce contrat, la rémunération de l'individu est inférieure à la valeur du produit marginal en début de contrat, et supérieure en fin de contrat. La rémunération en fin de contrat est largement supérieure à ce qu'il peut prétendre à l'extérieur. Sur la durée du contrat, la somme des valeurs actualisées du produit marginal est égale à la somme des valeurs actualisées des rémunérations.

<sup>29</sup> Cette pratique de gratification en fin de contrat, lors du départ à la retraite, existe et peut très bien s'expliquer par l'intermédiaire de la théorie.

L'un des objectifs de l'établissement d'un tel schéma d'évolution salariale (niveau de productivité constant, salaire croissant) est l'incitation à fournir un effort constant, même en fin de carrière. Ce type de schéma permet également de dissuader les salariés de démissionner. La prime à l'ancienneté est une forme de salaire différé qui joue le rôle de fidélisation de la main d'œuvre. Le modèle implique que les jeunes fournissent le niveau d'effort requis, non pas parce que leur salaire est élevé, mais parce qu'en agissant de la sorte, ils resteront dans l'entreprise. Ils bénéficieront ainsi d'un salaire plus important plus tard (Lazear 1986 ; Ballot 1992 ; Blanchet et Kessler 1990).

Dans ce modèle, la croissance du salaire n'est pas liée à l'accumulation de capital humain spécifique. Elle est liée aux propriétés incitatives associées à un profil de gains croissants avec l'âge. L'entreprise propose un agrément qui assure à chaque employé, un niveau d'utilité, sur l'ensemble du cycle de vie, juste égale à celui du marché concurrentiel. Ce niveau définit de manière adéquate une norme de production et une récompense associée à sa réalisation. Ce qui permet d'inciter chaque employé à fournir un effort en première période (Zylberberg 1994).

### *3.2.2 Ressemblance et différence entre la théorie du capital humain et celle de Lazear*

Les théories du capital humain et de Lazear ont de nombreuses ressemblances, parmi lesquelles :

- les profils des salaires en fonction de l'âge sont croissants. Il n'est pas nécessaire que les produits marginaux et les salaires s'égalisent à chaque instant du cycle de vie ;
- les licenciements des salariés les plus anciens diminuent, de façon importante, la masse salariale, par rapport au licenciement des plus jeunes ;
- les séparations entre les employés et la firme sont plus fréquentes aux âges les plus jeunes.

En revanche, il existe, entre les deux modèles, une différence majeure qui se situe au niveau des profils de salaire/âge et âge/productivité.

- Pour Becker, il existe une évolution salariale croissante parce que les performances productives s'améliorent consécutivement à l'amélioration du capital humain.
- Dans le modèle de Lazear, le salaire d'équilibre est celui qui satisfait les conditions sur toute la durée de travail. Les travailleurs anciens ne reçoivent pas un salaire supérieur à

celui des plus jeunes parce qu'ils sont nécessairement plus productifs que les plus jeunes. Ils reçoivent un salaire supérieur parce que les hauts salaires entraînent les plus jeunes vers des niveaux d'effort optimaux. Ils permettent d'augmenter l'attachement, aussi bien des jeunes que des anciens, à la firme (Jarousse et Levy-Garboua 1987).

### 3.3 Vieillesse et contrat à paiement différé

Il semble que le vieillissement des salariés remettrait en cause l'écart, qui est défini dans le modèle de Lazear (1979, 1981), entre le niveau de la productivité et le niveau de salaire. En effet, les éléments développés dans le chapitre I semblent suggérer que les capacités productives des salariés vieillissants diminuent. Dans ce cas, l'égalité, définie par le modèle, entre la valeur actualisée des salaires et la valeur actualisée du produit marginal ne peut plus être assurée. Que se passe-t-il alors lorsque les salariés de l'entreprise vieillissent ?

Par hypothèse, on accepte les termes du contrat définis par Lazear : le salaire est inférieur en début de période à la valeur de la productivité marginale puis supérieur. Cet écart constitue une incitation à rester dans l'entreprise. La peur d'être licencié conduit à fournir un niveau d'effort supérieur.

#### 3.3.1 Première hypothèse

Face au vieillissement de ses salariés, l'entreprise peut remettre en cause la croissance du salaire dans le temps. Les avantages liés à l'ancienneté, proposés par le modèle, sont alors modérés. Les courbes de salaires sont légèrement infléchies vers le bas. Cette diminution légère de la progression du salaire permet ainsi de rétablir l'équilibre, défini par le modèle, entre la somme des valeurs actualisées du produit marginal et la somme des valeurs actualisées des salaires versés, pendant la durée totale de la relation. Mais, la mise en place d'une telle politique entraînerait certainement une démobilisation des individus touchés par la remise en cause du modèle de base. L'incitation à fournir un niveau d'effort optimal ne serait plus assurée.

### 3.3.2 Deuxième hypothèse

L'entreprise ne modifie pas le profil de salaire. Si l'entreprise rompt la relation à la date définie par le modèle, elle supporte alors un coût. En effet, l'égalisation de la somme des valeurs actualisées des salaires versés et de la somme des valeurs actualisées des produits marginaux n'est pas réalisée. La première somme est supérieure à la seconde. L'entreprise est alors obligée de se séparer plus tôt de ses salariés vieillissants, afin de rétablir l'équilibre entre la somme des valeurs actualisées des salaires versés et celle des produits marginaux. Or, dans le modèle de Lazear, l'entreprise s'interdit une telle action pour des raisons de réputation.

Cependant on peut estimer que l'influence de la réputation diminue si toutes les entreprises mettent en place la même politique. De plus, si le système de protection sociale est prêt à prendre en charge les salariés âgés, le phénomène de réputation n'exerce plus son rôle. Alors, l'entreprise peut rompre la relation avec les salariés vieillissants. Elle externalise ainsi leur gestion en faisant reporter le coût sur l'ensemble de la collectivité. Dans ce cas, le vieillissement démographique tend à fragiliser davantage les salariés âgés sur le marché du travail et à diminuer l'âge effectif de cessation d'activité. Ainsi, l'existence de retraites anticipées n'est pas incompatible avec les schémas des contrats à paiement différé.

La règle<sup>30</sup> selon laquelle, l'entreprise doit se séparer d'abord des individus les plus proches de la retraite est issue de l'établissement d'un tel contrat. Les individus les plus proches de la retraite ont récupéré le maximum de la caution versée en début de vie active. Par contre, l'entreprise ne pourra se séparer en premier des plus jeunes sans devoir leur rembourser cette caution. Les politiques publiques destinées à encourager les départs anticipés à la retraite ne paraissent pas incompatibles avec ce que suggère cette théorie. D'une certaine façon, l'État finance le complément de revenu qui peut conduire le travailleur âgé à préférer la mise à la retraite. L'intérêt du salarié rejoint celui de l'entreprise.

---

<sup>30</sup> Cette règle doit être compatible avec le principe d'incitation régissant ce modèle.

## **Conclusion**

L'intérêt de l'établissement d'une relation durable à donc trois sources principales :

- la nécessité d'amortir les coûts fixes d'emploi, de diminuer les coûts de turn-over ;
- l'accumulation de compétences et de qualifications, augmentant les capacités productives des salariés ;
- enfin l'incitation à fournir un niveau d'effort contant et optimal.

L'ancienneté et l'âge sont le gage de capacités productives importantes. Or, les éléments développés dans le chapitre I semblent suggérer que les capacités productives des salariés diminuent avec l'âge. On observe donc un hiatus : alors que la théorie valorise l'âge et l'ancienneté, les observations montrent que la prolongation de la relation d'emploi s'accompagne de difficultés pour l'entreprise.

Pourquoi les théories accordent-elles une valeur positive à l'âge et à l'ancienneté, justifiant ainsi l'augmentation du salaire en fonction de ces deux variables ?

Nous développerons certaines explications dans le chapitre III. En effet, ces théories se sont développées pendant la période des « 30 glorieuses ». Cette période est alors caractérisée par des conditions économiques, démographiques et technologiques particulières qui, nous le verrons, entraînent la rétention de la population au sein des entreprises et amènent à conférer aux variables âge et ancienneté, une valeur positive. Cependant ces conditions se sont modifiées depuis. Les variables âge et ancienneté semblent alors perdre une partie de leur valeur.

## **CHAPITRE III**

---

### **LA VALORISATION DE L'ANCIENNETÉ DANS LES THÉORIES : LA RÉFÉRENCE AUX DÉCENNIES D'APRÈS GUERRE**

Les éléments développés dans les chapitres précédents suggèrent que les théories rendent difficilement compte des conséquences du vieillissement. Elles semblent lui accorder des vertus positives. Mais au regard des données empiriques développées dans le premier chapitre, on peut penser que le vieillissement contribue à dégrader les capacités productives et adaptatives des salariés. Comment expliquer ce hiatus ?

Ces différentes théories se sont développées au cours de la période des « trente glorieuses ». On peut penser que leur élaboration a été influencée par l'organisation des entreprises. Celle-ci leur permettait de répondre aux contraintes économiques, démographiques et technologiques. Il semble que le contexte dans lequel les théories se sont développées ait exercé une influence particulière.

Au sortir de la seconde guerre mondiale, la reconstruction des différents pays fait émerger des besoins importants en main d'œuvre. Les entreprises cherchent, dans un contexte de pénurie, une main d'œuvre stable, formée et fidèle. Entre 1945 et 1975, on assiste à l'extension du salariat et à la généralisation des contrats de travail à durée indéterminée. La forme unique et normale de travail devient l'emploi à vie, à plein temps, à durée indéterminée, dans la même entreprise. La carrière et le salaire sont gérés à l'ancienneté. L'économie est en pleine croissance. Les débouchés des différentes productions ne manquent pas (Gauillier 1994).

Aujourd'hui, la situation économique est différente. On assiste à la mondialisation des échanges et la concurrence est importante. Le taux de chômage est élevé et la croissance est faible. Les entreprises recherchent une certaine flexibilité de leur masse salariale, l'individualisation grandissante des salaires en est une illustration. De nouveaux facteurs participent à la construction salariale et professionnelle (tels que le mérite, le niveau de diplôme, l'intéressement...). Ceux-ci semblent prendre de plus en plus d'importance dans la construction de la relation salariale, au détriment des anciennes variables (ancienneté, âge...).

Dans un premier temps, nous tenterons de montrer l'influence du contexte historique sur le développement des théories. Pour cela nous étudierons la construction et la diffusion des modes de gestion en France et au Japon, pendant la période des « trente glorieuses ».

Dans un second et troisième temps nous ferons état de l'évolution des modes de gestion des carrières salariales et professionnelles, de la recherche de la flexibilité de la main d'œuvre et de

la flexibilité dans la construction des salaires dans ces deux pays. Au regard des éléments dont nous disposerons, il semblera que d'autres variables que l'âge et ancienneté tentent de s'imposer. Cependant cette évolution ne semble pas entraîner une remise en cause totale des modèles. Mais, elle semble pouvoir expliquer l'incapacité des théories à prendre en compte les conséquences du vieillissement sur la durée de la relation d'emploi.

## **1 Construction et diffusion des modes de gestion français et japonais**

Nous avons choisi d'étudier le cas du Japon et de la France parce que :

- D'une part, le modèle d'emploi à vie japonais évoque la situation française. L'établissement de l'emploi à vie au Japon permet de diminuer de façon importante le turnover de la main d'œuvre. Or, la France connaît, au cours de la période des «trente glorieuses», de fortes pénuries de main d'œuvre. Les entreprises françaises forment leur main d'œuvre et cherchent à la stabiliser. Cette nécessité entraîne également l'établissement d'une relation durable entre employeur et employé.

- D'autre part, les deux pays ont aujourd'hui de nombreux points communs. Leurs niveaux de vie sont presque identiques. Leur population vieillit. Les taux de mortalité connaissent le même recul spectaculaire et les naissances sont peu nombreuses. Enfin, tout comme en France, l'État japonais intervient de façon importante dans l'économie (Estienne 1996).

Les développements de ce paragraphe chercheront donc à définir :

- Comment se sont construits et diffusés les modes de gestion français et japonais ?
- Les circonstances dans lesquelles le fonctionnement de ces deux modes de gestion est remis en cause aujourd'hui ?

### **1.1 Le cas français**

Les pratiques des grandes firmes industrielles (souvent paternalistes) - celles où les tâches étaient découpées et élaborées en détail et qui avaient développé de multiples garanties sociales en faveur de leurs salariés - ont été étendues et systématisées pour constituer un modèle, grâce à la perspective des assurances sociales (Gazier 1993).

### 1.1.1 L'affirmation de l'ancienneté comme critère

À la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup> siècle, face aux individus vendant leur savoir-faire et leur expérience au plus offrant et face aux travailleurs quittant l'entreprise pour s'installer à leur compte, la stratégie des entreprises consiste à offrir des avantages aux ouvriers pour les recruter. Il s'agit d'attirer la main d'œuvre, de stabiliser les individus les plus qualifiés, **tout en incitant ceux-ci à maintenir leur niveau de productivité et en se séparant de la main d'œuvre moins productive à un moindre coût social** (Dumons et Pollet 1993).

Les grandes entreprises paternalistes créent donc des régimes de retraite d'entreprise, servant non seulement à attirer la main d'œuvre, mais aussi à la fidéliser. Ce régime de retraite, tout en incitant le salarié à rester, devait également participer à la recherche d'une plus grande productivité. Cet effet est obtenu par la mise en place **d'un schéma de croissance du salaire avec l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise, indépendamment de la productivité** (Guillemard 1990a).

Ainsi au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, les premières initiatives de création de caisses de retraite émanent des compagnies Minières et Métallurgiques de Blanzey et du Creuzot. Ces établissements sont les premiers à faire face à l'instabilité de leur main d'œuvre, en mettant en œuvre respectivement des pensions en 1854 et 1877. Ces initiatives se généralisent à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. En offrant une protection pour la vieillesse, le patronat de la grande industrie tend à fidéliser et à contrôler sa main d'œuvre. En effet, pour que les salariés puissent bénéficier des pensions de retraite, les entreprises leur imposent un nombre minimal d'années de cotisation et un âge minimal. Si les salariés rompent toute relation de travail avec l'entreprise, ils perdent le bénéfice de cette pension (Guillemard 1986a et b).

On peut citer l'exemple des salariés des entreprises Saint Gobain qui peuvent bénéficier d'une pension à partir de 55 ans à condition d'avoir effectué 25 années de service dans l'entreprise. Le financement de cette retraite est assuré par un prélèvement de 2% sur le salaire et par le prélèvement d'une part des bénéfices annuels de l'entreprise. Par contre, dans les usines des Fonderies et Constructions Mécaniques d'Antoigné et de Port-Brillet, les ouvriers peuvent bénéficier d'une pension dès l'âge de 60 ans, à condition d'y avoir travaillé pendant 20 ans (Dumons et Pollet 1993).

On peut citer également l'exemple des industries Schneider qui ont développé au début du siècle une logique paternaliste allant jusqu'au patronage. Elles prennent en charge l'essentiel des besoins des salariés et de leurs enfants (logements, enseignement, santé et protection sociale, retraite). Cette prise en charge était financée, pour une partie, par des prélèvements sur les salaires, et pour une autre partie, par l'entreprise. Les salaires qui étaient pratiqués étaient plutôt bas, les avantages en nature et la garantie de l'emploi compensant leur faible niveau (Gazier 1993).

Une enquête effectuée entre 1896 et 1897 et limitée aux établissements soumis à l'autorité de l'inspection du travail, montre que sur 2 673 000 travailleurs répartis dans 296 797 établissements distincts, seules 229 entreprises possèdent une caisse de retraite. Ces entreprises affilient au total 115 896 personnes. Cela représente 0.8% des établissements et 4.35% de l'effectif total. L'enquête permet de constater également que les caisses de retraite sont exclusivement présentes dans les grands établissements. De plus, l'étude de la répartition par secteurs industriels des établissements et des ouvriers participant à une caisse souligne la prééminence des secteurs de la métallurgie et du textile. Ces deux secteurs représentent 60% du total des personnes affiliées, alors que la verrerie et la chimie ne regroupent que 25% de ces personnes. Ainsi, après les Mines, ce sont les usines métallurgiques qui possèdent le plus d'institutions de retraite (Dumons et Pollet 1993).

La retraite constitue un moyen de contrôle du flux des salariés pour l'entreprise. En se séparant des travailleurs âgés peu productifs et en ouvrant la possibilité de promotions et de recrutements aux générations plus jeunes et plus efficaces, l'entreprise peut ainsi contrôler la gestion des flux de main d'œuvre. Pendant l'entre deux guerres, la mise en place de nouvelles techniques de production oblige les entreprises à investir en formation et les conduit à fidéliser leur main d'œuvre.

### *1.1.2 Les conditions de développement et de diffusion du mode de gestion pendant la période des « trente glorieuses »*

Après la fin de la seconde guerre mondiale, plusieurs facteurs entraînent le développement du mode de « gestion industrielle » des salariés.

**a) Évolution de la structure démographique :**

La seconde guerre mondiale a engendré un déficit de naissances et a fait 600 000 victimes (Daguet 1996). Au sortir de cette guerre, par sa structure démographique, la France est donc un pays vieilli et sa population en âge d'activité est peu nombreuse.

- Depuis le début du siècle, la population française vieillit. Entre 1935 et 1946, le nombre de jeunes de moins de 15 ans a diminué. Alors qu'ils représentaient 24.8% de la population en 1935, leur part tombe à 21.4% en 1946. Sur cette même période, la part des moins de 20 ans reste stable. Cependant la part des adultes âgés de 20 à 59 ans, représentant la population des actifs potentiels, a également diminué. Elle est passé de 54.5 % en 1935 à 53.6% en 1946 (tableau 3.1 ; Daguet 1996).

La France connaît néanmoins un rajeunissement de sa population et une forte croissance démographique après la fin de la seconde guerre mondiale et jusqu'au début des années 60. Ce phénomène est la conséquence de l'explosion démographique. Ainsi, la population française passe de 46 millions d'habitants en 1946, à environ 53 millions en 1975<sup>31</sup> (Fourastié 1979 ; tableau 3.1).

Tableau 3.1  
Structure par âge de la population active entre 1935 et 1980

| Année | Population au 1er janvier (en milliers) | Part de chaque tranche d'âge (en %) |                 |           |                |                |
|-------|---|-------------------------------------|-----------------|-----------|----------------|----------------|
|       |   | Moins de 15 ans                     | Moins de 20 ans | 20-59 ans | Plus de 60 ans | Plus de 65 ans |
| 1935  | 41 249                                  | 24.8                                | 29.6            | 55.7      | 14.7           | 9.9            |
| 1946  | 40 123                                  | 21.4                                | 29.5            | 54.5      | 16.0           | 11.1           |
| 1950  | 41 647                                  | 22.5                                | 30.1            | 53.6      | 16.2           | 11.4           |
| 1955  | 43 228                                  | 24.2                                | 30.9            | 52.8      | 16.3           | 11.6           |
| 1960  | 45 465                                  | 26.2                                | 32.3            | 51.0      | 16.7           | 11.6           |
| 1965  | 48 562                                  | 25.7                                | 34.0            | 48.6      | 17.4           | 12.0           |
| 1970  | 50 528                                  | 24.9                                | 33.1            | 48.8      | 18.0           | 12.8           |
| 1975  | 52 600                                  | 24.1                                | 32.1            | 49.5      | 18.4           | 13.4           |
| 1980  | 53 731                                  | 22.5                                | 30.6            | 52.4      | 17.0           | 14.0           |

Source : Daguet (1996)

<sup>31</sup> Alors que le nombre d'habitants était resté stable depuis le milieu du XIX<sup>ème</sup> et avoisinait les 46 millions.

- Sa structure professionnelle se modifie : en 1946, 1/3 de la population active travaillait dans le secteur agricole ; en 1975, seul 1/10 de la population active travaille encore dans ce secteur. Les secteurs industriel et tertiaire connaissent alors une forte croissance de leurs effectifs, ce dernier devenant majoritaire (tableau 3.2). Le tableau 3.3 permet une analyse plus fine de l'évolution de la répartition de la population active entre 1936 et 1975. On constate la même tendance. L'effectif des exploitants agricoles diminue fortement entre 1936 et 1975 (-0.7% entre 1936 et 1954 et -4.7% entre 1954 et 1975). Le nombre de cadres et d'employés augmente de façon très importante sur cette même période (+1.6% entre 1936 et 1954, +3.7% entre 1954 et 1975). Le nombre d'ouvriers augmente également, mais de plus façon modérée (+0.4% entre 1936 et 1954, +1.1% entre 1954 et 1975).

Tableau 3.2  
Évolution de la répartition de la population active entre 1946 et 1975

| Secteurs   | En % |      |
|------------|------|------|
|            | 1946 | 1975 |
| Primaire   | 36   | 10   |
| Secondaire | 32   | 38.6 |
| Tertiaire  | 32   | 51.4 |

Source : Fourastié (1979)

Tableau 3.3  
Évolution de la répartition de la population active entre les différentes catégories socioprofessionnelles entre 1936 et 1975

| Catégorie socioprofessionnelle        | Effectifs en milliers |        |        | Variation annuelle en % |         |
|---------------------------------------|-----------------------|--------|--------|-------------------------|---------|
|                                       | 1936                  | 1954   | 1975   | 1936-54                 | 1954-75 |
| Agriculteurs exploitants              | 4 514                 | 3 954  | 1 650  | -0.7                    | -4.1    |
| Patrons de l'industrie et du commerce | 2 656                 | 2 322  | 1 747  | -0.7                    | -1.3    |
| Professions libérales                 | 87                    | 121    | 171    | +1.8                    | +1.7    |
| Cadres et employés :                  | 3 074                 | 4 082  | 8 764  | +1.6                    | +3.7    |
| - cadres supérieurs                   |                       | 433    | 1 287  |                         | +5.3    |
| - cadres moyens                       |                       | 1 113  | 2 765  |                         | +4.4    |
| - employés                            |                       | 2 536  | 4 712  |                         | +3.0    |
| Domestiques                           | 624                   | 557    | 390    | -0.6                    | -1.7    |
| Armée-police                          | 542                   | 658    | 642    | +1.1                    | -0.1    |
| Clergé                                | 120                   | 171    | 116    | +2.0                    | -1.8    |
| Ouvriers :                            | 6 016                 | 6 485  | 8 191  | +0.4                    | +1.1    |
| - contremaîtres et OQ                 |                       | 3 055  | 3 422  |                         | +0.5    |
| - autres ouvriers                     |                       | 3 430  | 4 769  |                         | +1.6    |
| Salariés agricoles                    | 1 559                 | 1 161  | 371    | -1.6                    | -5.3    |
| Population active                     | 19 192                | 19 515 | 22 042 | +0.1                    | +0.6    |

Source : Seys (1996)

Cependant la population active n'augmente pas suffisamment par rapport aux besoins. Les secteurs industriel et tertiaire connaissant des pénuries de main d'œuvre, le transfert de la main d'œuvre agricole vers ces secteurs, ainsi que le recours à la main d'œuvre étrangère s'accroissent.

Après la seconde guerre mondiale, on assiste à la plus importante vague d'immigration que la France n'ait jamais connue. Ce courant migratoire a eu lieu en période de croissance économique et de pénurie de main d'œuvre. Entre 1946 et 1975, la population étrangère passe de 1.7 million (ce qui représente 4.1% de la population totale) à 3.4 millions (ce qui représente 6.5% de la population totale). L'essentiel de cette population immigrée est constitué d'hommes jeunes, venus pour travailler (Boccard 1993). Au total, la part de la population née hors de France a quadruplé. Elle passe de 3% avant la première guerre mondiale à 6% en 1936 et à 11% dans les années 80 (tableau 3.4).

Tableau 3.4  
Population selon la nationalité et le lieu de naissance

| Année de recensement | Part de la population |                       |                          |           | En % |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------|------|
|                      | Nés hors métropole    | Français de naissance | Français par acquisition | Étrangers |      |
| 1936                 | 6.2                   | 93.4                  | 1.3                      | 5.3       |      |
| 1946                 | 5.8                   | 93.5                  | 2.1                      | 4.4       |      |
| 1954                 | 6.2                   | 93.4                  | 2.5                      | 4.1       |      |
| 1962                 | 8.2                   | 92.6                  | 2.8                      | 4.7       |      |
| 1968                 | 10.2                  | 92.1                  | 2.7                      | 5.3       |      |
| 1975                 | 10.9                  | 90.8                  | 2.6                      | 6.5       |      |
| 1982                 | 11.1                  | 90.5                  | 2.6                      | 6.8       |      |

Source : Daguet (1996)

Les entreprises sont alors confrontées à une main d'œuvre fortement mobile, peu formée et peu qualifiée. Il est donc nécessaire de la former, de la stabiliser et de la fidéliser.

#### b) Le développement de l'État Providence :

En France, comme dans les autres pays européens, les chocs de la crise et de la seconde guerre mondiale ont ouvert un mouvement de transformation sociale. Le plein emploi devient non seulement la norme sociale, mais également l'un des principaux objectifs des politiques

économiques. Un modèle français de diffusion des acquis sociaux se met en place<sup>32</sup>. Le droit du travail s'adapte alors à l'organisation du travail.

L'intervention de l'État et les négociations collectives jouent un rôle dans la formation des salaires. La négociation collective devient le mode normal de régulation des rapports sociaux, tout en restant essentiellement centrée sur la fixation des salaires. L'État accentue son rôle prépondérant dans la régulation des rapports sociaux et la production de normes sociales. La notion de travail est de plus en plus associée à la norme d'emploi salarié. La fixation des salaires est alors fonction du résultat des négociations collectives et de l'orientation des politiques de l'emploi (création du SMIG en 1950 par exemple).

Entre 1968 et 1973, de nouveaux principes de formation des salaires apparaissent. La prime d'ancienneté, non explicitement prévue par le Code du Travail, se transforme en droits acquis après sa généralisation aux ouvriers en 1977<sup>33</sup> et avec la mise en place de la mensualisation. Cette prime avait été créée, sur l'initiative des employeurs en 1936, pour fidéliser la main d'œuvre. Les nouvelles grilles salariales dans les conventions collectives codifient de façon très précise la hiérarchie des salaires. Celle-ci devient de plus en plus rigide (Boissonnat 1995 ; Reynaud 1994 ; Grandjean 1989).

En France, le poste occupé, dans une moindre mesure la performance, et l'ancienneté se combinent donc pour contribuer à déterminer le niveau de salaire au sein de l'entreprise. On peut alors remarquer que cette définition liant le poste et le niveau de salaire constitue l'une des règles principales de formation du salaire au sein d'un marché interne (Gazier 1993).

**c) À ces deux éléments (situation démographique et État providence) s'ajoutent :**

- une ouverture commerciale accrue (marché commun 1957) qui a favorisé l'expansion du commerce international,
- une évolution technologique (l'électronique) qui modifie l'organisation du travail et touche toutes les catégories professionnelles, du cadre à l'ouvrier.

---

<sup>32</sup> Celui-ci ne fera l'objet de remise en cause qu'au cours des années 80.

<sup>33</sup> Cette prime peut atteindre pour un ouvrier non qualifié jusqu'à 20% de sa rémunération (Grandjean 1989).

Les politiques de gestion du personnel, les négociations collectives et l'action de l'État donnent alors naissance pendant cette période à un certain nombre de règles régissant la carrière et protégeant les salariés âgés (Jobert 1994).

### *1.1.3 La généralisation de l'ancienneté comme critère*

Après la seconde guerre mondiale, on assiste donc à l'extension et à la systématisation des pratiques de gestion des grandes entreprises paternalistes. La systématisation et l'extension des assurances sociales, auxquelles tout employeur et tout salarié doivent cotiser, un modèle semble se constituer. La fidélisation et la stabilisation passent par la signature d'un contrat de travail à durée indéterminée, par un salaire croissant à l'ancienneté et par un âge de départ à la retraite fixé légalement. Ce départ à la retraite est lui-même associé à une pension financée par les cotisations collectives obligatoires.

Avec la généralisation de ce système de gestion, l'ancienneté et l'âge deviennent les deux variables phares de la construction de la carrière professionnelle et salariale. Elles participent à la définition du mode de gestion des qualifications et des salaires. Âge et ancienneté confèrent des droits spécifiques aux salariés (primes, congés supplémentaires, promotions...) négociés au sein des conventions collectives<sup>34</sup>, ce qui leur donne un caractère général. Le caractère général de ces droits contribue à fidéliser la main d'œuvre. Cette fidélisation permet de rentabiliser les investissements en formation, d'assurer la progression des salaires pour ceux qui ne bénéficient pas de promotion, d'inciter les jeunes à travailler et de récompenser les efforts fournis. Les pratiques des grands établissements français à la fin des années 70 témoignent d'ailleurs de l'importance accordée à l'ancienneté. Les établissements versent, à cette époque, de hauts salaires aux salariés qualifiés, ayant une importante ancienneté dans l'entreprise. La progression du salaire à l'ancienneté était alors une pratique courante et son mode de fixation était déconnecté des mouvements conjoncturels (Reynaud 1994 ; Jobert 1994 ; Gaullier 1994 ; Salais, Baverez et Reynaud-Cressent 1986).

Le mode de gestion des carrières professionnelles repose quant à lui sur la valorisation de l'expérience au sein de l'entreprise et constitue le mode dominant en France. L'ancienneté et

l'âge sont gages d'expérience et permettent d'acquérir un certain niveau de formation. Ce niveau de formation permet de franchir les différents niveaux dans l'échelle des qualifications et des salaires. On retrouve l'effet positif accordé à ces deux variables et expliqué par les différentes théories citées dans le chapitre II.

Enfin, les pensions de retraite permettent non seulement aux entreprises de stabiliser et de discipliner la main d'œuvre en leur sein, mais aussi de résoudre les problèmes liés au vieillissement. Lorsque la main d'œuvre vieillit (recul de la productivité, diminution de l'adaptation aux changements et de la mobilité interne), la retraite permet de réguler sa circulation, conformément aux exigences de rationalisation de son utilisation (Guillemard 1990a). On retrouve le schéma ternaire du cycle de vie avec : période de formation, de travail et de retraite.

Cependant au début des années 80, en France, l'émergence de nouvelles conditions de production (passage d'une production de masse à une production devant répondre rapidement à une demande plus diversifiée, évolution technologique) accompagnée d'une modification des conditions économiques et démographiques, entraîne l'apparition de nouvelles formes de travail, nécessitant une main d'œuvre plus fortement qualifiée, plus polyvalente. Les pratiques salariales et la gestion des carrières semblent se modifier. Les variables âge et ancienneté semblent jouer un rôle moins important.

Les données développées dans le paragraphe suivant semblent suggérer que la situation japonaise soit similaire à la situation française. Nous constaterons notamment qu'au Japon, tout comme en France, le salaire augmente avec l'ancienneté afin de réduire le turn-over de la main d'œuvre.

## 1.2 La situation japonaise

La situation japonaise, tout comme la situation française, s'est développée dans des conditions démographiques, économiques et technologiques particulières.

---

<sup>34</sup> Cependant les mécanismes qui gèrent la progression de la carrière à l'ancienneté semblent être d'une faible /...

### 1.2.1 Conditions d'émergence du mode de gestion japonais

Après sa défaite, le Japon connaît une rapide reconstruction avec le soutien économique des États-Unis, ce qui entraîne une croissance rapide dès les années 50. Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, le Japon bénéficie d'une population jeune, mais sa structure professionnelle se modifie. Ce pays connaît une réforme agraire. En 1950, plus de la moitié de la population active était employée dans le secteur agricole. En revanche, en 1965, cette proportion n'est plus que de 25% (contre 5.2% en 1993). La population active se déplace donc vers les secteurs industriel et tertiaire. La croissance rapide des années 50/70 renforce et diffuse le mode de gestion de la main d'œuvre apparu avant la seconde guerre mondiale. Celui-ci est basé sur l'emploi à vie et la formation permanente, assorti d'un âge de retraite obligatoire défini par l'entreprise. Né au début du siècle dans les grandes industries japonaises, il cherchait à fidéliser une main d'œuvre fortement qualifiée et très mobile (60% de turn-over par an, pour une main d'œuvre que ces industries avaient pourtant formée). On assiste à la diffusion du système d'emploi à vie (*Shuskinseido*) et d'avancement à l'ancienneté (*Nenkoseido*), qui jusqu'alors correspondaient aux pratiques des grandes entreprises (Estienne 1996).

### 1.2.2 La valorisation des critères d'âge et d'ancienneté

Au Japon, les salariés sont récompensés pour l'augmentation permanente de leurs compétences, par des augmentations de salaire et des promotions. Le système de gestion semble être basé sur la motivation des salariés par l'entreprise. **Le salaire croît en fonction de l'ancienneté et apparaît déconnecté de l'évolution de la productivité des salariés.** L'entreprise est alors obligée de définir un âge de retraite obligatoire (Broucker (de) 1988)<sup>35</sup>. La théorie des contrats à paiement différé (Lazear 1979, 1981) décrit parfaitement cette

---

transparence.

<sup>35</sup> Cependant, l'ancienneté ne détermine pas automatiquement le niveau de salaire, sont pris en compte également, l'âge, le niveau d'instruction, la capacité individuelle. Tout travailleur régulièrement employé dans une entreprise, quel que soit son niveau d'instruction et la nature du travail accompli, peut escompter que son salaire augmente chaque année pour atteindre le plus haut niveau à la fin de sa carrière (Suzuki 1976).

situation (déconnexion totale de l'évolution des salaires et des productivités entraînant en contrepartie la définition d'un âge obligatoire de départ en retraite).

Lors du départ à la retraite, les salariés perçoivent une indemnité forfaitaire, calculée au prorata du nombre d'années de service. Pour une carrière complète, elle est d'un montant équivalent à 40 mois de salaires. Les salariés des grandes entreprises perçoivent en plus une pension liée aux gains antérieurs. Plus des deux tiers des entreprises de plus de 300 salariés cumulent le versement d'une pension et d'une indemnité de départ.

Une fois le salarié mis à la retraite, celui-ci se voit proposer, au gré des entreprises, un contrat à durée déterminée de 5 ans maximum, contrat de réemploi défini sous d'autres conditions. Ce réemploi peut prendre trois formes : la prolongation de la relation d'emploi dans la même entreprise, le transfert organisé vers d'autres entreprises ou l'emploi dans une autre société sur l'initiative du salarié lui-même. Sous ces nouveaux contrats, le salaire ne croît plus à l'ancienneté, mais est fonction de la productivité au travail. Les emplois occupés sont souvent des emplois inférieurs à ceux occupés précédemment. Plus la retraite est précoce, plus la probabilité de rester dans la même entreprise est importante. En effet, en 1996, 56% des hommes mis en retraite à 55 ans ont été réemployés dans la même entreprise, contre 37% des hommes mis à la retraite à 60 ans. Quelle que soit la formule adoptée, les salariés réemployés subissent une forte réduction de salaire. Selon deux enquêtes menées en 1980 et 1985, la baisse médiane de salaire se situe entre 20% et 25% pour les salariés réembauchés dans la même entreprise. Elle est comprise entre 36% et 38% pour un emploi obtenu par le concours de l'employeur. Elle est d'environ 45% pour un emploi retrouvé par le salarié (Blanchet, Brousse et Okba 1996).

La seconde carrière offre des avantages aux employeurs. Ils peuvent choisir les salariés les plus productifs parmi les salariés ayant atteint l'âge de la retraite. Les autres salariés sont transférés dans les entreprises dont les exigences de productivité sont moindres. La seconde carrière est également une composante importante de la gestion des ressources humaines. Ses effets sont comparables à ceux de la croissance du salaire à l'ancienneté. Elle incite les employés à être le plus coopératifs possible dans l'espoir d'être choisis pour une prolongation de carrière.

La retraite au Japon ne signifie donc pas le retrait de la vie active. Elle correspond au passage d'un statut de travailleur régulier à un autre, souvent inférieur, dans la même entreprise ou dans une autre liée ou non à l'employeur précédent.

Cependant l'élément le plus spécifique au modèle de gestion japonais n'est pas la pratique de l'emploi à vie, ni la croissance du salaire à l'ancienneté. L'exigence de polyvalence, le flou délibéré entourant la définition des postes, le fait que le grade soit lié non pas à un poste, mais à la personne et à ses compétences constituent la spécificité de la gestion au Japon. Ainsi l'absence de lien entre le poste occupé, la formation acquise et la rémunération facilitent la mobilité interne requise par l'introduction de nouvelles technologies (Blanchet, Brousse et Okba 1996 ; Gazier 1993 ; Broucker (de) 1988).

### 1.2.3 Diffusion du mode de gestion

La croissance a permis aux différentes entreprises de se développer. Il leur était possible de récompenser leurs salariés par des promotions et des augmentations de salaires substantielles et régulières.

Entre 1974 et 1991, la proportion de PME utilisant un âge de départ obligatoire à la retraite a fortement augmenté. Cette augmentation constitue le signe de la diffusion vers les PME des techniques de gestion du personnel prenant en compte une baisse de la productivité en fin de carrière et donc du modèle « d'emploi à vie » (tableau 3.5).

Tableau 3.5

Évolution de la proportion des entreprises imposant un âge obligatoire de départ à la retraite selon leur taille entre 1974 et 1991

| Année | Nombre de salariés |         |         |           |           | En %     |
|-------|--------------------|---------|---------|-----------|-----------|----------|
|       | 30-99              | 100-299 | 300-999 | 1000-4999 | 5000 et + | Ensemble |
| 1974  | 55.0               | 90.4    | 94.3    | 99.0      | 100       | 66.6     |
| 1980  | 76.5               | 93.7    | 98.3    | 99.9      | 99.5      | 82.2     |
| 1985  | 83.4               | 95.7    | 99.1    | 99.6      | 99.6      | 87.3     |
| 1991  | 87.5               | 98.5    | 99.4    | 99.7      | 99.3      | 90.3     |

Source : Estienne (1996)

La distribution des âges de départ à la retraite est fortement centrée autour de 60 ans. Le degré de dispersion est plus fort dans les petits établissements. Le degré de concentration est d'autant plus fort que la taille de l'entreprise est grande (tableau 3.6).

Tableau 3.6  
Âge obligatoire de départ à la retraite selon la taille de l'entreprise en 1991

| Nombre de salariés | En %        |        |           |        |           |             |
|--------------------|-------------|--------|-----------|--------|-----------|-------------|
|                    | 54 ans et - | 55 ans | 56-59 ans | 60 ans | 61-64 ans | 65 ans et + |
| 30-99              | 0.5         | 17.3   | 15.0      | 62.3   | 1.0       | 4.0         |
| 100-299            | -           | 10.5   | 11.8      | 73.5   | 2.0       | 2.2         |
| 300-999            | -           | 8.7    | 14.0      | 74.9   | 1.7       | 0.8         |
| 1000-4999          | -           | 4.9    | 7.9       | 85.7   | 1.0       | 0.4         |
| 5000 et +          | -           | 0.4    | 3.7       | 94.8   | 0.8       | 0.4         |
| Ensemble           | 0.3         | 14.8   | 14.0      | 66.4   | 1.2       | 3.2         |
| Ensemble 1990      | 0.5         | 19.3   | 16.2      | 60.1   | 1.1       | 2.7         |

Source : Estienne (1996)

En 1967, dans 63% des entreprises japonaises, l'âge de départ à la retraite était de 55 ans. En 1989, l'âge moyen de départ à la retraite passe à 60 ans. Entre 1965 et 1991, l'âge limite de départ à la retraite a augmenté en moyenne de 4 ans.

En 1993, une enquête, effectuée sur un échantillon de 5000 entreprises, a conclu que 84.1% des entreprises ayant répondu, ont fixé l'âge de départ à la retraite à 60 ans et plus. 90% de ces entreprises étaient des grands établissements (300 salariés et plus). 70% des entreprises interrogées offrent la possibilité aux salariés, qui le désirent, de continuer à travailler jusqu'à 65 ans. Mais 42.5% des très grandes entreprises (5000 salariés et plus) ont mis en place des systèmes d'incitation au départ anticipé (Estienne 1996).

Il semble que le Japon, tout comme la France, soit confronté aux modifications des conditions économiques, démographiques et technologiques. Les conséquences de ces modifications semblent conduire à la remise en cause du modèle d'emploi à vie au Japon. En France, les conséquences de ces modifications semblent entraîner des modifications dans les pratiques salariales et la gestion des carrières. Les variables, âge et ancienneté, semblent jouer un rôle moins important.

### 1.3 Évolution des paramètres technologiques, économiques et démographiques depuis le premier choc pétrolier

L'émergence de nouvelles conditions de production, à partir des années 70, a fait évoluer les pratiques salariales et de gestion des carrières professionnelles.

1.3.1 Paramètres démographiques

a) Les pénuries de main d'œuvre affectant les pays industrialisés semblent s'être résorbées. Depuis la fin des années 70, un chômage massif se développe en France. Au Japon, les entreprises délocalisent de plus en plus leur production. Par exemple, on estime que la production manufacturière délocalisée devrait passer de 8% en 1994, à 13% ou 15% en 2000. La demande de main d'œuvre est de moins en moins importante, en particulier la demande de main d'œuvre âgée. En effet, on constate que le nombre d'offres d'emploi disponibles par candidat, ayant plus de 55 ans, diminue. Il est passé de 0.4 en 1991 à 0.1 en 1993. De plus, le taux de chômage des individus âgés de 55 à 64 ans a augmenté. Il est passé de 1.1% en 1970 à 3.4% en 1990. La fixation de la main d'œuvre peut alors ne plus apparaître comme une priorité (Estienne 1996 ; Dourille-Feer 1998).

b) La population des pays industrialisés vieillit fortement.

- La population active de la France vieillit de façon importante. Après avoir baissé de 40 ans à 37 ans, entre 1950 et 1980, l'âge moyen de la population active s'accroît lentement. La moitié de la population d'âge actif a, en 1992, plus de 39 ans et aura plus de 42 ans, en 2015. Le vieillissement de la population active est loin de constituer un phénomène éphémère (Marchand et Salzberg 1996 ; tableaux 3.7, 3.8). Les entreprises françaises sont ou seront donc confrontées au vieillissement de leur population.

Tableau 3.7  
Évolution de la structure par âge de la population française entre 1950 et 1993

En %

| Année | Part de chaque tranche d'âge |                 |           |                |                |                |
|-------|------------------------------|-----------------|-----------|----------------|----------------|----------------|
|       | Moins de 15 ans              | Moins de 20 ans | 20-59 ans | Plus de 60 ans | Plus de 65 ans | Plus de 75 ans |
| 1950  | 22.5                         | 30.1            | 53.6      | 16.2           | 11.4           | 3.8            |
| 1955  | 24.2                         | 30.9            | 52.8      | 16.3           | 11.6           | 4.1            |
| 1960  | 26.2                         | 32.3            | 51.0      | 16.7           | 11.6           | 4.3            |
| 1965  | 25.7                         | 34.0            | 48.6      | 17.4           | 12.0           | 4.5            |
| 1970  | 24.9                         | 33.1            | 48.8      | 18.0           | 12.8           | 4.7            |
| 1975  | 24.1                         | 32.1            | 49.5      | 18.4           | 13.4           | 5.1            |
| 1980  | 22.5                         | 30.6            | 52.4      | 17.0           | 14.0           | 5.7            |
| 1985  | 21.4                         | 29.2            | 52.8      | 18.1           | 12.8           | 6.3            |
| 1990  | 20.1                         | 27.8            | 53.2      | 19.0           | 13.9           | 6.8            |
| 1993  | 19.9                         | 26.8            | 53.6      | 19.7           | 14.5           | 6.3            |

Source : Daguet (1996)



Tableau 3.8  
Les taux d'activité selon l'âge et le sexe en France entre 1960 et 1995

| Année         | Sexe | Tranches d'âge |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---------------|------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|               |      | 15-19<br>ans   | 20-24<br>ans | 25-29<br>ans | 30-34<br>ans | 35-39<br>ans | 40-44<br>ans | 45-49<br>ans | 50-54<br>ans | 55-59<br>ans | 60-64<br>ans | 65-69<br>ans |
| Mars<br>1965  | H    | 46.3           | 83.3         | 96.3         | 98.8         | 98.8         | 98.5         | 97.6         | 93.9         | 86.3         | 72.6         | 41.3         |
|               | F    | 35.1           | 63.4         | 48.9         | 38.7         | 42.2         | 46.6         | 46.9         | 47.9         | 44.4         | 35.7         | 19.4         |
| Mars<br>1970  | H    | 36.7           | 81.5         | 96.2         | 98.4         | 98.8         | 97.6         | 96.8         | 93.6         | 82.5         | 65.2         | 24.9         |
|               | F    | 27.3           | 63.8         | 54.8         | 48.2         | 45.7         | 48.4         | 50.0         | 49.1         | 45.8         | 33.7         | 14.0         |
| Avril<br>1975 | H    | 29.9           | 81.5         | 95.5         | 98.7         | 98.4         | 97.9         | 96.5         | 93.7         | 82.9         | 54.5         | 19.3         |
|               | F    | 23.3           | 65.7         | 62.9         | 57.7         | 55.0         | 53.8         | 53.6         | 51.1         | 43.2         | 29.3         | 10.6         |
| Mars<br>1980  | H    | 25.6           | 80.0         | 95.0         | 98.3         | 98.5         | 97.8         | 96.7         | 93.2         | 80.9         | 47.0         | 11.9         |
|               | F    | 18.2           | 67.2         | 69.8         | 65.5         | 63.2         | 60.8         | 57.7         | 54.3         | 46.7         | 27.0         | 6.0          |
| Mars<br>1985  | H    | 20.6           | 79.4         | 95.7         | 98.0         | 98.5         | 97.7         | 96.5         | 92.5         | 69.9         | 30.3         | 8.4          |
|               | F    | 13.0           | 66.5         | 73.7         | 69.9         | 69.1         | 68.4         | 65.7         | 57.3         | 43.5         | 18.9         | 4.7          |
| Janv<br>1990  | H    | 15.0           | 66.2         | 95.0         | 97.8         | 98.0         | 97.6         | 96.9         | 91.9         | 71.8         | 23.2         | 5.1          |
|               | F    | 8.2            | 59.3         | 79.1         | 75.3         | 72.6         | 74.9         | 69.1         | 63.2         | 48.0         | 19.0         | 3.5          |
| Mars<br>1995  | H    | 9.1            | 56.7         | 94.0         | 97.9         | 97.8         | 97.4         | 96.2         | 92.4         | 70.9         | 18.2         | 3.3          |
|               | F    | 4.3            | 47.5         | 81.1         | 79.7         | 78.1         | 79.5         | 77.3         | 70.5         | 52.5         | 16.9         | 2.9          |

Source : DARES (1996)

Ce vieillissement de la population active est synonyme d'augmentation de l'âge moyen et de l'ancienneté moyenne des salariés dans les entreprises. Ces augmentations peuvent entraîner une augmentation des coûts salariaux. Cette situation peut conduire à la remise en cause de la croissance du salaire à l'ancienneté.

- La population du Japon semble également vieillir rapidement. En 1990, les individus âgés de plus de 65 ans représentaient 12% de la population. Leur part devrait passer à 25% en 2015 et à plus de 30% en 2040. Actuellement, le taux d'activité total (hommes et femmes confondus) est de 64%. L'évolution de la structure par âge de la population active entre 1950 et 1990 permet de constater que la classe d'âge des 25-39 ans a connu une croissance rapide jusqu'au début des années 80, et un recul la décennie suivante. Les effectifs des classes d'âge 40-59 ans et 60 ans et plus ont augmenté pendant cette même période. Cette augmentation semble constituer une indication du vieillissement de la population active (tableau 3.9).

Tableau 3.9  
Évolution de la structure par âge de la population active japonaise entre 1950 et 1990

| Âge       | 1950     |      | 1960     |      | 1970     |      | 1980     |      | 1990     |      |
|-----------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
|           | millions | %    |
| 15-19 ans | 5.0      | 14.0 | 4.6      | 10.5 | 3.2      | 6.1  | 1.5      | 2.7  | 1.7      | 2.7  |
| 20-24 ans | 5.8      | 16.3 | 6.4      | 14.7 | 8.0      | 15.4 | 5.5      | 9.9  | 6.4      | 10.3 |
| 25-39 ans | 11.5     | 32.2 | 16.0     | 36.7 | 18.8     | 35.9 | 21.1     | 37.8 | 18.9     | 30.6 |
| 40-59 ans | 10.5     | 29.6 | 12.5     | 29.6 | 17.4     | 33.3 | 22.3     | 39.9 | 27.7     | 45   |
| > ou = 60 | 2.8      | 7.9  | 3.7      | 8.4  | 4.9      | 9.3  | 5.4      | 9.7  | 7.1      | 11.4 |
| Total     | 35.6     | 100  | 43.2     | 100  | 52.3     | 100  | 55.8     | 100  | 61.8     | 100  |

Source : Estienne (1996)

L'âge moyen de la population active japonaise n'a jamais cessé de croître entre 1961 et 1991. Il est passé de 30,8 ans en 1961, à 38,5 ans en 1991. Selon les différentes simulations, la population active ne cessera pas de vieillir. Le fait que les cohortes issues du baby boom appartiennent désormais à la classe d'âge des 40-59 ans permet de conclure à la poursuite de la croissance en effectif absolu et en proportion des travailleurs âgés. Ces cohortes atteindront l'âge de 65 ans (âge de la retraite) au cours des années 2010-2020. La proportion des individus âgés de 65 ans et plus est passée de 7% à 14% de l'effectif total en 25 ans. En France, cette augmentation s'est effectuée en 130 ans. Le Japon a donc une pyramide des âges vieillissante (Estienne 1996).

Les entreprises japonaises sont confrontées au vieillissement de la population non seulement dans un contexte de pression démographique naturelle, mais aussi sous l'influence d'une politique publique d'incitation au recul de l'âge de la retraite. Leurs pyramides des âges se déforment, ce qui conduit fatalement à la remise en cause des modes de gestion du personnel.

Les entreprises s'étant largement appuyées sur la structure démographique de leur pays pour développer leur mode de gestion, sa modification entraîne un certain nombre de blocages dans le système d'emploi. Le système de rémunération à l'ancienneté implique un écart entre le salaire et la productivité. Cet écart est croissant avec l'âge. Parfois le salaire peut excéder le niveau de productivité. Tant que la structure de la population est jeune, cette pratique engendre de faibles coûts. L'entreprise embauche un nombre important d'actifs jeunes et compte un nombre réduit d'actifs âgés. Le vieillissement de la population active et le faible taux de renouvellement de la population des entreprises semblent pouvoir remettre en cause ce mode de gestion. Le système d'avancement à l'ancienneté peut rendre trop élevé le coût d'une année supplémentaire d'activité, surtout en fin de carrière, le salarié ayant une productivité plus faible (Broucker (de) 1988 ; Blanchet et Kessler 1990).

À cette modification de la situation démographique, s'ajoutent les modifications de l'environnement économique et technologique.

### 1.3.2 *L'impact d'une croissance plus faible et de l'introduction de technologies nouvelles.*

#### **a) Le ralentissement de la croissance**

Depuis la crise de 1975, les appareils productifs du Japon et de la France ont subi de nombreuses transformations. La faiblesse de la croissance économique a contraint les entreprises à diminuer leurs effectifs et à réduire les possibilités de promotion. La situation aléatoire sur l'ensemble des marchés a conduit les entreprises à limiter leur prise de risque. Elles ont mis en avant leur survie plutôt que la volonté de croître, ce qui a entraîné une modification du fonctionnement du marché du travail (flexibilité des formes d'emplois en France par exemple ; Estienne 1996).

- Au Japon, le ralentissement de la croissance économique, à la fin des années 70, a freiné les flux d'embauches des entreprises. Ce ralentissement, associé au vieillissement de la population active a engendré des difficultés de gestion dans les entreprises. En effet, les firmes japonaises embauchent principalement leur personnel en début de carrière. Toute diminution du recrutement a donc pour conséquence d'augmenter rapidement l'âge moyen des salariés. Cette augmentation entraîne l'augmentation des coûts salariaux. Nous verrons alors que les entreprises ont été contraintes d'aménager le système traditionnel de rémunération à l'ancienneté. La plupart d'entre elles ont limité la progression des salaires versés aux plus de 45 ans (Campbell 1988).

- En France, on constate le même mouvement. Face au ralentissement de la croissance économique, les entreprises ont réduit leurs embauches et souvent ont accru les licenciements. La population des entreprises vieillit parce que son renouvellement ne s'effectue plus. L'ancienneté moyenne des salariés présents dans les entreprises augmente. En conséquence, les coûts salariaux augmentent. Les entreprises cherchent cependant à devenir de plus en plus compétitives. Elles tentent de mettre en place des modes de gestion de leur population de plus en plus flexibles (salaires plus flexibles et salariés plus polyvalents).

### **b) L'évolution technologique**

L'introduction de technologies avancées de production et leur diffusion ont entraîné une profonde modification de l'organisation des entreprises françaises. Un changement substantiel du contenu du travail et de son organisation s'est alors produit. Les entreprises cherchent à mettre en place la flexibilité pour mieux satisfaire aux exigences de réactivité. Celles-ci recherchent non seulement plus de souplesse dans l'utilisation des ressources matérielles et humaines, mais aussi dans l'ensemble de l'organisation. La structure et les fonctions internes de l'entreprise s'en trouvent bouleversées. Cette flexibilité se traduit par un taux élevé de rotation d'emplois. Cette instabilité de l'emploi engendre des coûts d'adaptation. Elle n'incite pas à un effort de formation, ne favorise pas les projets de moyen et long terme. Cette situation bouleverse les représentations établies à travers « le modèle de l'emploi salarié industriel », où le temps individuel et les temps collectifs de travail structuraient la vie professionnelle et sociale. Elle remet profondément en cause le mode de gestion et de construction des salaires. L'ancienneté ne semble plus constituer l'élément principal de la croissance du salaire et de la construction de la carrière. D'autres variables semblent se substituer à l'âge et à l'ancienneté : le mérite, la performance, le niveau de diplôme. Ce processus de substitution semble entraîner une individualisation plus prononcée de la carrière. Il semble également remettre en cause la conception collective du salaire, née de l'ère industrielle.

Les répercussions de la flexibilisation du travail et de l'emploi, engagée dans les années 80 en réaction à la crise économique pour le salariat en général, sont importantes. Ainsi durant les décennies de forte croissance, c'est par extension et homogénéisation des avantages acquis que le salariat s'était diffusé. Aujourd'hui, les tendances semblent être celles d'une diversification, d'un fractionnement des statuts et des situations individuelles. Gouvernements et entreprises semblent chercher une plus grande flexibilité dans la fixation des salaires.

## **2 Évolution des pratiques de gestion des carrières salariales et professionnelles : vers une remise en cause des modes de gestion en France**

Actuellement, les pratiques des entreprises semblent différer des pratiques de croissance du salaire et de la carrière à l'ancienneté, développées pendant la « période des trente glorieuses ». Bien entendu, on parlera de tendance moyenne, puisqu'il existe encore une composante ancienneté dans les hausses de salaire, même si celle-ci semble diminuer en importance.

Depuis le début des années 80, au-delà des transformations affectant les formes d'emplois, les avantages acquis par les salariés semblent s'éroder. Un mouvement d'individualisation des salaires, qui atténue les effets automatiques de l'ancienneté, semble se mettre en place. Ce mouvement tente de lier les salaires aux contributions individuelles.

## 2.1 L'évolution des politiques salariales en France

Différentes variables influencent la construction du salaire : les variables individuelles (expérience, âge, ancienneté, niveau de diplôme, mérite ...) et les variables concernant l'employeur (taille de l'entreprise, secteur d'activité ...). Quels sont leurs effets sur le salaire ?

### 2.1.1 L'effet différencié de l'âge et de l'ancienneté selon la catégorie socioprofessionnelle

Entre les années 60 et les années 90, le salaire des ouvriers, toutes choses égales par ailleurs, croît davantage avec l'ancienneté dans l'entreprise qu'avec l'âge<sup>36</sup>. Ainsi en 1986, dans l'industrie par exemple, par rapport aux ouvriers nouvellement embauchés, les ouvriers ayant 10 années d'ancienneté gagnaient 8.2% de plus, les ouvriers ayant 20 ans d'ancienneté gagnaient 12.9% de plus. En 1992, le salaire des ouvriers âgés de 40 ans est de 17% supérieur à celui des ouvriers âgés de 20 ans, toutes choses égales par ailleurs. Si l'ouvrier a 10 ans d'ancienneté dans son entreprise, il gagne alors 11% de plus, et s'il a 20 ans d'ancienneté, il gagne 20% de plus (tableau 3.10 ; Bayet 1996 ; Lhéritier 1992).

Plus généralement, le salaire des ouvriers croît mécaniquement avec l'ancienneté, à chaque niveau de qualification. Cependant l'écart de salaire dû à l'ancienneté diminue avec le niveau de qualification. Une étude (Lollivier 1989) utilise pour définir les différents niveaux de qualification, les niveaux définis par les conventions collectives. La catégorie « ouvrier » compte 7 niveaux de qualification. Cette étude montre qu'un ouvrier de niveau de qualification 1, présent depuis plus de 15 ans dans l'entreprise, perçoit un salaire supérieur de 14% par

---

<sup>36</sup> Le savoir-faire des ouvriers est essentiellement incorporé à l'outil de production. Par conséquent, il est perdu en cas de changement d'entreprise. Pour les employés, les ouvriers, hommes ou femmes, 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise procurent un bonus de 15 à 30%. Les professions intermédiaires et surtout les cadres bénéficient nettement moins de l'ancienneté dans l'entreprise (Bayet 1996).

rapport à son homologue entré depuis 3 ans au moins. Pour un ouvrier de niveau de qualification 7, l'écart n'est plus que de 7%.

Les employés présentent des similitudes avec les ouvriers en matière de disparités de salaire. Les employés de niveau de qualification 1<sup>37</sup>, dont l'ancienneté dépasse 20 ans, ont un salaire supérieur de 30%, par rapport à ceux dont l'ancienneté est de 3 ans au moins. Cette amplitude se réduit également avec la qualification, mais demeure supérieure à 17% chez les employés de niveau 3. Les écarts de rémunération selon l'âge, toutes choses égales par ailleurs, pour les employés sont tout autant limités que pour les ouvriers (l'amplitude est inférieure à 5% au-delà de 25 ans). Cependant les disparités selon l'ancienneté sont plus accentuées. Ainsi, par rapport à un employé nouvellement embauché dans l'industrie, un employé ayant 10 ans d'ancienneté gagnait en 1989, 9.1% de plus. Un employé ayant 20 ans d'ancienneté gagnait 15.5% de plus (Lollivier 1989).

La maîtrise voit ses rémunérations évoluer dans des proportions équivalentes avec l'âge et l'ancienneté.

Par contre, chez les cadres, ce n'est pas l'ancienneté, toutes choses égales par ailleurs, qui joue un rôle majeur dans la détermination du salaire, mais d'autres variables telles que l'âge<sup>38</sup>, le niveau de diplôme et de compétences pour les variables individuelles, la taille de l'entreprise, la représentation syndicale pour les variables contrôlées par l'entreprise. En effet, en 1986, 10 ans d'ancienneté procuraient, à un cadre, un gain de 4.4% supplémentaire par rapport à un cadre nouvellement embauché. 20 ans d'ancienneté procuraient un gain de 5.3%. Par contre, en 1992, le salaire d'un homme cadre représente, à 50 ans environ, le double de celui obtenu par un cadre débutant. En comparaison, celui d'un ouvrier de 50 ans n'est que 1,2 fois supérieur à celui d'un ouvrier débutant (Liaisons Sociales 1997 ; Cahuc et Zylberberg 1996 ; Bayet 1996 ; Goux et Maurin 1994 ; Lhéritier 1992 ; Lollivier 1989).

Une étude (Guillot 1988, 1989) montre que l'évolution du prix du travail, en France, diffère fortement selon la catégorie socioprofessionnelle. Le salaire est continûment croissant avec l'âge pour les cadres. En revanche, pour les autres catégories, le salaire est croissant

---

<sup>37</sup> Les niveaux de qualification auxquels nous faisons référence sont les niveaux définis par les conventions collectives. La catégorie « employé » en compte 3 (Lollivier 1989).

<sup>38</sup> Le savoir-faire de cette catégorie apparaît plus aisément transférable entre entreprises.

uniquement dans les premières années de la vie professionnelle. Par ailleurs, l'effet de l'ancienneté est modeste. Le salaire n'augmenterait que de 6% en moyenne sur 10 ans.

Tableau 3.10  
Effet propre de l'âge et de l'ancienneté dans l'entreprise sur le salaire en 1992  
(réf : salaire à 20 ans)

| Hommes                     | Âge    |        |        |        | Effet de l'ancienneté dans l'entreprise |        |        |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|---|--------|--------|
|                            | 20 ans | 30 ans | 40 ans | 50 ans | 10 ans                                  | 20 ans | 30 ans |
| Ouvriers                   | réf    | +11    | +17    | +17    | +11                                     | +20    | +25    |
| Employés                   | 0      | +9     | +14    | +13    | +19                                     | +33    | +40    |
| Professions intermédiaires | +24    | +50    | +70    | +80    | +4                                      | +7     | +9     |
| Cadres                     | +45    | +115   | +183   | +230   | 0                                       | -3     | -5     |
| <b>Femmes</b>              |        |        |        |        |   |        |        |
| Ouvrières                  | réf    | +3     | +5     | +6     | +10                                     | +16    | +18    |
| Employées                  | +4     | +14    | +20    | +20    | +13                                     | +24    | +31    |
| Professions intermédiaires | +24    | +44    | +60    | +68    | +7                                      | +11    | +14    |
| Cadres                     | +60    | +103   | +140   | +165   | 0                                       | +3     | +4     |

Lecture : en 1992, le salaire des employées de 40 ans s'élève à 20% de plus que celui des ouvrières de 20 ans, toutes choses égales par ailleurs. Si l'employée a, de plus, 10 ans d'ancienneté dans son entreprise, elle bénéficie d'un bonus de 13%.

Source : Liaisons Sociales (1997)

Les différences de salaire entre catégories socioprofessionnelles, dues à l'expérience et à l'ancienneté dans l'entreprise, sont sensiblement les mêmes aujourd'hui que celles observées lors de l'enquête INSEE 1986. Cependant si ces écarts ne sont pas différents, cela ne signifie pas pour autant que le rôle de l'ancienneté n'est pas devenu plus faible.

Ainsi deux études (Lollivier 1995 ; Nohara 1992) montrent l'érosion du rendement de l'ancienneté entre 1978 et 1992 dans l'industrie et le BTP pour la première et entre 1978 et 1986 dans l'industrie pour la seconde.

### 2.1.2 Érosion du rendement salarial dans les secteurs de l'industrie et du BTP entre 1978 et 1992.

La première étude (Lollivier 1995) montre qu'en 20 ans (entre 1972 et 1992), dans les secteurs de l'industrie et du BTP, le rôle de l'ancienneté dans la formation des salaires s'est amoindri.

a) Ainsi en 1992, on constate une réduction de l'ancienneté des salariés, alors même que l'âge moyen s'est accru.

La population de ces deux secteurs vieillit. Les hommes âgés de 20 à 29 ans représentaient environ 20% de la population en 1972, contre 15% en 1992. En revanche, les hommes âgés de 40 à 49 ans représentaient 20% de la population en 1972, contre 25% en 1992 (tableau 3.11).

Entre 1972 et 1978, l'ancienneté des salariés de ces secteurs a eu tendance à s'accroître. Par contre, entre 1986 et 1992, celle-ci a eu tendance à diminuer. La part des hommes ayant moins de 5 ans d'ancienneté et celle des hommes ayant plus de 15 ans d'ancienneté augmentent. En revanche la part des personnes ayant 10 ans d'ancienneté recule sensiblement (tableau 3.11)<sup>39</sup>.

Tableau 3.11  
Évolution de la structure de la population de 1972 à 1992

| Âge               | En %         |              |              |             |             |             |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
|                   | Mensuel 1972 | Mensuel 1978 | Mensuel 1986 | Annuel 1978 | Annuel 1986 | Annuel 1992 |
| 18-19 ans         | 4.3          | 2.6          | 0.7          | 1.2         | 0.3         | 0.2         |
| 20-24 ans         | 14.8         | 12.4         | 9.1          | 9.0         | 7.1         | 5.8         |
| 25-29 ans         | 13.9         | 15.7         | 14.7         | 15.1        | 14.3        | 14.0        |
| 30-34 ans         | 12.0         | 15.3         | 16.7         | 15.7        | 16.9        | 15.1        |
| 35-39 ans         | 12.2         | 10.6         | 16.7         | 11.4        | 17.3        | 16.3        |
| 40-44 ans         | 13.3         | 12.4         | 13.5         | 13.2        | 14.0        | 17.6        |
| 45-49 ans         | 11.4         | 12.0         | 11.0         | 13.2        | 11.6        | 14.3        |
| 50-54 ans         | 8.7          | 11.0         | 11.3         | 12.2        | 11.9        | 10.3        |
| 55-59 ans         | 5.1          | 6.9          | 5.4          | 7.7         | 5.7         | 5.9         |
| 60-65 ans         | 4.3          | 1.2          | 0.8          | 1.4         | 0.8         | 0.5         |
| <b>Ancienneté</b> |              |              |              |             |             |             |
| De 0 à 2 ans      | 31.6         | 21.1         | 15.5         | 13.1        | 10.3        | 15.5        |
| De 3 à 5 ans      | 17.9         | 18.5         | 14.9         | 18.2        | 15.3        | 16.0        |
| De 6 à 10 ans     | 18.7         | 24.3         | 20.9         | 25.6        | 22.0        | 16.2        |
| De 11 à 15 ans    | 11.3         | 13.3         | 19.7         | 15.5        | 21.0        | 14.9        |
| De 16 à 19 ans    | 6.2          | 7.3          | 10.9         | 8.8         | 11.9        | 12.5        |
| De 20 à 25 ans    | 7.7          | 7.5          | 10.0         | 9.0         | 11.0        | 14.3        |
| Plus de 25 ans    | 6.5          | 8.1          | 8.0          | 9.8         | 8.6         | 10.5        |
| <b>Ensemble</b>   | 100          | 100          | 100          | 100         | 100         | 100         |

Lecture : Les termes « mensuel 1972 », ... renvoient à l'année de versement et à la période concernée. « Annuel » signifie que l'on s'intéresse aux salaires annuels perçus par les individus ; « mensuel » signifie que l'on s'intéresse au salaire du mois d'octobre. Les écarts de structures sont dus aux non-réponses.

Source : Lollivier (1995)

En outre, nous constaterons que les écarts de salaires liés à l'ancienneté se réduisent. La part des écarts expliquée par les facteurs liés à l'entreprise s'accroît alors que la part expliquée par les facteurs individuels recule.

#### **b) Rôle et importance de l'ancienneté dans la formation des salaires**

L'analyse effectuée par Lollivier (1995) permet de dégager plusieurs faits.

- De 1972 à 1986, les facteurs individuels, pris dans leur ensemble, expliquaient une part plutôt croissante de la variance des salaires. Une fois connus le sexe, l'âge, l'ancienneté et la qualification, le salaire était déterminé de plus en plus précisément avec le temps. Au cours de cette période, l'âge joue un rôle constant dans le temps, alors que l'influence de l'ancienneté et du sexe tendent à diminuer. En 1978, en terme de salaire annuel, 8% de l'inégalité de salaire, mesurée au sens de l'indicateur de Theil, était explicable par le fait d'être un homme ou une femme. Environ 16.5% de l'inégalité de salaire était explicable par l'âge, 15% par l'ancienneté et 61% par la qualification. En 1986, ces proportions sont différentes. Seul 5% de l'inégalité de salaire était explicable par le fait d'être un homme ou une femme, 18% par l'âge, 13% par l'ancienneté et 67% par la qualification. (Lollivier 1995).

- Entre 1986 et 1992, le rôle joué par l'ensemble des facteurs individuels dans la détermination des salaires recule. L'influence de l'ancienneté est particulièrement affectée. Les variables contrôlées par l'entreprise semblent avoir une influence grandissante. Ainsi le fait d'appartenir à une entreprise donnée semble jouer un rôle croissant entre 1986-1992. En 1978, en terme de salaire annuel, 37% de la variance des salaires étaient expliqués par le fait d'appartenir à un établissement donné, contre 38% en 1986. En 1992, cette proportion passe à 48%. En 1978, en terme de salaire annuel, 70% de la variance des salaires étaient expliqués par les critères sociodémographiques (âge, ancienneté, sexe, nationalité), contre 71% en 1986. En 1992, cette part chute à 62%. Enfin, en terme de salaire annuel, en 1986, 13% de l'inégalité de salaire était explicable par l'ancienneté. En 1992, cette proportion n'est plus que de 9% (Lollivier 1995).

---

<sup>39</sup> Tout se passe comme si les entreprises avaient contraint les moins anciens à une forte mobilité.

À partir de 1986, les politiques des entreprises se différencient de plus en plus. Lollivier (1995) constate qu'entre 1972 et 1992, les écarts de salaire entre qualification ont relativement peu varié. Le salaire des ouvriers continue à croître davantage avec l'ancienneté qu'avec l'âge contrairement à celui des cadres, comme nous l'avons déjà souligné.

Les éléments dont nous disposons suggèrent que le rendement de l'ancienneté diminue, alors même que la part des anciennetés extrêmes s'élève dans la population des secteurs du BTP et de l'industrie (Liaisons Sociales 1997 ; Lollivier 1995). Une étude (Nohara 1992), effectuée entre 1978-1986, dans le secteur industriel, semble suggérer non seulement que la variable âge génère des rendements marginaux décroissants, mais aussi que le rendement de la variable ancienneté connaît un fort effritement, particulièrement pour les cadres.

Cette étude suggère que le rendement de l'ancienneté est uniquement important pour les ouvriers évoluant au sein d'un marché interne. Pour les autres catégories socioprofessionnelles, le rendement de l'âge et de l'ancienneté diminuent. La diminution de l'efficacité de la variable ancienneté s'avère considérable. La comparaison des gains salariaux, associés à l'âge et à l'ancienneté, entre 1978 et 1986, permet de constater que le coefficient du rendement de l'ancienneté passe de 1.67 à - 0.93. Cette dépréciation intervient alors que la part des salariés ayant une forte ancienneté augmente. En 1978, 30% des salariés de ce secteur avaient plus de 10 ans d'ancienneté. En 1986, cette proportion est passée à 52%.

Les éléments dont nous disposons semblent suggérer que le rôle de l'ancienneté diminue. Les développements du paragraphe qui suit vont nous suggérer que l'érosion du rôle de l'ancienneté va de pair avec les politiques d'individualisation des rémunérations et les modifications du fonctionnement des marchés internes.

## 2.2 Modification du fonctionnement des marchés internes et individualisation des rémunérations

Le progrès technique et les nouvelles formes d'organisation du travail ont accru la demande d'individus qualifiés. Les entreprises ont eu recours au marché externe pour satisfaire cette demande. Les nouvelles contraintes, imposées par la concurrence et l'accélération du progrès technique, ont contribué à raccourcir l'horizon temporel de l'ensemble des agents

économiques. La carrière du salarié au sein du marché interne, devant refléter les exigences en matière d'investissement en capital humain spécifique et de motivation, en a été déstabilisée.

Le système développé pendant les « trente glorieuses » reposait sur le découplage entre le salaire et la productivité à chaque moment de la carrière. Les négociations collectives permettaient de négocier les différentes revendications salariales. En revanche, au cours de ces dernières décennies, la tendance semble avoir été de lier, à chaque étape de la carrière, le salaire à la productivité. Il semble qu'aujourd'hui les entreprises mettent en place une individualisation du rapport salarial. Cette individualisation peut alors s'appliquer à la rémunération, à la gestion des carrières et aux négociations. Cette politique d'individualisation des salaires semble bien aller dans le sens d'un rapprochement des rémunérations et des productivités. Elle semble valoriser d'autres variables (diplôme, mérite ...) au détriment de l'ancienneté et de l'âge. On peut alors penser que la mise en place de cette nouvelle relation a pu pénaliser les salariés anciens (Gautié 1995).

### *2.2.1 Modification du fonctionnement du marché interne*

En France, les marchés internes s'étaient construits autour de deux faits structurants : la faiblesse de la formation initiale et la définition de la qualification à partir du poste occupé. Dans ce cadre, l'ancienneté jouait un rôle central dans la dynamique du marché du travail et de la construction du salaire et de la carrière. Mais la crise, les transformations radicales du système éducatif, le développement de nouvelles technologies semblent avoir appelé d'autres formes d'organisation et de division du travail. L'apparition de nouveaux impératifs productifs semble avoir remis en cause ce système et semble avoir entraîné la déstabilisation des marchés internes français (Gautié 1995 ; Beret 1992).

#### **a) Le ralentissement des carrières salariales à l'ancienneté**

Dans les années 80, les entreprises se retrouvent face à un blocage des carrières. La réduction importante des effectifs, accompagnée par la réduction des lignes hiérarchiques, la montée de l'offre de formation technique et professionnelle à tous les niveaux de la hiérarchie des emplois, ont provoqué une interruption des anciennes carrières ouvrières vers les services techniques. De moins en moins d'ouvriers accèdent aux services techniques dans lesquels les techniciens supérieurs sont de plus en plus représentés. Parallèlement, les techniciens

supérieurs ont vu leur carrière se limiter par l'arrivée de jeunes ingénieurs. Les marchés internes ne semblent plus fonctionner. La croissance du niveau de qualification semble avoir stoppé la progression verticale des salariés dans la hiérarchie des emplois. L'entrée directe de jeunes diplômés semble avoir bloqué la mobilité promotionnelle (Podevin 1990).

Le ralentissement des possibilités de carrières est parfaitement illustré par les statistiques nationales. Depuis 1974, les promotions se raréfient pour toutes les catégories socioprofessionnelles. Pour les salariés peu diplômés, il est de plus en plus difficile d'obtenir une promotion. En 1974, parmi les hommes ayant 15 ans de carrière, 60% ont eu une promotion sociale. Une femme sur trois en a également bénéficié. En revanche, en 1989, après 15 ans de carrière, seulement 47% des hommes ont obtenu une promotion. Par ailleurs, à partir de 1975, les promotions se raréfient pour les salariés ayant 15 ans de carrière. En effet, 45% de ces salariés ayant débuté leur carrière comme ouvrier qualifié ont obtenu une promotion avant 1974, 18% en ont obtenu une entre 1974 et 1989, dont 2% parmi les promus de 1974.

En 1965, 28% des ouvriers qualifiés peu diplômés ont obtenu une promotion au cours de leurs quinze années de carrière, contre 37% des diplômés. En revanche en 1975, seulement 10% des ouvriers qualifiés peu diplômés avaient eu une promotion au cours de leurs quinze années de carrière, contre 31% des ouvriers diplômés. Ainsi, moins on est diplômé, plus les opportunités de promotion tendent à se réduire. La mobilité verticale apparaît de plus en plus compromise, mobilité sur laquelle la hiérarchie des salaires est cependant construite.

Les principes, organisant la qualification et sa programmation autour d'une identification poste/individu<sup>40</sup>, ne sont plus en cohérence avec l'existence concomitante de salariés de plus en plus formés et de nouveaux impératifs productifs. Le fondement même des marchés internes semble être remis en cause par la crise. **Les nouvelles classifications semblent entraîner un affaiblissement du rôle de l'ancienneté.** Ainsi, l'ancienneté dans le marché interne s'accroît mais son rendement diminue en termes d'accès aux emplois les plus qualifiés. En revanche, le marché externe semble être le lieu des stratégies les plus efficaces pour les actifs ayant réalisé un minimum d'investissements scolaires. **L'ancienneté semble jouer un rôle salarial de plus en plus faible dans la dynamique du marché interne**, son rendement diminuant fortement (Beret 1992 ; Campinos-Dubernet 1995).

---

<sup>40</sup> Ces principes prennent peu en compte le niveau de formation des salariés.

### **b) L'importance du diplôme relativement à l'expérience et à la qualification**

- Pendant les «trente glorieuses», la qualification des individus était définie par le poste de travail et par les accords de classification valables dans l'ensemble d'une branche professionnelle. Au début des années 80, avec le développement des notions de compétences et de métiers, le système de référence s'est déplacé du poste de travail vers la personne. Les diplômes constituent alors un déterminant de plus en plus important des rémunérations. On constate une croissance du niveau moyen de certification de la population. On relève également diminution du nombre de cadres autodidactes (Campinos-Dubernet 1995).

- Ainsi, de nouvelles pratiques de gestion sont apparues. Il semble que les entreprises mettent en place des modèles de carrière salariale et professionnelle dans lesquels le diplôme, associé à la compétence joue un rôle plus important. Ces deux variables semblent se substituer à l'expérience, l'ancienneté et la qualification. En effet, les employeurs semblent critiquer de plus en plus le modèle « traditionnel ». Ils contestent le rôle majeur joué par l'expérience et par l'ancienneté, dans l'acquisition progressive des qualifications. Ceci d'autant plus que la population a un niveau de formation moyen de plus en plus élevé (Jobert 1994 ; Gaullier et Thomas 1990). Ainsi en 1975, 9.6% des actifs âgés de 25 à 60 ans avaient un niveau de diplôme supérieur au bac, ce taux passe à 20.6%, en 1994. De même, en 1990, les actifs âgés de 25 à 60 ans de la génération 1960 sont 21.1% à avoir un niveau de diplôme supérieur au bac, contre 12.8% des actifs âgés de 25 à 60 ans de la génération 1940 (Bourdallé et Cases 1996).

La transformation de l'organisation des entreprises<sup>41</sup> semble avoir entraîné la valorisation d'autres variables que l'âge et l'ancienneté. Avant, dans les entreprises où la carrière ouvrière était possible, le parcours professionnel consistait à gravir un à un les échelons d'une hiérarchie fine. Les différents postes de la hiérarchie permettaient aux salariés de se former sur le tas. Les techniques à maîtriser évoluaient faiblement et réclamaient un long apprentissage. La carrière se déroulait à l'ancienneté et la progression salariale également. Or, l'accélération brutale du changement technique semble avoir mis en évidence la lenteur de l'apprentissage. Ces mutations semblent exiger de toutes autres qualités. Les entreprises recherchent des individus

---

<sup>41</sup>Cette transformation est la conséquence de l'accélération brutale des mutations industrielles.

formés et fidèles, ayant des capacités de communication, d'initiative, d'autonomie, faisant preuve d'abstraction, d'imagination et étant capables de transférer leur expérience (Conninck (de) 1994a et b). Pour retenir les salariés possédant ces caractéristiques, les entreprises ont modifié les variables intervenant dans la construction de la carrière professionnelle et salariale. Elles ont notamment privilégié la valorisation du diplôme (encadré 3.1).

L'expérience semble devenir moins importante que le niveau de diplôme, gage des compétences abstraites. Le diplôme devient un des éléments moteurs de la carrière. La valeur de l'ancienneté est dévalorisée. Les entreprises semblent intégrer ces différentes nouvelles variables dans la progression du salaire. Mais, la prime d'ancienneté ne semble pas pour autant avoir disparu. On trouve encore des secteurs dans lesquels elle constitue l'élément essentiel des augmentations de salaires : le secteur de la réparation automobile par exemple (Conninck (de) 1994a et b ; Jobert 1994).

Encadré 3.1

Exemple de substitution de la variable diplôme à la variable ancienneté dans la formation des salaires

Conninck (de) (1994b) décrit les modifications intervenant dans trois entreprises. Il constate que dans ces entreprises les mutations de l'environnement (évolution technologique, incertitude des marchés, crise de l'emploi ...) se sont traduites par des mutations dans les modes de gestion des salariés. Ces entreprises ont mis en avant les compétences abstraites. Celles-ci sont fortement liées au diplôme. Cette valorisation du diplôme a dévalorisé l'ancienneté.

Ainsi entre 1983 et 1990, dans l'entreprise 1, on constate qu'en terme de classification<sup>42</sup>, les moins de 35 ans (les plus jeunes et les plus diplômés) sont au même niveau que les plus anciens. En 7 ans, la situation s'est complètement inversée. En 1983, les salariés anciens bénéficiaient en moyenne d'indices de classification de 12 points supérieurs aux plus jeunes. En revanche, en 1990, les plus jeunes bénéficient, en moyenne, d'un indice supérieur de 3 points par rapport aux plus anciens. Le diplôme est donc valorisé au détriment de l'ancienneté dans la grille de classification de cette entreprise.

Dans l'entreprise 2, en retraçant la courbe de carrière des techniciens, Conninck (1994b) constate que leur progression devient de plus en plus lente. Le passage d'ouvrier qualifié à technicien se fait de plus en plus rare et surtout à un âge de plus en plus jeune. L'âge modal de promotion est passé de 36 ans à 26 ans entre la génération la plus ancienne et la plus jeune. Les filières de passage cadre connaissent également une modification de l'âge. Le passage s'effectue également à un âge de plus en plus jeune. La carrière ne semble donc plus se faire à l'ancienneté dans cette entreprise. Elle semble s'effectuer plus exactement en fonction des compétences et des diplômes.

<sup>42</sup> Cette classification est définie par une grille. Cette grille permet d'attribuer à chaque salarié un certain nombre de points en fonction de son âge, de son ancienneté.... Ce nombre de points permet d'établir le niveau de salaire.

À côté de cette modification du fonctionnement des marchés internes, les entreprises cherchent à individualiser les hausses de salaires. L'effort et le mérite sont alors valorisés au détriment de l'âge et de l'ancienneté.

### *2.2.2 Les hausses de salaire : vers une individualisation*

Face aux nouvelles données de la conjoncture économique, les rigidités qui affectaient le processus de fixation des rémunérations (négociations à l'échelle nationale, indexation des salaires, systèmes de rémunération fondés sur l'ancienneté et l'âge ...) et constituaient une entrave majeure à la compétitivité, semblent avoir fait l'objet de nombreuses critiques. Au terme d'une décennie de bouleversements technologiques, de dérégulations des marchés du travail et des produits, les pratiques et les politiques salariales semblent avoir évolué de façon significative. On constate :

- un désengagement progressif de l'État des négociations collectives et une décentralisation des négociations salariales vers l'entreprise ;
- la promotion de mesures de flexibilité (mobilité des effectifs, réduction et aménagements du temps de travail, formation de nouvelles classifications ...) et l'intégration de ces dernières à la négociation salariale d'entreprise ;
- une diversification salariale croissante (individualisation, intéressement, compléments de rémunération ...).

En France, depuis les années 80, on peut observer une tendance générale à l'individualisation des rémunérations. Cette individualisation de la gestion des salaires permet à l'entreprise d'obtenir, à la fois, les formes d'implications souhaitées, et l'acceptation de changements, rendus nécessaires par les transformations technologiques et organisationnelles. Les directions d'entreprise semblent alors favoriser l'augmentation du salaire au mérite plutôt qu'à l'ancienneté, les primes individuelles plutôt que collectives, celles ayant un caractère discrétionnaire par rapport à celles qui ont été négociées (Lallement 1994).

Ainsi, la grande majorité des entreprises accordent des augmentations au mérite en plus des augmentations générales. Depuis 1985, on constate une progression des accords de salaire comportant une formule d'individualisation des hausses, associées ou non à des augmentations

générales. En 1990, 36 % des entreprises avaient signé de tels accords. Dans le même temps, on constate que la participation aux bénéfices connaît une forte progression (10 000 accords en vigueur en 1990). La structure des salaires semble évoluer vers une rémunération comportant plusieurs composantes :

- un salaire de base lié à la grille de classification déterminée au niveau de la branche, tenant compte de la législation sur le salaire minimum ;
- un salaire d'individualisation récompensant le mérite individuel ;
- un intéressement aux résultats de l'entreprise ;
- des avantages financiers divers (Commission des communautés européennes 1993 ; Coutrot 1992).

Finalement, individualiser les rémunérations consiste à rémunérer chaque salarié non seulement en fonction de la tâche qui lui est confiée (salaire de base), mais aussi en fonction de son comportement et de ses performances (salaire d'individualisation récompensant le mérite). C'est également rémunérer chaque salarié en tenant compte des résultats de l'entreprise (intéressement, participation aux résultats). Enfin, c'est aussi pratiquer des augmentations individuelles de salaire à l'occasion de négociations d'entreprise.

**a) Valorisation de l'effort et du mérite au détriment de l'ancienneté : vers une individualisation**

L'individualisation des hausses de salaire va de pair avec la mise en place d'un entretien, annuel et individuel d'évaluation, entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Il sert à faire le point sur la performance passée et les obligations à venir du salarié. Cet entretien permet de substituer en partie, à la relation ancienneté/salaire, une relation entre le mérite et le salaire (Concialdi et Grandjean 1990). L'analyse de la construction des salaires dans plusieurs entreprises (Grandjean 1987 ; Eustache 1986) montre qu'on se dirige bien vers une individualisation des salaires favorisant l'évaluation et la rémunération du mérite. Cette individualisation permet un meilleur contrôle de l'évolution des salaires individuels. Ainsi, une première enquête menée auprès des établissements de l'industrie chimique (Eustache 1986) montre que dans 75% des établissements enquêtés, la variable « mérite » intervient, totalement ou partiellement, dans la rémunération. Ces études montrent également que la plupart du temps la procédure d'évaluation s'effectue de façon plus ou moins formelle. La seconde enquête, (Grandjean 1987) menée auprès de 6 régions, dévoile que 2/3 des entreprises enquêtées

n'utilisent pas de grille écrite d'évaluation. La plupart des responsables se fondent sur le rapport des chefs directs des salariés intéressés. Cette même enquête semble dégager une tendance des entreprises à substituer progressivement les augmentations généralisées, fixées *a priori*, à une indexation des rémunérations sur les résultats des entreprises et/ou des performances des salariés. Ainsi, 17% des entreprises enquêtées ont réalisé cette substitution.

L'étude des augmentations individuelles de salaire à l'occasion de négociations d'entreprise semble montrer que leur part dans les augmentations de salaire devient de plus en plus importante.

#### **b) Vers une individualisation des augmentations de salaire**

Entre 1945 et 1980, les négociations salariales s'effectuaient par l'intermédiaire des négociations collectives et l'établissement de conventions collectives. Aujourd'hui, les syndicats semblent moins puissants. Dans le cadre des entretiens annuels, les négociations des salaires et des promotions semblent s'effectuer de façon beaucoup plus individuelle. Avant la période de crise, la pression croissante du salariat a attribué un rôle croissant et majeur aux syndicats qui négociaient les salaires et leurs évolutions. Au sein d'une même branche, les salariés obtenaient des augmentations de salaire plutôt homogènes. Maintenant, les négociations des promotions et des augmentations de salaire semblent s'effectuer de plus en plus individuellement.

Globalement, sur l'ensemble du premier semestre 1997, une étude de la DARES montre que les données provisoires ne mettent pas en évidence une modification notable des pratiques salariales par rapport au début des années 90. Depuis le milieu de ces années, l'individualisation représente une part stable des accords négociés (Bangoura, Folqués et Perben 1997 ; Duthil 1993 ; Lafranchi et Sandoval 1990).

En 1995, parmi les entreprises ayant accordé des hausses de salaires, 34% ont pratiqué des augmentations individuelles. Souvent ces augmentations sont associées aux augmentations générales. Dans 31% des entreprises de 20 à 49 salariés, les augmentations individuelles s'associent aux augmentations générales. Cette proportion est de 61% dans les entreprises comptant entre 100 et 200 salariés. Elle atteint la valeur de 77% dans les entreprises de 200 à 500 salariés, et 95% dans les entreprises de plus de 5000 salariés. Au total, au cours des années 90, 57% des salariés ont été concernés par une augmentation de salaire au mérite avec des écarts de proportions importantes selon les catégories socioprofessionnelles (tableau 3.13).

On constate, de plus, que le pourcentage d'entreprises ayant accordé uniquement des augmentations générales diminue régulièrement, depuis le milieu des années 80. Cette proportion passe de 66% en 1986, à 46% en 1995. En revanche, la part des augmentations individualisées dans l'évolution totale des salaires s'accroît. Au cours des années 80/90, la part des salariés ayant bénéficié d'une politique salariale mixte augmente de façon significative. La part des salariés ayant reçu uniquement une augmentation individualisée augmente plus faiblement (tableau 3.12).

Les éléments dont on dispose suggèrent donc que l'on se dirige vers une individualisation des augmentations des salaires (Liaisons Sociales 1997 ; INSEE 1995 ; Linhart, Rozenblatt et Voegelé 1993 ; Duthil 1993).

Tableau 3.12  
Répartition des salariés en fonction de la nature de l'augmentation

| Année                                    | En % |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|  | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
| Augmentations générales dont :           | 90   | 90   | 90   | 91   | 91   | 90   | 85   | 88   | 87   |
| - Augmentations mixtes                   | 38   | 43   | 44   | 46   | 50   | 47   | 38   | 38   | 41   |
| - Augmentations générales uniquement     | 52   | 47   | 46   | 45   | 41   | 43   | 47   | 50   | 46   |
| Augmentations individualisées uniquement | 10   | 10   | 10   | 9    | 9    | 10   | 15   | 12   | 13   |

Lecture : En 1995, parmi les salariés augmentés, 87% ont bénéficié d'une augmentation générale. Ces augmentations générales s'accompagnent dans 47% des cas (41/87) d'une revalorisation individualisée du salaire.

Source : INSEE (1995)

L'individualisation totale des hausses salariales semble cependant marquer le pas dans la population des cadres qui était pourtant jusqu'à présent la catégorie la plus concernée. Par contre, on constate que la part des ouvriers, des agents de maîtrise et des techniciens ayant bénéficié uniquement d'augmentations individualisées s'accroît (tableau 3.13 ; INSEE 1995).

Tableau 3.13  
Répartition des salariés augmentés en fonction de la nature de l'augmentation (cadres et ouvriers)

| Année                                    | Cadres |      |      |      | Ouvriers |      |      |      |
|--|--------|------|------|------|----------|------|------|------|
|  | 1992   | 1993 | 1994 | 1995 | 1992     | 1993 | 1994 | 1995 |
| Augmentations générales dont :           | 74     | 71   | 70   | 71   | 93       | 87   | 92   | 90   |
| - Augmentations mixtes                   | 37     | 31   | 30   | 32   | 44       | 34   | 38   | 42   |
| - Augmentations générales uniquement     | 37     | 40   | 40   | 39   | 49       | 53   | 54   | 48   |
| Augmentations individualisées uniquement | 26     | 29   | 30   | 29   | 7        | 13   | 8    | 10   |

Source : INSEE (1995)

Cette recherche de l'individualisation des salaires semble s'appuyer également sur la mise en place des compléments de salaire tels que : l'intéressement, la participation, les plans d'épargne entreprise.

**c) Importance croissante des compléments de salaire : intéressement et participation**

- **La signature d'un accord d'intéressement** est facultative. La prime d'intéressement a un caractère collectif. Tous les salariés de l'entreprise doivent en bénéficier. L'intéressement constitue le complément de salaire le plus souvent utilisé par les entreprises. Il joue le rôle d'un complément à l'individualisation des salaires. Il est souvent perçu comme un instrument de la politique salariale par les entreprises. Le développement des systèmes d'intéressement des salariés contribue à subordonner une partie de la rémunération aux résultats réels de l'entreprise (Campinos-Dubernet 1995). L'introduction de l'intéressement, malgré son statut juridique et fiscal non salarial, vient modifier les mécanismes de formation des salaires de base et de la rémunération salariale. La négociation sur les salaires de base semble perdre de son importance, dans la mesure où les hausses consécutives à ses négociations apparaissent plus routinières. La rémunération totale devient plus aléatoire. Elle semble plus liée aux conditions particulières et conjoncturelles de l'entreprise (Liaisons Sociales 1997 ; Coutrot 1992).

Les entreprises accordant des hausses mixtes de rémunérations (générales et individualisées) sont plus favorables à l'intéressement. Cette pratique permet d'obtenir une cohésion des salariés tout en individualisant une partie des hausses de salaire. Une étude (Liaisons Sociales 1997) analysant économétriquement des données portant sur les années 1993-1995 suggère qu'il existe une corrélation entre le versement de primes d'intéressement et celui de hausses individualisées de salaire. Les politiques salariales des entreprises et la pratique de l'intéressement ne sont pas indépendantes. Il semble que le versement d'une prime collective facilite l'individualisation des salaires. Quand l'entreprise dégage des bénéfices suffisants pour verser une prime d'intéressement, elle peut également plus facilement augmenter individuellement les salariés.

Cette étude suggère également que les entreprises ayant un accord d'intéressement négocient plus souvent les salaires. De plus, la présence de négociation des salaires n'est pas indépendante du type de hausse accordée. Les augmentations mixtes font plus l'objet de négociations que les augmentations générales ou individuelles. Il semble que les négociations, l'individualisation et l'intéressement constituent des éléments interdépendants. L'intéressement serait alors le complément d'une individualisation des hausses de salaire.

Le nombre d'accords d'intéressement semble prendre un nouvel essor depuis 1993. 10000 accords ont été signés en 1995, contre 9300 en 1994. En 1996, 2.7 millions de personnes ont touché une prime d'intéressement, contre 2.6 millions en 1994. Les 3/5 des entreprises ayant un accord d'intéressement comptent moins de 50 salariés. Mais ces 3/5 ne représentent que 10% de la population bénéficiant d'une prime d'intéressement. 75% des salariés bénéficiant de cette prime travaillent dans des entreprises de plus de 500 personnes. L'intéressement est le plus souvent fonction des résultats de l'entreprise. Plus des 3/4 des accords d'intéressement en vigueur reposent sur les résultats. 10% sont fondés sur la croissance de la productivité et 10% utilisent des systèmes mixtes.

Les montants des primes d'intéressement diffèrent non seulement en fonction du secteur de l'entreprise, mais aussi en fonction de la catégorie sociale du bénéficiaire. Depuis 1994, les entreprises n'ont plus la possibilité de moduler les primes selon le niveau occupé dans la hiérarchie. Pourtant les 3/4 des entreprises retiennent en partie ou en totalité le critère du salaire pour répartir les primes. Ainsi entre 1995 et 1996, l'écart entre la prime versée au cadre et à l'ouvrier est important et a tendance à s'accroître. La prime moyenne versée en 1996 aux employés, techniciens et agents de maîtrise continue à progresser (5000 francs), celle des cadres également (9850 francs). Par contre celle des ouvriers connaît une baisse (3960 contre 4160 francs ; Fagnot 1998).

- **La participation** a le même caractère collectif que l'intéressement. Cependant la signature de cet accord est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés, réalisant un bénéfice net supérieur à 5% de leurs capitaux propres. De plus, les sommes versées, à ce titre, aux salariés sont bloquées pour au moins 5 ans. La participation constitue une épargne forcée. Elle est le plus souvent perçue comme une obligation.

5 millions de personnes bénéficient d'une participation aux résultats de leur entreprise. Entre 1978 et 1995, le nombre d'accords est passé de 10 000 à 16 000. La mise en place de la participation augmente avec la taille de l'entreprise. En 1995, 38% des firmes de plus de 50 salariés disposent d'un accord de participation. Pour les entreprises de plus de 2000 salariés, cette proportion est de 60%. Les sommes attribuées au titre de la participation représentent environ 4% de la masse salariale des entreprises. En 1995, la prime de participation représente entre 1% et 10% du salaire brut perçu par les salariés. Le montant moyen de la prime perçue par les salariés s'élève à 5800 francs en 1994, soit 1000 francs de plus qu'en 1990.

Participation et intéressement réagissent différemment aux variations de la conjoncture économique. L'existence et le montant de la prime d'intéressement sont moins mécaniquement liés à la conjoncture que ne l'est la prime de participation. Par exemple en 1996, les entreprises ont été moins nombreuses à avoir des résultats suffisants pour pouvoir dégager des sommes au titre de la participation par rapport à 1995 (63% en 1995 contre 60% en 1996). En revanche en 1996, parmi les entreprises signataires d'un accord d'intéressement, les 3/4 ont pu verser une prime. Cette proportion est stable par rapport à 1995.

Cette modification du fonctionnement du marché interne, cette recherche de l'individualisation des hausses de salaire n'ont cependant pas entraîné une suppression massive et générale de la rémunération de l'ancienneté (prime à l'ancienneté). Ces évolutions semblent avoir juste introduit une modification de l'importance accordée aux variables âge et ancienneté. La prime d'ancienneté perd alors de son importance. Il ne semble pas que les dirigeants d'entreprise, bien que critiquant la valeur accordée à cette variable, aient pu la supprimer.

### *2.2.3 Vers une diminution de l'importance de la prime d'ancienneté*

Une étude effectuée au cours des années 80 (Grandjean 1989) montre l'existence très répandue de système de rémunération de l'ancienneté. Ces systèmes découlent le plus souvent d'accords de branche. L'existence de ces systèmes est inscrite dans la majorité des conventions collectives. Selon cette étude, en moyenne, 30% des établissements enquêtés ne dispensent pas de prime d'ancienneté. Plus finement, 31.6% des établissements de moins de 50 salariés et 12% des établissements de plus de 500 salariés n'en ont pas. Parmi les 30% d'établissements n'ayant pas de prime d'ancienneté, 7% ont mis en place d'autres systèmes de rémunération.

En général, la règle minimale appliquée dans toutes les branches et entreprises ayant instauré la rémunération de l'ancienneté est la suivante :

- une prime égale à 3% du salaire à partir de 3 ans d'ancienneté ;
- une prime égale à 6% du salaire à partir de 6 ans d'ancienneté ;
- une prime égale à 9% du salaire à partir de 9 ans d'ancienneté ;
- une prime égale à 15% du salaire à partir de 15 ans d'ancienneté.

Une forte proportion d'établissements accorde une prime supérieure à la prime minimale prévue. Certains accordent une prime d'ancienneté égale à 1% du salaire dès la première année d'ancienneté, alors que l'accord prévoit une ancienneté minimale de 3 ans. Enfin, d'autres établissements font progresser la prime d'ancienneté au-delà des 15 ans d'ancienneté, le plus souvent jusqu'à 20 ans. La plupart des entreprises calculent ces primes sur le salaire réel et non sur les minima. Certains établissements accordent en plus des gratifications diverses : un nombre de jours de congés supplémentaires en fonction de l'ancienneté, une indemnisation des congés de maladie plus favorable en fonction de l'ancienneté ...

Les résultats de l'enquête font apparaître un certain immobilisme concernant la remise en cause de la rémunération à l'ancienneté. Plus de 75% des établissements n'ont pas envisagé ou n'envisagent pas d'entreprendre des négociations, dans ce sens. Seulement 9.5% d'entre eux, expriment explicitement la volonté de modifier ce système). En revanche, l'enquête effectuée au sein des entreprises apporte des informations supplémentaires sur la perception de la prime d'ancienneté. Les 2/3 des entreprises enquêtées estiment que la prime d'ancienneté est peu motivante, crée des injustices et freine la mobilité. Dans leur grande majorité, les entreprises sont pour la remise en cause de ce système de rémunération, bien que cela ne soit pas suivi par la mise en place de négociations salariales (Grandjean 1989 ; Gaullier et Thomas 1990).

Cependant un petit nombre d'entreprises semblent avoir remis en cause ce type de rémunération. Ainsi, Grandjean (1989) constate que 9 établissements sur les 59 visités remettent en cause cette prime soit en la supprimant, soit en diminuant son importance (encadré 3.2). Sur les 6 établissements l'ayant supprimée, 3 ont plus de 300 salariés, les 3 autres moins de 100 salariés. Dans 4 de ces 6 établissements, l'accent est mis sur l'introduction des nouvelles technologies qui a entraîné la remise en cause de la rémunération.

#### Encadré 3.2

##### Suppression de la prime d'ancienneté : quelques exemples

###### **Une suppression progressive**

La première entreprise a prévu de supprimer progressivement la prime d'ancienneté. Trois actions successives le permettront :

- le gel définitif de la base de calcul des primes d'ancienneté.
- La diminution progressive de leur montant. Au lieu de croître chaque année de 1%, la progression des primes d'ancienneté est limitée à 0.8% la première année, puis à 0.6%, puis à 0.4% et enfin à 0.2%.
- La suppression de la possibilité d'acquérir dans l'avenir une prime d'ancienneté pour tous les salariés qui n'en sont pas bénéficiaires à une certaine date. Pour les personnes présentes avant cette date, la prime sera intégrée progressivement aux salaires.

/...

**Une suppression plus brutale**

Dans le second établissement, les acquis en matière d'ancienneté ont été remis en cause. Les pourcentages de la prime d'ancienneté étaient calculés sur les salaires réels. Dorénavant, la prime d'ancienneté est ramenée à la rémunération mensuelle, calculée sur la base des 39H. L'entreprise souhaite poursuivre cette démarche qui permet de contester la notion d'ancienneté. Elle cherche à prendre en compte la motivation du personnel et l'évolution de ces compétences. Au niveau collectif, elle a donc mis en place un accord d'intéressement. Cet accord prévoit la détermination d'une formule de calcul, à négocier tous les ans, prenant en compte les critères de productivité, de qualité, de sécurité et de respect des délais dans chaque atelier. Au niveau individuel, l'entreprise souhaite mettre en place un système d'évaluation permanente.

**Diminution de la prime**

Le troisième établissement a décidé de s'aligner sur la convention collective dont elle dépend et de prendre en compte les minima et non plus le salaire réel pour calculer la prime d'ancienneté.

Source : Grandjean (1989 pp 12-13).

L'individualisation croissante des hausses de salaire n'a pas entraîné pour autant la disparition des primes d'ancienneté. La prime d'ancienneté entre encore dans la rémunération de 4 salariés sur 10 en 1992. Ce type de prime est cependant plus répandu chez les ouvriers que chez les cadres. Sa part dans la rémunération des cadres (1.7%) est deux fois moins importante que celles des primes de performances individuelles ou collectives. En revanche, la prime d'ancienneté occupe dans la rémunération des ouvriers et des professions intermédiaires une place nettement supérieure (3.4%). Elle est également nettement supérieure à celles des primes de performances individuelles et collectives (2.5% ; Liaisons Sociales 1997).

De plus, les augmentations générales des salaires, principal instrument d'une politique salariale recherchant avant tout l'équité et la paix sociale, gardent toujours une part prépondérante dans l'évolution des rémunérations des salaires d'exécution. En effet, en 1995, 87% des salariés ont bénéficié d'augmentations générales (augmentations générales uniquement ou mixtes).

L'essentiel des modifications constatées, depuis le début des années 80, semblent consister à assouplir les rigidités du salaire. Les règles définissant le salaire avaient été conçues pour l'essentiel sur la base de la stratégie de fixation des salariés. La critique du rôle accordé à l'ancienneté, la volonté de lier davantage le salaire aux performances individuelles, se développent. Ainsi, l'individualisation des salaires, initialement réservée aux cadres dont l'activité est jugée séparable de celle du collectif dans lequel ils s'insèrent, a été étendue à d'autres catégories de personnel. Cependant ces modifications ont rapidement conduit à la question difficile et hautement conflictuelle de l'appréciation fine des contributions individuelles (Gazier 1992).

Les éléments dont on dispose semblent suggérer qu'on assiste à une individualisation croissante des rémunérations. Cette individualisation semble rendre moins active les variables âge et ancienneté dans la détermination des hausses de salaire.

### **3 Évolution des pratiques de gestion des carrières salariales et professionnelles : vers une remise en cause du mode de gestion Japonais**

L'évolution de l'environnement économique et démographique semble entraîner également une évolution ou une remise en cause du mode de gestion traditionnel Japonais. Les entreprises sont confrontées au vieillissement de leur population, dans un contexte de forte pression démographique naturelle et d'incitation publique au recul de l'âge de la retraite. La pyramide des âges de la population active se déforme rapidement. Ce vieillissement semble conduire inévitablement à la remise en cause des modes de gestion du personnel (rémunérations et promotions à l'ancienneté). Le fonctionnement du marché interne semble être remis en cause. Les coûts salariaux semblent augmenter. Les entreprises ont une main d'œuvre qui fait preuve d'une faible capacité d'adaptation à un environnement économique et technologique en évolution rapide.

Des changements s'opèrent donc dans le système d'emploi des grandes sociétés et des administrations japonaises. Les employeurs se sentent moins tenus d'assurer aux travailleurs divers avantages traditionnels tels que : l'emploi à vie, une formation polyvalente, un mode de rémunération et de promotion fondé sur l'ancienneté (Jain 1990)<sup>43</sup>.

#### **3.1 La mise en place de la retraite anticipée et modification du rôle du Shukko**

La mobilité interne à l'entreprise (verticale et horizontale) est l'un des piliers du système d'emploi japonais. Celle-ci vise à assurer la flexibilité de l'allocation des ressources en main d'œuvre, dans le cadre de la sécurité de l'emploi quasi totale. Le vieillissement de la force de

---

<sup>43</sup> On constate que les stratégies de gestion élaborées par les grandes entreprises sont plus une réponse pragmatique à l'état de l'économie que le fruit de décisions dictées par des valeurs culturelles (Jain 1990).

travail peut avoir une incidence sur la mobilité interne et tout particulièrement sur la mobilité ascendante.

La possibilité de mener sa carrière dans la même entreprise caractérise la gestion du personnel au Japon. La prise en compte de l'ancienneté dans la progression salariale et hiérarchique encourage le salarié à rester dans l'entreprise. La forme de la pyramide des âges des entreprises a alors une importance stratégique. Il est nécessaire que sa structure soit triangulaire, afin de garantir le fonctionnement régulier de l'avancement du personnel dans la hiérarchie. Cependant le contexte économique a conduit les entreprises à effectuer de faibles recrutements, ce qui a entraîné un élargissement de la partie haute de la pyramide (qui traduit le vieillissement de la population de l'entreprise), auquel s'est associé le vieillissement de la population active. Le système d'avancement régulier des salariés à l'ancienneté dans la ligne hiérarchique est donc bloqué (Broucker (de) 1988).

Les entreprises ont donc cherché à retrouver une pyramide des âges permettant de perpétuer les promotions à l'ancienneté. Elles ont mis en place deux solutions. La première consiste à inciter les salariés à prendre une retraite anticipée. La seconde consiste à diversifier les plans de carrière au sein de l'entreprise, en modifiant l'âge d'accès au transfert (Shukko), et à dissocier l'évaluation de la qualification de l'attribution des promotions. En ouvrant la possibilité d'une retraite anticipée et en réformant le système de transfert des salariés, les entreprises remettent en cause le principe de croissance du salaire à l'ancienneté et le principe de la construction de la carrière à l'ancienneté.

### 3.1.1 La retraite anticipée

Les grandes entreprises ont mis en place des programmes d'incitations au départ anticipé accompagné d'aide à la reconversion externe. En 1991, 41.1% des entreprises de plus de 5000 salariés avaient une politique d'incitation au départ anticipé, contre 0.8% des entreprises de 30 à 99 salariés. Par exemple, l'entreprise Mitsui a décidé la mise en préretraite systématique de tous les individus âgés de 56 ans et plus (Estienne 1996).

### 3.1.2 Les modifications des conditions du transfert (*Shukko*)

On observe 4 types de modifications des conditions du transfert.

La première consiste à proposer aux salariés, 10 ans avant l'âge de la retraite, de bénéficier d'un salaire constant et du réemploi (transfert) après 60 ans ou 65 ans.

La seconde consiste à proposer au salarié, 10 ans avant l'âge de la retraite, un salaire croissant à l'ancienneté sans bénéficier du réemploi.

Une troisième solution est envisagée par certaines entreprises. Elle consiste à avancer l'âge du transfert des salariés dans les entreprises filiales.

Exemple : L'entreprise Mitsui a mis en place en même temps que les préretraites, un transfert obligatoire vers des filiales ou des sociétés de l'entreprise mère (*Shukko*). Ces transferts s'adressent aux salariés âgés de 45 ans à 53 ans. Les salariés âgés d'au moins 44 ans, refusant ce transfert, sont mis à la retraite.

Enfin, une quatrième politique consiste à aménager des transferts dans des filiales spécialisées où sont créés des emplois pour les salariés âgés. Ces salariés représentent en moyenne plus de 50% de la main d'œuvre employée. Dans ces filiales, les salariés âgés bénéficient du *Shukko* dans des conditions différentes. Les pertes de salaires sont plus importantes. L'expérience antérieure est peu valorisée et utilisée. Mais les conditions de travail sont adaptées aux salariés vieillissants.

Il est intéressant de souligner que les mesures d'anticipation du transfert ou de retraite avant 60 ans, concernent la majorité des entreprises, constituant l'échantillon de l'enquête menée par Estienne (1996). Les employeurs japonais maintiennent donc le système d'emploi à vie. En revanche, ils ne semblent pas souhaiter maintenir le principe d'avancement à l'ancienneté jusqu'à la retraite. Ils semblent souhaiter également diminuer l'âge de la retraite.

Le rôle du transfert (*Shukko*) se modifie donc. Traditionnellement, il contribuait au développement des carrières. Il pouvait concerner les salariés âgés de 40 ans. Mais dans ce cas, les entreprises cherchaient à renforcer les liens entre l'entreprise mère et l'entreprise accueillant le salarié transféré. Aujourd'hui, les entreprises recourent aux transferts pour réduire leurs effectifs et pour rétablir les promotions. Cette pratique ne résout pas les problèmes liés au

vieillesse. Elle les transfère dans les entreprises accueillant les salariés transférés. Souvent, ces entreprises sont de petite taille et offrent des conditions de travail difficiles.

Mais parfois, les entreprises ne peuvent pas recourir au *Shukko* pour gérer le vieillissement. Par exemple, la crise du secteur de la construction navale était trop importante pour que les entreprises recourent aux aménagements du *Shukko*. Les problèmes rencontrés par la construction navale ont été gérés par une mobilité géographique importante des salariés, par le licenciement d'un nombre important de salariés et par des reclassements avec pertes de salaire (parfois réduit de moitié).

On peut penser que le recours au transfert était rendu possible par certaines conditions économiques et démographiques propres au Japon. Un faible taux de chômage, une évolution démographique et économique lentes, l'accord des syndicats et l'existence de grands groupes diversifiés facilitaient les transferts (Gaullier et Thomas 1990).

Ce réaménagement de l'emploi à vie s'effectue alors même que depuis 1994, le gouvernement ne cesse d'inciter les entreprises à mettre en place la prolongation de l'activité des salariés de 60 à 65 ans.

### 3.2 L'impact de la remise en cause de la retraite à 60 ans

La remise en cause de l'âge de la retraite par le gouvernement ne semble pas modifier le comportement des entreprises.

En 1994, la réforme des systèmes de retraite avait pour objectif de porter progressivement l'âge de plein bénéfice de la retraite de 60 ans à 65 ans. Or, les entreprises ne semblent pas avoir modifié l'âge de la retraite. Celui-ci est en moyenne de 60 ans. En effet, les éléments dont on dispose suggèrent que les entreprises avancent plutôt l'âge de la retraite (Estienne 1996).

Pendant les années 75-80, les entreprises ont accepté d'augmenter l'âge de la retraite, sans modifier le modèle de gestion. L'âge de la retraite est donc passé de 55 ans à 60 ans. En revanche aujourd'hui, les entreprises japonaises ne se considèrent pas en mesure d'augmenter l'âge de la retraite (comme voté fin 1994), sans aménagement du modèle de gestion. Les grandes entreprises ne pratiquent plus le réemploi après 60 ans. Les politiques de réemploi jusqu'à 65 ans se font de plus en plus rares. Elles estiment, qu'avec le système d'avancement à l'ancienneté, augmenter l'âge de la retraite peut élever considérablement le coût marginal

d'une année supplémentaire d'activité, surtout en fin de carrière. Cela entraînerait une augmentation des coûts salariaux. Aujourd'hui, un salarié réemployé ou réembauché connaît une diminution de son salaire. Cependant le salaire d'un jeune est 30 à 40% inférieur au salaire de réemploi. Les entreprises ne semblent donc pas vouloir augmenter l'âge de la retraite dans les conditions actuelles. De plus, elles ne semblent pas vouloir recourir au réemploi. On peut alors penser qu'elles préfèrent aménager les contrats de travail (Estienne 1996).

Si la réforme de l'âge de la retraite, votée en 1994, venait à être appliquée la classe d'âge des plus de 60 ans risque d'être au chômage. Certains éléments semblent suggérer que le modèle d'emploi à vie puisse être remis en cause dans les années à venir. Il semble déjà que les entreprises remettent en cause la valorisation de l'ancienneté dans la construction des salaires.

### 3.3 Remise en cause directe de l'ancienneté dans la valorisation salariale

Les entreprises japonaises sont confrontées à la croissance des coûts salariaux qui est corrélative :

- au vieillissement de la population active compte tenu des règles de rémunération ;
- à la baisse relative des embauches de jeunes dans une société qui traditionnellement embauche uniquement des jeunes en début de carrière. Cette diminution des embauches entraîne inéluctablement une augmentation rapide de l'âge moyen des effectifs.

Les coûts salariaux des entreprises augmentent mécaniquement parce le nombre de salariés âgés augmente. Mais ces coûts augmentent également parce que le vieillissement entraîne une rupture de l'adéquation entre le salaire et la productivité. En effet, les salariés vieillissants semblent avoir des difficultés à s'adapter aux modifications technologiques. Au Japon, l'introduction rapide de la microélectronique et d'autres technologies avancées affectent inéluctablement la composition de la demande de travail. Les travailleurs âgés ne répondent plus aux attentes. D'ailleurs au cours de ces dernières années, la proportion des employés âgés a eu tendance à décliner dans les secteurs ayant les taux d'équipement en matériel de haute technologie les plus élevés. En revanche, on a constaté, dans le paragraphe 1.3, que la proportion de travailleurs âgés présents sur le marché du travail a augmenté. Les individus âgés de plus de 60 ans représentent, en 1990, 11.4% de la population active, contre 7.9% en 1950.

Les individus âgés de 40 à 59 ans représentent, en 1990, 45% de la population, contre 29.6% en 1950.

Face aux augmentations des coûts salariaux, les entreprises ont suspendu la croissance du salaire à l'ancienneté pour les salariés âgés de 50 à 55 ans. Par exemple, Nippon Steel a suspendu la croissance du salaire à l'ancienneté pour les salariés âgés de 50 ans (Broucker (de) 1988).

Les entreprises ont également modifié l'importance relative des différents critères de promotion. Les salariés sont promus plus en fonction de leur capacité productive et de leurs performances, qu'en fonction de leur l'ancienneté. Ainsi on estime que 10% des grandes entreprises d'Osaka et de Tokyo ont mis en place un système de promotion au mérite (Dourille-Feer 1998). Cette pratique a été favorisée par la volonté des salariés. Une enquête (Gauillier et Thomas 1990) montre que les Japonais ne remettent pas en cause le système d'emploi à vie. Ils remettent en cause la croissance du salaire à l'ancienneté et le déroulement de la carrière à l'ancienneté. Les salariés souhaiteraient donc l'introduction d'avancement au mérite et l'introduction d'une composante « mérite » dans la construction du salaire. Cette remise en cause est également perceptible dans les grands établissements où la valorisation de l'ancienneté est la plus répandue. La prise de conscience par les chefs d'entreprises de cette volonté des salariés a entraîné une diminution de la valorisation de l'ancienneté. Les chefs d'entreprise semblent procéder avec prudence, pour ne pas décourager les salariés anciens. Les politiques menées permettent d'accorder actuellement une place croissante au mérite dans l'établissement de la rémunération. En revanche, 60% de la rémunération sont encore constitués par l'ancienneté et les variables individuelles (âge ... ; Bourguignon 1993).

Les entreprises semblent également modifier le système d'allocation forfaitaire de retraite. Elles étalent son paiement dans le temps. La formation interne et la polyvalence commencent à être remis en cause. Certaines entreprises recourent à des experts externes. On devrait assister à une plus grande mobilité externe des salariés, notamment des jeunes les plus qualifiés. L'identification des salariés à leur entreprise devrait s'estomper et déboucher sur des comportements plus individualistes. Les firmes pourraient alléger progressivement les contraintes de coûts fixes imposées par le système de l'emploi à vie et réduire le personnel en surnombre. Cependant ce type d'évolution se fait lentement. Les responsables d'entreprise et les salariés ne semblent pas encore complètement convaincus du bien fondé d'un marché du travail externe (Dourille-Feer 1998).

Cette remise en cause générale du modèle d'emploi à vie semble prendre forme petit à petit. Pour faire face au vieillissement, certaines entreprises ne semblent pas hésiter à remettre en cause la croissance du salaire à l'ancienneté.

### **Conclusion**

Ainsi le modèle de carrière salariale et professionnelle à l'ancienneté s'achevant par la retraite semble décliner en France. Les firmes tentent de mettre en place d'autres systèmes de rémunération valorisant le niveau de diplôme, la performance dans l'entreprise. L'ancienneté n'est certainement plus la composante majeure de la croissance du salaire et des promotions. L'ancienneté ne semble plus constituer la variable phare de la carrière professionnelle et salariale. Les compétences et le niveau de formation semblent l'avoir remplacée.

Au Japon, on peut constater la même évolution bien qu'elle soit de plus faible ampleur. En effet, on constate simplement les prémices d'une remise en cause du modèle d'emploi à vie.

Les différentes théories permettant d'expliquer l'établissement d'une relation durable entre employeur et employé semblent donc être ébranlées. Les entreprises ne semblent plus rechercher systématiquement la fixation des salariés. Les représentations théoriques semblent pouvoir expliquer difficilement cette nouvelle configuration. C'est pourquoi les théories ne semblent pas pouvoir rendre compte actuellement de la persistance de la relation d'emploi entre employés vieillissants et employeurs.

Comment expliquer la durabilité de la relation d'emploi ? L'existence de coûts de rupture relativement élevés semble pouvoir constituer une explication. Le chapitre IV tentera de montrer que : lorsque les coûts de rupture sont moins importants relativement aux coûts de rétention, les entreprises rompent la relation. Ainsi, la naissance des cessations anticipées d'activité semble avoir diminué l'importance des coûts de rupture. Ceux-ci semblent être devenus moins importants que les coûts de rétention. Les entreprises semblent alors être en mesure de rompre la relation d'emploi établie avec les salariés vieillissants. La préférence des entreprises pour ces dispositifs semble en témoigner.

## **CHAPITRE IV**

---

### **L'ANCIENNETÉ CHOISIE OU SUBIE ? L'IMPORTANCE DES COÛTS DE RUPTURE**

Les développements précédents suggèrent que les théories ne permettent pas d'expliquer correctement la persistance de la relation d'emploi. Dans ce chapitre, nous tenterons de repérer la ou les variables expliquant cette situation. Nous chercherons à démontrer que la durabilité de la relation d'emploi s'explique, plus par l'importance des coûts de rupture, que par les vertus positives accordées au vieillissement (accumulation de capital humain).

Lorsque les entreprises cherchent à rompre la relation d'emploi, elles s'appuient sur une évaluation implicite, fondée sur le coût de rupture. L'évaluation de ce coût dépend de l'âge du salarié, de sa qualification, des normes conventionnelles (indemnités de licenciement) et des coûts collectifs indirects (risque de grève, démotivation...). Un coût de rupture trop élevé peut conduire l'entreprise à maintenir les salariés (Mallet 1989). Nous tenterons de définir l'intérêt, pour une entreprise, de rompre la relation d'emploi en ayant recours aux dispositifs de cessation anticipée d'activité.

Nous distinguerons deux types de dispositifs : les dispositifs de mise en préretraite totale et les dispositifs de mise en activité réduite, toutes deux compensées ou non par l'embauche de remplaçants. Ces deux types de dispositifs donnent naissance à deux types de coûts : les coûts de rupture totale compensée ou non et les coûts de rupture partielle compensée ou non.

Dans un premier temps, nous tenterons de montrer, qu'en rompant par ce moyen la relation d'emploi avec les salariés vieillissants, les entreprises réalisent des gains nets. Nous comparerons donc ces coûts de rupture aux gains probablement réalisés par l'entreprise. Nous montrerons que les entreprises ont réalisé le plus souvent des gains nets. Mais nous constaterons également qu'elles ont parfois supporté des coûts nets qui cependant ne remettent pas en cause l'intérêt de la mise en place des dispositifs. La préférence pour ces dispositifs, depuis leur création en 1963, en témoigne.

Dans un second temps, nous replacerons les dispositifs dans l'ordre chronologique de leur apparition. Enfin, nous établirons que les entreprises ont arbitré entre les différents dispositifs en fonction de l'importance des coûts de rupture.

Nous évaluerons le coût de rupture inhérent aux dispositifs pour un individu<sup>44</sup>. Afin d'évaluer les coûts inhérents à l'utilisation des dispositifs, nous devons définir un individu moyen qui, par hypothèse, présentera les caractéristiques décrites dans l'encadré 4.1.

**Encadré 4.1**  
**Caractéristiques des individus mis en préretraite**

1) Tout individu mis en préretraite a effectué une grande partie de sa carrière dans le même établissement, soit environ 30 années. (28% des préretraités ont entre 20 et 30 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 27% plus de 30 ans, Liaisons Sociales 1996).

2) On se basera sur un salaire mensuel moyen de référence avant la mise en préretraite de 9000 francs<sup>45</sup>, soit un salaire annuel de référence de 108 000 francs.

3) Tous les salariés mis en préretraite sont par hypothèse mensualisés et la durée moyenne de la préretraite est de 4 ans. Les individus mis en préretraite ont donc 56 ans et prennent leur retraite à 60 ans.

4) Les salariés vieillissants constituent un groupe homogène.

## 1. Rupture totale de la relation d'emploi

Pour rompre totalement la relation d'emploi, l'entreprise peut, soit licencier le salarié, soit l'inciter à démissionner. Dans les deux cas, l'entreprise peut compenser ou non le départ par l'embauche d'un remplaçant, induisant un coût de rupture totale compensée ou non. L'entreprise devra également supporter des coûts indirects de rupture, émanant d'éventuelles pertes de compétences, de la démotivation des salariés, de la formation et des promotions induites...

### 1.1 Les différents dispositifs de rupture totale non compensée

Il existe trois types de dispositifs de rupture totale d'activité non compensée. Il s'agit de la préretraite UNEDIC, des dispositifs de garanties de ressources, de la préretraite du Fonds National pour l'Emploi.

---

<sup>44</sup> L'évaluation de ce coût pour plusieurs individus s'effectue en multipliant ce coût par le nombre d'individus mis en préretraite.

<sup>45</sup> Gaullier et Thomas (1990) soulignent que le niveau moyen de salaire avant mise en préretraite est sensiblement identique pour les allocataires du FNE et de l'UNEDIC. Il est égal à environ 9000 francs.

### 1.1.1 Hypothèse 1 : La préretraite UNEDIC

- Les salariés âgés de plus de 50 ans, licenciés économiques, bénéficient d'une indemnisation au titre de l'Allocation Unique Dégressive (AUD). Cette indemnité est définie selon un barème, dont les critères sont le nombre d'heures travaillées et l'âge. Compte tenu du barème d'indemnisation et des hypothèses que nous avons effectuées, les salariés bénéficient de l'indemnisation jusqu'à l'âge de la retraite. Si les salariés licenciés économiques remplissent certaines conditions<sup>46</sup>, ils peuvent percevoir jusqu'à l'âge de la retraite (et au maximum jusqu'à l'âge de 65 ans) une indemnité non dégressive (Liaisons Sociales 1993).
  
- Le financement de l'indemnité est assuré à la fois par les cotisations d'assurance chômage et les cotisations « Delalande » :
  - 1) Chaque employeur se doit d'assurer contre le risque de privation d'emploi, tout salarié dont l'engagement résulte d'un contrat de travail. La cotisation demandée à cette occasion est paritaire, l'employeur précomptant celle du salarié. Elle est assise sur la rémunération brute, dans les limites du plafond de la sécurité sociale<sup>47</sup>. Ce taux est fixé par l'UNEDIC.
  - 2) Depuis la loi « Delalande » du 10 juillet 1987, le licenciement économique de salariés de plus de 55 ans entraîne, sous certaines conditions, le versement par l'employeur, d'une cotisation supplémentaire à L'UNEDIC. En 1989, cette disposition a été étendue à tout licenciement de salariés âgés de 55 ans ou plus qui entraînerait le versement de l'allocation de base. En 1992, cette contribution est étendue aux licenciements de salariés âgés de plus de 50 ans. L'entreprise doit donc verser, si elle licencie un salarié âgé de 50 à 54 ans, entre 1 et 4 mois du salaire brut perçu avant la rupture. Si elle procède au licenciement d'individus âgés de 55 à 59 ans, elle doit verser entre 5 et 6 mois du salaire brut (Liaisons Sociales 1993).

---

<sup>46</sup> Ces conditions sont énoncées dans le paragraphe 1.2.3

<sup>47</sup> Le plafond de la sécurité sociale s'élève à 12150 francs en juin 1992.

### 1.1.2 Hypothèse 2 : Les garanties de ressources licenciement et démission (GRL, GRD)

Les garanties de ressources sont de deux types : les garanties de ressources licenciement et les garanties de ressources démission. Elles assurent aux salariés un revenu de remplacement égal à environ 70% du salaire perçu avant la rupture du contrat de travail. Le financement des garanties de ressources est assuré par l'État, les salariés et les entreprises, par l'intermédiaire des cotisations d'assurance chômage. L'Association pour la gestion de la Structure Financière (ASF partenaires sociaux) est chargée de gérer et de distribuer aux salariés en garantie de ressources leurs revenus de substitution (Liaisons Sociales 1993).

### 1.1.3 Hypothèse 3 : La préretraite totale du Fonds National pour l'Emploi (FNE)

- Lorsque l'entreprise met un salarié en préretraite FNE, elle rompt le contrat de travail et le licencie. Le préretraité perçoit une Allocation Spéciale du FNE (ASFNE) égale à 65% du salaire de référence, dans la limite du plafond de la sécurité sociale. Cette allocation est égale à 50% du salaire de référence, pour la part qui excède le plafond, dans la limite de 4 fois ce plafond. Le salaire de référence, servant de base à la détermination de l'allocation, est fixé d'après les rémunérations sur lesquelles ont été assises les contributions au régime d'assurance chômage, au titre des 12 mois qui précèdent le dernier mois travaillé<sup>48</sup>. Le salarié mis en préretraite perçoit l'allocation spéciale du FNE jusqu'à l'âge de la retraite.
- Le financement de la convention d'allocation spéciale FNE est assuré principalement par l'État au titre du FNE. Mais une participation de l'UNEDIC<sup>49</sup>, de l'employeur et de

---

<sup>48</sup> Le salaire de référence  $S_r$  est donc calculé comme suit  $S_r = \sum_{t=1}^{12} S/12$ , avec S le salaire mensuel. Le salaire

journalier de référence  $S_{jr}$  est calculé de la façon suivante :  $S_{jr} = \sum_{t=1}^{12} S/365$  (Liaisons Sociales 1993).

<sup>49</sup> Depuis 1987, l'UNEDIC contribue au financement des ASFNE (allocations spéciales du FNE). Pour les entreprises de moins de 500 salariés, la participation de l'UNEDIC est égale à 7% du salaire journalier de référence, multiplié par le nombre de jours pendant lesquels l'allocation spéciale est versée. Pour les entreprises /...

l'employé<sup>50</sup> est demandée. L'entreprise verse une contribution égale à un pourcentage du salaire journalier de référence, multiplié par le nombre de jours durant lesquels l'allocation spéciale sera versée. Le pourcentage minimum est de 3%. Depuis 1994, ces taux ont été relevés. Ils sont passés de 6% à 13.5% pour les entreprises de moins de 500 salariés et de 8% à 16.5% pour les entreprises de plus de 500 salariés.

## 1.2 Évaluation des coûts afférents aux dispositifs de rupture totale non compensée

Les coûts afférents aux différents dispositifs sont composés des coûts indirects (pertes de compétences, démotivation...) et des coûts directs (indemnités versées aux salariés et aux Pouvoirs Publics, salaires de substitution). Parmi ces coûts, nous distinguerons les coûts internalisés de rupture totale (supportés uniquement par l'entreprise) et les coûts externalisés de rupture totale (supportés par la collectivité ou l'organisme de financement des revenus de substitution). La somme des coûts indirects et des coûts directs externalisés et internalisés constitue le coût total.

### 1.2.1 Les coûts indirects

#### a) Le coût de réputation : *r*

Toute entreprise rompant subitement la relation d'emploi avec certains de ses salariés aura, aux yeux de la collectivité, un comportement répréhensible (discriminatoire). L'entreprise subira des sanctions de la part des acteurs économiques et une dégradation de sa réputation.

- L'entreprise peut connaître une diminution du volume de ses ventes, les acheteurs la sanctionnant.

---

de plus de 500 salariés, le taux est porté à 9%. L'État par l'intermédiaire du FNE assure le financement de la part restante après versement des différentes contributions.

<sup>50</sup> Le salarié participe au financement de l'allocation spéciale pour un montant égal à la différence entre l'indemnité conventionnelle de licenciement et une indemnité calculée sur la base de l'indemnité versée pour le départ en retraite. La participation du salarié ne peut dépasser en toute hypothèse une somme égale à 3% du salaire journalier de référence, multiplié par le nombre de jours pendant lesquels l'allocation spéciale lui est versée. Les sommes qui excèdent ce plafond restent acquises aux salariés.

- Son comportement peut également entraîner des sanctions de la part du personnel ou des futurs salariés. Ces sanctions peuvent prendre la forme de grèves massives, de pertes de production, de poursuites judiciaires pouvant conduire l'entreprise à verser des indemnités...

Toutes ces actions renvoient, à l'ensemble de la communauté, une image négative. La réputation de l'entreprise est touchée. Les sanctions prises contre l'entreprise entraînent des pertes qui engendrent un coût qualifié de réputation.

Il importe cependant de souligner que le recours massif aux cessations anticipées d'activité a été l'objet d'un *consensus* entre les différents acteurs.

- **Pour les dirigeants d'entreprise**, les cessations anticipées d'activité ont permis de faire face aux restructurations. Elles ont été l'un des moteurs de l'amélioration de la productivité. Elles ont également permis de traiter les sureffectifs de façon rapide, en créant peu ou pas de conflit, et avec un coût financier généralement nul et essentiellement supporté par la collectivité. Les cessations anticipées d'activité ont permis également de renouveler les générations et de développer les perspectives de promotions.
- **Pour les syndicats**, les préretraites étaient un moindre mal. Elles allaient dans le sens de leur revendication de diminution de l'âge de la retraite. Les salariés bénéficiaires recevaient par ailleurs un revenu de remplacement d'un niveau jugé satisfaisant (de l'ordre de 70%).
- **Pour les Pouvoirs Publics**, les cessations anticipées d'activité permettaient de réduire indirectement, quoique de façon inégale, le chômage des jeunes.
- **Enfin pour les salariés**, la cessation anticipée d'activité était une action de solidarité entre les générations face au chômage.

Plus généralement, le départ des anciens a été admis du fait d'une meilleure couverture sociale en cas de perte d'emploi, par rapport aux autres catégories d'âge. Cette couverture est assurée par les régimes d'indemnisation chômage et de préretraite FNE. Entre 1984 et 1993, le taux de couverture des 50 ans et plus n'a jamais été inférieur à 80%, ce qui n'est pas le cas pour les autres classes d'âge (Marchand et Salzberg 1996).

Ainsi, les conditions de mise en place et d'utilisation des dispositifs de cessation anticipée d'activité semblent peu altérer la réputation des entreprises utilisatrices. Il semble que l'on puisse attribuer à ce coût une valeur quasiment nulle.

**b) Les coûts de démotivation : *m***

Les cessations anticipées d'activité déstabilisent la génération des 50-55 ans. L'horizon temporel devient celui de 55 ans, synonyme d'âge de départ, conduisant l'entreprise et les salariés à un plus faible investissement dans le travail.

- **Les entreprises** considèrent cette classe d'âge comme proche de la retraite. Elles n'investissent plus en formation, ne lui proposent plus de promotion. La carrière est arrêtée brutalement à 50 ans.
- **Les salariés** sont démotivés et leur productivité au travail est touchée. Dans un tel contexte, la façon dont l'entreprise abordera la gestion des fins de carrière aura une influence très importante sur la confiance et le moral de l'ensemble de son personnel (Entreprise et progrès 1993). La gestion des fins de carrière n'échappe pas à la vigilance des salariés de la tranche d'âge précédente. L'avantage que constitue le départ anticipé est perçu comme provisoire. Les salariés savent qu'ils ne seront pas traités de la même façon que leurs aînés. Au pire, ils seront à leur tour victimes des plans sociaux (beaucoup moins généreux) et au mieux, ils travailleront peut-être plus longtemps (Mallet 1989).
- De plus, il semble que les coûts de démotivation prennent naissance dans la durée et la fréquence de l'utilisation des dispositifs (Gaulhier 1994).

Cette situation donne naissance à des coûts dits de démotivation. Ces coûts résultent de la diminution de la productivité au travail, de la recherche d'éventuelles solutions (aménagement des conditions de travail...). Ils apparaissent cependant difficilement quantifiables.

**c) Les coûts issus des pertes de compétences : *Pc***

La mise en **préretraite totale** est synonyme pour l'entreprise de perte de compétences, de perte de savoirs et parfois même de perte de mémoire collective. L'utilisation d'un âge fixe de départ à la préretraite introduit des facteurs de rigidité. Les départs se font en fonction de la

date de naissance des salariés et non en fonction des besoins de l'entreprise. Ces coûts apparaissent cependant uniquement sous certaines conditions.

- **Exemple 1** : l'utilisation massive des préretraites dans le secteur du bâtiment a eu de fortes conséquences sur son fonctionnement. Dans les années 80, de nombreux ouvriers professionnels et chefs d'équipe ont été mis en préretraite, sans que leur expérience soit transmise aux plus jeunes. Au début de l'année 1988, une reprise de l'activité entraîne l'embauche massive d'individus peu qualifiés. Les individus expérimentés, connaissant les risques de ce secteur, ont fait défaut pour assurer la formation des nouveaux embauchés. On a pu constater une forte augmentation des accidents du travail et des problèmes importants de malfaçons (Gaullier et Thomas 1990 ; Chevalier et Dure 1994).
- **Exemple 2** : parfois la mise en préretraite d'un salarié occupant un poste important peut entraîner des coûts, certains spécialistes étant difficiles à remplacer. On peut citer l'exemple de commerciaux partis avec leurs carnets d'adresses ou d'ouvriers d'une plate-forme pétrolière de forage dans le désert, partis sans avoir transmis les « ficelles du métier » (Gaullier 1994).

Dans ces conditions, la mise en préretraite est synonyme de perte de compétences, entraînant inéluctablement des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Les salariés, présents dans l'entreprise, ne possédant pas les compétences nécessaires doivent être formés. Cette formation peut être assurée soit par le salarié mis en préretraite (rappelé par l'entreprise), soit par la mise en place d'un plan de formation.

Cependant il ne faut pas perdre de vue qu'il est délicat de tracer une frontière précise entre les générations, en ce qui concerne l'expérience, sa validité et son importance au fil du temps. Il est évident que l'utilisation massive des préretraites a endommagé la transmission des savoir-faire par les anciens. Mais, la modernisation et l'apparition de nouvelles technologies rendent les savoir-faire plus ou moins obsolètes et plus ou moins utiles (Conninck (de) 1991, 1994a et b). Il faut savoir reconnaître les savoirs importants issus de l'expérience et nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Une fois ceux-ci transmis, l'individu vieillissant ne paraît plus indispensable.

Ces coûts apparaissent donc comme transitoires et ponctuels. La mise en place d'un système de transmission du savoir permettrait de les éliminer.

#### **d) Les coûts issus de la modification de l'organisation de l'entreprise**

L'utilisation des **préretraites totales** entraîne souvent une baisse des effectifs, même si les entreprises embauchent des salariés en contrepartie, la parité n'étant pas toujours la règle.

La première conséquence de la diminution des effectifs semble être la réduction de la masse salariale. Les entreprises font certainement baisser celle-ci lorsqu'elles se séparent des salariés vieillissants. Les partants ont généralement des salaires nettement supérieurs à ceux qui les remplacent. Parfois cet écart peut aller jusqu'à 50% de la rémunération, à niveau de qualification égale. Par contre, les promotions et les formations induites par ces départs pourraient entraîner des coûts supplémentaires. Mais, les entreprises admettent généralement que ce gain sur la masse salariale est absorbé par les coûts engendrés par les promotions et les formations. Les entreprises admettent également qu'un équilibre se crée à court terme. Une fois la période de formation passée, le bilan devient positif. De plus, les gains de productivité, consécutifs au rajeunissement de la pyramide des âges, apparaissent comme l'élément important à moyen terme. Ils rendent la mise en préretraite significativement positive pour les entreprises (Frank, Hara, Magnier et Villey 1982).

#### *1.2.2 Mode de calcul des indemnités versées aux salariés*

Les dispositifs de rupture totale constituent soit un licenciement (préretraite UNEDIC, garantie de ressources licenciement, préretraite ASFNE), soit une démission (garantie de ressources démission). L'entreprise verse au salarié soit une indemnité de licenciement, soit une indemnité équivalente à l'indemnité de départ en retraite dans le cadre de la démission.

**a) L'Indemnité de Licenciement (IL)** est calculée en fonction du salaire brut et du nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise, le salaire de référence étant le salaire moyen perçu durant les trois derniers mois. Pour tout salarié mensualisé, licencié avant l'âge de 65 ans, ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, l'indemnité de licenciement définie par le code du travail se calcule comme suit :

\* moins de 10 ans d'ancienneté : 1/10 de mois par année d'ancienneté ;

\* à partir de 10 ans d'ancienneté : 1/10 de mois par année d'ancienneté et 1/15 de mois par année d'ancienneté au-delà de 10 ans d'ancienneté (Lyon-Caen et Pelissier 1988). **Selon les hypothèses de l'encadré 4.1 page 2, l'indemnité de licenciement est égale à 39 000 francs.**

**b) Les entreprises qui recourent aux dispositifs de cessation anticipée d'activité entraînant une démission versent une Indemnité de départ (Id), équivalente à l'indemnité de départ légale ou conventionnelle. Il s'agit d'une indemnité identique à celle perçue lors du départ en retraite. Elle est calculée en fonction de l'ancienneté et peut s'élever à plusieurs mois de salaire (Frank et alii 1982). Selon le code du travail, le barème de calcul de l'indemnité légale de départ à la retraite est le suivant :**

\* un demi-mois de salaire après 10 années d'ancienneté ;

\* un mois de salaire après 15 ans d'ancienneté ;

\* un mois et demi de salaire après 20 ans d'ancienneté ;

\* deux mois de salaire après 30 ans d'ancienneté (Liaisons Sociales 1993). **Conformément aux mêmes hypothèses, l'indemnité de départ s'élèverait à 13 500 francs (Id1).**

Cependant on a pu observer d'autres pratiques. L'entreprise peut fournir parfois un complément de salaire au préretraité jusqu'à l'âge de départ à la retraite. Il est compris entre 5 et 8% du salaire brut, calculé par rapport aux douze derniers mois travaillés. Ce complément s'ajoute à l'indemnité de départ (Frank et alii 1982). **Si le complément est égal à 5% (Id2) l'indemnité de départ est égale à 35 100 francs. Si le complément est égal à 8% (Id3), l'indemnité de départ est égale à 48 060 francs.**

### *1.2.3 Coût total inhérent aux dispositifs de rupture totale non compensée*

**a) Coûts afférents au recours au dispositif de préretraite UNEDIC (coût sous l'hypothèse 1)**

- Coût total internalisé :

Le coût pour l'entreprise est égal à la somme des cotisations « Delalande », à laquelle s'ajoute l'indemnité de licenciement et les coûts indirects de rupture. Les cotisations d'assurance chômage ne constituent pas un coût consécutif au licenciement. Ces cotisations sont inhérentes à la signature d'un contrat de travail et sont dues quelle que soit l'issue du

contrat. Le coût internalisé, avec  $x$  représentant le nombre de mois de salaire brut versé par l'entreprise, est égal à :

- $84\ 000 + Pc + m$  si  $x = 5$ ,
- $93\ 000 + Pc + m$  si  $x = 6$

- Le coût total externalisé :

Ce coût est composé du revenu de substitution versé par l'UNEDIC. Il est calculé suivant un barème d'indemnisation (tableau 4.1).

Tableau 4.1  
Barème d'indemnisation des salariés de 50 ans et plus pour l'allocation unique dégressive.

| Durée d'affiliation  | Durée de l'indemnisation |                  |   | Durée totale   |
|--|--------------------------|------------------|---|----------------|
|  | À taux normal            | À taux dégressif | Taux dégressif appliqué tous les 4 mois |                |
| - 122 jours ou 676 heures au cours des 8 derniers mois     | -                        | 4 mois           | -25%                                    | 4 mois         |
| - 182 jours ou 1014 heures au cours des 12 derniers mois   | 4 mois                   | 3 mois           | -15%                                    | 7 mois         |
| - 243 jours ou 1352 heures au cours des 12 derniers mois   | 8 mois                   | 13 mois          | -15%                                    | 21 mois        |
| 426 jours ou 2366 heures au cours des 24 derniers mois     | 17 mois                  | 28 mois          | -15%                                    | 45 mois        |
| - 821 jours ou 4563 heures au cours des 36 derniers mois : |                          |                  |   |                |
| * De 50 à 54 ans   | 20 mois                  | 25 mois          | - 15%                                   | 45 mois        |
| * <b>55 ans et plus</b>                                    | <b>27 mois</b>           | <b>33 mois</b>   | <b>- 8%</b>                             | <b>60 mois</b> |

Source: Liaisons Sociales (1993)

Sous les hypothèses (encadré 4.1), l'individu remplit la dernière condition énoncée dans le tableau 4.1. Mais par dérogation, le demandeur d'emploi âgé de 58 ans et 6 mois peut percevoir son allocation, sans que celle-ci fasse l'objet de dégressivité. Pour cela, l'individu doit être en cours d'indemnisation depuis au moins un an, avoir appartenu pendant au moins douze ans à un ou plusieurs régimes de sécurité sociale, au titre de l'emploi salarié relevant du régime de l'assurance chômage. Il doit également justifier, soit d'une année continue, soit de deux années discontinues de travail salarié au cours de cinq années qui précèdent la rupture du contrat de travail.

Selon les hypothèses, l'individu est indemnisé 27 mois à taux plein, puis 4 mois avec un taux diminué de 8%. Ayant atteint l'âge de 58 ans et 6 mois, il est indemnisé 17 mois sur la base de ce même taux.

L'indemnisation est calculée selon le principe de l'allocation journalière. L'allocation journalière servie par le régime d'assurance chômage est égale :

- soit à 40,4% du salaire journalier moyen<sup>51</sup> dans la limite du plafond de la sécurité sociale, auquel on ajoute une partie fixe de 54,15 francs. Elle ne peut cependant excéder 75% du salaire journalier de référence et être inférieure à 131,01 francs,
- soit à 57,4% du salaire journalier moyen.

Le calcul le plus favorable pour l'intéressé est retenu (Liaisons Sociales 1993).

Dans notre cas, le salaire journalier de référence est de 296 francs, l'allocation journalière s'élève à 177 francs. **Le coût externalisé sur la durée totale de la préretraite s'élève à 251376 francs (tableau 4.2).**

Tableau 4.2

Sommes versées par l'UNEDIC au salarié en préretraite selon les hypothèses de l'encadré 4.1

| Durée et montant de l'indemnisation en francs | Âge atteint à la fin de l'indemnisation | Total perçu en francs |
|---|---|-----------------------|
| 27 mois à 177 par jour                        | 58 ans et 3 mois                        | 145 759,5             |
| 4 mois à 166,84 par jour                      | 58 ans et 7 mois                        | 19 866,5              |
| 17 mois à 162,84 par jour                     | 60 ans                                  | 85 750                |
|   | Coût total externalisé                  | 251 376               |

**b) Coûts afférents à la mise en place des dispositifs de Garantie de Ressources (coût sous l'hypothèse 2) :**

- Coût total internalisé :

le coût internalisé est constitué soit de l'indemnité de licenciement (GRL), soit de l'indemnité de départ (GRD), auquel s'ajoutent les coûts indirects m et Pc. Pour les mêmes raisons que celles qui ont été énoncées précédemment, la part des cotisations d'assurance chômage versée par les entreprises et servant à financer les garanties de ressources, ne constitue pas un coût inhérent au licenciement ou à la démission.

➤ **Le coût internalisé de rupture totale, induit par l'utilisation de la garantie de ressources licenciement, est égal à  $39\,000 + Pc + m$ .**

<sup>51</sup> Calculé à partir des rémunérations perçues au cours des 12 mois qui précèdent la fin du contrat

➤ **Le coût internalisé de rupture totale, généré par l'utilisation de la garantie de ressources démission, est égal suivant le mode de calcul de l'indemnité de départ à :**

- **13 500+Pc+m (Id1) ;**
- **35 100+Pc+m (Id2) ;**
- **48 060+Pc+m (Id3).**

- Coût total externalisé :

l'indemnisation des salariés en garantie de ressources est assurée entièrement par le dispositif ASF. Ce dispositif est financé par les cotisations des autres entreprises et subventionné par l'État (4 007,9 millions de francs en 1990 et 12 801,1 en 1989 ; Salzberg 1992). Le montant moyen d'une indemnisation en garantie de ressources est d'environ 7941 francs par mois (Salzberg 1992). **Soit un coût moyen externalisé sur l'ensemble de la période de préretraite égal à 381 168 francs.**

**c) Coûts afférents à la préretraite ASFNE totale (coût sous l'hypothèse 3)**

- Coût total internalisé :

Le coût internalisé de rupture totale est constitué de l'indemnité de licenciement, de la contribution au financement du revenu de substitution et des coûts indirects. **Pour un salaire journalier de référence de 296 francs :**

- **une entreprise de moins de 500 salariés financera un coût total internalisé de 58 342 francs, auquel s'ajoutent m et Pc ;**
- **une entreprise de plus de 500 salariés financera un coût total internalisé de 71 307 francs, auquel s'ajoutent m et Pc (tableau 4.3).**

- Le coût externalisé :

On sait qu'un individu en préretraite FNE perçoit 65% du salaire journalier de référence, dans la limite du plafond de la sécurité sociale. L'entreprise prend en charge, suivant sa taille, 13,5% ou 16,5% des 65%. De plus, une partie du revenu de substitution est également prise en

charge par l'UNEDIC, à hauteur de 7% ou 9% du salaire journalier de référence. La partie restante est à la charge du FNE<sup>52</sup>.

- **Le coût externalisé, sur la durée de la préretraite, pris en charge par l'UNEDIC, est égal :**
  - **pour un taux de 7% à 30 251 francs ;**
  - **pour un taux de 9% à 38 895 francs.**
- **La part prise en charge par le FNE peut donc être égale à 44,5% du salaire journalier de référence ; dans ce cas, le coût externalisé s'élève à 192 311 francs. Cette part peut également être égale à 39,5% du salaire journalier de référence. Le coût externalisé s'élève alors à 170 702 francs.**

En 1993, la prestation brute mensuelle perçue par un allocataire du FNE s'élève à environ 64% du salaire antérieur, soit une prestation moyenne égale à 7155 francs par mois (Baktavatsalou, Cosnefroy et Peres 1994).

Le tableau 4.3 expose les différents coûts de rupture associés aux différents dispositifs. Ce tableau présente également les coûts de rupture actualisés.

Pour calculer ces coûts actualisés, nous avons choisi le taux d'intérêt du marché, taux auquel les grands établissements empruntent directement et prêtent directement sur le marché. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les grands établissements ont un poids prépondérant dans l'utilisation des dispositifs de cessation anticipée d'activité<sup>53</sup>.

Le taux annuel actuellement pratiqué sur le marché est égal à environ 4% (3,90%). Nous utiliserons cette valeur dans l'ensemble des calculs d'actualisation. Nous supposons que ce taux annuel est constant dans le temps. Nous avons arrondi les sommes obtenues à l'unité supérieure lorsqu'elles présentaient des centièmes supérieurs ou égaux à 5. À l'inverse, nous

---

<sup>52</sup> « L'État par l'intermédiaire du FNE assure le financement de la part restante après versement des différentes contributions » Liaisons sociales (1993).

<sup>53</sup> La valeur actualisée d'une somme  $X_t$ , sur une période T se calcule de la façon suivante :

$$V = \sum_{t=1}^{t=T} \frac{X_t}{(1+i)^t} \text{ avec } i \text{ le taux d'intérêt.}$$

n'avons pas arrondi ces sommes à l'unité supérieure lorsqu'elles présentaient des centièmes strictement inférieurs à 5.

Tableau 4.3  
Évaluation des coûts internalisés actualisés et des coûts externalisés actualisés en fonction des différents dispositifs et selon les différentes hypothèses

En Francs

| Dispositifs et hypothèses                    | Coût total internalisé     | Coût total internalisé actualisé (i = 4%) | Coût total externalisé             | Coût total externalisé actualisé (i = 4%) |
|--|----------------------------|---|------------------------------------|---|
| <b>Dispositif : UNEDIC</b>                   |                            |   |                                    |   |
| Hypothèse $x^{54} = 5$                       | $84000 + Pc^{55} + m^{56}$ | $71804 + m' + P'c^{57}$                   | 251 376                            | 222 727                                   |
| Hypothèse $x = 6$                            | $93\ 000 + Pc + m$         | $79497 + m' + P'c$                        | 251 376                            | 222 727                                   |
| <b>Dispositif : GRD<sup>58</sup></b>         |                            |   |                                    |   |
| Hypothèse : Id1 <sup>59</sup>                | $13\ 500 + Pc + m$         | $11540 + m' + P'c$                        | 381 168                            | 345 900                                   |
| Hypothèse : Id2                              | $35\ 100 + Pc + m$         | $31141 + m' + P'c$                        | 381 168                            | 345 900                                   |
| Hypothèse : Id3                              | $48\ 060 + Pc + m$         | $43757 + m' + P'c$                        | 381 168                            | 345 900                                   |
| <b>Dispositif : GRL<sup>60</sup></b>         | $39\ 000 + Pc + m$         | $33337 + m' + P'c$                        | 381 168                            | 345 900                                   |
| <b>Dispositif : ASFNE</b>                    |                            |   |                                    |   |
| Hypothèse : - 500 salariés dans l'entreprise | $97\ 342 + Pc + m$         | $86281 + m' + P'c$                        |                                    |   |
|  |                            |   | Coût financé par l'UNEDIC : 30 251 | 27 432                                    |
|  |                            |   | Coût financé par le FNE : 192 311  | 174 518                                   |
| Hypothèse : + 500 salariés dans l'entreprise | $110\ 307 + Pc + m$        | $98046 + m' + P'c$                        |                                    |   |
|  |                            |   | Coût financé par l'UNEDIC : 38 895 | 35 297                                    |
|  |                            |   | Coût financé par le FNE : 170702   | 154 910                                   |

Toutefois, on peut remarquer que les coûts internalisés de rupture non compensée, résultant du recours aux dispositifs de cessation anticipée, sont inférieurs aux coûts moyens de rupture consécutifs à un licenciement économique<sup>61</sup>. En effet, une étude (Abowd et Kramarz 1995),

<sup>54</sup> X = le nombre de mois de salaire brut versé par l'entreprise.

<sup>55</sup> Pc : coût lié aux pertes de compétences.

<sup>56</sup> m : coût lié à la démotivation des salariés.

<sup>57</sup> i représente le taux d'intérêt et (m' + P'c) représentent les valeurs actualisées de (m + Pc).

<sup>58</sup> GRD : Garantie de Ressources Démission.

<sup>59</sup> Id1, Id2, Id3 : indemnités de départ calculées selon 3 hypothèses différentes.

<sup>60</sup> GRL : Garantie de Ressources Licenciement.

<sup>61</sup> Les coûts évalués par l'enquête ne prennent pas en compte les coûts relatifs à la réorganisation de l'entreprise par exemple : les coûts de réputation, les coûts de pertes de compétences ...

portant sur un échantillon d'entreprises françaises pour l'année 1992, évalue le coût moyen d'un licenciement à 215 000 francs.

Après avoir présenté les dispositifs et évalué les coûts consécutifs à leur mise en place, nous allons tenter d'évaluer l'intérêt de les mettre en place pour les entreprises.

### 1.3 Évaluation de l'intérêt des dispositifs de rupture totale non compensée pour l'entreprise

Dans les développements à venir, nous allons supposer **que la somme  $Pc+m$  (coût de perte de compétences et coût de démotivation) prend la même valeur quel que soit le dispositif.**

Les dispositifs conduisent au retrait définitif des salariés vieillissants. Ils proposent des conditions intéressantes de retrait d'activité et les revenus de substitution sont financés en majorité par la collectivité. Ces dispositifs entraînent de façon similaire, pertes de compétences et démotivation. On peut penser que la valeur prise par la somme  $Pc+m$  est constante quel que soit le dispositif. Cette valeur ne permet donc pas d'évaluer l'intérêt de recourir aux dispositifs. Nous ne l'évaluerons pas.

Pour évaluer l'intérêt des dispositifs de rupture totale, **il faut donc comparer les coûts internalisés de rupture totale, aux coûts de rétention des salariés vieillissants pendant la période de mise en préretraite potentielle.** Nous aurons ainsi défini les gains nets ou les pertes nettes éventuellement dégagés par l'entreprise.

#### 1.3.1 *Évaluation du coût de rétention*

Comme le souligne le chapitre 1, la productivité des salariés évolue durant la relation d'emploi, et plus particulièrement en fin de carrière. Un individu vieillissant peut connaître une dégradation de la valeur de sa participation à la production (valeur créée). L'importance de cette dégradation dépend du degré d'adéquation entre ses capacités productives et l'exigence de l'emploi. Si le salarié vieillissant connaît une diminution de sa valeur créée, sans que son salaire soit modifié en conséquence, alors l'entreprise supporte un coût de rétention.

Pour évaluer les coûts de rétention, il est nécessaire d'émettre des hypothèses sur la valeur créée par les salariés vieillissants pendant la période de mise en préretraite potentielle. L'encadré 4.2 définit ces hypothèses et nous permet d'évaluer les coûts de rétention.

| Encadré 4.2   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| Hypothèses sur la valeur créée par les salariés vieillissants |  |                           |
| -   | S désigne les salaires perçus en cas de rétention.                                   |                           |
| -   | Le coût de la rétention s'écrit alors $C = S - V$ , où V représente la valeur créée. |                           |
| Nous examinons les cas suivants                               |  |                           |
| •   | Hypothèse $V_0$  | $V = 0$ $C = S$ ;         |
| •   | Hypothèse $V_{25}$   | $V = 0.25S$ $C = 0.75S$ ; |
| •   | Hypothèse $V_{50}$   | $V = 0.50S$ $C = 0.5S$ ;  |
| •   | Hypothèse $V_{75}$   | $V = 0.75S$ $C = 0.25S$ ; |
| •   | Hypothèse $V_{100}$  | $V = S$ $C = 0$ .         |

Nous rappelons que le salaire annuel de référence pour calculer les différents coûts de rétention est égal à 108 000 francs.

a) **Hypothèse  $V_0$**  : Le travail du salarié vieillissant ne crée pas de valeur. **Le coût total de rétention associé à cette hypothèse est égal à 4 années de salaire, soit 432 000 francs. Le coût total de rétention actualisé est égal à 392 029 francs (tableau 4.4).**

b) **Hypothèse  $V_{25}$**  : La valeur créée par le salarié est égale à 25% de la valeur du salaire. **Le coût total de rétention associé à cette hypothèse est égal à 324 000 francs. Le coût total de rétention actualisé est égal à 294 022 francs (tableau 4.4).**

c) **Hypothèse  $V_{50}$**  : La valeur créée par le salarié est égale à 50% de la valeur de son salaire. **Le coût total de rétention associé à cette hypothèse est égal à 216 000 francs. Le coût total de rétention actualisé est égal à 196 014 francs (tableau 4.4).**

d) **Hypothèse  $V_{75}$**  : La valeur créée par le salarié est égale à 75% de la valeur de son salaire. **Le coût total de rétention est égal à 108 000 francs. Le coût total de rétention actualisé est égal à 98008 francs (tableau 4.4).**

e) **Hypothèse  $V_{100}$**  : La valeur créée par le salarié est égale à la valeur de son salaire. **Le coût total de rétention est donc nul (tableau 4.4).**

Tableau 4.4  
Évaluation du coût net de rétention suivant les hypothèses émises sur la valeur créée

| Hypothèses | En francs                          |   |
|------------|------------------------------------|---|
|            | Coût de rétention<br>$C^* = S - V$ | Coût de rétention actualisé ( $i = 4\%$ ) |
| $V_0$      | 432 000                            | 392 029                                   |
| $V_{25}$   | 324 000                            | 294 022                                   |
| $V_{50}$   | 216 000                            | 196 014                                   |
| $V_{75}$   | 108 000                            | 98 008                                    |
| $V_{100}$  | 0                                  | 0   |

\* : Le coût de rétention C est égal aux salaires versés jusqu'à la retraite (S) moins la valeur créée (V).

### 1.3.2 Évaluation du gain net total ou du coût net total consécutif au recours aux dispositifs de rupture totale non compensée

Pour déterminer l'intérêt de recourir aux différents dispositifs, nous évaluerons la différence entre le coût de rétention et le coût internalisé de rupture totale. Nous aurons alors défini le gain net total réalisé ou le coût net total supporté par l'entreprise (tableaux 4.5, 4.6).

Il semble que les coûts de rétention soient largement supérieurs aux coûts de rupture totale, quelles que soient les hypothèses. Plus le niveau de la valeur créée est faible, plus le gain net total réalisé par l'entreprise est important.

Tableau 4.5  
Différence entre les coûts de rétention et les coûts de rupture internalisés.

En francs

| Coût de rétention/coût internalisé de rupture                                 | Coût internalisé de rupture sous l'hypothèse UNEDIC |          | Coût internalisé de rupture sous l'hypothèse de la GRD |         |         | Coût internalisé de rupture sous l'hypothèse de la GRL | Coût internalisé de rupture sous l'hypothèse de l'ASFNE |                                 |
|---|---|----------|--|---------|---------|--|---|---------------------------------|
|   | X = 5   | X = 6    | Id1  | Id2     | Id3     |  | Entreprise de - de 500 salariés                         | Entreprise de + de 500 salariés |
| <i>Hypothèse relative aux indemnités et amendes dues par les entreprises.</i> |   |          |  |         |         |  |   |                                 |
| <i>Coût de rétention sous l'hypothèse V<sub>0</sub></i>                       | 348 000   | 339 000  | 418500   | 396900  | 383940  | 393 000  | 334 658   | 321 693                         |
| <i>Coût de rétention sous l'hypothèse V<sub>25</sub></i>                      | 240 000   | 231 000  | 310500   | 288900  | 275940  | 324 000  | 226 658   | 213 693                         |
| <i>Coût de rétention sous l'hypothèse V<sub>50</sub></i>                      | 132 000   | 123 000  | 202500   | 180900  | 167940  | 216 000  | 118 658   | 105 693                         |
| <i>Coût de rétention sous l'hypothèse V<sub>75</sub></i>                      | 24 000  | 15 000   | 94 500   | 72 900  | 59 940  | 108 000  | 10 658  | -2307                           |
| <i>Coût de rétention sous l'hypothèse V<sub>100</sub></i>                     | - 84 000  | - 93 000 | - 13500  | - 35100 | - 48060 | - 39 000   | - 97 342  | - 110 307                       |

Lecture : les valeurs exprimées sont le résultat de la différence entre le coût de rétention et le coût de rupture en fonction des différentes hypothèses. La rupture apparaît avantageuse pour les valeurs positives. À l'inverse, la rétention jusqu'à la retraite apparaît être préférable pour les valeurs négatives.

Tableau 4.6  
Différence entre le coûts de rétention actualisés et les coûts internalisés actualisés de rupture<sup>62</sup>

En francs

| Coût de rétention/coût internalisé de rupture                                 | Coût internalisé de rupture sous l'hypothèse UNEDIC |         | Coût internalisé de rupture sous l'hypothèse de la GRD |         |         | Coût internalisé de rupture sous l'hypothèse de la GRL | Coût internalisé de rupture sous l'hypothèse de l'ASFNE |                                 |
|---|---|---------|--|---------|---------|--|---|---------------------------------|
|   | X = 5   | X = 6   | Id1  | Id2     | Id3     |  | Entreprise de - de 500 salariés                         | Entreprise de + de 500 salariés |
| <i>Hypothèse relative aux indemnités et amendes dues par les entreprises.</i> |   |         |  |         |         |  |   |                                 |
| Coût de rétention sous l'hypothèse $V_0$                                      | 320 225   | 312 532 | 380489   | 360887  | 348772  | 358 692  | 305 748   | 294 382                         |
| Coût de rétention sous l'hypothèse $V_{25}$                                   | 222 218   | 214 525 | 282482   | 262880  | 250264  | 260 685  | 207 741   | 196 405                         |
| Coût de rétention sous l'hypothèse $V_{50}$                                   | 124 210   | 116 517 | 184474   | 164873  | 152257  | 162 677  | 109 733   | 98 368                          |
| Coût de rétention sous l'hypothèse $V_{75}$                                   | 26 204  | 18 511  | 86 468   | 66 866  | 54 250  | 64 671   | 11 726  | 361                             |
| Coût de rétention sous l'hypothèse $V_{100}$                                  | -71 804   | -79 497 | -11 540  | -31 141 | -43 757 | -33 337  | -86 281   | -98 046                         |

- De façon générale, sous l'hypothèse  $V_0$ , quel que soit le dispositif, l'entreprise réalise un gain net total égal à la somme des salaires qui auraient été versés pendant la période de préretraite. Elle réalise un gain net total compris entre 2 et 3 années de salaire sous l'hypothèse  $V_{25}$ . Ce gain prend une valeur comprise entre 1 et 2 années de salaire sous l'hypothèse  $V_{50}$ . Sous l'hypothèse  $V_{75}$ , elle effectue un gain compris entre 1 et 1/2 année de salaire. Mais, elle supporte un coût net compris entre 1/8 et 1/2 année de salaire sous l'hypothèse  $V_{100}$  (tableau 4.5). L'actualisation des coûts ne semble pas modifier la situation. L'ordre de grandeur des différences est toujours le même (tableau 4.6).

- L'hypothèse  $V_{100}$  peut apparaître irréaliste dans certains cas.

Cette hypothèse n'apparaît pas réaliste pour les ouvriers de l'industrie par exemple. Selon les développements du chapitre 1, le vieillissement entraîne une diminution des capacités productives pour cette catégorie socioprofessionnelle. Il existe une inadéquation entre leurs capacités productives et les exigences des emplois. Cette

<sup>62</sup> Les valeurs contenues dans ce tableau ont été obtenues en effectuant la différence entre les coûts de rupture internalisés actualisés et les coûts de rétention actualisés.

inadéquation entraîne ou entraînera inéluctablement une diminution de la valeur créée par les salariés. On sait également que l'introduction de nouvelles technologies modifie fortement les besoins de compétences de l'entreprise. Cette situation peut produire les mêmes effets sur des catégories socioprofessionnelles telles que des ingénieurs. Cependant l'existence d'un coût net ne signifie pas que l'entreprise n'a pas intérêt à recourir à ces dispositifs. **Mallet (1989) démontre que les entreprises sont prêtes à financer au maximum, une année de salaire, pour rompre totalement la relation d'emploi avec n'importe quelle catégorie de salariés** (soit selon les hypothèses 108000 francs). Sous l'hypothèse  $V_{100}$ , rompre la relation d'emploi, quel que soit le dispositif, entraîne un coût, au maximum égal à une année de salaire (tableaux 4.5, 4.6). Dans ces conditions, il ne semble pas irrationnel de recourir à de tels dispositifs.

- Mais dans certains cas, les salariés vieillissants peuvent participer activement à la création de valeur. Parfois cette valeur créée peut être supérieure à la valeur de leur rémunération. Il devient, alors, très coûteux pour l'entreprise de recourir aux dispositifs de cessation anticipée d'activité. Celle-ci perd l'équivalent de la valeur créée par les salariés.

Finalement, on peut penser que recourir aux dispositifs de rupture totale non compensée est intéressant pour les entreprises. Ils leur permettent de réaliser, le plus souvent, des gains nets et de répondre au besoin immédiat de diminution des coûts. Ces dispositifs étaient, ou sont encore, le plus souvent insérés dans des plans sociaux. Ils répondent surtout au besoin urgent des entreprises de réduction des coûts (diminution de la masse salariale, diminution des investissements en formation...), afin de retrouver un certain niveau de compétitivité. Ces évaluations ont été effectuées à partir des coûts internalisés actualisés. Toutefois, il est à noter que ces évaluations ne tiennent pas compte des coûts inhérents aux pertes de compétences éventuelles et des coûts de réputation. Nous avons donc vraisemblablement sous estimé les coûts supportés par l'entreprise. Cependant il ne semble pas que l'intégration de ces coûts modifie de façon importante les résultats obtenus. En effet, les développements du paragraphe 1.2.1 c) nous permettent de constater que les coûts consécutifs aux pertes de compétences sont transitoires et ponctuels.

Après avoir évalué l'intérêt de recourir aux dispositifs de préretraite totale non compensée, nous allons tenter d'évaluer l'intérêt, pour les entreprises, de recourir au dispositif de cessation anticipée d'activité compensée.

#### 1.4 Le recours au dispositif de rupture totale compensée

Les Contrats de Solidarité Préretraite Démission (CSPD) entraînent une rupture totale de la relation avec les salariés vieillissants, tout en obligeant les entreprises à compenser ces départs par des embauches. Le recours à ce dispositif entraîne un coût de rupture compensée. L'entreprise supporte non seulement les coûts induits par la rupture de la relation, mais aussi les coûts inhérents à l'embauche de remplaçants. Dans ce paragraphe, nous présenterons le dispositif, nous évaluerons les différents coûts afférents à son utilisation, et nous tenterons d'évaluer l'intérêt de recourir à ce dispositif.

##### *1.4.1 Le dispositif*

L'entreprise signe un contrat de solidarité en s'engageant à embaucher un demandeur d'emploi en contrepartie du départ du salarié démissionnaire. Ce dernier se voit garantir un revenu de remplacement. L'employeur doit équilibrer toute démission par une embauche dans un délai de 3 mois. Mais, il n'est pas nécessaire que le remplaçant occupe le même poste de travail. L'employeur doit embaucher, sous contrat à durée indéterminée, en priorité certaines catégories de demandeurs d'emploi (chômeurs de longue durée, jeunes de moins de 26 ans de niveau V de formation...). Il s'engage à maintenir le niveau global des effectifs pendant un an après la date limite fixée pour les départs en préretraite. Le salarié démissionnaire perçoit un revenu de remplacement égal à 70% du salaire brut moyen (calculé sur les 12 derniers mois de salaire). Le paiement de l'allocation est effectué par les ASSEDIC. L'entreprise ne participe pas au financement de ce dispositif (Liaisons Sociales 1993).

1.4.2 Évaluation des coûts afférents aux CSPD (Coût sous l'hypothèse 5)

a) Coût externalisé de rupture

Le coût externalisé correspond au revenu de substitution versé au salarié préretraité. Il représente 70% du salaire brut moyen, soit un coût total, sur les quatre années de préretraite, égal à 302 400 francs. Ce coût est pris en charge par la collectivité. Sa valeur actualisée est égale à 279 414 francs, avec  $i = 4\%$ .

b) Coûts internalisés de rupture

L'entreprise finance l'indemnité de départ versée aux préretraités démissionnaires et les coûts inhérents à l'embauche des remplaçants. Dans du paragraphe précédent, l'indemnité de départ a déjà fait l'objet d'une évaluation. Nous avons alors émis trois hypothèses : Id1 est égale à 13500 francs, Id2 est égale à 35100 francs et Id3 est égale à 48060 francs. Abowd et Kramarz (1995), à la suite d'une étude sur les coûts d'embauche et de séparations en France, évaluent le coût d'embauche à 5600 francs<sup>63</sup>. Le tableau 4.7 présente les coûts internalisés, actualisés ou non, de rupture.

Tableau 4.7  
Coût internalisé de rupture

| Hypothèse sur les indemnités de démission | Indemnité de départ | Coût d'entrée | Coût total internalisé de rupture | En francs   |
|---|---------------------|---------------|-----------------------------------|---|
|   |                     |               |                                   | Coût total internalisé, actualisé, de rupture ( $i = 4\%$ ) |
| Hypothèse Id1                             | 13 500              | 5 600         | 19 100                            | 16 327  |
| Hypothèse Id2                             | 35 100              | 5 600         | 40 700                            | 35 928  |
| Hypothèse Id3                             | 48 060              | 5 600         | 53 660                            | 47 689  |

1.4.3 L'évaluation de l'intérêt du dispositif pour l'entreprise

a) Dans un premier temps, nous supposons que les salariés préretraités auraient créé la même valeur que les salariés remplaçants au cours des quatre années de préretraite. Nous supposons également que les salariés remplaçants perçoivent un salaire inférieur au salaire

versé aux salariés anciens. Les remplaçants ne connaissent pas d'augmentation de salaire pendant ces quatre années. Leur salaire annuel d'embauche est de 96 000 francs. Cette valeur représente la valeur du salaire médian (Bayet et Demailly 1996). Ce salaire est inférieur au salaire perçu par les salariés anciens.

Nous allons comparer le coût internalisé de rupture totale (qui est composé du coût de mise en préretraite et du coût d'embauche du remplaçant) aux gains réalisés, par l'entreprise, grâce à la différence de salaire. Ainsi à valeur créée identique, nous pourrions déterminer si l'entreprise réalise un gain net total ou supporte un coût net total. Nous pourrions ensuite discuter le résultat en fonction d'hypothèses émises sur la différence entre la valeur créée par les salariés vieillissants et la valeur créée par les remplaçants.

En remplaçant les salariés préretraités, l'entreprise réalise **un gain sur les salaires de 12 000 francs par an, soit 48000 francs sur 4 ans**. Les tableaux 4.8 et 4.9 nous permettent d'évaluer le coût net total supporté ou le gain net total réalisé par l'entreprise.

Tableau 4.8  
Coût net financé ou gain net réalisé par l'entreprise

| Hypothèse | Coût internalisé de rupture totale compensée : indemnités de licenciement plus coût d'embauche | Sens de l'inégalité (différence entre le coût internalisé de rupture totale compensée et le gain réalisé) | En francs  |
|-----------|--|---|--|
|           |  |   | Gain réalisé sur 4 ans : salaire perçu par le préretraité moins le salaire perçu par le remplaçant |
| Id1       | 19 100   | <<br>(+28 900)  | 48 000   |
| Id2       | 40 700   | <<br>(+7300)  | 48 000   |
| Id3       | 53 660   | ><br>(-5660)  | 48 000   |

<sup>63</sup> Il est à noter que ce chiffre ne tient pas compte des éventuelles pertes d'efficacité et des investissements en formation occasionnés par la rotation de la main d'œuvre.

Tableau 4.9  
Coût net actualisé supporté ou gain net actualisé réalisé par l'entreprise

|           |   |   | En francs  |
|-----------|---|---|--|
| Hypothèse | Coût internalisé, actualisé, de rupture totale compensée : indemnités de démission plus coût d'embauche | Sens de l'inégalité (différence entre le coût internalisé actualisé de rupture totale compensée et le gain réalisé) | Gain réalisé sur 4 ans : salaire versé au salarié préretraité moins le salaire perçu par le salarié remplaçant |
| Id1       | 16 327  | <<br>(+27 232)  | 43 559   |
| Id2       | 35 928  | <<br>(+7 631)   | 43 559   |
| Id3       | 47 689  | ><br>(-4 130)   | 43 559   |

À valeur créée identique, si on suppose que le salaire des remplaçants est inférieur à celui des salariés préretraités, l'entreprise peut soit réaliser un gain net, soit supporter un coût net (tableaux 4.8, 4.9).

- Si l'entreprise réalise un gain net : on peut penser que ce dispositif lui permet de renouveler sa main d'œuvre et lui offre des perspectives de production et d'adaptation aux changements techniques beaucoup plus importantes. Elle pourra s'adapter plus rapidement et à moindres frais aux exigences de compétitivité.
- Si elle supporte un coût net, celui-ci ne semble pas être supérieur au coût maximal que les entreprises sont prêtes à financer pour se séparer d'un salarié (Mallet 1989 ; tableaux 4.8, 4.9). Il ne semble donc pas irrationnel que l'entreprise recoure dans ces conditions au dispositif. Elle renouvelle sa population pour un coût minime.

Nous avons supposé que le salaire du remplaçant était inférieur au salaire du préretraité. Parfois le salaire du remplaçant est supérieur ou égal au salaire du préretraité. C'est le cas, notamment, lorsque le salarié préretraité a progressé dans l'entreprise, a bénéficié de formations et de promotions internes. Celui-ci a, en général, un salaire en fin de carrière inférieur à celui qu'il faut proposer pour attirer des candidats, ayant des compétences comparables et une formation initiale plus élevée. Certains remplacements font ainsi ressortir un positionnement salarial de l'entreprise en dessous de la moyenne (Perreti 1994).

Que se passe-t-il, si le salaire perçu par le remplaçant est égal ou supérieur à celui du préretraité ?

Dans le premier cas, l'entreprise supporte le coût internalisé de rupture totale. Dans le second cas, l'entreprise supporte le coût internalisé de rupture et le coût inhérent à la différence de salaire. Dans les deux cas, l'entreprise a renouvelé sa main d'œuvre. Le salarié remplaçant verra sa valeur créée augmenter au cours des années, celui-ci étant jeune. L'entreprise pourra donc amortir ce coût pendant la relation d'emploi. De plus, le renouvellement de la main d'œuvre lui offre des perspectives de production et d'adaptation plus importantes. L'entreprise pourra donc s'adapter plus rapidement et à moindres frais aux exigences de compétitivité. Recourir au dispositif ne semble pas irrationnel dans ces conditions.

**b) Dans un second temps,** on peut supposer que la valeur créée par le salarié remplaçant est inférieure à la valeur créée par le salarié préretraité.

On suppose que le salarié remplaçant perçoit un salaire inférieur au salaire perçu par le préretraité. Le gain réalisé par l'entreprise peut diminuer, la valeur créée diminuant. L'entreprise peut même supporter un coût, si le coût dû à la diminution de la valeur créée est supérieur au gain réalisé. Cependant on peut penser que le coût supporté par l'entreprise sera amorti rapidement. Le salarié remplaçant est plus jeune. La durée de la relation d'emploi apparaît beaucoup plus longue que celle du salarié ancien. Le salarié remplaçant offre une perspective de production et d'adaptation aux changements beaucoup plus importante. L'entreprise ayant renouvelé sa main d'œuvre, elle pourra répondre plus rapidement et à moindres frais, aux exigences de la compétitivité.

Maintenant, on suppose que le salaire perçu par le salarié remplaçant est identique au salaire perçu par le salarié ancien. En ayant recours au dispositif, l'entreprise supporte le coût internalisé de rupture totale, auquel s'ajoute le coût dû à la perte de valeur créée. On peut également supposer que le salarié perçoit un salaire supérieur au salaire versé au salarié ancien. L'entreprise supporte alors le coût internalisé de rupture totale, le coût dû à la différence de salaire et le coût dû à la différence de valeur créée. Dans les deux cas, le coût supporté par l'entreprise est important. Cependant le raisonnement tenu précédemment est toujours valable. Même s'il semble donc moins intéressant de recourir au dispositif, il ne semble pas irrationnel de le mettre en place.

c) **Enfin**, on peut supposer que la valeur créée par le salarié remplaçant est supérieure à la valeur créée par le salarié ancien.

On suppose toujours que le salarié remplaçant perçoit un salaire inférieur au salaire versé au salarié ancien. Les gains réalisés par l'entreprise peuvent être réévalués. Le salarié remplaçant crée plus de valeur que le salarié ancien. Il semble que l'entreprise ait tout intérêt à recourir au dispositif. Elle renouvelle sa main d'œuvre, ce qui lui offre des perspectives de production plus importante.

Si on suppose maintenant que le salarié remplaçant perçoit le même salaire que le salarié ancien, l'entreprise supporte alors le coût internalisé de rupture totale, mais elle réalise un gain. Le salarié remplaçant crée plus de valeur que le salarié ancien. Le gain réalisé par l'entreprise est inférieur à celui réalisé sous l'hypothèse précédente.

On peut également supposer que le remplaçant perçoit un salaire supérieur au salaire versé au salarié ancien. L'entreprise supporte dans ce cas le coût internalisé de rupture totale et le coût dû à la différence de salaire. Ces coûts peuvent être compensés par le gain réalisé grâce à la différence de valeur créée.

Dans ces deux cas, l'intérêt de recourir à ce dispositif réside dans le renouvellement de la main d'œuvre. Celui-ci offre à l'entreprise des perspectives de production et d'adaptation plus grandes. Les perspectives d'amortissement du coût éventuel sont plus importantes.

Au total, il semble qu'en ayant recours à ce dispositif, l'entreprise renouvelle sa population et rompt la relation avec les salariés vieillissants. Elle bénéficie donc d'importantes perspectives de production et d'adaptation aux changements techniques. En l'absence de dispositif, pour obtenir le même résultat, l'entreprise aurait dû effectuer des investissements (formation, aménagement des conditions de travail...), afin de maintenir le niveau de la valeur créée par les salariés vieillissants. À l'âge de la retraite, elle aurait dû rompre la relation et embaucher des remplaçants. L'entreprise aurait supporté les coûts consécutifs aux investissements, les coûts de rupture et les coûts d'embauche. On peut estimer que la valeur de la somme de ces coûts aurait été supérieure à la valeur du coût total internalisé de rupture.

Toutefois, comme dans le paragraphe précédent, ces évaluations ne tiennent pas compte des coûts inhérents aux pertes éventuelles de compétences et des coûts de réputation. Nous avons donc vraisemblablement sous-estimé les coûts supportés par l'entreprise. Cependant pour les mêmes raisons évoquées précédemment, il ne semble pas que l'intégration de ces coûts modifie de façon importante les résultats obtenus. Les développements du paragraphe 1.2.1 c) nous

permettent de constater que les coûts consécutifs aux pertes de compétences sont transitoires et ponctuels.

Il faut souligner également que ces « Contrats de Solidarité Préretraite Démission » ont été utilisés par une catégorie d'entreprises. Celles-ci appartenaient le plus souvent à des secteurs en **bonne santé économique**. Elles se caractérisaient par des rémunérations élevées, un recours important à la formation professionnelle et une faible proportion de CDD (donc une grande stabilité du personnel). Les licenciements économiques et le chômage partiel y étaient rares. Entre 1976 et 1981 (période d'application du CSPD), on a pu constater une création nette d'emplois au sein de ces entreprises (Liaisons Sociales 1996). Le but des entreprises **n'était pas de procéder à une réduction massive de leurs effectifs**. Elles ont respecté les clauses de maintien des effectifs. Elles ont fait preuve de dynamisme en matière d'emploi. Au total, au sein de ces entreprises, la croissance des effectifs a été de 4,6%. Sur la même période, les effectifs salariés du secteur privé ont diminué de 0,6%.

Ces entreprises ont plutôt cherché à répondre à quatre objectifs :

- répondre à la demande sociale de retrait d'activité des salariés âgés ;
- satisfaire des besoins de réorganisation spatiale et fonctionnelle ;
- répondre à une modalité de gestion démographique ;
- chercher à accompagner des stratégies de restructurations et de modernisation.

L'objectif principal des entreprises n'était pas de faire des économies. Dans ce contexte, l'existence, sous certaines hypothèses, d'un coût consécutif au recours à ce dispositif, ne semble pas rendre irrationnelle son utilisation. Ces entreprises étaient en bonne santé économique, elles avaient la possibilité d'amortir ces coûts. Elles ont renouvelé leur personnel et ont pu ainsi bénéficier de meilleures perspectives de production et d'adaptation face aux changements techniques.

Il semble que recourir aux dispositifs de préretraite totale, compensée ou non, soit rationnel pour les entreprises. Ces dispositifs permettent de répondre à des besoins bien distincts. Ainsi, les dispositifs de rupture totale permettent une réduction massive des effectifs et des coûts qui leur sont associés. En revanche, le dispositif de rupture totale compensée permet de renouveler

la main d'œuvre, tout en répondant à la demande sociale de retrait d'activité des salariés vieillissants.

À côté de ces dispositifs, il existe un autre type de dispositifs qui amène les salariés à exercer une activité à temps partiel. Nous tenterons dans le paragraphe suivant d'évaluer l'intérêt de ces dispositifs.

## **2. Le passage aux activités réduites**

Des dispositifs de natures différentes permettent aux salariés vieillissants d'exercer une activité à temps partiel jusqu'à l'âge de la retraite. On distingue les dispositifs entraînant une activité réduite compensée par l'embauche d'un remplaçant (convention de préretraite progressive compensée), des dispositifs entraînant une activité réduite non compensée (Préretraite maison, convention de préretraite progressive non compensée).

Le recours à de tels dispositifs ne conduit pas à la rupture de la relation d'emploi. Il n'entraîne donc pas le versement d'indemnités de départ ou de licenciement. Les coûts induits par les pertes de compétences sont inexistantes. Le salarié bénéficiant de ce dispositif est, en effet, présent dans l'entreprise pour au moins 50% de son temps de travail initial. Cependant la mise en place de tels dispositifs engendre des coûts de démotivation. Nous les considérerons comme identiques quel que soit le dispositif utilisé. Leur valeur nous semble peu importante. Le salarié ne rompt pas la relation d'emploi. Il travaille toujours dans l'entreprise. Il n'éprouve certainement pas le même sentiment que lorsqu'il est mis en préretraite totale. Ces coûts ne feront donc pas l'objet d'évaluation.

### **2.1 L'activité réduite non compensée**

#### *2.1.1 Les dispositifs*

##### **a) La préretraite « maison »**

La préretraite maison permet d'envisager plusieurs dispositifs, s'organisant tous autour d'une réduction du temps de travail, dans l'attente du départ en retraite. L'employeur s'engage à verser la totalité ou une partie de la rémunération. Il s'agit d'une formule qui correspond à

une suspension, et non à une rupture du contrat de travail<sup>64</sup>. Le plus souvent, la réduction d'activité sera fonction de l'âge et le maintien du salaire plus que proportionnel à cette réduction. Dans toute hypothèse, les systèmes adoptés devront être fondés sur le volontariat des salariés. Une réduction de leur temps de travail ne pourra pas leur être imposée sans que l'employeur prenne le risque de devoir recourir à des licenciements. L'accord instituant la préretraite d'entreprise devra également traiter les éventuels problèmes de couverture sociale. Le contrat de travail n'est que suspendu, les intéressés restent salariés de l'entreprise. Ils perçoivent la rémunération correspondant au dispositif adopté. L'adhésion à la préretraite d'entreprise doit s'effectuer par écrit et si possible par avenant au contrat de travail. Le recours à ce dispositif est très faible. En 1981, 7,6% des retraits d'activité de salariés âgés de 55 ans et plus ont eu lieu par la mise en préretraite « maison », contre 4,8% en 1991 (Le Menez et Baktavatsalou 1994).

Les entreprises peuvent mettre en place différents dispositifs :

- 1) à l'âge de 55 et 56 ans, l'entreprise peut proposer au salarié de réduire son temps de complet entre 30% et 50%, avec maintien de 100% à 80% du salaire initial ;
- 2) à l'âge de 57 et 58 ans, l'entreprise peut proposer au salarié de réduire son temps complet de 50% à 70%, avec maintien de 80% à 50% du salaire initial ;
- 3) à partir de 59 ans, l'entreprise peut proposer une réduction du temps complet de 50% à 100%, avec maintien de 80% à 50% du salaire initial (Liaisons Sociales 1996).

#### **b) La convention de préretraite progressive non compensée**

Jusqu'en 1993, il existait deux types de dispositifs de cessation partielle d'activité : les conventions d'allocation spéciale du FNE à mi-temps créées en 1987, et les contrats de solidarité préretraite progressive créés en 1982. En 1993, ces deux dispositifs sont fusionnés et donnent naissance à la préretraite progressive. Afin d'évaluer le coût de recours au dispositif de cessation partielle d'activité, nous ferons uniquement référence aux conventions de préretraite progressive, nées de la fusion des deux autres dispositifs dont les caractéristiques sont presque identiques.

---

<sup>64</sup> En cas de rupture du contrat, ne serait ce que pour une partie du temps de travail, l'employeur aura l'obligation de mettre en place un plan social. C'est dans le cadre juridique du plan social que s'inscriront les mesures adoptées en faveur des salariés licenciés.

Les conventions de préretraite progressive proposent aux préretraités la possibilité de bénéficier d'horaires de travail qui correspondent à 40% ou 50% de la durée du temps de travail antérieure. Il s'agit d'un accord conclu entre l'État et l'entreprise. L'entreprise ne rompt pas le contrat, mais le modifie. L'entreprise participe au financement du revenu de substitution à hauteur d'environ 6% du salaire journalier de référence jusqu'à l'âge de la retraite.

Les salariés perçoivent en général 80% de leur salaire initial, dont 30% sont financés par l'allocation FNE et 50% par l'employeur, en plus de l'indemnité journalière. Les salariés concernés doivent adhérer à cette convention personnellement et bénéficient de la protection sociale. Le bénéficiaire d'une préretraite progressive reste pour une partie de son temps salarié de l'entreprise. En cas de répartition du temps de travail sur l'année et afin d'éviter tout problème en matière de couverture sociale, l'employeur a l'obligation de mettre en œuvre un lissage de la rémunération du salarié sur une base mensuelle (Baktavatsalou et Salzberg 1994).

### *2.1.2 Évaluation des coûts inhérents aux dispositifs*

#### **a) Coûts inhérents au dispositif de préretraite « maison »**

Dans le cadre de ce dispositif, l'ensemble des coûts est internalisé. L'entreprise finance totalement le coût de mise en préretraite partielle. Pour évaluer ce coût, nous ferons référence au premier dispositif exposé dans le paragraphe précédent. Ses caractéristiques apparaissent en adéquation avec les hypothèses émises dans l'encadré 4.1. Selon ce dispositif, l'entreprise rémunère le salarié à hauteur de 80% de son salaire initial, soit une réduction du coût du travail de 20%, pour une diminution de 50% du temps de travail.

#### **b) Coûts inhérents à la convention de préretraite progressive**

- Coût internalisé :

L'entreprise participe au financement du revenu de substitution à hauteur de 6% du salaire journalier de référence. **Le coût total est égal à 25 930 francs, auquel s'ajoute le coût éventuel de rétention à temps partiel. La valeur actualisée de ce coût est égale à 23 530 francs ( $i = 4\%$ ).**

- Coût externalisé :

Le FNE finance 30% du salaire versé au préretraité, soit 30% du salaire initial, **soit 129 600 francs. La valeur actualisée de ce coût est égale à 117 609 francs ( $i = 4\%$ )**

2.1.3 *Évaluation de l'intérêt du dispositif pour l'entreprise*

**a) L'intérêt de la préretraite « maison »**

Pour évaluer l'intérêt de ce dispositif, nous allons comparer l'économie de salaire réalisée par l'entreprise, aux coûts engendrés par le recours à ce dispositif.

**Hypothèse 1** : On suppose que la valeur créée par le salarié est constante dans le temps. Ce qui signifie qu'elle est la même avant et après la mise en préretraite « maison ».

L'entreprise rémunère ses salariés en préretraite « maison » à 80% du salaire initial. Elle effectue donc un gain égal à 20% du salaire initial. Cependant l'entreprise diminue de 50% le temps de production de ses salariés vieillissants. Elle devrait diminuer en conséquence leurs salaires de 50%. En les rémunérant pour 80% du salaire initial, elle supporte un coût égal à 30% du salaire initial. Au total, l'entreprise supporte donc un coût égal à 10% du salaire initial pendant les 4 années de préretraite. **Ce coût est égal à 43 200 francs. Sa valeur actualisée est de 39 203 francs (avec  $i = 4\%$ ).**

Cette mise en préretraite partielle permet au salarié de travailler à mi-temps et s'accompagne souvent d'une modification du rôle du salarié. On lui propose la plupart du temps une mission de tutorat ou un emploi plus adapté à ses capacités. Les exigences de cet emploi ne font pas appel aux mêmes capacités productives. Les conditions de travail sont donc modifiées. Il apparaît donc probable qu'il puisse au moins créer la même valeur en étant en préretraite partielle. On peut alors émettre une seconde hypothèse.

**Hypothèse 2** : on suppose que la valeur créée par le salarié augmente grâce au passage à mi-temps. Ce surplus de valeur créée, par rapport à la situation de travail à plein temps, peut venir compenser le coût de la mise en préretraite. Il peut même permettre à l'entreprise d'effectuer un gain. Dans ce cas, recourir à la préretraite « maison » semble intéressant. Mais

on peut émettre une troisième hypothèse. On sait que les salariés vieillissants connaissent une dégradation de leurs capacités productives et adaptatives surtout à la fin de leur carrière.

**Hypothèse 3 :** on suppose que la valeur créée par le préretraité diminue parce que ses capacités productives et adaptatives se sont dégradées. L'entreprise supporte le coût de cette diminution de la valeur créée. Le coût total supporté par l'entreprise augmentera. Le recours au dispositif devient alors beaucoup moins intéressant.

Finalement, il semble que la mise en préretraite maison ait des effets comparables aux investissements en aménagement des conditions de travail. On peut estimer que le coût supporté par l'entreprise, lors de la mise en préretraite partielle, correspond à cet investissement. En effet, pour obtenir ce résultat en l'absence de dispositif, l'entreprise aurait dû procéder à des investissements (formation, aménagements des conditions de travail...). Ces investissements auraient pris une valeur au moins égale au coût inhérent à la mise en place d'une préretraite « maison ».

Mettre en place une préretraite « maison » peut apparaître rationnel et intéressant pour une entreprise cherchant à modifier les conditions de travail de ses salariés vieillissants. Cependant l'intérêt de recourir à ce dispositif est relatif. En effet, les capacités productives et adaptatives des salariés vieillissants peuvent diminuer et entraîner une diminution de la valeur créée. Pour cette raison, le dispositif de préretraite « maison » semble être moins attractif que les dispositifs de rupture totale compensée ou non.

**b) Évaluation de l'intérêt de recourir à la convention de préretraite progressive non compensée.**

Pour évaluer l'intérêt de ce dispositif, nous comparerons les économies de salaire réalisées par l'entreprise, aux coûts engendrés par le recours au dispositif. Nous discuterons ces résultats en fonction des hypothèses émises sur les valeurs prises par la valeur créée.

En utilisant la convention de préretraite progressive non compensée, l'entreprise diminue de 50% la production des salariés vieillissants et leurs salaires. Cette opération n'entraîne pas de coût relatif à un éventuel surplus de salaire, la baisse de production étant intégralement compensée par la baisse du salaire. Cependant l'entreprise a l'obligation de verser 6% du salaire journalier de référence au FNE. Le coût du recours au dispositif est au moins égal à

cette somme, la variation du niveau de la valeur créée par les salariés travaillant à mi-temps pouvant entraîner un coût supplémentaire.

Le coût de recours au dispositif est égal à 6% du salaire journalier de référence, versé pendant toute la durée de la préretraite. **Il est donc égal à 25 930 francs. La valeur actualisée est égale à 23 530 francs.**

L'entreprise économise une somme égale à 50% du salaire initial pendant 4 ans. **Elle effectue un gain égal à 216 000 francs. Sa valeur actualisée est égale à 196 014 francs. L'entreprise réalise un gain total égal à 190 070 francs. Le gain total actualisé est de 172 484 francs.**

**Hypothèse 1 :** dans un premier temps, on supposera que la valeur créée par le salarié est constante dans le temps. Dans ce cas l'entreprise réalise bien un gain total égal à 190 070 francs. Il semble intéressant de recourir au dispositif.

On peut envisager que la valeur créée augmente. En effet, comme le recours à la préretraite « maison », le recours à la préretraite progressive permet au salarié de travailler à mi-temps. Souvent cette mise en préretraite s'accompagne d'une modification du rôle du salarié. Dans ce cas, ce dispositif agit comme les investissements en aménagement des conditions de travail.

**Hypothèse 2 :** la valeur créée est supérieure à la valeur créée avant la mise en préretraite. L'entreprise effectue un gain supplémentaire qui correspond à la différence de valeur créée. Recourir au dispositif demeure toujours intéressant.

Mais, on peut supposer également que la valeur créée diminue au cours de cette préretraite. Les salariés vieillissants présents dans l'entreprise peuvent connaître pendant cette période de fortes dégradations de leurs capacités productives.

**Hypothèse 3 :** la valeur créée est inférieure à la valeur créée avant la préretraite. Cette situation peut donner naissance à des coûts supplémentaires. La valeur de ces coûts peut dépasser les gains réalisés par l'entreprise. En ce sens, ce dispositif est moins attractif que les préretraites totales et totales compensées.

Néanmoins, ce dispositif semble plus attractif que le dispositif de préretraite « maison ». En effet, il permet à l'entreprise, non seulement d'effectuer des gains nets plus importants, mais aussi d'aménager les conditions de travail de ses salariés vieillissants.

Il existe un dernier dispositif de mise en préretraite partielle. Ce dispositif, contrairement aux deux autres, compense les mises en préretraite. Nous allons tenter d'en évaluer l'intérêt.

## 2.2 L'activité réduite compensée

### 2.2.1 Le dispositif

Les conventions de préretraite progressive compensée proposent aux préretraités des horaires de travail qui correspondent à 40% ou 50% de la durée antérieure du travail. Il s'agit d'un accord conclu entre l'État et l'entreprise. Celle-ci ne rompt pas le contrat mais le modifie. Le salarié préretraité perçoit 80% de son salaire initial, dont 30% correspondent à une indemnité versée par le FNE. Les 50% restant sont à la charge de l'entreprise. En échange de la mise en place de convention de préretraite progressive, l'entreprise s'engage à effectuer des embauches compensatrices parmi le public prioritaire<sup>65</sup>. Le quota est d'une embauche compensatrice pour deux mises en préretraite progressive.

### 2.2.2 Évaluation des coûts inhérents

#### a) Le coût externalisé

Il correspond aux 30% du salaire initial versé par le FNE. **Soit un coût d'environ 129 600 francs. Sa valeur actualisée est égale à 117 609 francs (avec  $i = 4\%$ ).**

#### b) Le coût internalisé

L'entreprise diminue de 50% la production des salariés vieillissants et les rémunère pour 50% du salaire initial. Cette diminution du temps de travail n'engendre donc pas de coût dû au versement d'un surplus de salaire. Parallèlement, l'entreprise doit embaucher un salarié en échange de la mise en préretraite de deux salariés. Elle supporte donc le coût d'embauche dont

---

<sup>65</sup> Le public prioritaire est constitué par des chômeurs de longue durée, des jeunes de moins de 26 ans de niveau V de formation...

la valeur est de 5 600 francs (Abowd et Kramarz 1995). Sa valeur actualisée est égale à 4787 francs.

### *2.2.3 Évaluation de l'intérêt du dispositif pour l'entreprise*

Pour évaluer l'intérêt du dispositif, nous allons comparer les économies effectuées par l'entreprise en mettant deux salariés en préretraite partielle à la somme qu'elle devra allouer au remplaçant. Cette différence sera discutée en fonction des différences de valeur créée. Le salarié remplaçant crée une valeur qui peut être supérieure, inférieure ou égale à la valeur qu'auraient créée les deux salariés préretraités.

En mettant deux salariés en préretraite partielle, l'entreprise les rémunère à 50% de leur salaire initial. Elle aura donc économisé au total la valeur d'un salaire annuel pendant quatre ans. **Le gain pour l'entreprise est de 432 000 francs. Sa valeur actualisée est égale à 392 027 francs (avec  $i = 4\%$ ).**

En échange, l'entreprise a embauché un salarié. Par hypothèse, ce salarié est rémunéré 96 000 francs par an. **Le coût est égal à 384 000 francs auquel s'ajoute le coût d'embauche de 5 600 francs (Abowd et Kramarz 1995). Le coût total est de 389 600. La valeur actualisée de ce coût est égale à 353 255 francs (avec  $i = 4\%$ ).**

**L'entreprise effectue un gain égal à 42 400 francs. Sa valeur actualisée est égale à 38 772 francs.** Nous devons comparer ce gain au coût, ou au gain, engendré par la différence de valeur créée.

**Hypothèse 1 :** les valeurs créées par les deux salariés anciens et le salarié remplaçant sont identiques.

L'entreprise réalise effectivement un gain équivalent à la différence de salaire, auquel on doit retrancher le coût d'embauche. Il est donc intéressant de recourir au dispositif. L'entreprise réalise un gain, renouvelle sa main d'œuvre, tout en diminuant ses effectifs. Le dispositif permet également de modifier et d'aménager les conditions de travail des salariés anciens.

Cependant on peut envisager que le salarié remplaçant ait une rémunération égale à celle des salariés anciens. Dans ce cas, l'entreprise ne réalise pas d'économie sur les salaires. Elle

finance le coût d'embauche. Ce dispositif semble être encore intéressant. L'entreprise renouvelle sa main d'œuvre tout en diminuant ses effectifs, modifie les conditions de travail des salariés anciens, pour un coût équivalent au coût d'embauche d'un salarié.

On peut également envisager que le salaire du remplaçant soit supérieur au salaire des salariés anciens. Dans ce cas, l'entreprise supporte un coût relatif à la différence de salaire et le coût d'embauche. Dans ces conditions, il semble beaucoup moins intéressant de recourir au dispositif. Cependant l'entreprise renouvelle sa main d'œuvre, tout en diminuant ses effectifs. Elle aménage également les conditions de travail des salariés vieillissants. Si ce coût n'est pas supérieur aux coûts inhérents à des investissements en aménagement des conditions de travail et aux coûts de renouvellement de la main d'œuvre, il semble rationnel de mettre en place ce dispositif.

**Hypothèse 2 :** la valeur créée par le salarié remplaçant est supérieure à celle créée par les salariés anciens.

Si le salaire du remplaçant est inférieur au salaire des salariés anciens, alors l'entreprise réalise un gain consécutif à la différence entre les valeurs créées. À ce gain s'ajoute le gain inhérent à la différence entre le salaire des salariés anciens et le salaire versé au remplaçant. Il semble très intéressant de recourir au dispositif.

Si le salaire du remplaçant est égal au salaire des anciens, l'entreprise réalise toujours un gain. Celui-ci équivaut au gain inhérent à la différence entre les valeurs créées.

Si le salaire du remplaçant est supérieur au salaire des anciens, l'entreprise supporte un coût consécutif à la différence de salaires. Elle réalise un gain inhérent à la différence entre les valeurs créées. L'entreprise peut donc soit réaliser un gain, soit supporter un coût.

On peut penser alors qu'il est intéressant de recourir au dispositif car l'entreprise peut réaliser des gains importants.

**Hypothèse 3 :** La valeur créée par le salarié remplaçant est inférieure à la valeur créée par les salariés anciens.

Si le salaire du remplaçant est inférieur au salaire des salariés anciens, alors l'entreprise réalise un gain consécutif à la différence de salaires. Dans le même temps, elle supporte un coût inhérent à la différence entre les valeurs créées.

Si le salaire du remplaçant est égal au salaire des salariés anciens, elle supporte le coût engendré par la différence entre les valeurs créées.

Si le salaire du remplaçant est supérieur au salaire des salariés anciens, l'entreprise supporte non seulement le coût consécutif à la différence entre les salaires, mais aussi le coût inhérent à la différence entre les valeurs créées.

Cependant il semble que recourir au dispositif dans ces conditions soit rationnel. Le coût supporté par l'entreprise peut diminuer au fil des années. Le salarié remplaçant est plus jeune, ses capacités productives vont augmenter dans le temps et la valeur créée également. L'entreprise renouvelle sa main d'œuvre, tout en diminuant ses effectifs. Les perspectives de production et d'adaptation au changement semblent devenir plus importantes.

Finalement, il semble que le dispositif équivaut à investir pour renouveler la main d'œuvre, tout en diminuant les effectifs. Ce dispositif permet également de modifier les conditions de travail de salariés vieillissants. Il apparaît attractif de recourir à un tel dispositif pour une entreprise cherchant à réaliser ces objectifs. Ceci d'autant plus que l'entreprise ne subit pas de pertes de compétences.

Les éléments dont on dispose suggèrent que recourir aux différents dispositifs permet de répondre à différents objectifs en effectuant globalement des gains à court et moyen terme. Ainsi, les dispositifs de rupture totale non compensée permettent aux entreprises de diminuer leurs coûts salariaux dans une situation économique difficile. Les dispositifs de rupture totale compensée permettent à l'entreprise de renouveler son personnel à moindres frais. Les dispositifs de rétention partielle, compensée ou non, permettent aux entreprises de diminuer plus faiblement leurs effectifs en s'assurant de la transmission des compétences et en diminuant les investissements destinés aux salariés vieillissants tels que les formations, les aménagements de poste etc... Cependant l'amplitude des gains réalisés par l'entreprise varie suivant les dispositifs. Les dispositifs de rupture totale non compensée permettent de réaliser des gains plus importants que les dispositifs de rupture partielle compensée ou non.

Après avoir défini l'intérêt de recourir aux différents dispositifs de cessation d'activité, il nous est apparu intéressant de décrire l'évolution historique du recours aux dispositifs. Nous allons constater que les entreprises ont effectué des arbitrages entre les différents dispositifs au gré de l'apparition des contraintes financières, entraînant l'augmentation des coûts de rupture.

### 3. Évolution historique du recours aux dispositifs de cessation anticipée d'activité

Après la seconde guerre mondiale, les interventions de l'État visaient à inciter les travailleurs âgés à prolonger leur période d'activité. La France est un pays vieilli, les pénuries de main d'œuvre apparaissent. L'effort de reconstruction nécessite la mobilisation de toutes les forces de travail. L'État incite les entreprises à mettre en place des procédures de reclassements professionnels adaptés à cette population vieillissante. Mais déjà les Pouvoirs Publics rencontrent des réticences de la part du Patronat et des syndicats. Le premier souhaite se servir du droit à la pension de retraite pour mettre à l'écart un personnel qu'il estime peu rentable. Quant au second, il défend le droit au repos qu'il vient de conquérir.

#### 3.1 Cycle de vie des différents dispositifs

##### 3.1.1 1963 : la naissance de la préretraite

- Au début des années 60, l'État change d'orientation. Il crée le Fonds National pour l'Emploi (FNE) qui permet le financement de plans de formation, de plans de mobilité géographique et certaines mises en préretraite. Le but est d'aider, dans un contexte de forte croissance, certains secteurs (sidérurgie ...) à la restructuration et à la modernisation de leur appareil productif.
- De tous les dispositifs issus du FNE, seul celui finançant la préretraite connaît un franc succès. Ce dispositif est avantageux pour les entreprises. Il leur permet de se séparer des individus âgés de plus de 60 ans, l'État prenant en charge la totalité des coûts issus de la mise en préretraite. L'État prend en charge l'initiative de la sortie précoce d'activité des travailleurs vieillissants, tout en cherchant à conserver le contrôle de la sortie par l'intermédiaire du financement (Gaullier 1994).
- À cette époque, plusieurs facteurs concourent à faire de l'éviction des travailleurs âgés une solution à laquelle recourent volontiers les entreprises. Le travailleur vieillissant est considéré comme « moins rentable ». Les employeurs estiment que sa productivité diminue avec l'âge, alors que son salaire a plutôt tendance à augmenter. De plus, le patronat considère la retraite, et par la même occasion la préretraite, comme un élément

de la politique d'emploi. Ce dernier préfère se séparer des salariés âgés, plutôt que d'aménager leurs conditions de travail. Enfin, les actions des syndicats ne parviennent pas à transformer durablement les conditions de travail. Ceux-ci préfèrent donc que les salariés vieillissants soient mis en retraite ou préretraite. La préretraite FNE constitue, en quelque sorte, une reconnaissance du poids des années passées à travailler dans une entreprise. La mise en préretraite devient un phénomène consensuel. Elle représente une solution socialement beaucoup moins conflictuelle que les licenciements des plus jeunes. On assiste, jusqu'au début des années 70, à une baisse massive de la participation des travailleurs âgés au marché du travail. L'âge semble être reconnu comme un handicap à la restructuration des entreprises.

Après cette période, différents dispositifs de cessation anticipée d'activité se développent. La logique semble être devenue celle d'un retrait massif des plus anciens. Nous montrerons qu'au fil des années, les contraintes tentant d'éviter ces retraits massifs apparaissent de plus en plus fortes.

### *3.1.2 Le développement des différents dispositifs : ouverture à un public plus large et durcissement des conditions d'utilisation*

#### **- Les années 70 :**

En 1972, au côté de la préretraite FNE, les partenaires sociaux créent, au bénéfice des individus âgés de 60 ans et plus, une allocation de garantie de ressources licenciement (GRL). En 1977, ils l'étendent aux démissionnaires de la même tranche d'âge (garantie de ressources démission : GRD). À la même époque, le montage des allocations chômage existantes rend possible le licenciement à partir de 56 ans et 8 mois, en assurant aux salariés une indemnité continue. Au cours de cette période, différents dispositifs se sont développés pour permettre, sous différentes formes et à différentes conditions, les cessations anticipées d'activité. Le champ de celles-ci s'élargit et englobe un nombre d'individus de plus en plus important. Toutes formes confondues de cessation anticipée d'activité, les individus concernés peuvent être âgés de 56 ans et 8 mois à 64 ans (encadré 4.3).

Encadré 4.3  
Historique de la préretraite

En 1963 : création des préretraites FNE pour les individus âgés de 60 à 65 ans.

En 1972, un premier système de préretraite était créé, à l'intention des plus de 60 ans : la garantie de ressources licenciement. En 1977, la garantie de ressources est étendue à la démission.

La préretraite FNE est ouverte en 1979 aux individus âgés de 55 ans et plus. Mais la préretraite pour les 55-59 ans est réellement apparue en 1980. En 1982, les contrats de solidarité ont offert deux nouveaux volets : la préretraite démission et la préretraite progressive qui est une formule de préretraite à mi-temps. Dans les deux cas, l'employeur s'engageait à remplacer le départ par une embauche en équivalent temps plein.

En 1984 est apparue l'allocation complémentaire, suite à l'avancement de l'âge de la retraite. Elle était destinée à compléter les revenus des plus de 60 ans mis d'office à la retraite. La garantie de ressources est alors supprimée.

En 1987, la préretraite à mi-temps a été mise en place pour les salariés menacés de licenciement économique, sans obligation pour l'employeur d'embaucher en compensation.

En 1992, La préretraite progressive et la préretraite à mi-temps ont été fusionnées. Une seule formule est maintenue, que l'entreprise soit ou non en difficulté économique. Le nom de préretraite progressive a été conservé.

En 1994, d'importantes modifications ont été apportées. Depuis, seulement deux formules subsistent dans le régime général : la préretraite totale (ASFNE) et la préretraite progressive (APP). L'âge d'accès au dispositif a été reculé à 57 ans et la contribution des entreprises augmentée.

Les régimes particuliers :

Des régimes spécifiques ont été aménagés dans certains secteurs d'activité.

Depuis 1979 dans la sidérurgie, six conventions de protection sociale se sont succédées pour restructurer les différents groupes : trois conventions pour l'ensemble des ouvriers, des employés, des techniciens et des agents de maîtrise et trois conventions pour les ingénieurs et les cadres. Elles accordaient :

- la garantie de ressources pour les individus âgés de 60 à 65 ans, dans la convention de 1979,
- la cessation anticipée d'activité aux salariés âgés de 55 à 60 ans et plus,
- la dispense d'activité pour ceux âgés de 50 à 55 ans.

Dans les charbonnages, un plan social particulier a été dressé en 1983. Des mesures différentes suivant l'âge ont été prises :

- congé charbonnier pour les anciens salariés âgés de 45 à 55 ans,
- les dispenses d'activité pour ceux âgés de 55 à 57 ans,

L'agriculture également confrontée aux problèmes de restructuration a favorisé, à partir de 1992, le départ des exploitants à la préretraite dès l'âge de 55 ans. La condition essentielle est la transmission des terres à un agriculteur désirant s'installer.

La fonction publique d'État et les collectivités territoriales possèdent aussi un régime de préretraite depuis 1982 : la cessation anticipée d'activité, formule de préretraite à mi-temps ouverte aux salariés âgés d'au moins 55 ans.

Source : Kerschen et Nenot (1993) et Liaisons Sociales (1996).

**- Les années 80 :**

En 1982, l'âge pour bénéficier des contrats de solidarité démission et licenciement est abaissé à 55 ans. Le bénéfice de la préretraite FNE s'élargit également aux individus de 56 ans et deux mois, voire 55 ans avec dérogation. L'UNEDIC étend également le bénéfice de son « dispositif » aux individus âgés de 55 ans et 3 mois<sup>66</sup>. En 1984, l'État révisé les conventions

<sup>66</sup> Initialement imaginée pour compenser les pertes temporaires de salaire supportées par les demandeurs d'emploi, l'assurance chômage fait également office de préretraite. Ce dispositif offre une sécurité plus grande que celle liée au chômage, puisque l'indemnisation est perçue jusqu'à l'âge de la retraite. Celle-ci est calculée

/...

ASFNE et les ouvre à toutes les entreprises en restructuration moyennant quelques contreparties. Les chômeurs indemnisés par le régime de solidarité et en 1985, les bénéficiaires d'allocation d'assurance chômage, peuvent, sous certaines conditions, être dispensés de recherche d'emploi et être assimilés à des préretraités<sup>67</sup>.

Durant les années 80, les contrats de solidarité conclus entre l'État et les entreprises ou les collectivités locales, constituent une des priorités de l'action gouvernementale dans la lutte pour l'emploi. L'objectif est de dégager des emplois pour les jeunes chômeurs. Les entreprises recourent massivement aux cessations anticipées d'activité. Les dispositifs s'élargissent, se généralisent, un plus large public est touché. On voit également apparaître la notion de contrepartie financière à l'utilisation des dispositifs. L'employeur doit s'engager, pour toute préretraite démission, à maintenir l'effectif pendant un an. Pour toute préretraite progressive, il doit embaucher le nombre d'individus nécessaire en équivalent temps plein et maintenir l'effectif. Cependant ces contreparties ne semblent pas décourager les entreprises à utiliser ces dispositifs.

En 1986, l'adoption du nouvel article 20 de la convention de l'UNEDIC contribue à ce que l'assurance chômage fasse office de caisse de préretraite (Gaullier et Thomas 1990). La fin des années 80 et le début des années 90 sont marqués par un durcissement des conditions d'attribution des cessations anticipées (encadré 4.4). La contribution « Delalande »<sup>68</sup>, introduite en 1987 et renforcée en 1992, s'apparente à un ticket modérateur. Elle cherche à limiter la propension des firmes à se séparer prioritairement des salariés âgés de 55 ans et plus. En 1991, les conditions d'âge et d'années de cotisations, pour pouvoir bénéficier du maintien des droits jusqu'à liquidation de la pension de retraite, sont reculées. Cette décision entraîne un recul de l'âge d'éligibilité aux différents dispositifs de cessation anticipée d'activité (encadré 4.5). On assiste à un retournement de tendance et à une tentative de protection des individus les plus anciens (Gaullier 1994).

---

sur les derniers salaires. Elle est donc différente de la pension de retraite qui tient compte des cotisations versées durant toute la vie active (Gaullier et Thomas 1990).

<sup>67</sup> Les conditions pour être dispensé de recherche d'emploi sont : être bénéficiaires de l'allocation chômage et être âgé de 57 ans et 6 mois.

Encadré 4.4

Les dispositifs de cessation anticipée d'activité en vigueur actuellement :

- 1 Si les individus sont inscrits à l'ANPE après 55 ans, ils peuvent, s'ils remplissent les conditions d'ancienneté de travail et de cotisation, percevoir pendant une durée maximale de cinq ans, l'allocation unique dégressive (AUD). Cette allocation remplace, depuis le 1 janvier 1993, les allocations de base (BA) et de fin de droits (AFD).

Ils peuvent percevoir cette prestation chômage à taux plein pendant deux ans et trois mois. Ce taux est ensuite diminué de 8%, tous les quatre mois, sur les deux ans et neuf mois restants. Certains chômeurs, en cours d'indemnisation à l'âge de 58 ans et demi, et inscrits depuis au moins un an au chômage, sont exonérés de la dégressivité à partir de cet âge. Ils peuvent ainsi être indemnisés au taux plein pendant cinq ans à partir de 56 ans et trois mois. À partir de janvier 1994, l'âge d'application de la non-dégressivité est reporté d'un trimestre chaque année. Cette décision est la conséquence de l'allongement du nombre de trimestres de cotisation vieillesse nécessaire pour bénéficier de la retraite à taux plein. Depuis juillet 1985, les allocataires du régime d'assurance peuvent, à partir de 57 ans et demi, demander à être dispensés de recherche d'emploi, tout en conservant leurs indemnités. Cette possibilité a été ouverte, dès mars 1984 et dès l'âge de 55 ans, aux personnes indemnisées par le régime de solidarité.

Depuis la loi du 10 juillet 1987, le licenciement économique de salariés de plus de 55 ans entraîne, sous certaines conditions, le versement, en compensation par l'employeur, d'une cotisation supplémentaire à l'UNEDIC. Cette disposition a été progressivement étendue. Égale initialement à trois mois de salaire brut, la contribution dite "Delalande" est aujourd'hui égale à : cinq ou six mois de salaire brut, pour le licenciement d'un salarié âgé de 55 ans et plus, et d'un à quatre mois de salaire brut, pour le licenciement d'un salarié âgé de 50 à 54 ans. Des cas d'exonération de cette contribution sont prévus, notamment : en cas de licenciement pour faute grave, lors du premier licenciement de salariés âgés effectué sur l'année, par une entreprise de moins de 20 salariés ou lors d'un licenciement pour inaptitude, condition introduite par la loi quinquennale pour l'emploi de 1993.

- 2 Si les individus font l'objet d'une procédure de licenciement économique, dans le cadre d'un plan social de suppressions d'emplois, et s'ils ne sont pas susceptibles de reclassement, ils peuvent adhérer après 56 ans et 2 mois ou par dérogation à 55 ans, à une convention d'allocation spéciale du fonds national de l'emploi (ASFNE). Dans ce cas, la contribution "Delalande" à l'UNEDIC n'est pas due par l'entreprise qui signe avec l'État une convention de ce type. Avec l'allongement des durées de cotisations vieillesse, l'âge d'entrée dans le dispositif a été reculé à 55 ans et six mois en janvier 1994, à 56 ans en juillet 1994 pour les dérogations et à 57 ans, dès janvier 1994 dans les autres cas.

L'ASFNE est financée principalement par l'État. Mais l'entreprise et le salarié y contribuent directement, ainsi que l'UNEDIC.

- 3 Menacés après 56 ans et deux mois, ou par dérogation à 55 ans, d'un licenciement économique dans le cadre d'un plan social de suppressions d'emplois, les individus peuvent, depuis avril 1987, percevoir une allocation spéciale du FNE mi-temps, s'ils acceptent la transformation de leur emploi à plein temps en emploi à mi-temps. Les taux de financement pour l'entreprise et l'UNEDIC sont réduits de moitié par rapport à l'ASFNE le salarié ne participant pas.

La transformation de leur emploi à mi-temps permet le reclassement ou le placement d'un ou de plusieurs demandeurs d'emploi. Les salariés préretraités peuvent percevoir une allocation de préretraite progressive, instituée en janvier 1982 et modifiée en mars 1984, dans le cadre des contrats de solidarité. L'allocation de préretraite progressive est financée par l'État (FNE), depuis 1984. Ces deux dernières possibilités ont été fusionnées en 1993, dans un même dispositif, par la loi du 31 décembre 1992.

- 4 Travaillant dans la sidérurgie, leur retrait d'activité s'inscrivait dans le cadre d'une convention générale de protection sociale depuis 1977 (CGPS), reconduite en 1984 et 1987 et qui s'est achevée en 1991. Cette convention organisait les cessations d'activité dès 50 ans : de 50 à 54 ans dans le cadre d'une dispense d'activité et de 55 ans à 59 ans par une mesure de cessation anticipée d'activité.

/...

<sup>68</sup> Nous en avons donné la définition dans le premier paragraphe.

La convention sur l'emploi dans la sidérurgie, signée en octobre 1990 par les partenaires sociaux du secteur, prévoit de limiter les départs en dispense d'activité à 50 ans aux restructurations lourdes, dans des bassins d'emploi n'offrant pas de possibilités de reclassement.  
Source : Baktavatsalou, Cosnefroy et Peres (1994)

Encadré n°4.5

Évolution de l'âge d'accès aux différents dispositifs de cessation anticipée d'activité.

| Année d'application du seuil d'âge selon la réglementation en vigueur | ASFNE<br>âge d'entrée de droit commun | ASFNE<br>âge d'entrée avec dérogation | AUD prolongée jusqu'à la retraite<br><br>âge minimum d'entrée en AUD (si entrée en chômage au moins 12 mois auparavant) | Âge d'entrée minimum en chômage pour percevoir l'AUD jusqu'à la retraite à taux plein prévue sur 27 mois | Durée d'assurance vieillesse pour bénéficiaire de la retraite à taux plein (en trimestres) | Âge minimum d'accès à la retraite | Année de naissance des 60 ans |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---|--|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1993  | 56 ans et 2 mois                      | 55 ans                                | 58 ans et 6 mois  | 56 ans et 3 mois   | 150  | 60 ans                            | 1933                          |
| 1994  | 57 ans                                | 55 ans et 6 mois                      | 58 ans et 9 mois  | 56 ans et 6 mois   | 151  | 60 ans                            | 1934                          |
| 1995  | 57 ans                                | 56 ans                                | 59 ans  | 56 ans et 9 mois   | 152  | 60 ans                            | 1935                          |
| 1996  | 57 ans                                | 56 ans                                | 59 ans et 3 mois  | 57 ans   | 153  | 60 ans                            | 1936                          |

Source : Salzberg (1994)

### 3.2 Recours aux dispositifs et impact des contraintes financières.

Depuis la création des dispositifs de cessation anticipée d'activité, les entreprises y recourent systématiquement. Il semble qu'elles effectuent des arbitrages entre les différents dispositifs. Ces arbitrages semblent être effectués en fonction de l'évolution des contraintes financières associées à l'utilisation de chaque dispositif. Au cours de ce paragraphe, nous tenterons de constater que l'État n'est pas parvenu à obliger les entreprises à prendre en charge une grande partie des coûts issus des mises en préretraite.

### 3.2.1 L'impact des réformes du financement des différents dispositifs

Dans l'histoire de la préretraite, des mesures successives ont orienté les choix des employeurs. Ces choix semblent être guidés par les réformes de financement des dispositifs.

- **En 1963**, la préretraite FNE naît. L'usage qui est fait des allocations préretraites FNE montre très tôt que cette formule est apparue à tous les acteurs sociaux comme un palliatif commode à la crise sectorielle. En 1969, si on fait le bilan, le FNE sert à financer trois fois plus d'allocations spéciales de cessation anticipée d'activité que d'allocations pour formation (Guillemard 1990b). La préretraite FNE connaît un fort développement. À partir des années 70 tout se bouscule. Les préretraites se banalisent. Jusqu'en 1972, avant la création de la GRL, le nombre annuel de nouveaux bénéficiaires de préretraites FNE, âgés de plus de 60 ans, plafonnait à environ 5000 (tableau 4.10).

Tableau 4.10

Nombre de bénéficiaires de l'ASFNE entre 1964 et 1976

| Année | Nombre de bénéficiaires |
|-------|-------------------------|
| 1964  | 1223                    |
| 1965  | 968                     |
| 1966  | 3068                    |
| 1967  | 6595                    |
| 1968  | 6863                    |
| 1969  | 4465                    |
| 1970  | 4224                    |
| 1971  | 5769                    |
| 1972  | 4325                    |
| 1973  | 1313                    |
| 1974  | 1926                    |
| 1975  | 1167                    |
| 1976  | 727                     |

Source : DARES (1996)

- **1972 à 1983** : en 1972, la garantie de ressources licenciement (GRL), concurrençant la préretraite FNE, incite les entreprises en difficulté et désireuses de diminuer leurs effectifs à se séparer de leur main d'œuvre âgée de plus de 60 ans. Entre 1972 et 1977, on assiste à une utilisation modérée de ce dispositif, qui conduit quand même à une forte augmentation du nombre de bénéficiaires (soit exactement 98 000 individus en Mars 1977 ; Blanchet et Marioni 1996).

En Juin 1977, l'extension de la garantie de ressources à la démission rend le recours au dispositif plus souple, moins contraignant. Ce recours n'est pas soumis à l'examen des Pouvoirs Publics. L'attribution de la GR devient presque systématique. On assiste, jusqu'en 1983 (date de la suppression de l'entrée directe en garanties de ressources), à une véritable explosion des effectifs. En 1981, on compte 215 000 bénéficiaires âgés de plus de 60 ans (en stock), 306 000 l'année suivante et 390 000 en 1983 (Blanchet et Marioni 1996). À cette époque (et jusqu'en 1983), les GR sont beaucoup plus utilisées pour les individus âgés de 60 ans et plus que les préretraites FNE. Le fait que la préretraite FNE tombe en désuétude est principalement dû à l'identité des publics destinataires et aux contraintes imposées par l'État en termes de négociation et de participation financière. Pendant près de 10 ans, la GR a été le régime commun (de la préretraite), applicable aux travailleurs licenciés, âgés de plus de 60 ans. Les conventions ASFNE constituaient alors un régime exceptionnel (Kerschen et Nenot 1993).

Entre 1982 et 1984<sup>69</sup>, les contrats de solidarité préretraite progressive ou démission rentrent en vigueur. Pendant cette période, l'effectif des préretraités bénéficiant des contrats de solidarité est supérieur à celui bénéficiant des préretraites ASFNE. Si la formule de préretraite progressive a pris peu d'ampleur, la formule de préretraite démission a eu un succès considérable. En effet, au cours des années 1982 et 1983, 200 000 départs ont eu lieu grâce à ce dernier dispositif. Le coût financier est considérable et entraîne une crise financière de l'UNEDIC<sup>70</sup>. L'État décide de desserrer certaines contraintes d'utilisation de la préretraite ASFNE. Elles sont ouvertes à toutes les entreprises en restructuration moyennant des contreparties financières<sup>71</sup> (tableau 4.11).

---

<sup>69</sup> L'abaissement de l'âge légal de la retraite ayant entraîné leur suppression en 1984.

<sup>70</sup> Nous avons évalué le coût financé par la collectivité à 302 400 francs (279 414 francs pour le coût actualisé) pour une personne en préretraite pendant 4 ans.

<sup>71</sup> Depuis 1984, la participation de l'entreprise représente en moyenne 12% du salaire journalier de référence, multiplié par le nombre de jours pendant lesquels l'allocation est versée. Ce taux varie en fonction de la situation économique de l'entreprise et des effets attendus sur l'emploi.

Tableau 4.11  
Flux annuels de préretraites

|           | Entrée dans le dispositif après 60 ans       |        |       |        | Entrée dans le dispositif après 55 ans |      |        |        |       | Total des entrées directes après 55 ans | Dont 55-59 ans |
|-----------|--|--------|-------|--------|--|------|--------|--------|-------|---|----------------|
|           | Entrées directes (nc sidérurgie depuis 1985) |        |       |        | Sidérurgie GRL                         | ACO  | ASFNE  | CSPD   | CSPP  |   |                |
|           | GRL  | GRD    | GRE   | Total  |  |      |        |        |       |   |                |
| 1973      | 28029  |        |       | 28029  |  |      |        |        |       | 28029                                   |                |
| 1974      | 27255  |        |       | 27255  |  |      |        |        |       | 27255                                   |                |
| 1975      | 39411  |        |       | 39411  |  |      |        |        |       | 39411                                   |                |
| 1976      | 36289  |        |       | 36289  |  |      |        |        |       | 36289                                   |                |
| 1977      | 33473  | 9436   |       | 42909  |  |      |        |        |       | 42909                                   |                |
| 1978      | 28326  | 36859  |       | 65185  |  |      |        |        |       | 65185                                   |                |
| 1979      | 16973  | 21582  |       | 38555  |  |      |        |        |       | 38555                                   |                |
| 1980      | 39926  | 43670  | 4075  | 87671  |  |      |        |        |       | 87671                                   |                |
| 1981      | 48700  | 63434  | 4900  | 117034 |  |      | 24984  |        |       | 142018                                  | 24984          |
| 1982      | 55700  | 72636  | 4000  | 132336 |  |      | 30241  | 52683  | 170   | 215430                                  | 83094          |
| 1983      | 34300  | 54700  | 2000  | 91000  |  |      | 47276  | 143307 | 1343  | 282926                                  | 19196          |
| 1984      | 13900  | 8600   | 300   | 22800  |  | 73   | 54221  | 8929   | 199   | 86222                                   | 63349          |
| 1985      |  |        |       |        | 243                                    | 1351 | 65141  | 130    | 1618  | 68483                                   | 66889          |
| 1986      |  |        |       |        | 4341                                   | 1220 | 57462  |        | 3291  | 66314                                   | 60753          |
| 1987      |  |        |       |        | 4651                                   | 1261 | 43548  |        | 3523  | 52983                                   | 47071          |
| 1988      |  |        |       |        | 3449                                   | 1574 | 50676  |        | 4487  | 60186                                   | 55163          |
| 1989      |  |        |       |        | 3269                                   | 1919 | 38724  |        | 4460  | 48372                                   | 43184          |
| 1990      |  |        |       |        | 3480                                   | 554  | 31258  |        | 3695  | 38987                                   | 34953          |
| 1991      |  |        |       |        | 3175                                   | 848  | 39012  |        | 3603  | 46638                                   | 42615          |
| 1992      |  |        |       |        | 2421                                   | 768  | 45837  |        | 4517  | 53543                                   | 50354          |
| 1973-1992 | 402282                                       | 310917 | 15275 | 728474 | 25029                                  | 9568 | 528380 | 205049 | 30906 | 1527406                                 |                |

GRL : Garanties de ressources licenciement  
 GRD : Garanties de ressources démission  
 GRE : Garanties de ressources économique  
 ACO : Allocation complémentaire  
 ASFNE : Allocation spéciale du FNE  
 CSPD : Contrat de solidarité préretraite démission  
 CSPP : Contrat de solidarité préretraite progressive  
 Source : Salzberg (1994).

- À partir de 1984, les seules mesures de préretraites existantes sont la préretraite totale, la préretraite à mi-temps, les dispositifs sectoriels et la préretraite financée par l'allocation de base (préretraite « UNEDIC »). Deux logiques sont alors en concurrence. D'une part la logique de deux cadres juridiques : la préretraite ASFNE et la « préretraite UNEDIC ». D'autre part, celle de l'État et celle des partenaires sociaux qui ont défini leur responsabilité respective en matière de préretraite. Le recours aux préretraites ASFNE est soumis à sélection, contrairement aux préretraites « UNEDIC » pour lesquelles le bénéfice est automatique. L'État

cherche à restreindre l'utilisation des cessations anticipées d'activité dont le coût est devenu trop important à supporter par la collectivité<sup>72</sup>. Il impose en 1986, une contrepartie financière plus importante aux entreprises recourant aux préretraites ASFNE. On constate un transfert du recours aux préretraites ASFNE, vers l'assurance chômage (Préretraite UNEDIC). Ce transfert s'est d'autant plus accentué, qu'à la même époque, l'État supprime l'autorisation administrative de licenciement (juillet 1986). Cette clause constituait un moyen efficace de pression sur les entreprises, dans la mesure où l'autorisation n'intervenait qu'après la décision de conclusion de conventions ASFNE. Son abrogation a privé l'administration de l'instrument qui lui permettait à la fois d'obliger les entreprises à recourir aux aides du FNE et d'imposer certaines contreparties en matière d'emploi.

À partir de 1986, on constate une remontée spectaculaire de l'utilisation du licenciement et des dispositions de chômage de droit commun pour les salariés vieillissants. Les entreprises recourent de moins en moins à la cessation d'activité ASFNE. On a pu enregistrer, à partir d'août 1986, 2000 entrées de plus en allocation de base chaque mois. L'UNEDIC a estimé que 1600 d'entre elles étaient dues aux transferts de l'ASFNE vers l'allocation de base et 400 étaient dues à des licenciements supplémentaires (Kerschen et Nenot 1993). Entre 1985 et 1986, un déséquilibre se crée entre l'utilisation de l'ASFNE et le recours à l'assurance chômage (Blanchet et Marioni 1996 ; tableau 4.12)

Tableau 4.12  
Nombre d'individus bénéficiant de cessation anticipée d'activité

Stocks annuels moyens estimés

| Année | Préretraite 60-64 ans | Préretraite totale 55-59 ans | Dispense de recherche d'emploi | Total  |
|-------|-----------------------|------------------------------|--------------------------------|--------|
| 1984  | 420764                | 284759                       | 271                            | 705794 |
| 1985  | 377660                | 286567                       | 15005                          | 679232 |
| 1986  | 317074                | 273934                       | 97241                          | 688249 |
| 1987  | 255731                | 246175                       | 134723                         | 636629 |
| 1988  | 201003                | 223863                       | 193425                         | 618291 |
| 1989  | 157455                | 217355                       | 218817                         | 593627 |
| 1990  | 113451                | 204900                       | 230280                         | 548631 |
| 1991  | 72538                 | 191608                       | 232533                         | 496679 |
| 1992  | 37506                 | 189624                       | 232968                         | 460098 |
| 1993  | 13888                 | 191752                       | 250784                         | 456424 |
| 1994  | 8353                  | 203838                       | 284331                         | 496522 |

Source : DARES (1996)

<sup>72</sup> Le coût total du dispositif ASFNE financé par la collectivité pour un salarié mis en préretraite pendant 4 ans, est compris entre 209 597 francs et 222 562 francs. Les valeurs actualisées de ces coûts sont comprises entre 190 207 francs et 202 000 francs ( $i = 4\%$ ).

- **Au milieu de l'année 1987**, avec l'amendement « Delalande », État et partenaires sociaux mettent en place une stratégie double : pénalisation des licenciements secs pour motif économique et allègement de la participation des entreprises aux conventions ASFNE. La préretraite ASFNE devient plus attractive pour les entreprises et les salariés. On aurait dû observer un rééquilibrage entre l'utilisation des deux dispositifs. Cependant l'amendement « Delalande » n'a pas produit les effets escomptés. Cette faiblesse s'explique par les retards cumulés dans l'émission des appels de la contribution, le non-paiement par certaines entreprises des contributions et la requalification par certains employeurs de licenciements économiques en licenciements pour autres motifs. La proportion des licenciements économiques des salariés de 55 ans et plus est passée de 56,1% en 1987, à 42,2% en 1988, sans pour autant entraîner une augmentation des préretraites ASFNE. Cet amendement a eu pourtant un effet dissuasif sur les ruptures de contrats de travail des salariés âgés de 55 à 59 ans. Mais il n'a pas permis de ralentir le nombre d'inscriptions au chômage des individus âgés de 50-54 ans (Baktavatsalou et Salzberg 1994). En 1989, la contribution supplémentaire au financement de l'assurance chômage est généralisée à toutes les ruptures de contrats de travail de salariés âgés de 55 ans et plus, donnant droit au versement d'allocation de base. La conséquence en fut de rendre effectif l'amendement Delalande (tableaux 4.11, 4.12 ; Kerschen et Nenot 1993).

**En 1991**, les partenaires sociaux modifient les conditions de maintien des droits jusqu'à liquidation de la pension de vieillesse. Ils ont pris en compte l'impact de l'augmentation des retraits d'activités des salariés âgés de 55 ans et plus sur les finances du régime d'assurance chômage. Ils ont alors repoussé d'un an l'âge à partir duquel les allocataires peuvent bénéficier du maintien des droits jusqu'à liquidation de la pension de retraite. L'État augmente également le contrôle de l'octroi de l'ASFNE et devient plus sévère.

**En 1992**, l'amendement « Delalande » fait l'objet d'aménagements. La signature de convention ASFNE est alors conditionnée par l'engagement de l'entreprise à limiter les licenciements économiques et les départs négociés des salariés âgés de plus de 55 ans aux seuls salariés compris dans le potentiel fixé par la convention ASFNE, sous peine de mise en place de sanctions financières. Les entreprises devront maintenir dans leurs effectifs les salariés âgés de 55 ans à 56 ans et deux mois, pour lesquels la dérogation n'aura pas été accordée, sous peine de majoration du coût des ASFNE octroyées. De plus, la signature d'une convention ASFNE implique la définition d'engagements vis-à-vis des salariés âgés de 50 à 55 ans, engagements de prévention contre le chômage.

Les restrictions importantes apportées aux conditions d'obtention de la convention ASFNE rendent, encore une fois, l'assurance chômage plus attractive. Afin d'éviter un recours massif à ce dispositif, l'État a pris des mesures importantes pour protéger les salariés âgés. Ainsi, la réglementation de l'assurance chômage est devenue identique à celle de la convention ASFNE. Cependant en mettant en place ces restrictions, l'État cherche à maintenir l'ensemble des salariés âgés de 50 à 55 ans dans l'emploi.

**Au total depuis 1986**, on constate que le recours à l'allocation chômage est plus fréquent que l'utilisation de la préretraite (tableau 4.12). Dès 1987, 135 000 personnes et plus de 200 000 à partir de 1989, sont dispensées de recherche d'emploi et bénéficient de l'allocation chômage. Dès lors, le nombre de dispensés de recherche d'emploi commence à dépasser celui des bénéficiaires de dispositifs de préretraite encore actifs (FNE et dispositifs propres à la sidérurgie). En 1992, avec 230 000 personnes concernées, le nombre de dispensés d'emploi dépasse l'ensemble des préretraités. En 1994, avec 284 000 bénéficiaires, les dispensés de recherche d'emploi représentent 57% des personnes vieillissantes retirées de l'activité par la politique spécifique de l'emploi. Sur l'ensemble de l'année 1994, alors que 57 400 personnes âgées de 55 ans et plus bénéficient de l'allocation chômage, 55 800 bénéficient de la préretraite totale ASFNE (Insee Première 1996).

**Depuis 1992**, les importantes restrictions apportées à l'utilisation des préretraites totales ont conduit les entreprises à se diriger vers les dispositifs de préretraite progressive ou partielle. Ces dispositifs sont devenus beaucoup plus attractifs.

### *3.2.2 L'essor de la préretraite progressive ou partielle : phénomène récent conséquence des restrictions imposées à l'utilisation des préretraites totales*

Créée dans les années 80, le recours à la préretraite partielle, s'est développé dans les années 90. L'assouplissement du dispositif et la volonté des Pouvoirs Publics de privilégier ce dispositif par rapport à la préretraite totale ont conduit les entreprises à préférer ce dispositif. Les Pouvoirs Publics ont cherché à rendre plus difficile le recours aux préretraites totales. Ils souhaitent que les plans sociaux contiennent des mesures alternatives à la préretraite totale telles que : le recours aux préretraites partielles, la mise en place de mesures de reconversion et de reclassement, l'aménagement des conditions de travail...

Le nombre de bénéficiaires qui avait toujours stagné autour de 10 000 par an au cours des années 80, atteint les 16 000 bénéficiaires en 1994 et les 26 000 en 1995. En stock, le nombre de bénéficiaires n'avait jamais dépassé les 20 000 jusqu'en 1993. En 1994, il est passé à 30 000 bénéficiaires et en 1995 à environ 52 000 (tableau 4.13).

Tableau 4.13  
Les préretraites progressives de 1985 à 1995

|  | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989  | 1990  |
|--|------|------|------|------|-------|-------|
| <b>Pré retraite progressive<sup>73</sup></b> |      |      |      |      |       |       |
| Nb d'entrées annuelles                       | 1618 | 3291 | 3523 | 4487 | 4460  | 3695  |
| Nb d'allocataires en cours fin décembre      | 2287 | 4877 | 7347 | 9830 | 11833 | 12529 |

|   | 1991  | 1992  | 1993  | 1994  | 1995  | Total 1981 1995 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| <b>Pré retraite progressive</b>         |       |       |       |       |       |                 |
| Nb d'entrées annuelles                  | 3603  | 4517  | 10616 | 22282 | 26858 | 90662           |
| Nb d'allocataires en cours fin décembre | 12310 | 13114 | 17145 | 30910 | 52520 |                 |

Source : Liaisons Sociales (1996)

Ainsi en 1994, 22% des nouveaux bénéficiaires de dispositifs de préretraites étaient des préretraités à temps partiel (Baktavatsalou 1996). Ce dispositif apparaît intéresser un nombre croissant d'entreprises. Sur l'année 1994, on constate une croissance des entrées en préretraite dépendant d'un dispositif public de 9.5%. Les flux d'entrées sont davantage imputables à la croissance de la préretraite partielle (+80%) qu'à celle de la préretraite totale (+2.6%). Il semble que les entreprises se soient détournées de la préretraite totale au profit de la préretraite progressive, parce que les offres d'aides de financement sont plus intéressantes.

De façon générale, les directions d'entreprises ont tenté continûment d'alléger leur force de travail âgée, en utilisant au mieux tous les dispositifs de protection sociale disponibles (publics ou privés). Souvent elles ont cherché à les rendre plus attractifs, en mettant en place des compléments d'entreprise, telles que de fortes indemnités de départ. La plasticité des dispositifs d'assurance chômage, leurs remaniements incessants en relation avec la situation de l'emploi, a conduit à une nouvelle réalité : une gestion des sorties non plus par la retraite, mais

<sup>73</sup> 1981-1982 : contrats de solidarité de préretraite progressive, 1993 : contrats de solidarité de préretraite progressive et conventions de préretraite progressive, 1994-1995 : conventions de préretraites progressives.

par l'ensemble du répertoire institutionnel (Guillemard 1994). On constate que le jeu des acteurs a le plus souvent donné lieu à des transferts de coûts entre les différents programmes publics.

### **Conclusion**

Globalement, il semble que pour rompre une relation d'emploi avec les salariés vieillissants, les entreprises pratiquent des arbitrages en fonction de l'importance des coûts de rupture. Il ne semble pas que ce soit l'ancienneté ou l'expérience des salariés vieillissants qui justifient l'établissement d'une relation durable, mais plutôt l'importance des coûts de rupture associés à leur relation d'emploi.

La création des dispositifs de préretraite a permis aux entreprises de rompre la relation d'emploi avec leurs salariés vieillissants à moindres frais. Au fil des années, la préférence des entreprises pour ces dispositifs a conduit les Pouvoirs Publics à mettre en place des restrictions à leur utilisation, en augmentant la participation financière des entreprises. Ces restrictions n'ont pourtant pas permis de contraindre les entreprises à supporter la totalité des coûts. Au gré de l'apparition des contraintes financières, les entreprises ont alors procédé à des arbitrages entre les différents dispositifs. Elles se sont systématiquement dirigées vers les dispositifs dont les coûts de rupture étaient les moins importants. Ainsi au cours de ces dernières années, les entreprises ont délaissé les dispositifs de cessation totale d'activité, pour se diriger vers les dispositifs de cessation partielle.

Globalement, si on compare les coûts inhérents à l'utilisation d'un dispositif de rupture totale non compensée encore en vigueur (UNEDIC, ASFNE), aux coûts inhérents à l'utilisation d'un dispositif de rupture partielle d'activité non compensée (en faisant abstraction de la préretraite maison), on constate que ces coûts ont le même ordre de grandeur. Cependant le coût minimal inhérent à la préretraite partielle non compensée (25 930 francs) est inférieur au coût minimal inhérent à la préretraite totale non compensée (84 000 francs). De même, la comparaison des coûts inhérents à la mise en préretraite totale compensée, aux coûts inhérents à la préretraite partielle compensée, montre que ces coûts ont le même ordre de grandeur. En revanche, le coût minimal de la mise en préretraite partielle compensée (38 600 francs) est également supérieur au coût minimal de la préretraite totale compensée (19 100 francs). Mais ce dernier dispositif n'est plus en vigueur. On peut donc conclure que les coûts inhérents à la mise en préretraite partielle sont inférieurs aux coûts inhérents à la mise en préretraite totale.

Cependant la mise en préretraite totale (compensée ou non) et la mise en préretraite partielle (compensée ou non) ne répondent pas aux mêmes objectifs. La première répond au besoin de rompre la relation d'emploi avec la main d'œuvre vieillissante de façon immédiate et à moindres frais. La seconde permet à l'entreprise de continuer à produire en présence des salariés vieillissants. L'utilisation de ce dispositif produit les mêmes effets qu'un investissement en aménagement des conditions de travail. Cette plus grande propension des entreprises à recourir aux dispositifs de cessation partielle d'activité semble être également le signe d'une prise de conscience du vieillissement des salariés et des conséquences de celui-ci.

De façon générale, nous avons donc montré que le coût de rupture inhérent à la mise en place d'un dispositif de cessation anticipée d'activité, quel qu'il soit, est le plus souvent inférieur au coût de rétention de la main d'œuvre. La mise en place de ces dispositifs entraîne des gains nets pour les entreprises. Lorsque la mise en place d'un tel dispositif entraîne un coût net pour l'entreprise, celui-ci est inférieur au coût maximal que l'entreprise est prête à financer pour se séparer d'un salarié. Dans ces conditions, il apparaît donc irrationnel que les entreprises maintiennent leurs salariés vieillissants dans l'emploi.

Il semble que la persistance de la relation d'emploi entre employeur et employé vieillissant ne soit pas due aux avantages que confère l'ancienneté, mais à l'importance relative des coûts de rupture de la relation. Nous verrons, dans le chapitre suivant, que la baisse, dès la création de ces dispositifs en France, des taux d'activité et des taux d'emploi des salariés vieillissants, témoigne de la préférence des entreprises pour ceux-ci. Nous verrons également que certaines entreprises tentent de mettre en place d'autres politiques de gestion de la main d'œuvre âgées qui pourraient servir d'exemple.

## **CHAPITRE V**

---

# **DIFFÉRENCIATION DES STRATÉGIES D'ENTREPRISE FACE AU VIEILLISSEMENT**

Les éléments développés dans le chapitre précédent suggèrent que les entreprises françaises ont utilisé massivement les dispositifs de préretraite. Il semble que la mise en préretraite massive des salariés dès l'âge de 55 ans soit une spécificité française.

En effet, nous constaterons, dans un premier temps, que la France présente une configuration originale du point de vue de la population active par rapport aux pays de l'OCDE et de l'Union Européenne. Le taux d'activité et d'emploi des individus âgés de 55 ans et plus y sont plus faibles, conséquence de l'utilisation massive des mesures d'âge. Enfin, ce recours massif aux dispositifs de cessation anticipée d'activité semblent annoncer un déclin du modèle traditionnel de sortie d'activité.

Dans un second temps, nous montrerons qu'en France, les entreprises n'utilisent pas toutes les mêmes dispositifs. La taille et le secteur sont deux critères importants de différenciation. Les grandes entreprises semblent davantage utiliser les dispositifs ASFNE par rapport aux petites et aux moyennes entreprises. Les entreprises du secteur industrielles nous apparaîtront comme les principales utilisatrices des dispositifs ASFNE. En revanche, nous constaterons que les entreprises du secteur tertiaire recourent majoritairement aux dispositifs de mise en préretraite partielle. Nous soulignerons également que certains secteurs d'activité ont une population plus vieillie que d'autres. Cependant tous les secteurs semblent être touchés par le vieillissement de leur population.

Enfin dans un troisième temps, nous constaterons que certaines entreprises utilisent uniquement les dispositifs existants alors que d'autres cherchent à mettre en place des solutions originales. Nous établirons une typologie des politiques des entreprises face au vieillissement de leur population. Ainsi, nous montrerons que face à la diminution de l'offre de dispositifs de cessation anticipée d'activité par l'État, les entreprises tentent d'intégrer le vieillissement aux politiques de gestion du personnel.

## **1 La spécificité de la France par rapport aux pays européens**

Il existe une différence importante des taux d'activité et d'emploi de la tranche d'âge 55 ans et plus, entre la France et les autres pays industrialisés. Les taux observés en France sont nettement plus faibles. En dehors des facteurs explicatifs tels que l'âge de la retraite ( qui est plus élevé dans certains pays : 65 ans pour la plupart) et la structure socioprofessionnelle de la population active (fortement agricole par exemple pour la Grèce, le Portugal,...), les facteurs explicatifs de la situation française sont les suivants :

- La France est le seul pays (avec les Pays-Bas) a avoir développé de nombreux dispositifs et permis aux salariés âgés de 55 ans minimum d'en bénéficier (Guillemard 1993). Les taux d'activité et d'emploi des individus âgés de 55 ans et plus ont chuté vertigineusement par comparaison à ceux des autres pays.

- Le modèle traditionnel de sortie définitive de l'activité, la retraite, devient en France un modèle minoritaire contrairement aux autres pays. La conséquence est une sortie précoce de l'activité. Les dispositifs d'assurance chômage et de préretraite deviennent les modèles les plus utilisés.

### **1.1 Les taux d'activité et d'emploi des individus âgés de 55 ans et plus dans les pays de l'Union Européenne : la spécificité française.**

Les vingt dernières années ont été marquées par une diminution massive de l'activité après 55 ans. Le phénomène est transeuropéen et concerne tous les pays hautement industrialisés, à l'exception de la Suède et du Japon qui semblent échapper à ce mouvement de grande ampleur. Parmi les pays de l'Union Européenne, les Pays-Bas et la France ont connu la plus importante chute des taux d'activité des salariés âgés de 55 ans et plus (Insee Première 1996).

Si la diminution des taux d'activité n'est pas propre à la France, celle-ci se distingue par une très forte baisse des taux d'activité aux âges jeunes et élevés. Les mesures d'âge et les encouragements au développement de la scolarité pour les plus jeunes se sont traduits par un gonflement des tranches d'âge médianes que l'on ne retrouve nulle part ailleurs de façon aussi prononcée (sauf en Belgique ; Marchand et Salzberg 1996). Ainsi entre 1970 et 1993, le taux d'activité des 15-24 ans est passé de 67.3% à 37.8% et celui des 50 ans et plus de 49.5% à

29.6% (Liaisons Sociales 1996). En 1993, 72% des actifs français étaient âgés de 25 à 49 ans, contre 65% en moyenne dans les pays de l'Union Européenne et 54% au Japon (tableau 5.1).

Tableau 5.1  
Taux d'activité selon le sexe et l'âge en 1993 : comparaisons internationales

| PAYS            | HOMMES      |             |             |             |             | FEMMES      |             |             |             |             | En % |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
|                 | 15-19       | 20-24       | 25-54       | 55-59       | 60-64       | 15-19       | 20-24       | 25-54       | 55-59       | 60-64       |      |
| Espagne         | 29.1*       | 65.7        | 92.8        | 73.6        | 44.8        | 25.8*       | 57.7        | 52.2        | 24.4        | 16.2        |      |
| États-Unis      | 53.1*       | 83.1        | 92.6        | 78.2        | 54.1        | 49.8*       | 71.3        | 74.7        | 57.1        | 37.1        |      |
| <b>France</b>   | <b>10.0</b> | <b>57.7</b> | <b>94.9</b> | <b>67.8</b> | <b>19.0</b> | <b>5.9</b>  | <b>49.7</b> | <b>76.0</b> | <b>46.6</b> | <b>15.0</b> |      |
| Italie          | 24.4°       | 60.9        | 91.1°       | 67.5e       | 32.9        | 19.4°       | 51.7        | 53.0°       | 20.2°       | 11.8        |      |
| <b>Japon</b>    | <b>19.0</b> | <b>75.2</b> | <b>97.7</b> | <b>94.1</b> | <b>75.6</b> | <b>17.4</b> | <b>74.5</b> | <b>65.2</b> | <b>56.4</b> | <b>40.1</b> |      |
| Pays-Bas (1992) | 47.4        | 78.0        | 93.5        | 62.2        | 23.8        | 44.0        | 75.6        | 62.0        | 25.8        | 6.5         |      |
| Portugal        | 35.5        | 73.0        | 93.9        | 71.9        | 53.0        | 27.5        | 61.3        | 72.3        | 40.1        | 25.6        |      |
| RFA (1991)      | 38.1        | 74.9        | 90.0        | 78.5        | 34.3        | 33.5        | 72.0        | 65.8        | 43.4        | 11.2        |      |
| Royaume-Uni     | 61.1*       | 85.8        | 93.4        | 75.7        | 52.2        | 58.0*       | 71.2        | 73.8        | 54.5        | 24.7        |      |
| Suède           | 28.2*       | 69.7        | 91.3        | 82.8        | 57.6        | 31.6*       | 67.3        | 87.6        | 77.3        | 49.3        |      |

Source : Marchand et Salzberg (1996)

\* : 16 ans au lieu de 15 ans.

° : 14 ans au lieu de 15 ans.

e : estimation

L'observation des taux d'emploi<sup>74</sup> des individus âgés de 55 ans et plus (tableau 5.2) dévoile le caractère particulièrement accentué de la position française au sein de l'Europe des douze.

Tableau 5.2  
Évolution des taux d'emploi masculins des 55-64 ans pour 9 pays entre 1971 et 1991

|               | 1971        | 1975        | 1980        | 1985        | 1987        | 1988        | 1989        | 1990        | 1991        | Variation 1971-1991 | En % |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|------|
| Allemagne     | 77.1        | 66.7        | 64.1        | 53.6        | 54.1        | 52.5        | 51.7        | -           | -           | -32.9               |      |
| Espagne       | 82.7        | 76.7        | 71.5        | 59.1        | 57.0        | 56.1        | 56.7        | 57.2        | 56.2        | -32.0               |      |
| États-Unis    | 77.3        | 71.4        | 68.8        | 64.4        | 64.5        | 64.1        | 64.3        | 64.5        | 62.5        | -19.1               |      |
| <b>France</b> | <b>73.0</b> | <b>67.1</b> | <b>65.3</b> | <b>46.7</b> | <b>43.9</b> | <b>43.7</b> | <b>43.6</b> | <b>43.0</b> | <b>42.0</b> | <b>-42.5</b>        |      |
| Irlande       | 82.4        | 76.1        | 72.2        | 64.7        | 62.7        | 61.9        | 59.9        | 59.1        | -           | -28.3               |      |
| Pays-Bas      | 79.3        | 69.9        | 61.0        | 44.2        | 44.7        | 44.5        | 44.2        | 43.9        | 41.8        | -47.2               |      |
| Portugal      | 82.1        | 77.1        | 74.8        | 64.9        | 62.1        | 62.1        | 63.9        | 65.4        | 66.5        | -19.0               |      |
| Royaume-Uni   | 82.9        | 82.0        | 73.9        | 59.4        | 58.1        | 60.1        | 61.6        | 63.4        | 61.5        | -25.8               |      |
| Suède         | 82.8        | 80.7        | 77.5        | 73.2        | 73.4        | 73.7        | 73.9        | 74.5        | 73.9        | -10.7               |      |

Source : Liaisons Sociales (1996)

<sup>74</sup> Les taux d'emploi permettent de faire uniquement référence à la population effectivement occupée en excluant les chômeurs. Il ne faut pas oublier que les chômeurs âgés ont peu de chance de retourner sur le marché du travail et peuvent donc être comptabilisés comme étant sortis de l'activité (Guillemard 1993).

Si la plupart des pays membres ont connu une diminution notable des taux d'emploi des individus âgés de 55 ans et plus (de l'ordre d'un tiers), la France et les Pays-Bas ont connu une chute plus marquée avec une baisse de près de 50% (respectivement 42.5 et 47.2). En affinant l'analyse sur les groupes d'âge quinquennaux, pour les 20 dernières années, on remarque des disparités suivant les pays.

- L'activité au-delà de 65 ans est devenue quasi inexistante en Europe (tableau 5.3). Irlande, Portugal, Grèce, Danemark font cependant exception. On constate qu'un certain niveau d'activité y est maintenu pour la classe d'âge 65-69 ans. Les facteurs explicatifs tels que le poids relatif du secteur agricole pour les trois premiers pays et l'âge normal de la retraite fixé à 67 ans pour le dernier pays, rendent compte de ces disparités (tableau 5.3).

- Dans tous les pays, la tranche d'âge des 60-64 ans a connu les transformations du calendrier du retrait d'activité (tableau 5.4). Dans la première moitié des années 70, la majeure partie de ce groupe d'âge était dans l'emploi. À la fin de la décennie 80, une large majorité de ce groupe d'âge était inactive. Le mouvement est plus marqué dans les pays de l'Europe du Sud, à l'exception de l'Espagne.

- Le recul de l'activité des 55-59 ans est globalement moins marqué (tableau 5.5). On peut cependant distinguer un premier groupe de pays enregistrant une chute notable de l'activité<sup>75</sup>. Il s'agit de la Belgique, des Pays-Bas, de l'Espagne, de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni. Le niveau d'activité pour ce groupe d'âge est également très bas au Luxembourg et en Italie, bien que la variation durant ces 20 dernières années n'ait pas été très forte. En effet, on ne constate pas un effondrement brutal de l'activité dans ces deux derniers pays contrairement aux autres pays membres. En revanche, pour le Danemark, le Portugal et la Grèce, le recul de l'activité à ces âges est très limité et le groupe d'âge demeure partie prenante de la population active (Guillemard 1993).

---

<sup>75</sup> Une variation entre 20 et 30% du taux d'emploi.

Encadré 5.1  
Évolution des taux d'emploi masculins selon les groupes d'âge de 1971 à 1991

Tableau 5.3  
Pour les 65 ans et plus

|             | 1971* | 1975 | 1980 | 1985 | 1987 | 1989 | 1991 | Variations |      |
|-------------|-------|------|------|------|------|------|------|------------|------|
|             |       |      |      |      |      |      |      | en points  | en % |
| Allemagne   | 16.0  | 10.6 | 6.8  | 5.1  | 4.6  | 4.4  | -    | -11.6      | -73  |
| Belgique**  | 6.8   | ND   | 3.3  | ND   | ND   | 1.9  | ND   | - 4.9      | -72  |
| Danemark**  | 47.0  | 46.0 | 34.0 | 27.0 | ND   | 23.0 | ND   | -24.0      | -51  |
| Espagne     | 25.7  | 18.6 | 12.4 | 5.8  | 4.3  | 4.2  | 3.6  | -22.1      | -86  |
| France      | 18.2  | 13.6 | 7.5  | 5.2  | 4.7  | 4.3  | 3.5  | -14.7      | -81  |
| Irlande     | 41.1  | 27.4 | 23.1 | 15.2 | 16.6 | 16.4 | 15.3 | -25.8      | -63  |
| Italie      | 8.6   | 7.3  | 8.4  | 5.2  | 5.2  | 5.4  | 5.2  | - 3.4      | -46  |
| Portugal    | 41.0  | 36.0 | 27.8 | 19.5 | 18.6 | 20.3 | 22.2 | -18.8      | -46  |
| Royaume-Uni | 19.2  | 15.6 | 10.2 | 8.3  | 7.7  | 9.0  | 8.4  | -10.8      | -56  |

(\*)La date de référence est 1972 pour l'Espagne, 1974 pour le Portugal

(\*\*)Taux d'activité en %- extraits des rapports nationaux - pour le Danemark : 65-69 ans.

Source : Guillemard (1993)

Tableau 5.4  
Pour les 60-64

|             | 1971* | 1975 | 1980 | 1985 | 1987 | 1989 | 1991 | Variations |      |
|-------------|-------|------|------|------|------|------|------|------------|------|
|             |       |      |      |      |      |      |      | en points  | en % |
| Allemagne   | 66.6  | 55.2 | 41.4 | 31.7 | 32.4 | 31.8 | -    | -36.8      | -54  |
| Belgique**  | 64.0  | ND   | 32.4 | ND   | ND   | 21.5 | ND   | -42.5      | -66  |
| Danemark**  | 81.0  | 79.0 | 62.0 | 51.0 | ND   | 50.0 | ND   | -31.0      | -38  |
| Espagne     | 76.4  | 68.6 | 60.2 | 48.0 | 44.5 | 44.3 | 43.0 | -33.4      | -44  |
| France      | 65.7  | 55.1 | 44.9 | 29.4 | 24.8 | 23.2 | 19.1 | -46.6      | -71  |
| Irlande**   | ND    | 77   | 71.9 | 66.8 | 66.6 | 61.0 | 59.3 | -17.9      | -23  |
| Italie      | 46.5  | 42.1 | 39.0 | 38.2 | 36.3 | 34.7 | ND   | -12.1      | -26  |
| Pays-Bas    | 72.3  | 62.3 | 46.3 | 26.7 | 26.7 | 23.5 | 22.  | -50.3      | -70  |
| Portugal    | 78.5  | 73.7 | 65.3 | 57.6 | 53.0 | 54.2 | 58.1 | -20.4      | -26  |
| Royaume-Uni | 75.5  | 74.6 | 60.6 | 50.5 | 50.6 | 52.3 | 51.0 | -24.5      | -32  |

(\*)La date de référence est 1972 pour l'Espagne et 1974 pour le Portugal

(\*\*) Données issues des rapports nationaux. Il s'agit des taux d'activité (%) et non des taux d'emploi.

Source : Guillemard (1993)

/...

Tableau 5.5  
Pour les 55-59 ans

|             | 1971* | 1975 | 1980 | 1985 | 1987 | 1989 | 1991 | Variations |      |
|-------------|-------|------|------|------|------|------|------|------------|------|
|             |       |      |      |      |      |      |      | En points  | en % |
| Allemagne   | 86.3  | 82.7 | 78.3 | 70.7 | 70.9 | 69.1 | ND   | -17.2      | -20  |
| Belgique**  | 82.3  | ND   | 71.3 | ND   | ND   | 53.1 | ND   | -29.2      | -35  |
| Danemark**  | 91.0  | 89.0 | 91.0 | 87.0 | ND   | 86.0 | ND   | - 5.0      | - 5  |
| Espagne     | 88.8  | 84.4 | 79.4 | 68.9 | 67.7 | 67.8 | 68.9 | -19.9      | -22  |
| France      | 80.8  | 81.3 | 77.4 | 62.6 | 61.1 | 62.5 | 64.2 | -16.6      | -21  |
| Irlande**   | ND    | 87.0 | 84.1 | 83.5 | 83.3 | 79.7 | 79.9 | - 7.1      | - 8  |
| Italie**    | ND    | ND   | 73.9 | 69.1 | 67.5 | 65.6 | ND   | - 8.3      | -11  |
| Pays-Bas    | 85.5  | 76.8 | 72.8 | 60.3 | 62.3 | 61.6 | ND   | -23.9      | -28  |
| Portugal    | 85.7  | 80.4 | 82.1 | 71.3 | 70.2 | 72.6 | 73.9 | -11.8      | -14  |
| Royaume-Uni | 89.7  | 89.7 | 84.7 | 68.2 | 65.3 | 70.4 | 71.6 | -18.1      | -20  |

(\*) la date de référence est 1972 pour l'Espagne et 1974 pour le Portugal

(\*\*) Données extraites des rapports nationaux - taux d'activité (%)

Source : Guillemard (1993)

On voit bien entendu se développer des similitudes dans les politiques de gestion du vieillissement de la population active au sein de l'Europe des douze. Mais au-delà de celles-ci, chaque pays a mis en place différents modèles dont les dispositifs reflètent les arbitrages ou compromis sociaux opérés entre les groupes d'âge (Marchand et Salzberg 1996).

## 1.2 La position spécifique de la France liée au développement des dispositifs de sortie précoce d'activité

L'histoire du développement des dispositifs relatifs aux mesures d'âge en Europe peut être reconstruite schématiquement en distinguant quatre phases. Ceci ne constitue qu'un schéma simplificateur. Cette histoire permettra néanmoins de souligner et d'expliquer la position spécifique de la France.

### 1.2.1 L'histoire du développement des dispositifs en Europe

- **La première phase** (milieu des années 60) est caractérisée par l'amorce d'une politique de modernisation et de reconversion. Les travailleurs âgés, moins mobiles professionnellement ont été les premiers concernés par la réduction des effectifs. Ces réductions ont été réalisées dans le cadre de programme de préretraites d'entreprises, de préretraites spécifiques à certains secteurs d'activité ou de formules de dispense d'activité. Les salariés concernés bénéficiaient

d'un revenu de remplacement élevé. Une illustration de cette première phase est la création, en France, des préretraites FNE et des préretraites spécifiques au secteur de la Sidérurgie (Convention Légale de Protection Sociale).

- **La seconde phase** (début des années 70) naît de la montée des déséquilibres sur le marché du travail. La durée moyenne du chômage s'allonge. L'âge devient alors un critère de plus en plus discriminant pour l'accès à l'emploi. Les problèmes d'emploi se généralisent et ne se localisent plus au niveau d'un bassin d'emploi ou d'un secteur. On constate une adaptation du système de protection sociale avec le maintien des indemnités chômage sur une longue période. L'État intervient de plus en plus et les programmes conventionnels de prise en charge des licenciements sectoriels s'étendent ou se généralisent. Les illustrations sont nombreuses : création en Grande-Bretagne du Job Release Scheme, en France création de la garantie de ressource licenciement, en Belgique création des prépensions.

- **La troisième phase** (fin 1970) constitue une incitation à la cessation anticipée d'activité. On observe la mise en place de programmes de prise en charge de la cessation anticipée d'activité volontaire sous certaines conditions (nécessité d'embaucher des jeunes en contrepartie du départ des anciens...). Un nouveau pas est franchi. Il ne s'agit plus de faciliter l'opération de restructuration et l'amélioration de la prise en charge des chômeurs âgés, mais de dégager des emplois pour les jeunes chômeurs. L'illustration principale est la naissance des contrats de solidarité préretraite en France.

- **Quatrième phase** (jusqu'à nos jours) : les préoccupations se modifient. On se dirige vers une recherche de la flexibilité de l'âge de la retraite. Les différents États prennent conscience du vieillissement démographique et des difficultés à venir du financement des retraites. On observe la suppression de nombreux programmes de préretraites, le relèvement de l'âge légal de la retraite et on privilégie de plus en plus les départs progressifs. Ces assouplissements récents restent cependant déterminés par la situation de l'emploi. On observe, par ailleurs, un fort développement des systèmes d'épargne retraite et des systèmes privés de retraite complémentaire. Cette dernière phase semble être une phase de transition. Deux types de préoccupations émergent :

- la préoccupation à court terme de la gestion du marché du travail ;
- la préoccupation à long terme des conséquences du vieillissement démographique sur la population active et sur les systèmes de financement des retraites (Guillemard 1993).

Les quatre phases semblent pertinentes pour retracer le développement des politiques de cessation anticipée d'activité en Europe. Elles répondent à quatre objectifs successifs : l'aide aux restructurations, la diminution du chômage, la compétitivité et la flexibilité de l'âge de la retraite. Ces quatre phases correspondent parfaitement au développement des dispositifs en France et au Pays Bas. Face à la montée du chômage, l'État Allemand n'a pourtant pas incité les salariés âgés à partir à la retraite (En Allemagne la troisième phase du développement n'a pas eu lieu). En Angleterre, face aux restructurations de l'appareil productif, l'État n'a pas utilisé les préretraites (L'Angleterre n'a pas connu la première phase du développement). En Suède, face aux restructurations de l'appareil productif et au chômage massif, l'État n'a pas mis en place de préretraites (La Suède n'a connu ni la première, ni la troisième phase de développement). Le développement de la sortie précoce n'a donc pas connu la même ampleur dans tous les pays. Face aux difficultés, l'État Français a systématiquement utilisé les sorties précoces d'activité. Un nombre important de salariés âgés de 55 ans et plus est devenu inactif. L'évolution des taux d'activité en France sur la période 1967-1995 en témoigne.

### *1.2.2 L'évolution des taux d'activité entre 1967 et 1995 en France*

La baisse des taux d'activité aux âges élevés s'est accélérée au milieu des années 70, en raison du développement des préretraites, du chômage de fin de carrière et de l'abaissement de l'âge de la retraite (Blanchet et Marioni 1996). Entre 1954 et 1962, les taux d'activité des individus âgés de plus de 50 ans étaient élevés et presque constants (tableau 5.6). En revanche, entre 1967 et 1995, on constate une diminution sans discontinuité de ces taux d'activité (tableau 5.7). L'activité est désormais très faible après 60 ans. Il était d'environ 50% pour les individus âgés entre 60 et 64 ans et de 22.2% pour les individus âgés de plus de 65 ans en 1954 (tableau 5.6). Or, en 1990, le taux d'activité des hommes âgés entre 60 et 64 ans était de 21.4% contre 16.7% pour les femmes du même âge. En revanche, en 1995, le taux d'activité des hommes de cette même tranche d'âge est passé à 16.5%, contre 14.6% pour les femmes. Enfin Le taux d'activité des hommes âgés entre 65 et 69 ans est passé de 5.1% en 1990 à 3.3% en 1995. Celui des femmes du même âge est passé de 3.3% en 1990 à 2.7% en 1995 (Brondel, Guillemot, Lincot et Marioni 1996).

Tableau 5.6  
Population active et taux d'activité en 1954 et 1962

Population en milliers, taux en %

| Année<br>(recensements) | 15-24 ans |      |      | 25-39 ans |      |      | 40-54 ans |      |      | 55-59 ans |      |      | 60-64 ans |      |      | 65 ans et plus |      |      |
|-------------------------|-----------|------|------|-----------|------|------|-----------|------|------|-----------|------|------|-----------|------|------|----------------|------|------|
|                         | P.A.      | T.A. | P.T. | P.A.           | T.A. | P.T. |
| 1954                    | 3844      | 63.8 | 6025 | 5660      | 68.7 | 8243 | 6291      | 70.6 | 9811 | 1539      | 61.4 | 2505 | 1034      | 50.1 | 2065 | 1147           | 22.2 | 5177 |
| 1962                    | 3532      | 57.0 | 6192 | 6693      | 69.7 | 9607 | 5494      | 69.2 | 7939 | 1778      | 63.3 | 2810 | 1314      | 51.4 | 2558 | 1019           | 17.5 | 5839 |

P.A. : Population active, T.A. : Taux d'activité, P.T. : Population Totale

Source : Marchand et Thélot (1991)

- On constate une baisse continue et forte de l'activité aux âges les plus élevés. Entre 1968 et 1995, le poids des actifs âgés de 55 ans et plus dans la population active est passé de 18.7% à 8.6%. Les hommes âgés entre 55 et 59 ans ont vu leur participation à l'activité chuter, passant de 82.5% en 1968 à 68.9% en 1995. Sur les 2.8 millions de personnes âgées de 55 à 59 ans en 1994, un sur six s'est déjà retiré du marché du travail en se mettant en retraite ou en préretraite. Globalement, on a pu estimer que l'âge moyen de sortie de la vie active a diminué de 3.5 ans en 25 ans. Il est passé de 62 ans en 1969, à 58.5 en 1993 (Insee Première 1996 ; tableau 5.7).

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, le recul des taux d'activité aux âges élevés était le résultat de l'élargissement et de la maturation du système de retraite. En revanche, aujourd'hui, cette baisse des taux d'activité semble être le fruit du développement des mesures d'âge<sup>76</sup> (Guillemard 1993).

<sup>76</sup> Bien entendu d'autres facteurs moins importants contribuent à la diminution des taux d'activité tels que l'assouplissement des conditions de liquidation de la pension de retraite, le déclin de certaines catégories d'actifs prenant traditionnellement leur retraite tardivement, l'aspiration des salariés et de leurs représentants à un retrait d'activité plus précoce...

Tableau 5.7  
Population active et taux d'activité entre 1967 et 1994

| Année | 15-24 ans |      |      | 25-49 ans |      |       | 50 ans et plus |      |       | Ensemble |      |
|-------|-----------|------|------|-----------|------|-------|----------------|------|-------|----------|------|
|       | P.A.      | T.A. | P.T. | P.A.      | T.A. | P.T.  | P.A.           | T.A. | P.T.  | P.A.     | T.A. |
| 1967  | 4814      | 61.7 | 7799 | 11056     | 71.2 | 15525 | 4955           | 35.7 | 13875 | 20825    | 56.0 |
| 1968  | 4790      | 59.8 | 8005 | 11316     | 71.7 | 15775 | 4851           | 35.2 | 13773 | 20957    | 55.8 |
| 1969  | 4908      | 59.6 | 8228 | 11694     | 73.0 | 16018 | 4684           | 34.2 | 13700 | 21286    | 56.1 |
| 1970  | 5064      | 59.8 | 8465 | 11801     | 73.7 | 16002 | 4682           | 33.6 | 13922 | 21547    | 56.1 |
| 1971  | 4979      | 58.6 | 8495 | 12048     | 74.4 | 16184 | 4678           | 33.1 | 14116 | 21706    | 56.0 |
| 1972  | 4988      | 58.8 | 8486 | 12258     | 74.7 | 16407 | 4676           | 32.7 | 14293 | 21922    | 55.9 |
| 1973  | 4928      | 58.1 | 8483 | 12657     | 76.0 | 16646 | 4650           | 32.2 | 14452 | 22235    | 56.2 |
| 1974  | 5007      | 59.0 | 8493 | 12854     | 76.3 | 16844 | 4483           | 30.7 | 14608 | 22344    | 55.9 |
| 1975  | 5055      | 59.8 | 8459 | 12924     | 76.0 | 17012 | 4575           | 31.0 | 14760 | 22553    | 56.1 |
| 1976  | 4962      | 58.5 | 8477 | 13294     | 77.4 | 17186 | 4620           | 31.0 | 14916 | 22875    | 56.4 |
| 1977  | 4939      | 58.3 | 8474 | 13549     | 78.0 | 17365 | 4649           | 30.8 | 15086 | 23137    | 56.5 |
| 1978  | 4895      | 57.5 | 8508 | 13747     | 78.5 | 17515 | 4645           | 30.5 | 15249 | 23287    | 56.4 |
| 1979  | 4886      | 57.2 | 8544 | 13941     | 78.8 | 17689 | 4686           | 30.4 | 15410 | 23513    | 56.5 |
| 1980  | 4783      | 55.8 | 8571 | 14129     | 79.2 | 17844 | 4714           | 30.2 | 15590 | 23625    | 56.2 |
| 1981  | 4739      | 55.1 | 8599 | 14380     | 79.8 | 18021 | 4715           | 29.9 | 15750 | 23834    | 56.3 |
| 1982  | 4757      | 55.3 | 8604 | 14647     | 80.5 | 18196 | 4627           | 29.1 | 15912 | 24031    | 56.3 |
| 1983  | 4756      | 55.2 | 8610 | 14909     | 81.1 | 18392 | 4458           | 27.8 | 16030 | 24124    | 56.1 |
| 1984  | 4654      | 54.1 | 8608 | 15202     | 81.7 | 18598 | 4322           | 26.7 | 16169 | 24178    | 55.7 |
| 1985  | 4460      | 51.7 | 8620 | 15490     | 82.3 | 18821 | 4340           | 26.7 | 16273 | 24290    | 55.6 |
| 1986  | 4430      | 51.2 | 8647 | 15728     | 82.5 | 19058 | 4252           | 26.0 | 16382 | 24411    | 55.4 |
| 1987  | 4334      | 49.9 | 8682 | 15931     | 82.6 | 19297 | 4223           | 25.6 | 16498 | 24487    | 55.1 |
| 1988  | 4102      | 47.3 | 8671 | 16385     | 83.7 | 19570 | 4163           | 25.1 | 16615 | 24649    | 55.0 |
| 1989  | 4055      | 47.1 | 8603 | 16624     | 83.7 | 19857 | 4114           | 24.6 | 16729 | 24793    | 54.9 |
| 1990  | 3855      | 45.4 | 8493 | 16939     | 83.9 | 20181 | 4117           | 24.5 | 16807 | 24911    | 54.8 |
| 1991  | 3716      | 44.4 | 8364 | 17392     | 84.7 | 20540 | 4016           | 23.8 | 16857 | 25124    | 54.9 |
| 1992  | 3569      | 43.1 | 8279 | 17711     | 85.0 | 20828 | 3871           | 22.8 | 16964 | 25151    | 54.6 |
| 1993  | 3371      | 41.2 | 8181 | 18092     | 85.9 | 21067 | 3874           | 22.7 | 17099 | 25337    | 54.7 |
| 1994  | 3187      | 39.4 | 8085 | 18384     | 86.3 | 21300 | 3878           | 22.5 | 17258 | 25450    | 54.6 |

Source : Liaisons Sociales (1996).

- **Entre 1972 et 1978**, période de création des Garanties de Ressources (GRL, GRD), le taux d'activité des hommes âgés de 60 à 64 ans perd 20 points. Il passe de 62% à 42.4%. Celui des femmes en perd 8 et passe de 30.8% à 22.8%. En 1977, la garantie de ressource est étendue à tous les salariés, le nombre de bénéficiaires augmente considérablement (215000 en 1981, 306000 en 1982 et 390000 en 1983). Ainsi au début de l'année 1984, le taux d'activité des hommes de 60-64 ans est inférieur à 30%. Celui des femmes atteint les 18% (Kerschen et Nenot 1993).

- **En 1979**, le nouveau régime d'Allocation Spéciale du FNE (ASFNE) permet le départ des salariés âgés de 56 ans et deux mois. A partir de cette date, le taux d'activité des hommes âgés de 55 à 59 ans, qui auparavant fluctuait entre 83% et 80%, passe sous cette barre pour ne plus la franchir. Entre 1982 et 1984, date d'entrée en vigueur des contrats solidarité, les taux

d'activité de la classe d'âge 55-59 ans diminuent fortement. Ce taux baisse de 8 points pour les hommes et passe de 76.8% en 1982 à 68.7% en 1984. Il diminue de 3.5 points pour les femmes et passe de 44.9% à 41.4% sur la même période.

- **En 1983**, la politique de retraite met fin aux départs massifs en préretraite. En effet, l'âge légal de départ à la retraite passe à 60 ans. Les possibilités d'entrée directe en garantie de ressources démission ou licenciement sont supprimées ainsi que l'accès au contrat de préretraite démission. Début 1984, les taux d'activité des hommes âgés de 55 à 59 ans semblent se stabiliser. Les taux d'emploi n'évoluent pas aussi favorablement. Ils ne cessent de se dégrader, baissant encore de 3 points entre 1984 et 1995 pour les hommes. Il est vrai que, depuis 1984, pour les chômeurs indemnisés par le régime de solidarité et depuis 1985, pour les bénéficiaires d'une allocation d'assurance chômage, il est possible d'être dispensé de recherche d'emploi sous certaines conditions. Aucune catégorie socioprofessionnelle et aucun secteur n'ont été épargnés par la diminution des taux d'activité aux âges élevés. Les éléments dont on dispose semblent suggérer que les entreprises continuent de se séparer des salariés vieillissants (Kerschen et Nenot 1993).

### 1.3 Le déclin du mode traditionnel de sortie d'activité

Dans chaque pays, de nouvelles voies de sortie précoce d'activité ont émergé. La plupart du temps, les dispositifs sont nés de réarrangements spécifiques des programmes de protection sociale existants lorsqu'ils s'y prêtaient. Parfois, ces dispositifs sont issus de la mise en œuvre d'instruments nouveaux adéquats, publics ou privés. Chaque pays européen a puisé de manière originale dans les trois répertoires : préretraite, assurance chômage, assurance invalidité, pour développer les voies de sortie précoce.

- **Les pays de l'Europe du Nord** ayant, connu un déclin rapide des taux d'activité après 55 ans (à l'exception du Danemark et de l'Irlande), ont joué simultanément sur les trois répertoires.

On peut distinguer un premier groupe qui est constitué par la France, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas. Dans ces pays, le modèle traditionnel de la sortie définitive d'activité (correspondant à l'entrée directe dans le système de retraite) est devenu un

modèle minoritaire. Un tiers à un quart des individus vieillissants sortant d'activité entre directement dans le système public de retraite de ces pays (Guillemard 1993).

En Allemagne, les indemnisations d'invalidité et de chômage ont été davantage utilisées que les préretraites.

En France, l'assurance chômage et les préretraites sont les deux modes institutionnels dominants, l'assurance invalidité ayant été peu sollicitée.

Le second groupe est constitué par le Royaume-Uni, le Danemark et l'Irlande. Dans ces pays, le modèle traditionnel de passage direct de l'activité à la retraite est toujours attesté largement. Cependant une proportion significative d'individus connaît une autre forme de transition vers l'inactivité.

En Irlande, durant ces cinq dernières années, seul un quart des nouveaux retraités est parti à l'âge normal, soit 65 ans (Guillemard 1993).

Au Danemark, le dispositif public de préretraite assis sur l'assurance chômage a été largement utilisé pour mettre à la retraite les salariés âgés de 60 à 66 ans. Les prépensions d'invalidité ont joué un rôle beaucoup plus réduit à l'image des dispositifs utilisés en Irlande.

- **En Europe du Sud**, l'assurance chômage et l'assurance invalidité n'ont pas exercé le même rôle qu'au Nord, même si l'assurance invalidité a été utilisée épisodiquement au Portugal, en Espagne et en Italie. Les instruments les plus fréquemment utilisés ont été les différentes formes de préretraite.

Seuls, la Grèce, le Portugal et l'Italie, semblent faire exception à ce mouvement de recul général des systèmes publics de retraite régulant la sortie définitive de l'activité. Dans ces pays, les systèmes de retraite conservent un rôle influant dans la définition des frontières entre activité et inactivité. Les systèmes de retraite semblent remplir leur rôle. À leur côté, il existe des possibilités pour les salariés de partir à la retraite par anticipation.

En Italie, l'âge statutaire de la retraite était de 60 ans pour les hommes<sup>77</sup>. Il se situait donc en dessous du standard européen. Le taux d'activité des travailleurs âgés pouvait donc être faible. On a pu également constater que le recul de ce taux s'est effectué de façon très graduelle. D'autre part, les régimes de retraite des travailleurs du secteur privé dans ce pays comportent des possibilités de liquidation anticipée de la pension de vieillesse. Pour cela, les

---

<sup>77</sup>Il a cependant été modifié très récemment.

salariés, quel que soit leur âge, doivent justifier d'un nombre d'années minimal de contribution. Cette possibilité a permis de mettre en retraite anticipée de nombreux salariés âgés.

On constate qu'il existe généralement des dispositifs de sortie anticipée d'activité dans les pays européens. Ces pays se différencient par la filière employée pour gérer le dispositif : l'assurance chômage, l'assurance invalidité ou la retraite. La France se distingue des autres pays européens par des taux d'activité et d'emploi très faibles après 55 ans. Cette particularité est la conséquence du développement en quatre phases des différents dispositifs de sortie précoce d'activité et d'un âge de départ en retraite plus faible par rapport à celui des autres pays. Le système de retraite ne représente plus l'instrument central de la régulation de la sortie d'activité, assurance chômage et préretraite ayant pris le relais. Cependant en France, suivant les secteurs et la taille des établissements, les dispositifs utilisés sont différents.

## **2 La taille et le secteur d'appartenance de l'entreprise : deux critères importants dans l'utilisation des dispositifs**

### **2.1 Les dispositifs utilisés diffèrent suivant le secteur<sup>78</sup> d'appartenance de l'entreprise**

- Tous les secteurs n'utilisent pas les cessations anticipées d'activité dans les mêmes proportions. Entre 1973 et 1994, le secteur industriel est le principal utilisateur des mesures de cessations anticipées d'activité. 67% des préretraites sont issues de ce secteur, 22% du secteur tertiaire marchand, 7% du BTP et 3% du secteur non marchand. Globalement ; la part du secteur industriel comme bénéficiaire des mesures de préretraites va bien au-delà de son poids relatif dans emploi (avec 60% des préretraites et 40% des emplois dans les années 90). Ce sont les grandes opérations de restructurations et les plans sociaux qui les accompagnent qui ont conduit, dans les années 80, le secteur industriel à avoir recours massivement aux dispositifs de préretraite (en 1985, les deux tiers des bénéficiaires de préretraite âgés de 60 à 65 ans et 73% des 55-59 ans proviennent du secteur industriel ; DARES 1996).

---

<sup>78</sup> La nomenclature utilisée pour définir les secteurs est la nomenclature NAF.

- Les différents secteurs n'utilisent pas les mêmes dispositifs de cessation anticipée d'activité. Le secteur de l'industrie utilisait déjà majoritairement la préretraite ASFNE non complétée en 1991 (tableau 5.8). En 1992, les deux tiers des entrées en ASFNE provenaient des industries, essentiellement des industries des biens d'équipements (28% des entrées) et des biens intermédiaires (20%). En 1994 et 1995, l'industrie recourt toujours majoritairement à ce dispositif (62.5% en 1994 et 52.3% en 1995 ; tableau 5.9) Les nouvelles conventions de préretraite progressive sont essentiellement signées par le secteur tertiaire avec 47% en 1992 et 54% en 1994 (tableau 5.10). Cependant depuis, avec 40% des conventions signées, l'industrie recourt de plus en plus à ce dispositif (Baktavatsalou, Cosnefroy et Peres 1994). Le secteur tertiaire marchand était déjà un grand utilisateur de ce type de dispositif en 1991. En effet, 49.7% des salariés mis en préretraite dans ce secteur l'étaient en préretraite progressive et 11.8% en préretraite à mi-temps FNE (tableau 5.8). Ce sont les secteurs des biens d'équipements, biens intermédiaires et de consommation qui ont le plus souvent recouru à la préretraite progressive en 1994 (Liaisons Sociales 1996).

- Enfin, une convention de préretraite progressive sur quatre implique pour l'entreprise signataire uniquement une contrepartie financière. En revanche seulement 17% de ces conventions impliquent la mise en place du tutorat. L'industrie et le secteur de la construction incitent davantage au tutorat leurs préretraités : 42% des actions de tutorat sont réalisées par le secteur industriel et 13% par la construction, alors que les poids respectifs de ces deux secteurs parmi les unités signataires de telles conventions sont de 35% et 7% (Liaisons Sociales 1996).

Tableau 5.8  
Répartition par modalités de départs en préretraite en 1991 selon le secteur d'activité<sup>79</sup>

| Modalité de départs      | Industrie | BTP  | Tertiaire |              | Ensemble |
|--------------------------|-----------|------|-----------|--------------|----------|
|                          |           |      | marchand  | non marchand |          |
| ASFNE non complétées     | 60.2      | 53.3 | 31.9      | 37.7         | 51.3     |
| ASFNE complétées         | 24.5      | 46.7 | 6.6       | 6.9          | 20.5     |
| CSPP                     | 11.9      | 0.0  | 49.7      | 41.6         | 22.3     |
| FNE préretraite mi-temps | 3.4       | 0.0  | 11.8      | 13.8         | 5.9      |
| Total                    | 100       | 100  | 100       | 100          | 100      |

Source : Liaisons Sociales (1996)

(Lire comme suit : 60.2% des salariés mis en préretraite en 1991 dans le secteur de l'industrie sont des salariés pris en charge par l'ASFNE, qui n'a pas été complétée par des dispositifs d'entreprise).

<sup>79</sup> Préretraites totales du FNE (ASFNE, complétées ou non par des dispositifs d'entreprise) et préretraites partielles (CSPP - contrats de solidarité préretraite progressive - ou préretraite à mi-temps du FNE).

Tableau 5.9  
Les entrées en ASFNE totale en 1994 et 1995

| Secteur d'activité économique<br>(nomenclature NAF) | ASFNE <sup>80</sup> |       | En %  |
|---|---------------------|-------|---|
|   | 1994                | 1995  | Salariés recensés par<br>l'UNEDIC au 31/12/1994 |
| Agriculture, sylviculture, pêche                    | 0.6                 | 0.6   | 0.1   |
| Industrie   | 62.5                | 52.3  | 28.5  |
| Construction  | 8.5                 | 11.5  | 8.7   |
| Services  | 24.4                | 28.7  | 62.7  |
| Non précisé   | 4.0                 | 7.0   | 0.0   |
| Total   | 100.0               | 100.0 | 100.0   |

Source Liaisons Sociales (1996)

Tableau 5.10  
Les entreprises signataires de conventions de préretraite progressive par activité économique en 1994

| Secteur d'activité économique<br>(nomenclature NAF) | Préretraite progressive |        | Établissements recensés par<br>l'UNEDIC au 31/12/94 |
|---|-------------------------|--------|---|
|   | %                       | Nombre | %   |
| Agriculture, sylviculture pêche                     | 2.0                     | 83     | 0.1   |
| Industrie   | 34.6                    | 1447   | 12.8  |
| Construction  | 6.9                     | 290    | 10.6  |
| Services  | 54.0                    | 2261   | 76.1  |
| Non précisé   | 2.5                     | 106    | 0.4   |
| Total   | 100.0                   | 4187   | 100.0   |

Source Liaisons Sociales (1996)

## 2.2 Taille des entreprises et dispositifs utilisés

Cependant le recours aux préretraites est non seulement fonction du secteur, mais aussi de la taille des établissements.

- Les grands établissements ont un poids prépondérant dans l'utilisation de ces dispositifs, bien que l'on constate une diffusion progressive vers les petites unités entre 1973 et 1994. Sur cette période, 44% des préretraites proviennent de très grands établissements (plus de 500 salariés), 34% d'établissements de taille moyenne (entre 50 et 499 salariés), 9% de petits établissements (entre 10 et 49 salariés) et 13% de très petits établissements (moins de 10

salariés). Les actions de promotion ont permis leur diffusion vers les établissements de petite et moyenne taille. Ainsi en 1994, un tiers des bénéficiaires de cessations anticipées d'activité est issu d'établissements de grande taille, un tiers des établissements de taille moyenne et le tiers restant des petits établissements (DARES 1996).

Les établissements ne recourent pas dans les mêmes proportions aux différents dispositifs.

- Dans les grands établissements, les licenciements économiques secs sont moins fréquents que les départs en ASFNE, mais ils concernent néanmoins deux départs de salariés vieillissants sur dix. Ils sont 10 fois plus faibles dans les petits établissements (2% des départs). Les grands établissements peuvent également financer le départ de leurs salariés vieillissants en leur proposant des préretraites maison ou des départs négociés primés. Ils le font cependant dans des proportions assez faibles et peu différentes de celles des autres établissements.

- Par contre, les retraites concernent huit départs sur dix dans les petits établissements et environ deux fois moins dans les grands établissements (41% des départs). Ce mode de retrait concerne en moyenne moins d'un partant sur deux dès que l'établissement dépasse deux cents salariés (tableau 5.11 ; Liaisons Sociales 1996).

- Les grands établissements sont toujours largement représentés parmi les utilisateurs de préretraite totale. Un peu plus d'une prise en charge sur quatre provient d'une entreprise de plus de 500 salariés. Cependant depuis 1992, les grands établissements ont diminué leur recours aux préretraites totales ASFNE (leur part dans la prise en charge totale en préretraite diminue de 2.3 points entre 1992 et 1993 ; tableau 5.12)

- Les grandes entreprises recourent davantage à la préretraite progressive. En 1993, 30% des conventions signées le sont par des entreprises de plus de 200 salariés (en 1992 cette part était seulement de 18%) et 17% par les entreprises de plus de 500 salariés (contre 7% en 1992 ; Baktavatsalou, Cosnefroy et Peres 1994).

- On constate également que les établissements comptant entre 100 et 500 salariés choisissent majoritairement les embauches compensatrices. Les établissements comptant moins de 10 salariés et plus de 500 signent plus de conventions impliquant une contrepartie financière. Parmi les conventions de ce type une sur quatre a été signée par de petites unités, alors que leur poids dans l'ensemble est de un sur six. Quant au tutorat, il est peu diffusé,

---

<sup>80</sup> Source : UNEDIC exploitation annuelle du FNA-allocataires pris en charge pour 1994 résultats provisoires /...

seulement 17% des conventions signées mentionnent la possibilité pour un préretraité d'exercer de telles fonctions. Mais la mise en place de ce système semble être plus facile dans les établissements de 200 salariés et plus que dans les petits établissements (moins de 10). Une convention sur cinq mentionnant cette possibilité a été signée par une unité de plus de 500 salariés alors qu'elles ont signé moins de 12% des conventions en 1994 (tableau 5.13).

Ces différences sont la conséquence de la différence de structure par âges des établissements.

Tableau 5.11  
Répartition par modalité des départs en préretraite<sup>81</sup> selon la taille de l'établissement

| Modalité de départs      | En %             |                   |                    |                      |          |
|--------------------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------------|----------|
|                          | 10 à 49 salariés | 50 à 199 salariés | 200 à 499 salariés | 500 salariés et plus | Ensemble |
| ASFNE Non complétées     | 39.1             | 52.0              | 38.1               | 71.2                 | 51.3     |
| ASFNE complétées         | 16.6             | 16.2              | 35.6               | 14.9                 | 20.5     |
| CSPP                     | 28.8             | 28.4              | 19.6               | 13.5                 | 22.3     |
| FNE préretraite mi-temps | 15.5             | 3.4               | 7.7                | 0.4                  | 5.9      |
| Total                    | 100              | 100               | 100                | 100                  | 100      |

Source : Liaisons Sociales (1996)

(Lire comme suit : 39.1% des salariés mis en préretraite en 1991 dans les établissements de 10 à 49 salariés sont des préretraités pris en charge par l'ASFNE qui n'a pas été complétée par un dispositif d'entreprise).

Tableau 5.12  
Les entrées en ASFNE en 1994 et 1995 par taille d'entreprise

| Taille des entreprises | ASFNE <sup>82</sup> |       | Salariés recensés par l'UNEDIC au 31/12/94 |
|------------------------|---------------------|-------|--|
|                        | 1994                | 1995  |  |
| Moins de 9 salariés    | 24.2                | 25.3  | 25.9                                       |
| 10 à 49 salariés       | 12.3                | 13.6  | 28.8                                       |
| 50 à 199 salariés      | 16.6                | 17.5  | 22.7                                       |
| 200 à 499 salariés     | 11.6                | 10.2  | 11.6                                       |
| 500 salariés et plus   | 28.2                | 26.1  | 11.1                                       |
| Non précisé            | 7.1                 | 7.4   | -  |
| Total                  | 100.0               | 100.0 | 100.0                                      |

Source : Liaisons Sociales (1996)

pour 1995.

<sup>81</sup>Préretraites totales du FNE (ASFNE complétées ou non par des dispositifs d'entreprise) et préretraite partielle (CSPP - contrat de solidarité préretraite progressive - ou préretraite à mi-temps du FNE).

<sup>82</sup> Source : UNEDIC exploitation annuelle du FNA-allocataires pris en charge pour 1994 résultats provisoires pour 1995.

Tableau 5.13

Les entreprises signataires de conventions de préretraite progressive par taille d'établissement en 1994

| Taille d'établissement | Préretraite progressive 1994 |       | Établissements recensés par l'UNEDIC au 31/12/94 | Intensité d'usage <sup>83</sup> |
|------------------------|------------------------------|-------|--|---------------------------------|
|                        | Nombre                       | %(a)  |  |                                 |
| 1 à 9 salariés         | 679                          | 16.2  | 83.6   | 0.2                             |
| 10 à 49 salariés       | 1320                         | 31.5  | 13.6   | 2.3                             |
| 50 à 199 salariés      | 1132                         | 27.0  | 2.4  | 11.4                            |
| 200 à 499 salariés     | 488                          | 11.7  | 0.4  | 31.5                            |
| 500 salariés et plus   | 495                          | 11.8  | 0.1  | 107.5                           |
| non précisé            | 73                           | 1.7   | -  | -                               |
| Total                  | 4187                         | 100.0 | 100.0  | 1.0                             |

Source : Liaisons Sociales (1996)

### 2.3 Des situations inégales vis-à-vis du vieillissement

La population des différents secteurs d'activité se répartit essentiellement sur la tranche d'âge des 25-49 ans. Certains secteurs se distinguent toutefois par une forte représentation des 15-24 ans ou des 50 ans et plus, comme en témoigne le tableau 5.14.

Tableau 5.14

Répartition des actifs occupés selon l'activité économique en 1990

| Tranches d'âge                  | En %      |           |            |
|---------------------------------|-----------|-----------|------------|
|                                 | 15-24 ans | 25-49 ans | 50 et plus |
| Industries agro-alimentaires    | 16.7      | 67.5      | 15.8       |
| Commerces                       | 14.1      | 67.9      | 18         |
| Services marchands              | 12.8      | 71.6      | 15.6       |
| Bâtiment                        | 12.5      | 68.3      | 19.2       |
| Biens de consommation           | 11.3      | 71.8      | 16.9       |
| Biens intermédiaires            | 10.5      | 70.9      | 18.6       |
| Biens d'équipement              | 9.4       | 73.9      | 16.7       |
| Services non marchands          | 7.8       | 72.1      | 20.1       |
| Transports, télécommunications  | 6.5       | 75.7      | 17.8       |
| Agriculture                     | 6.4       | 52.5      | 41.1       |
| Assurances                      | 5.9       | 78.2      | 15.9       |
| Location crédit-bail immobilier | 5.8       | 67.3      | 26.9       |
| Banques                         | 4.9       | 82.6      | 12.5       |
| Énergie                         | 3.1       | 80.0      | 16.9       |

Source : Marchand et Salzberg (1996)

<sup>83</sup> Intensité d'usage de la tranche de taille i = % des conventions signées dans la tranche i / % d'établissements recensés par l'UNEDIC dans la tranche i.

Si certains secteurs sont déjà touchés par le vieillissement, d'autres vont bientôt l'être. Le tableau 5.15 donne quelques indications sur l'état du vieillissement de la main d'œuvre des différents secteurs.

Tableau 5.15

Mode d'évolution de l'emploi selon l'âge dans les secteurs d'activité économique pour la période 1975-1990

| Évolution de l'emploi par âge                        |  | Secteurs dont l'emploi a augmenté entre 1975-1990   | Secteurs dont l'emploi a diminué entre 1975-1990   |
|--|--|---|--|
| Vieillis   | Vieillis surtout par le bas                          | - Location, crédit-bail, immobilier<br>- Commerce de gros non alimentaires<br>- Assurances<br>- Banques<br>- Postes-télécommunications  | - Bâtiment génie civil et agricole   |
|  | Vieillis surtout par le haut                         | - Services marchands aux entreprises<br>- Services non marchands<br>- Services marchands aux particuliers   |  |
| Concentrés sur les âges intermédiaires <sup>84</sup> | Concentrés surtout par le bas                        | - Parachimie-pharmacie<br>- Électricité gaz eau<br>- Industrie de la viande et du lait<br>- Commerces de l'automobile<br>- Commerces de gros alimentaires<br>- Caoutchouc matières plastiques | - Construction électrique<br>- Métaux non ferreux<br>- Construction navale et aéronautique armement<br>- Verre<br>- Automobile<br>- Papier carton<br>- Pétrole gaz<br>- Chimie de base   |
|  | Concentrés presque autant par le haut que par le bas |   | - Bois meubles<br>- Fonderie travail des métaux<br>- Construction mécanique<br>- Matériaux de construction<br>- Agriculture<br>- Cuir chaussure<br>- Textile habillement<br>- Sidérurgie |
|  | Concentrés surtout par le haut                       | - Imprimerie presse édition<br>- Transports   | - Industrie des produits alimentaires<br>- Commerces de détail non alimentaire<br>- Charbon  |

D'après : Marchand et Salzberg (1996)

<sup>84</sup> Attention, parmi les secteurs dits concentrés (soit 70% des secteurs définis selon la nomenclature NAP), une distinction supplémentaire a été faite, afin de tenir compte de l'ampleur de la baisse de l'emploi des plus jeunes. Cette distinction permet de qualifier les secteurs dits presque autant concentrés par le haut que par le bas, par un rythme de diminution des emplois des plus jeunes plus proche de celui des plus anciens. Ces secteurs se distinguent des secteurs dits concentrés surtout par le bas, pour lesquels le rythme de diminution de l'emploi des jeunes est supérieur à deux fois celui de l'emploi des plus âgés.

On peut alors distinguer les cas suivants :

1) **Les secteurs vieilliss par le bas** : ils regroupent des entreprises qui n'ont pas embauché de jeunes sur la période considérée (1975-1990). De plus, elles n'ont pas eu massivement recours aux sorties anticipées d'activité. Parmi ces secteurs, on distingue les créateurs nets d'emplois et ceux dont les emplois ont diminué. Dans les secteurs créateurs nets d'emplois, comme le secteur bancaire et le secteur des assurances, le vieillissement est surtout dû à l'arrêt de l'embauche de jeunes, même si on constate une progression du nombre d'actifs âgés de plus de 50 ans<sup>85</sup>. Il s'agit d'un secteur où l'embauche a été massive pendant les années 70, les recrutements se sont ensuite arrêtés. Les salariés ont vieilli ensemble. Dans les secteurs où l'emploi diminue, comme le bâtiment, non seulement aucune embauche n'a été faite depuis les années 70, mais de nombreux salariés sont partis en retraite.

2) **Les secteurs vieilliss par le haut** : ils se caractérisent par une forte représentation des anciens, malgré la présence de jeunes. La proportion des anciens augmente. Ce phénomène correspond à un glissement des tranches d'âges vers le haut. Parmi les secteurs créateurs nets d'emploi, on peut citer les services marchands aux particuliers ainsi qu'aux entreprises et les services non marchands.

### 3) **Les secteurs concentrés sur les âges intermédiaires.**

On distingue trois cas :

- *Les secteurs surtout concentrés par le bas* : ces secteurs n'ont pas embauché de jeunes ou faiblement et ont eu recours aux sorties anticipées d'activité. Les entrées ne permettent pas alors de compenser les sorties. Dans ces secteurs dont l'emploi diminue, on constate un recul de l'emploi des plus âgés souvent en raison de départs négociés en préretraite. Ces secteurs regroupent essentiellement les vieilles industries (automobile...).

- *Les secteurs concentrés presque autant par le haut que par le bas* : ce sont des secteurs qui ont eu recours massivement aux préretraites sur une longue période et n'ont pas embauché

---

<sup>85</sup> On constate une diminution du nombre de jeunes de l'ordre de 7% à 8% l'an et l'emploi se concentre à 80% sur les 25-49 ans.

de jeunes. La conséquence est un recul du nombre d'emplois aussi bien pour les tranches d'âge jeune que plus élevé. On peut citer en exemple, le secteur sidérurgique, qui a connu une réduction du nombre d'actifs de plus de 50 ans et des actifs les plus jeunes, conséquence de l'utilisation massive des mesures d'âge.

- *Les secteurs concentrés surtout par le haut* : il s'agit de secteurs connaissant une diminution de leurs effectifs aux deux extrémités de la pyramide avec cependant un flux de sortie des anciens supérieur au flux d'entrée des jeunes.

La tendance globale au vieillissement s'accompagne ainsi de fortes disparités. Si le vieillissement est particulièrement net dans l'industrie, d'autres secteurs connaissent un gonflement de leur pyramide pour les âges moyens. C'est notamment le cas du secteur des services (en particulier ceux qui ont massivement embauché dans les années 70 ; Legrand 1998).

### **3 Vers la mise en place d'autres modes de gestion, vers l'intégration du vieillissement dans la gestion du personnel.**

Les entreprises, selon leur secteur et leur taille, utilisent différents dispositifs de sortie d'activité. Cette situation est due principalement à l'état du vieillissement des entreprises. Cependant d'autres dispositifs, n'entraînant pas forcément l'exclusion, sont à leur disposition. Certaines entreprises mettent en place des solutions originales pour remédier aux problèmes du vieillissement. L'utilisation de la préretraite, exclusion simple des salariés âgés, ne peut être la solution unique.

#### **3.1 De l'élimination à la reconversion des salariés âgés : un éventail des politiques disponibles**

Il existe différentes politiques de gestion du vieillissement pour les entreprises. Le tableau 5.16 les recense. Ces politiques peuvent entraîner une implication plus ou moins importante dans la prise en charge de la gestion du vieillissement par l'entreprise.

Tableau 5.16  
Politiques des entreprises face au vieillissement

|   |  |
|---|--|
| <b>Évolution</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement</li> <li>- Promotions</li> <li>- Mutations pour acquérir de nouvelles compétences</li> <li>- Incitations à rester</li> <li>- Retraite</li> <li>- Possibilité de préretraite totale ou partielle</li> </ul>  |
| <b>Maintien dans l'emploi</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Incitation à rester dans l'entreprise</li> <li>- Horaire flexible</li> <li>- Restructuration de l'emploi</li> <li>- Nouveaux rôles</li> <li>- Retraite</li> <li>- Possibilité de préretraite totale ou partielle</li> </ul>  |
| <b>Maintien dans l'emploi avec modification</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutation</li> <li>- Placement dans un emploi en dehors de la firme</li> <li>- Attribution de nouveaux rôles</li> <li>- Retraite</li> <li>- Possibilité de préretraite totale ou partielle</li> </ul>  |
| <b>Élimination partielle</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail à temps partiel</li> <li>- Partage de l'emploi occupé</li> <li>- Mutation vers des emplois moins fatigants</li> <li>- Désengagement progressif</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Éventuellement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail à domicile</li> <li>- Restructuration de l'emploi</li> <li>- Préretraite partielle ou totale</li> </ul> |
| <b>Élimination à court terme</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incitations au départ</li> <li>- Préretraite définitive</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ou</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tentative de placement à l'extérieur</li> </ul>  |

D'après Guérin (1991)

Les politiques d'élimination de court terme ou partielle n'exigent qu'une faible implication des entreprises dans la gestion de leur population vieillissante, contrairement aux stratégies de maintien et d'évolution dans l'entreprise. Les politiques d'élimination de court terme et partielle sont caractérisées par des pratiques et des stratégies qui visent à accélérer le départ des employés plus âgés ou à les décourager de continuer à travailler. Ces stratégies n'exigent de l'entreprise qu'une faible implication, celle-ci allant de l'attente à l'incitation financière. Le risque pour l'employeur est faible. La gestion de la procédure est principalement assurée par l'État. Ces stratégies ont comme instrument les préretraites, financées par des dispositifs publics, plus que par les entreprises.

À l'opposé les politiques de maintien dans l'emploi avec modification, de maintien dans l'emploi ou d'évolution, demandent une plus grande implication financière de l'entreprise, ainsi qu'un engagement vis-à-vis des salariés. Ces politiques ne font pas appel prioritairement à la mise en préretraite, mais envisagent toutes, à des degrés divers, la prise en compte de l'existence de salariés vieillissants et leur intégration dans l'organisation de l'entreprise. Cela exige des investissements en matière d'aménagement des conditions de travail, des actions de formation et une réflexion sur l'évolution des capacités des salariés vieillissants. Ces politiques font preuve en outre d'une grande responsabilisation des entreprises. Si la première politique implique uniquement des investissements en aménagement des conditions de travail, la seconde y ajoute des politiques de formation, quant à la dernière, elle intègre totalement le vieillissement dans la gestion de l'entreprise.

Ces cinq politiques décrivent une intégration croissante du vieillissement dans la politique de gestion. Depuis plus de quinze ans, les entreprises ont eu principalement recours aux mesures d'âge. Elles ont donc opté pour des stratégies d'élimination à court terme et partielle, ayant pour but de répondre à différentes contraintes. Ainsi dans les années 70-80 les entreprises ont subi de fortes restructurations entraînant une baisse considérable des effectifs, dans les années 90 la récession a nécessité la diminution de la masse salariale, entraînant une réduction des effectifs. L'utilisation massive des stratégies d'élimination, financées majoritairement par la collectivité et responsabilisant faiblement les entreprises, a cédé la place à des pratiques plus diversifiées au cours de la décennie 90 (Legrand 1998).

### 3.2 Des solutions traditionnelles aux innovations : portraits d'entreprises

Différentes politiques d'entreprise face au vieillissement de la main d'œuvre seront présentées. Au côté de pratiques traditionnelles, on trouvera également des solutions originales (Legrand 1997).

#### 1) **L'élimination à court terme :**

Le groupe L'Oréal a converti en temps, tout ou partie de l'indemnité de départ en retraite. Par exemple, un salarié ayant 30 ans d'ancienneté peut anticiper son départ de vingt et un mois en moyenne. Au cours de cette période, il est rémunéré à 100% et bénéficie de la participation

et de l'intéressement (Guélaud 1996). L'entreprise, elle-même, prend ici en charge financièrement le départ en préretraite de ses salariés.

## **2) L'élimination partielle améliorée :**

Les entreprises du secteur automobile aménagent les conditions de travail et utilisent les préretraites totales ou partielles. Dans ce secteur, il semble que les difficultés liées au vieillissement tiennent pour une part aux choix stratégiques des constructeurs. Ceux-ci ont recherché en permanence la rentabilité à court terme, en externalisant massivement certaines activités depuis les années 80. Ces activités sous-traitées, comme le montrent Gorgeu et Mathieu (1995), correspondent en majorité à celles qu'un individu vieillissant pourrait effectuer. Cependant les entreprises sous-traitantes transforment ces activités en de nouveaux emplois dont les exigences entraînent l'exclusion des salariés vieillissants. En effet, ces nouveaux emplois de production sont construits autour de l'organisation en évolution, exigeant polyvalence et flexibilité, critères auxquels les salariés vieillissants répondent difficilement. Ces emplois sont principalement occupés par des jeunes et ne permettent pas l'insertion de personnes en difficulté. La sélectivité à l'embauche ne permet pas l'insertion des personnes en difficulté. Les salariés âgés des industries automobiles sont alors rejetés de ce type d'entreprise.

Les entreprises automobiles ne disposent plus, de ce fait, de postes adaptés aux capacités productives évolutives des salariés vieillissants et les sous-traitants ne peuvent les embaucher. Leur affectation devient de plus en plus difficile. À cette première contrainte, vient s'en ajouter une seconde. La recherche de productivité, avec la mise en place du juste à temps, conduit à de fortes exigences en matière de polyvalence des opérateurs. Il semble, comme le montre Volkoff (1989), que les salariés vieillissants aient des difficultés à assurer celle-ci. Les entreprises sont en conséquence confrontées au problème de la capacité d'adaptation des salariés vieillissants et tentent de trouver des solutions internes.

La première consiste à diriger le salarié âgé, rencontrant des difficultés<sup>86</sup>, vers un poste semblant convenir à ses capacités. Si l'individu s'adapte effectivement au poste, alors le changement est réussi. Mais, cette solution est de moins en moins envisageable, les postes

---

<sup>86</sup> Ayant des « inaptitudes » déclarées, restreignant son champ d'affectation.

adaptés étant transférés vers les entreprises sous-traitantes. De ce fait, certaines entreprises ont entrepris une politique systématique de cotation<sup>87</sup> (encadré 5.3) et d'aménagement ergonomique des postes afin d'en diminuer la pénibilité et de permettre aux salariés d'être maintenus sur leur poste aménagé. Ces pratiques ont pour but de maintenir les salariés jusqu'à l'âge de la retraite. Il ne s'agit pas de reconversion ou de mise à niveau, mais d'une simple adaptation des postes de travail, quoique cet aménagement ergonomique n'empêche pas l'élimination totale ou partielle des opérateurs. Quelques initiatives de mise en préretraite progressive avec changement de fonction émergent. Ainsi, Renault confie aux individus en préretraite progressive, des tâches de formateur. En 1992, 500 professionnels et agents de maîtrise de plus de 55 ans ont été placés en préretraite progressive. En contrepartie, le constructeur a embauché 250 jeunes, les préretraités jouant le rôle de tuteurs pour l'apprentissage des nouveaux recrutés.

Finalement, les entreprises de ce secteur continuent d'utiliser les préretraites bien que celles-ci soient le plus souvent partielles et non plus totales. La demande de PSA et Renault, formulée en 1996, au gouvernement (demande que celui-ci a rejeté) est révélatrice. Elle portait sur le financement, en majorité par l'État, de la mise en préretraite de 40 000 individus de plus de 50 ans, en contrepartie de l'embauche de 14 000 jeunes. Cependant les constructeurs automobiles ne sont pas les seuls à mettre en place une politique d'élimination partielle améliorée (Legrand 1998).

Encadré 5.3  
Les cotations ergonomiques

Les méthodes de cotation ergonomique permettent d'identifier les postes sur lesquels il est nécessaire de conduire des améliorations. L'outil élaboré par Renault s'inspire des profils de postes tels qu'ils sont définis par l'entreprise et vise à l'évaluation des charges physiques et cognitives du travail.

- Pour l'évaluation des charges physiques, les critères effort et posture pendant le travail sont retenus. Le croisement de ces deux critères permet de mesurer la contrainte physique exigée par le travail.

\* Le niveau d'effort est lui-même défini par une grille qui recoupe deux critères : le poids des pièces soulevées au cours d'une heure de travail (de 2 kilos et moins à 20 kilos et plus) et la fréquence avec laquelle le salarié soulève ces pièces (de 5 ou moins à 360 fois). Suivant le poids et la fréquence observés, la grille permet de définir le niveau d'effort atteint (entre 1 et 5).

\* La cotation de la posture prend en compte trois critères (la position frontale et latérale du tronc ainsi que la position des mains) dont l'évaluation aboutit à une cotation des postures selon une échelle allant de 1 à 5.

/...

<sup>87</sup> Cette pratique, à l'initiative de Renault, a été diffusée ensuite dans d'autres groupes.

À partir des deux critères d'effort et de posture, on détermine la cotation du poste de A à D (du moins contraignant au plus contraignant).

- Par ailleurs s'agissant de l'évaluation des charges cognitives, les critères prise de décision et régulation des activités durant le travail sont retenus.

Ces observations sont effectuées tout à la fois par un médecin, une infirmière, un agent de fabrication et un personnel chargé des méthodes.

- Ainsi une entreprise du groupe BSN, ne souhaitant pas licencier des salariés âgés de plus de 50 ans, incapables de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, a décidé de les mettre à disposition de collectivités territoriales et d'hôpitaux. Les salariés conservent ainsi un contrat de travail. Les " postes doux " n'existant plus dans l'entreprise, on les recherche à l'extérieur. L'entreprise n'exclut pas, cependant, l'utilisation des préretraites, mais en attendant que les individus puissent en bénéficier, elle externalise ses difficultés (Gaullier 1994).

- Une démarche analogue concerne le groupe Thomson. Ce dernier a signé un accord sur la prévention des difficultés d'emploi. Au lieu de recourir aux licenciements, une gestion prévisionnelle des emplois est mise en place. Elle a pour but de faciliter la reconversion interne ou externe des salariés dont le métier doit disparaître ou se modifier. L'entreprise renonce notamment, à tout licenciement de salariés âgés de plus de 50 ans et s'engage à procéder à des reclassements à l'extérieur de l'entreprise. À défaut, elle s'engage à ne pas les licencier avant l'âge de la préretraite. Le salarié sera en contrepartie amené à accomplir des missions diverses dans certains établissements du groupe. En échange de la sécurité de l'emploi, on demande aux salariés de faire preuve d'une certaine flexibilité (Gaullier 1994).

Les politiques de ces entreprises apparaissent alors comme des solutions originales, même si elles n'excluent pas le recours aux préretraites.

### **3) Maintien dans l'emploi avec modification :**

La RATP a depuis longtemps mis en place un ensemble de techniques de surveillance et de reconversion de son personnel<sup>88</sup>. En créant la gestion par " l'inaptitude ", il y a environ quarante ans, la RATP a voulu souligner l'existence de postes professionnels exposés aux risques et à l'usure. Elle s'est donc donnée les moyens de procéder à des mutations vers des emplois administratifs lorsque la situation l'exigeait, voire de décider de la mise en retraite

obligatoire, justifiée par des raisons médicales. Le statut de "l'inaptitude" permet de conserver un poste symbolique en gardant le même salaire<sup>89</sup>, mais crée aussi une ambiguïté. Le bénéfice de "l'inaptitude" constitue une marque de bienveillance puisque l'agent reste protégé. Cependant cette gestion conduit l'agent vers un reclassement dont la nature est incertaine. Cette pratique n'a pas été pensée en terme de requalification. Soit les individus concernés se satisfont de ce statut "d'inaptitude", soit ils tentent une requalification parfois offerte par l'entreprise (Borniel et alii 1991). La RATP semble donc bien "gérer" le vieillissement de sa population dans le cadre d'une stratégie de maintien dans l'emploi avec modification.

Le secteur sidérurgique cherche lui aussi à mettre en place une politique de gestion du vieillissement. Il tente, après avoir utilisé pendant des années les sorties anticipées d'activité, de mettre en place une politique de reconversion.

#### **4) De la gestion par l'élimination à la gestion par la reconversion : vers une politique de maintien dans l'emploi**

Après avoir pratiqué l'externalisation systématique des salariés âgés en ayant recours aux préretraites, le secteur sidérurgique cherche aujourd'hui à mettre en place une politique de reconversion pour les salariés âgés de moins de 55 ans. L'objectif principal est de permettre aux salariés de retrouver un emploi dans l'entreprise ou dans une autre branche.

Durant ces quinze dernières années, la sidérurgie française a réduit ses effectifs de 60%. La population jeune y est faiblement représentée<sup>90</sup>. La majeure partie des départs s'est effectuée dans le cadre de mesures d'âge. Le groupe Sollac a perdu ainsi 100 000 emplois en vingt ans, dont les trois quarts en ayant eu recours aux préretraites<sup>91</sup> (Godelier 1994). Au début des années 90, les entreprises sidérurgiques françaises se sont retrouvées face à une situation intergénérationnelle bloquée, au moment où se profilait une certaine rentabilité du secteur

---

<sup>88</sup> Il s'agit de conducteurs de métro ou de bus.

<sup>89</sup> Tout au moins pour les personnes ayant plus de 10 années d'activité dans l'entreprise.

<sup>90</sup> Les moins de 25 ans ne représentent pas plus de 3% de la population totale des entreprises de ce secteur. Le pourcentage est identique pour les plus de 50 ans.

<sup>91</sup> D'abord 57 ans, puis 55 ans, puis 50 ans pour les opérateurs selon les conventions générales de protection sociale de 1977, 1978, 1984, 1987 ; pour les cadres l'âge est de 55 ans.

(Gaulhier 1994). Il fut décidé de mettre fin à l'utilisation des conventions générales de protection sociale en 1991. Il ne fut pas alors facile de faire passer l'idée que les opérateurs allaient continuer à travailler jusqu'à l'âge de la retraite. La nécessité de redynamiser les salariés a conduit l'entreprise Sollac à mettre en place des trajectoires de fin de carrière appuyées par des promotions (cadres) et par une revalorisation de la formation (ACAP 2000 ; Clatzis, Conninck (de) et Zarifian 1995). Une politique de reconversion a également été mise en place après 1994. On y préconise d'éviter le travail posté après 45 ans, d'atténuer la charge de travail des opérateurs, de maintenir des emplois de reclassement, de ne pas hésiter à former les salariés vieillissants et d'adapter les formations en conséquence (Guélaud 1996). Ces reconversions dirigent le personnel vers d'autres métiers, plus appropriés à leurs capacités. Cette solution permet de diminuer le nombre de salariés de l'entreprise. On offre au personnel de l'entreprise d'autres choix que de travailler sur des postes avec des capacités réduites jusqu'à l'âge de la préretraite. Il peut maintenant solliciter une reconversion et continuer à travailler jusqu'à l'âge de la retraite. Par ailleurs, en juin 1994, un accord cadre a été signé avec les syndicats, permettant à environ 600 personnes de travailler à mi-temps dès l'âge de 53 ans, avant un départ programmé à 55 ans (Chanut 1994). L'entreprise n'a donc jamais exclu de sa politique l'utilisation de la préretraite.

### **Conclusion**

La France présente une position originale parmi les pays de l'OCDE du point de vue de la population active. Cette position est la conséquence de l'évolution historique des mesures d'âge et de leur utilisation massive. Les entreprises des différents secteurs sont ou seront confrontées prochainement au vieillissement de leur population. Face à la réduction de l'offre de dispositifs de cessation anticipée d'activité par l'État, les firmes sont aujourd'hui obligées de rechercher d'autres solutions pour faire face au problème du vieillissement de la main d'œuvre. Les mesures d'âge financées collectivement ne peuvent plus être l'unique solution. L'intégration du vieillissement dans les politiques de gestion du personnel doit donc devenir la priorité des entreprises, certaines solutions originales mises en place pouvant servir d'exemple.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### Les principales conclusions de la thèse

Les développements effectués au cours de cette thèse, nous ont permis d'avancer des éléments de réponse à la question de l'intérêt de la persistance d'une relation durable entre employeur et employé vieillissant. Ces développements nous ont permis :

- 1) d'établir l'existence d'un hiatus, entre les faits empiriques et les développements théoriques concernant les conséquences du vieillissement des salariés ;
- 2) de vérifier partiellement une première hypothèse explicative. Selon celle-ci, les conditions économiques, démographiques et technologiques de la période, pendant laquelle ces théories se sont développées, ont exercé une influence sur leur construction ;
- 3) de vérifier une seconde hypothèse explicative. Selon celle-ci l'importance des coûts de rupture de la relation d'emploi avec des salariés vieillissants expliquerait ce hiatus ;
- 4) d'établir une typologie des politiques mises en place par les entreprises, pour faire face au vieillissement de leur population.

*1) Il existe un hiatus entre les constats empiriques sur les conséquences du vieillissement et les développements théoriques sur ces mêmes conséquences.*

**a) Les développements effectués au cours du premier chapitre ont permis de constater que :**

- le vieillissement biologique des salariés entraîne l'altération de leurs capacités physiques et de leurs capacités cognitives. Nous avons montré que les conditions de travail et les conditions de vie altéraient l'état de santé des salariés. Elles contribuent également à accélérer le processus de vieillissement. Finalement, nous pouvons dire que le vieillissement a deux sources : le temps et les conditions de travail.

Or, les capacités physiques et cognitives participent à la construction des capacités productives et adaptatives des salariés au travail. Le vieillissement de la population

active au travail entraîne donc leur altération. L'étude d'éléments empiriques nous a ainsi permis de constater que le vieillissement de la population active au travail entraînait la diminution des capacités productives et adaptatives des salariés.

- En outre, les salariés vieillissants connaissent obsolescence et/ou dépréciation de leurs connaissances, de leurs compétences et de leur savoir. De nombreuses études empiriques nous ont permis de conclure que les capacités d'apprentissage des salariés vieillissants s'affaiblissaient et diminuaient au fil du temps. À cette diminution des facultés d'apprentissage s'ajoutent une résistance au changement et une diminution de la volonté d'apprendre. Nous avons constaté également que les salariés vieillissants accédaient plus difficilement aux formations professionnelles continues. Enfin, on a pu montrer que l'expérience professionnelle des salariés vieillissants était difficilement mobilisable face au changement.

Le vieillissement entraîne donc l'altération des capacités productives et adaptatives des salariés vieillissants. Ces altérations se manifestent, dans l'entreprise, par une augmentation de l'absentéisme et par un processus de sélection/exclusion dans l'emploi.

Comment expliquer alors l'intérêt de la mise en place et de la persistance d'une relation d'emploi avec les salariés vieillissants ?

**b) L'objet du second chapitre a donc été de tenter de formuler une réponse à cette interrogation.**

Nous avons mobilisé les différentes théories qui nous permettaient d'expliquer l'intérêt de la création et de la persistance d'une relation d'emploi. Nous avons ainsi examiné la théorie du capital humain (Becker 1964), la théorie du marché interne (Doeringer et Piore 1971), la théorie du facteur travail comme facteur quasi-fixe (Oi 1962), la théorie des contrats à paiement différé (Lazear 1979, 1981) et enfin une partie de la théorie du salaire d'efficience (Stiglitz 1974 ; Salop 1979).

Au regard de ces différentes théories, il existe trois sources d'intérêt à la mise en place d'une relation d'emploi durable.

- **Premièrement**, l'intérêt d'établir une relation durable et persistante réside dans la nécessité d'amortir les coûts liés à l'embauche et à la formation des salariés. Elle réside également dans la nécessité de minimiser les coûts de turn-over.
- **Deuxièmement**, l'établissement et la persistance d'une telle relation entraînent une accumulation des compétences et des qualifications. Les capacités productives des salariés s'en trouvent alors augmentées.
- **Troisièmement**, la mise en place d'une telle relation permet d'inciter les salariés à fournir un niveau d'effort constant et optimal.

Or, les résultats développés dans le premier chapitre semblent contredire ces affirmations théoriques.

- En effet, le vieillissement entraîne une altération des capacités d'apprentissage et une diminution de la volonté d'apprendre. De plus, nous avons constaté que les salariés vieillissants accédaient plus difficilement à la formation continue. Dans ces conditions, l'entreprise ne supporte pas d'importants coûts inhérents à la formation des salariés vieillissants. Elle n'a donc pas besoin de se prémunir contre le risque d'un important turn-over de ses salariés.
- Le premier chapitre montre également que les connaissances des salariés connaissent obsolescence et dépréciation, que les capacités productives et adaptatives sont altérées avec le temps. Or, selon les développements théoriques, le vieillissement dans l'entreprise entraîne l'accumulation de compétences et de qualifications.
- Enfin, nous avons constaté que la motivation au travail des salariés vieillissants diminuait. Or, la théorie suggère que l'intérêt d'établir une relation durable réside dans l'obtention d'un niveau d'effort constant et optimal.

Ainsi, les développements théoriques ne semblent pas envisager que le vieillissement et ses conséquences puissent remettre en cause la durabilité de la relation d'emploi. Les développements théoriques apparaissent donc comme contraires aux constatations empiriques effectuées dans le premier chapitre. Un hiatus semble exister.

Nous avons alors tenté de chercher une explication à l'intérêt de l'établissement d'une relation d'emploi durable, les explications développées par les théories nous étant apparues en contradiction avec les observations empiriques effectuées au cours du premier chapitre.

*2) Les conditions économiques, démographiques et technologiques de la période pendant laquelle ces théories se sont développées pourraient expliquer ce hiatus.*

Le chapitre III a fait l'objet du développement d'une première hypothèse explicative. Ces différentes théories ont été développées au cours de la période des « trente glorieuses ». Nous nous sommes demandé si les conditions dans lesquelles les différentes théories s'étaient développées, n'avaient pas eu une influence particulière sur leur construction et plus particulièrement sur la valorisation du vieillissement.

Au cours de ce chapitre, nous avons pu montrer l'existence d'une concordance entre les développements théoriques et les pratiques des entreprises françaises et japonaises, pendant la période des « trente glorieuses ». Ces pratiques semblent avoir été guidées par les conditions économiques, technologiques et démographiques. Ces conditions ont alors influencé la perception de l'impact du vieillissement des salariés dans l'entreprise.

Ainsi pendant la période des « trente glorieuses », les entreprises, qu'elles soient japonaises ou françaises, ont mis en place des politiques de gestion qui valorisent l'ancienneté et l'âge. Les carrières et le salaire étaient gérés à l'ancienneté. La démographie des entreprises n'entraînait pas un alourdissement de la masse salariale, le nombre de jeunes étant plus important que le nombre d'anciens. Les conditions économiques permettaient de financer les augmentations de salaire. Les entreprises, se trouvant face à des pénuries de main d'œuvre, avaient besoin de mobiliser toute la main d'œuvre disponible et de la maintenir dans l'entreprise. L'évolution technologique était plus linéaire qu'actuellement et n'entraînait pas une remise en cause radicale des connaissances.

Aujourd'hui les conditions économiques, démographiques et technologiques se sont considérablement modifiées. La période de forte croissance est terminée. Les pénuries de main d'œuvre semblent éloignées. L'apparition de l'informatique a modifié considérablement les techniques de travail et l'organisation de ce dernier. Cette modification a remis en cause les conditions d'accumulation et d'utilisation de l'expérience des salariés vieillissants. La population des entreprises a vieilli et est plus ancienne. La masse salariale des entreprises s'en trouve alourdie. Les entreprises tentent alors de mettre en place d'autres modes de construction et d'évolution des salaires. Les variables âge et ancienneté ne semblent plus être les variables que les entreprises tentent de valoriser. Les variables mérite et diplôme semblent prendre, petit à petit, leur place. Il semble que le salaire ne croît plus de façon systématique avec l'ancienneté, le vieillissement dans l'entreprise n'étant plus forcément gage d'accumulation de compétences et de qualifications.

Les exigences des conditions économiques, démographiques et technologiques de la période des « trente glorieuses » semblent donc pouvoir expliquer que l'on ait accordé au vieillissement des vertus positives.

Cependant cette remise en cause de la valorisation des variables âge et ancienneté n'apparaît pas de façon radicale. De nombreuses barrières se sont érigées contre la remise en cause de ces modèles d'évolution salariale et de carrière professionnelle à l'ancienneté. Seule une petite partie de la population des entreprises tentent de les remplacer par les variables diplôme et mérite. Cependant, la volonté des entreprises semble être de remettre en cause l'importance des variables âge et ancienneté au profit des variables diplôme et mérite.

Les vertus positives accordées au vieillissement ne semblent donc pas pouvoir constituer la seule explication du maintien d'une relation durable avec les salariés vieillissants. Cette première hypothèse ne semble pas suffire à expliquer le hiatus qui existe entre la théorie et les constatations empiriques.

*3) L'importance des coûts de rupture relativement aux coûts de rétention pourrait expliquer ce hiatus.*

Le chapitre IV a fait l'objet du développement d'une seconde hypothèse explicative. Les coûts de rupture de la relation d'emploi prendraient une valeur trop importante par rapport aux coûts de rétention, pour que les entreprises rompent la relation avec les salariés vieillissants. Cette importance des coûts de rupture relativement aux coûts de rétention pourrait alors expliquer l'intérêt de maintenir la relation d'emploi avec les salariés vieillissants, malgré la diminution de leurs capacités productives et adaptatives.

Selon les résultats de ce chapitre, pour rompre la relation d'emploi avec les salariés vieillissants, les entreprises pratiquent des arbitrages en fonction de l'importance des coûts de rupture. Il ne semble pas que ce soit l'ancienneté ou l'expérience des salariés vieillissants qui justifie la durée de la relation, mais plutôt l'importance des coûts de rupture.

De façon générale, au cours de ce chapitre, nous avons démontré que le coût de rupture inhérent à la mise en place d'un dispositif de cessation anticipée d'activité, quel qu'il soit, est le plus souvent inférieur au coût de rétention de la main d'œuvre vieillissante. La mise en place de ces dispositifs entraîne des gains nets pour les entreprises. Et lorsque la mise en place d'un tel dispositif entraîne un coût net, celui-ci est bien souvent inférieur au coût maximal que

l'entreprise est prête à financer pour se séparer d'un salarié. Dans ces conditions, il apparaît donc irrationnel que les entreprises maintiennent leurs salariés vieillissants dans l'emploi.

Les développements du chapitre IV ont contribué également à montrer que la création des dispositifs de préretraite a permis aux entreprises de rompre la relation d'emploi avec les salariés vieillissants à moindres frais. Au fil des années, l'engouement pour ces dispositifs a conduit les Pouvoirs Publics à mettre en place des restrictions à leur utilisation, en augmentant la participation financière exigée des entreprises. Au gré de l'apparition des contraintes financières, nous avons pu constater que les entreprises ont procédé à des arbitrages entre les différents dispositifs. Nous avons pu également constater que les entreprises se sont dirigées systématiquement vers les dispositifs dont les coûts de rupture étaient les plus faibles. Nous avons pu souligner, qu'au cours de ces dernières années, les entreprises avaient délaissé les dispositifs de cessation totale d'activité pour les dispositifs de cessation partielle.

Pourtant les dispositifs de cessation totale et les dispositifs de cessation partielle d'activité ne répondent pas aux mêmes objectifs. Les premiers répondent au besoin de rompre totalement et immédiatement la relation d'emploi avec les salariés vieillissants et ceci à moindres frais. Quant aux seconds, ils permettent à l'entreprise de maintenir les salariés vieillissants dans l'entreprise pour un coût peu important. Recourir à ces derniers produit les mêmes effets qu'un investissement en aménagement des conditions de travail. Cette plus grande propension des entreprises à recourir aux dispositifs de cessation partielle d'activité semble être également le signe d'une prise de conscience de la nécessité de gérer le vieillissement des salariés. Mais elle constitue aussi une tentative de prise en charge de la gestion des salariés vieillissants.

Il semble donc bien que la persistance de la relation d'emploi avec des salariés vieillissants ne soit pas due aux avantages que confère l'ancienneté, mais à l'importance relative des coûts de rupture de la relation.

*4) Les politiques des entreprises face au vieillissement de leur population peuvent faire l'objet d'une typologie*

La France occupe une position originale au sein des pays de l'OCDE, vis-à-vis des taux d'activité des salariés âgés de plus de 55 ans. Cette position originale est la conséquence du

recours massif aux dispositifs de cessation anticipée d'activité contrairement aux autres pays de l'OCDE. De plus, une étude plus approfondie du recours aux différents dispositifs nous a permis de constater que la taille et le secteur d'appartenance des entreprises constituent les deux facteurs de différenciation de l'utilisation des dispositifs. De façon générale, les entreprises de grandes tailles recourent plus aux dispositifs de cessation totale d'activité que les entreprises de petites tailles. Ces dernières recourent plus à la mise en retraite et lorsqu'elles recourent aux dispositifs de cessation d'activité, elles utilisent les dispositifs de cessation partielle d'activité. Le secteur industriel est le principal utilisateur des mesures de cessation totale d'activité. Il recourt principalement au dispositif ASFNE. Le secteur tertiaire recourt quant à lui principalement aux préretraites partielles. Nous avons également établi une typologie des politiques mises en place par les entreprises confrontées au vieillissement de leur population. Celle-ci distingue cinq types de politiques : la politique d'évolution, la politique de maintien dans l'emploi, la politique de maintien avec modification, la politique d'élimination partielle et enfin la politique d'élimination à court terme. On peut regrouper ces cinq politiques en deux grandes catégories : les politiques de maintien et les politiques d'élimination. Les politiques d'élimination, que cette dernière soit partielle ou de court terme, n'exigent qu'une faible implication des entreprises. En revanche, les politiques de maintien demandent une plus grande implication, notamment financière, de la part des entreprises et un engagement vis-à-vis des salariés vieillissants. Finalement, ces cinq politiques décrivent une intégration croissante du vieillissement dans la politique de gestion de la main d'œuvre.

### **Les prolongements de la thèse**

Nous savons que le recours aux dispositifs de cessation anticipée d'activité génère un coût élevé pour la collectivité. Face à l'évolution démographique de la France, ces dispositifs ne peuvent constituer l'unique moyen de gestion des âges pour les entreprises. Alors il serait intéressant que les solutions originales mises en place par certaines entreprises puissent servir à l'élaboration de moyens de gestion du vieillissement. Ces perspectives rendent probablement nécessaire l'évolution de la gestion de l'emploi dans l'entreprise. Cette gestion doit aller dans le sens d'une gestion plus harmonieuse des âges, visant à la prévention du vieillissement, à la prévention de l'usure au travail. Elles doivent également permettre le maintien dans l'emploi de salariés vieillissants. Cette nouvelle gestion pourrait alors

correspondre à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, une politique d'aménagement des conditions de travail, une remise en cause des pratiques de formation et pourquoi pas des pratiques de rémunération.

En prolongement de cette thèse, il serait intéressant d'étudier les différentes politiques mises en place, par des entreprises étrangères, pour faire face au vieillissement de leur population. Ces études pourraient s'effectuer dans des entreprises implantées au Japon, aux États-Unis et dans l'Union Européenne. Il s'agit donc d'une comparaison internationale des politiques des entreprises pour faire face au vieillissement.

Il serait également intéressant de vérifier si l'hypothèse développée et vérifiée dans cette thèse expliquant le hiatus entre la théorie et les faits empiriques se vérifie également dans ces différentes entreprises. Quelle est l'importance des coûts de rupture dans l'établissement et la persistance d'une relation d'emploi ? Cette variable (coût de rupture) est-elle la variable explicative du comportement des entreprises ?

Il nous sera donc nécessaire de procéder également à l'évaluation des coûts de rupture et de rétention des salariés vieillissants dans ces entreprises.

Un autre axe de prolongement serait d'étudier l'impact de la réduction du temps de travail sur les politiques, mises en place par les entreprises françaises, pour faire face au vieillissement de la population. Quelles conséquences aura le passage aux trente-cinq heures ? On peut imaginer que cette diminution du temps de travail peut permettre aux salariés vieillissants d'améliorer leurs capacités productives et adaptatives, ou plus exactement de ralentir le processus de dégradation de ces capacités.

On peut également s'interroger sur la meilleure utilisation possible de cette diminution du temps de travail pour gérer le vieillissement des salariés. Quel sera l'impact de la réduction du temps de travail sur la valeur prise par les coûts de rupture et de rétention ? Diminuer le temps de travail peut constituer une bonne politique face au vieillissement des salariés. Cette diminution permettrait certainement de modifier les conditions de travail des salariés vieillissants. On peut se demander si la réduction du temps de travail produit les mêmes effets que la mise en préretraite partielle.

## BIBLIOGRAPHIE

ABOWD.J.M, KRAMARZ.F, (1995), « The costs of hiring and separations », *Document de travail INSEE CREST, n°9543, octobre*, pp 1-27.

AVENTUR.F (1994), « La formation continue des salariés à partir de 45 ans », in *Cahier Travail et Emploi, Emploi et Vieillessement, La Documentation Française, Novembre*, pp 89-95.

BAKTAVATSALOU.R, (1996), « Licenciements économiques et mesures d'accompagnement au début des années quatre-vingt-dix », *Données Sociales, Insee*, pp 150-156.

BAKTAVATSALOU.R, COSNEFROY.R-F, PERES.N, (1994), « Les préretraites en 1993 », *Premières Synthèses, n°66*, 6p.

BAKTAVATSALOU.R, SALZBERG.L, (1994), « Le temps partiel après 50 ans », in *Emploi et vieillissement, Cahier travail et emploi, La documentation française*, pp 79-88.

BALLOT.G, (1992), « La théorie des contrats à paiement différé », *Travail et Emploi, n°54*, pp 60-71.

BARANGOURA.S, FOLQUES.D, PERBEN.M, (1997), « Négociation salariale et salaires à la mi-1997 : ralentissement », *Première Synthèse, DARES, n°47.2*, 4p.

BARTEL.A, SICHERMAN.N, (1993), « Technological change and retirement decision of older workers », *Journal of Labor Economics, vol 11, n°1*, pp 162-183

BAYET.A, (1996), « L'éventail des salaires et ses déterminants. », *Données Sociales, Insee*, pp 190-198.

BAYET.A, DEMAILLY.D, (1996), « Salaires et coûts salariaux : 45 ans d'évolution », *Insee Première*, 4p.

BECKER.G, (1975), *Human Capital*, Columbia U. Press, NBER, 2 ième Édition, 187 p. Première édition en 1964.

BERET.P, (1992), « Salaires et marchés internes : quelques évolutions récentes en France », *Économie Appliquée, Tome XLV, N°2*, pp 5-22.

BLANCHET.D, BROUSSE.C, OKBA.M, (1996), « Retraite, préretraite, neutralité actuarielle et couverture du risque chômage en fin de carrière », *Économie et Statistique, n°291-292*, pp 203-218.

BLANCHET.D, MARIONI.P, (1996), « L'activité après 55 ans : évolutions récentes et éléments de prospectives. », *Économie et Statistique, n°300*, pp 105-119.

BLANCHET.D, KESSLER.D, (1990), « Prévoir les effets économiques du vieillissement », *Économie et Statistique, n°233*, pp 9-17.

BOCCARA.L, (1993), *La France et sa population*, Collection Optiques Économiques, Editions Hatier, 77p.

BOISSONNAT.J, (1995), *Le travail dans vingt ans*, Rapport de la commission, Éditions Odile Jacob, la Documentation française, 369 pages.

BORNIEL.D, BUCAS-FRANCAIS.Y, JOSEPH.I, LAE.J-F, (1991), *Généalogie et itinéraires de l'inaptitude*, Rapport de la R.A.T.P, 134p.

BOURDALLE.G, CASES.C, (1996), « Les taux d'activité des 25-60 ans : les effets de l'âge et de la génération », *Économie et Statistique*, n°300, pp 83-93.

BOURGET-DEVOUASSOUX.J, VOLKOFF.S, (1991), « Bilans de santé des carrières des ouvriers », *Économie et Statistique*, n°242, pp 83-93.

BOURGUIGNON.A, (1993), *Le modèle japonais de gestion*, La découverte, Collection Repères, 125 p.

BRONDEL.D, GUILLEMOT.D, LINCOT.L, MARIONI.P, (1996), « La population active devrait encore augmenter pendant une dizaine d'années », *Économie et Statistique*, n°300, pp 13-38.

BROUCKER (de).P, (1988), « Vieillesse et gestion du personnel au Japon », *Futuribles*, Vol 126, pp 25-40.

CAHUC.P, ZYLBERBERG.A, (1996), *Économie du travail, Formation des salaires et les déterminants du chômage*, Ouvertures Économiques, Balises, Éditions De Boeck Université, 608 P.

CAMPBELL.J, (1988), « L'emploi des personnes âgées au Japon. », *Futuribles*, Vol 126, pp 41-51.

CAMPINOS-DUBERNET.M, (1995), « La gestion des sureffectifs, la fin des illusions des ressources humaines ? », *Travail et Emploi*, n°64, pp 23-34.

CEZARD.M, DUSSERT.F, GOLLAC.M, (1992), « Taylor va au marché : organisation du travail et informatique », *Travail et Emploi*, n°54, pp

CEZARD.M, DUSSERT.F, GOLLAC.M, (1993), « La percée des nouvelles technologies », *in Conditions, Organisation du travail et nouvelles technologies en 1991, Dossiers statistiques du travail et de l'emploi, DARES*, n°90-91-92, pp217-309.

CHANUT.J.C, (1994), « Le résistant succès des préretraites, vers un problème de cohésion sociale », *Liaisons Sociales*, n°93, Novembre, pp 44-53

CHARRAUD.A, CHOQUET.O, (1984), « L'inégalité devant les incapacités physiques », *Économie et Statistique*, n°170, pp25-37

CHATZIS.F, CONNINCK.(de).F, ZARIFIAN.PH, (1995), « L'accord A.Cap 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n°64, pp35-47.

CHESNAIS.J.C, (1978), « Âge, productivité et salaires », *Population*, n°6, pp 1155-1187.

CHEVALIER.Ph, DURE.D, (1994), « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », *Annales des Mines, Septembre*, pp 4-28.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, (1993), « L'adaptation des systèmes de rémunération », *Séminaire Dialogue social, Bruxelles, les 29-30 juin 1992*, pp 1-21.

CONCIALDI.P, GRANDJEAN.C, (1990), « Quelques manifestations de flexibilités salariales », *Travail et Emploi, n°45*, pp 14-23.

CONNINCK (De).F, (1991), « Temporalité économique et temporalités sociologiques. Les évolutions de la main d'œuvre sur le moyen terme », *Revue Française d'Économie, Vol VI, n°3*, pp 79-114.

CONNINCK.(de).F, (1994a), « Les différentes générations de salariés face aux mutations industrielles », *Revue Française des Affaires Sociales, n°1*, pp 79-82.

CONNINCK (de).F, (1994b) « Le temps raccourci : quand les changements prennent de vitesse le temps d'une vie », *Problèmes Économiques, n°2391*, pp 22-27.

COUTROT.T, (1992), « L'intéressement : vers une nouvelle convention salariale ? », *Travail et Emploi, n°53*, pp 22-39.

DAGUET.F, (1996), « Le bilan démographique du siècle », *Données Sociales, Insee*, pp 12-21.

DARES, (1996), *Quarante ans de politique d'emploi*, La Documentation Française, 367p.

DAVEZIES.P, (1992), « L'évolution de l'état fonctionnel de l'homme en fonction de l'âge, et ses conséquences sur l'activité de travail », in *Les vieillissements dans le travail, actes du colloque européen du 12 juin 1991, Collection points de repère, Éditions ANACT*, pp 25-29.

DAVEZIES.P, (1997), « Mode d'apparition et formes du vieillissement différentiel dans une entreprise métallurgique », in *Le travail au fil de l'âge, Collection Travail, Éditions Octares*, pp131-155.

DEPARDIEU.D, LOLLIVIER.S, (1985), « Les facteurs de l'absentéisme », *Économie et Statistiques, n°176, Avril*, pp 15-26.

DESPLANQUES.G, (1984), « L'inégalité sociale devant la mort », *Économie et Statistique, n°162*, pp29-50.

DESRIAUX.F ,TEIGER.C, (1988), « L'âge, facteur de sélection au poste de travail », *Gérontologie et Société, Cahier n°45*, pp157-160.

DESRIAUX.F, DERRIENNIC.F, CASSOU.B, LECUYER.G, (1987), « Âge et changement de tâches dans une cohorte de salariés français d'une usine de constructions mécaniques », *Travail Humain, Tome 50, n°3*, pp 225-236.

DOERINGER.P, PIORE.M, (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington (Mass), 214 p.

DOURILLE-FEER.E, (1998), *L'économie du Japon*, La Découverte, Collections Repères, 121 p.

DROIT.S, LOCHOUARN.D, GUERIN.F, MOTTE.B, (1992), « Les vieillissements au travail : projet pour l'élaboration d'une problématique », *Travail et Méthodes*, n°494, pp3-7.

DUBAR.C, (1990), *La formation professionnelle continue*, Éditions la Découverte, Collection Repères, 125 p.

DUBOIS.P, (1977), « L'absentéisme ouvrier dans l'industrie », *Revue française des Affaires Sociales*, 31 ième Année, Avril-Juin, pp 15-37.

DUMONS.B, POLLET.G, (1993), « Politiques de vieillesse et rationalisation dans l'entreprise : la gestion des vieux travailleurs en France au début du siècle », *Sociologie du Travail*, n°3, pp 241-253.

DUTHIL.G, (1993), *La politique salariale en France, 1960-1992*, Logiques Économiques, L'Harmattan, 174 pages.

DUTHIL.G, (1994), *Économie de l'emploi et du chômage*, Ellipses, 255p.

EHRENBERG.R, SMITH.R, (1991), *Modern Labor Economics, Theory and Policy*, Fourth Edition, Edition Harper Collins Publishers Inc, 715 p.

Entreprise et progrès, (1993), « La préretraite n'est pas un acquis social », *Gestion des fins de carrière*, pp1-20.

ESTIENNE.J.F, (1996), *Vieillesse et retraites au Japon, une adaptation économique et sociale ?*, Les études de la documentation Française, 140 pages.

EUSTACHE.D, (1986), « Individualisation des salaires et flexibilité : le cas des entreprises chimiques et de leurs ouvriers de production, au début des années 80 », *Travail et Emploi*, n°29, pp 17-42.

EYRAUD.F, MARSDEN.O, SILVESTRE.J.J, (1990), « Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France », *Revue Internationale du Travail*, vol 129, n°4, pp 551-569.

FAGNOT.O, (1998), « Les primes de partage du profit attribuées en 1996 », *Première Synthèse, DARES*, n°06.1, 8p.

FAVEREAU.O, (1989), « Marché interne, marché externe », *Revue Économique*, n°2, pp 273-328.

FOURASTIE.J, (1979), *Les trente glorieuses*, Éditions Pluriel, 288 p.

FOURNIER.J.Y, (1989), « Les absences au travail : 16 jours par an pour un ouvrier 3.5 jours pour un cadre », *Économie et Statistique*, n°221, mai, pp 47-53.

FRANK.D, HARA.R, MAGNIER.G, VILLEY.O, (1982), « Entreprises et contrats de solidarité de préretraite-démission », *Travail et emploi*, n°13, pp 75-89.

GALTIER.B, (1995) « Les horizons temporels des politiques de main-d'œuvre des entreprises », *Thèse Université Paris I, Panthéon Sorbonne*, 470 p.

GAULLIER.X, (1980), « Politiques de l'emploi, modes de vie et vieillissement », *Revue Française de Affaires Sociales*, n°3, pp 47-62.

GAULLIER.X, (1994), « Emploi, politiques sociales et gestion des âges », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°1, Janvier-Mars, pp 11-44

GAULLIER.X, THOMAS.C, (1990), *Modernisation et gestion des âges : les salariés âgés et l'emploi*, Rapport au Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, et au Ministre délégué auprès du Ministre de la Solidarité, de la Santé et de la Protection sociale, chargé des Personnes âgées, Éditions La Documentation Française, Collection des Rapports Officiels, 297p.

GAUTIE.J, (1995), « Le chômage des non-qualifiés en France : quelques pistes d'analyse », *Les cahiers du SET-METIS*, 57p.

GAZIER.B, (1992), *Économie du travail et de l'emploi*, 2<sup>nd</sup> Édition, Précis Dalloz, 434 p.

GAZIER.B, (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Éditions la Découverte, Collections Repères, 118 p.

GESINE.S, (1992), « L'absentéisme : une approche théorique », *Problèmes Économiques*, n°2268, Mars, pp 28-32.

GIRARD.P, LION.E, (1989), *Vieillesse et emploi, vieillissement et travail*, La documentation française, 295 P.

GISSOT.C, (1998), « Quand on travaille moins que d'habitude », *Insee Première*, Septembre, 4 P.

GODELIER. E, (1994), « Le vieillissement et l'âge dans un cas particulier : l'exemple d'Usinor », *Revue Française des Affaires Sociales*, Janvier-Mars, n°1, pp 59-63.

GORGEU.A, MATHIEU.R, (1995), « Automobile : sélection et exclusion à l'embauche », *Centre d'études de l'emploi*, n°7, Janvier 1995, 4 p.

GOUX.D, (1994), « La formation professionnelle continue », *Insee Première*, n°384, 4 p.

GOUX.D, MAURIN.E, (1994), « Éducation, expérience et salaire : tendances récentes et évolution de long terme », *Économie et Prévisions*, n°116, pp 155-178.

GOUX.D, MAURIN.E, (1997), « Les entreprises, les salariés et la formation continue », *Économie et statistique*, n°306, pp 41-55.

- GRANDJEAN.C, (1987), « L'individualisation des salaires : la stratégie des entreprises », *Travail et Emploi*, n°32, pp 17-29.
- GRANDJEAN.C, (1989), « Modalités nouvelles de la rémunération à l'ancienneté », *Travail et Emploi*, n°41, pp 7-18.
- GUELAUD.C, (1996), « Entreprise cherche cadre 50 ans et plus », *Enjeux les Echos*, Avril, n°113, pp 48-56.
- GUERIN.G, (1991), « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement », in *Vieillir en emploi*, *Les Presses de l'Université Laval*, pp 51-89.
- GUILLEMARD.A-M, ( 1986a), *Le déclin du social*, Éditions P.U.F, 396p.
- GUILLEMARD.A-M, (1986b), « Formation et crise d'une politique sociale: le cas de la politique de la vieillesse », *Sociologie du Travail*, n°2, pp 156-172.
- GUILLEMARD.A.M, (1990a), « Les paradoxes des politiques de la vieillesse », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°3, pp 127-152.
- GUILLEMARD.A.M, (1990b), « Les nouvelles frontières entre travail et retraite en France », *la Revue de l'IRES*, n°2, Hiver, pp 41-98.
- GUILLEMARD.A.M, (1993), « Travailleurs vieillissants et marché du travail en Europe », in *Travail, Emploi, Vieillesse, Bilans et Rapports*, *La documentation française*, pp 49-79.
- GUILLEMARD.A.M, (1994), « Paradigmes d'interprétation de la sortie anticipée d'activité des salariés vieillissants, un bilan de la recherche comparée internationale », *Travail et Emploi*, n°67, pp 4-22.
- GUILLOTIN. (1988), « Les carrières salariales en France de 1967 à 1982 », *Économie et Statistique*, n°210, pp 13-20.
- GUILLOTIN. (1989), « Les carrières salariales en France 1967-1982 », *Thèse de Doctorat*, *Université Paris X*, 421 p.
- HARFF.Y, (1982), « Droit au repos et droit au travail retraite de crise et marginalisation des travailleurs âgés », *Revue Française des Affaires Sociales*, Janvier-Mars, pp17-38
- HASHIMOTO.M, (1981), « Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment », *The American Economic Review*, Vol 71, n°3, pp 475-482.
- HUTCHENS.R, (1989), « Seniority, Wages and Productivity : a turbulent decade », *Journal of Economic Perspectives*, Vol 3, n°4, pp 49-64.
- INSEE PREMIÈRE, (1996), « La préretraite », *Septembre*, 4p.
- INSEE, (1995), « L'évolution des salaires jusqu'en 1995 », *Synthèses* n°8, pp 5-38

JAIN.H, (1990), « La gestion des ressources humaines dans quelques entreprises japonaises, dans leurs filiales à l'étranger et dans des firmes comparables des pays d'implantation », *Revue Internationale du Travail*, Vol 129, n°1, pp 81-92.

JAROUSSE.J.P, LEVY-GARBOU.A.L, (1987), « Investissement humain dans l'entreprise : une application de la théorie du capital humain », *CREDOC, Collection des rapports*, n°13, pp 1-39.

JOBERT.A, (1994), « L'âge et l'ancienneté dans les systèmes de classification des emplois et la gestion des salaires », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°1, pp89-92.

KERR.R, (1997), « Apprendre sa vie durant », *Insee Première*, n°512, 4p.

KERSCHEN.N, NENOT.A-V, (1993), « La fin des préretraites ou l'éternel recommencement ? », *Droit social*, n°5, Mai, pp 470-479.

LAFRANCHI.N, SANDOVAL.V, (1990), « Le déplacement du niveau de la négociation salariale », *Travail et Emploi*, n°45, pp 25-32.

LALLEMENT.M, (1994), *Travail et emploi, le temps des métamorphoses*, Logiques Sociales, L'Harmattan, 283 pages.

LANFRANCHI.J (1994), « Sélection, Promotion et tournois », *Thèse, Université de Paris II, Panthéon Assas*, 486 p.

LAUHLE.P, (1990), « La formation continue : un avantage pour les promotions et un accès privilégié pour les jeunes et les techniciens », *Économie et Statistique* n°228, Janvier, pp 3-8.

LAVILLE.A, (1989), « Vieillesse et travail », *Travail Humain, Tome 52, n°1*, pp 3-20.

LAVILLE.A, TEIGER.C, (1980), « Conditions de travail et vieillissement des travailleurs », *in Adaptabilité et vieillissement, 9<sup>ième</sup> conférence internationale de gérontologie sociale*, pp 327-337.

LAZEAR.E, (1979), « Where is there mandatory retirement? », *Journal of Political Economy*, vol87, n°6, pp 1261-1284.

LAZEAR.E, (1981), « Agency, earnings profiles, productivity and hours restrictions », *American Economic review*, vol71, n°4, pp 606-620.

LAZEAR.E, (1986), « Retirement from the labor force », *in Handbook of Labor Economics, Vol 1, Edited by Ashenfelter and Layard*, pp 305-355.

LE MINEZ.S, BAKTAVATSALOU.R, (1994), « La gestion de la main d'œuvre âgée dans les entreprises en 1991 », *in Emploi et Vieillesse, Cahier Travail et Emploi, La documentation française*, pp 39-55.

LEIGH.D, (1984), « Why is there mandatory retirement ? An empirical reexamination », *The Journal of Human Resources*, Vol XIX, n°4, pp 512-531.

LEGRAND.S, (1995), « Le paradoxe du vieillissement : les entreprises face au vieillissement de leur population, l'exemple d'une entreprise automobile », *IV<sup>èmes</sup> Journées IFRESI, La construction sociale de l'emploi*, 30,31 mars 1995, pp 275-287.

LEGRAND.S, (1997), « Le vieillissement de la population active et la durabilité de la relation employeur employé », *V<sup>èmes</sup> Journées IFRESI, Changements dans et de l'entreprise, travail, organisation des services et de l'industrie*, 20, 21 mars, pp 203-221.

LEGRAND.S, (1998), « Vieillesse des salariés et adaptation des entreprises » *in Travail, compétences et adaptabilité, sous la direction de F.Stankiewicz, Edition L'Harmattan*, pp 107-132

LHERITIER.J.L, (1992), « Les déterminants du salaire », *Économie et Statistique*, n°257, Septembre, pp 9-21.

LIAISONS SOCIALES, (1993), *Les salariés de plus de 50 ans et l'emploi*, Numéro Spécial, n°11487, Juillet, 70 p.

LIAISONS SOCIALES, (1996), *Entre l'emploi et la retraite*, Les Dossiers Thématiques, 179 p

LIAISONS SOCIALES, (1997), *Politiques de rémunération*, Les Dossiers Thématiques, 237 p.

LINHART.D, ROZENBLATT.P, VOEGELE.S, (1993), « Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail ? », *Travail et Emploi*, n°57, pp 30-48.

LOGOSSAH.K, (1994), « Capital humain et croissance économique : une revue de la littérature », *Économie et Prévision*, n°116, pp 17-34.

LOLLIVIER.S, (1989), « Les salaires par qualification, l'expérience professionnelle est plus rémunérée en haut de l'échelle hiérarchique », *Économie et Statistique* n°221, pp 23-32.

LOLLIVIER.S, (1995), « De nouvelles modalités de formation des bas salaires dans l'industrie et le BTP », *Économie et Statistique*, n°282, pp 37-45.

LYON-CAEN.G, PELISSIER.J, (1988), *Droit du travail*, Dalloz, 1080p.

MALLET.L, (1989), « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale. », *Travail et Emploi*, n°40, pp 22-32.

MALLET.L, VERNIERES.M, (1981), « L'expérience professionnelle dans les modes de gestion de la main d'œuvre », *Travail et emploi*, n°9, pp 65-74.

MARCHAND.O, THELOT.C, (1991), *Deux siècles de travail en France*, Insee Études, 202 p.

MARCHAND.O, SALZBERG.L, (1996), « La gestion des âges à la française : un handicap pour l'avenir », *Données Sociales*, pp 165-173.

MARQUIE.J.C, (1992), « Difficultés d'accès à l'informatique chez les opérateurs âgés » in *Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés sous la coordination de F.GINSBOURGER, V.MERLE, G.VERGNAUD, La documentation Française* pp 129-132.

MARQUIE.J.C, (1997), « Changements cognitifs, contraintes de travail et expérience : les marges de manoeuvre du travailleur vieillissant », in *Le travail au fil de l'âge, Collection Travail, Éditions Octares*, pp 211-244.

MARQUIE.J.C, BARACAT.B, (1992), « Technologies nouvelles et travailleurs anciens, le cas de l'informatique de bureau », *Formation et Emploi, n°54*, pp 34-49.

MARQUIE.J.C, BARACAT.B, (1997), « Les plus de 45 ans dans un contexte technologique mouvant », in *Le travail au fil de l'âge, Collection Travail, Éditions Octares*, pp 359-375.

MARSDEN.D, (1989), *Marchés du travail, limites sociales des nouvelles théories*, Economica, 271p.

MICHON.F, (1991), « L'analyse économique du marché du travail », *Problèmes Économiques, n°2208, Janvier*, pp 1-10.

MICHON.F, (1994), « Les grands paradigmes de l'économie du travail », in *Travail et Emploi, le temps des métamorphoses, Michel Lallement, L'Harmattan, Logiques Sociales*, 283 p.

MILLANVOYE.M, (1997), « Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans », in *Le travail au fil de l'âge, Collection Travail, Éditions Octares*, pp 175-210.

MOLINIE.A.F, VOLKOFF.S, (1980), « Les conditions de travail des ouvriers...et des ouvrières », *Économie et statistique, n°118*; pp 25-39.

MOLINIE.A.F, VOLKOFF.S, (1981), « Les contraintes de temps dans le travail », *Économie et statistique, n°131*, pp51-58.

MORAIS.J, KOLINSKY.R, (1996), « Les contraintes cognitives de l'apprentissage tout au long de la vie », *Formation professionnelle, Revue Européenne, n°8/9*, pp85-92.

NOHARA.H, (1992), « Les salaires en France et au japon, comparaison des structures de salaires dans les industries manufacturières des deux pays de 1978 à 1986. », *Travail et Emploi, n°62*, pp 59-71.

OI.W, (1962), « Labor as a quasi-fixed factor », *Journal of Political Economy, vol 70*, pp 538-555.

PARSONS.D, (1986), « The employment relationship: job attachment, work effort, and the nature of contracts », in *Handbook of Labor Economics vol2, Edited by Ashenfelter and Layard*, pp 789-848.

PAUMES.D, (1994), « Vieillesse et formation professionnelle : une préoccupation importante dans un contexte de mutation technologique rapide », *Revue Française des Affaires Sociales, Janvier-Mars, n°1*, pp 131-136.

- PAUMES.D, (1997), « Étude comparée en fonction de l'âge des stratégies de travail des contrôleurs aériens », in *Le travail au fil de l'âge, Collection Travail, Éditions Octares*, pp 305-328.
- PAUMES.D, MARQUIE.J.C, (1997), « Travailleurs vieillissants, apprentissage et formation professionnelle », in *Le travail au fil de l'âge, Collection Travail, Éditions Octares*, pp 391-410.
- PAUMES.D, PELEGRIN.C, (1993), « Apprendre, est-ce une aptitude réservée aux jeunes ? », *Formation Emploi, n°41, Janvier-Mars*, pp 43-54.
- PAUZIE.A, (1997), « Capacités visuelles et conducteurs âgés », in *Le travail au fil de l'âge, Collection Travail, Éditions Octares*, pp 271-276.
- PERETTI.J.M, (1994), « La gestion des âges dans l'entreprise », in *Travail, Emploi, Vieillesse, Colloque Européen du 22-23 novembre 1993, Éditions la documentation Française*, pp 136-141.
- PERROT.A, (1992), *Les nouvelles théories du marché du travail*, La découverte, Collection Repères, 124 p.
- PODEVIN.G, (1990), « Mobilité interne, promotions et renouvellement de la main d'œuvre », *Travail et Emploi, n°46*, pp 45-57.
- PODEVIN.G, VERDIER.E, (1990), « Formation continue et évolution du travail. Les leçons d'expérimentations en entreprise », *Travail et emploi n°44*, pp 30-42.
- PROBLÈMES ÉCONOMIQUES (1991), « L'analyse économique du marché du travail », n°2208 ; pp 1.10
- REYNAUD.B, (1994), *Les théories du salaire*, La découverte, Collection Repères, 124 p.
- RIBOUD.M, (1978), *Accumulation du capital humain*, Éditions Economica, Série Sciences Économiques, 209p.
- ROSEN.S, (1975), « Measuring the obsolescence of knowledge » in *Education, Income and Human Behavior, Thomas Juster*, pp 199-232.
- SALAI.S, BAVEREZ.N, REYNAUD-CRESSANT.B, (1986), *L'invention du chômage*, PUF, p.
- SALOP.S, (1979), « A Model of the Natural Rate of Unemployment », *American Economic Review, vol 69, n°1*, pp 117-125.
- SALZBERG.L (1994), « Chômage et préretraite après 55 ans », in *Emploi et vieillissement, Cahier travail et emploi, La documentation française*, pp 125-139.
- SALZBERG.L, (1992), « Le dispositif sur l'indemnisation du chômage et des préretraites en France », *Dossiers statistiques du travail et de l'emploi, n°84*, pp 5-31.

- SANTIAGO.C, (1987), « Rehiring, seniority and labor force adjustment », *Journal of Labor Economics*, vol 5, n°4, part 2, pp S18-S35.
- SEYS.B, (1996), « L'évolution sociale de la population active », *Insee Première*, Mars, 4p.
- SOLLOGOUB.M, (1992), « L'approche en termes de capital humain », *Travail et Emploi*, n°54, pp 52-59.
- STIGLITZ.J, (1974), « Alternative Theories of Wage Determination and Unemployment in LDC's : The Labor Turnover Model », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol 88, n°2, May, p194-227.
- SUZUKI.H, (1976), « Âge, ancienneté et salaire », *Revue Internationale du Travail*, Vol 113, n°1, pp 69-88.
- TEIGER.C, (1989), « Le vieillissement différentiel dans et par le travail : un vieux problème dans un contexte récent », *Travail Humain*, Tome 52, n°1, pp 21-56.
- TEIGER.C, (1997), « Penser les relations âge/travail au cours du temps », in *Le travail au fil de l'âge*, Collection Travail, Éditions Octares, pp 13-72.
- TEIGER.C, VILATTE.R, (1983), « Conditions de travail et vieillissement différentiel », *Travail et Emploi*, n°15, pp 27-36.
- VINCENS.J, PLASSARD.J-M, (1989), « Age, emploi, salaire », *Revue d'Économie Politique*, n°3, pp 393-445.
- VLASSENSKO.G, WILLARD.J-C, (1984) « Absentéisme, le poids des facteurs collectifs », *Économie et Statistique*, n°164, pp 39-50
- VOLKOFF.S, (1989), « Le travail après cinquante ans : quelques chiffres et plusieurs inquiétudes », *Travail Humain*, Vol 52, Fascicules n°1, 2, 3, pp 97-115.
- VOLKOFF.S, (1992), « Vieillissement et travail : une approche démographique », in *Les vieillissements dans le travail, actes du colloque européen du 12 juin 1991*, Collection points de repère, Éditions ANACT, pp 17-23.
- VOLKOFF.S, LAVILLE.A, MAILLARD.M.C, (1992), « Ages et travail : contraintes, sélection et difficultés chez les 40-50 ans, une analyse de l'enquête ESTEV », *Travail et Emploi*, n°54, pp 20-33.
- VOLKOFF.S, TOURANCHET.A, DERIENNIC.F, (1997), « L'étude statistique des liens entre âge, travail, santé et l'exemple de l'enquête ESTEV », in *Le travail au fil de l'âge*, Collection Travail, Éditions Octares, pp 121-130.
- ZYLBERBERG.A, (1994), « Effort et contrats : quelques enseignements concernant le marché du travail », *Économie et Prévisions*, n°113-114, pp1-20.

## TABLES DES MATIÈRES

|                   |   |
|-------------------|---|
| INTRODUCTION..... | 3 |
|-------------------|---|

### CHAPITRE I

### LE VIEILLISSEMENT ENGENDRE UNE DÉGRADATION DU CAPITAL HUMAIN

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 LE VIEILLISSEMENT ENGENDRE UNE DÉGRADATION DES CAPACITÉS PRODUCTIVES</b>                     | <b>13</b> |
| 1.1 VIEILLISSEMENT NATUREL .....  | 14        |
| 1.1.1 Effets négatifs.....  | 14        |
| 1.1.2 Les effets positifs.....  | 15        |
| 1.2 VIEILLISSEMENT PRODUIT PAR LE TRAVAIL ET IMPORTANCE DES CONDITIONS DE TRAVAIL .....           | 16        |
| 1.2.1 La morbidité.....   | 16        |
| 1.2.2 L'indicateur d'incapacité .....   | 19        |
| 1.2.3 La mortalité ou l'espérance de vie.....   | 21        |
| <b>2 VIEILLISSEMENT DANS L'ENTREPRISE, VIEILLISSEMENT DANS LE TRAVAIL.....</b>                    | <b>22</b> |
| 2.1 ALTÉRATION DE L'ÉTAT DE SANTÉ ET ABSENTÉISME .....  | 23        |
| 2.1.1 L'évolution de l'absentéisme en fonction de l'âge.....                                      | 23        |
| 2.1.2 Absentéisme et vieillissement : l'exemple d'une industrie automobile.....                   | 24        |
| 2.2 EFFET DE SÉLECTION.....   | 29        |
| 2.2.1 Exemple d'une industrie automobile.....   | 29        |
| 2.2.2 Effet de sélection en fonction de l'état de santé .....                                     | 31        |
| 2.3 ALTÉRATION DE L'ÉTAT DES CONNAISSANCES, OBSOLESCENCE ET/OU DÉPRÉCIATION.....                  | 32        |
| 2.3.1 Définitions.....  | 32        |
| 2.3.2 Dépréciation et obsolescence s'inscrivent dans le cycle de la vie .....                     | 33        |
| 2.3.3 Illustration de la dépréciation des connaissances dans une entreprise automobile.....       | 34        |
| <b>3 VIEILLISSEMENT ET DIMINUTION DES CAPACITÉS D'ADAPTATION .....</b>                            | <b>35</b> |
| 3.1 CAPACITÉ D'ADAPTATION : LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE .....                                       | 35        |
| 3.1.1 Le rôle de l'expérience.....  | 35        |
| 3.1.2 Conséquences du temps passé dans un emploi .....  | 37        |
| 3.2 VIEILLISSEMENT ET FACULTÉ D'APPRENDRE.....  | 38        |
| 3.2.1 Capacités d'apprentissage et vieillissement.....  | 38        |
| 3.2.2 Vieillissement et attitude face aux changements : le rôle de l'âge et de l'ancienneté ..... | 40        |
| 3.2.3 Vieillissement et motivation.....   | 42        |
| 3.3 VIEILLISSEMENT ET ACCÈS À LA FORMATION .....  | 44        |
| 3.3.1 Accès à la formation et âge .....   | 44        |
| 3.3.2 Niveau de qualification et accès à la formation.....  | 45        |

**CHAPITRE II**  
**DES DISCOURS THÉORIQUES FOCALISÉS SUR LE SEUL ASPECT POSITIF DE LA DURABILITÉ DE L'EMPLOI.**

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>LA DURABILITÉ DE LA RELATION D'EMPLOI APPARAÎT COMME LE MOYEN D'AMORTIR LES COÛTS FIXES D'EMBAUCHE.....</b>                                     | <b>52</b> |
| 1.1      | INVESTISSEMENT EN CAPITAL HUMAIN SPÉCIFIQUE ET INTÉRÊT DE LA DURABILITÉ DE LA RELATION D'EMPLOI CHEZ BECKER (1964).....                            | 53        |
| 1.1.1    | <i>Les conditions du modèle...</i>   | 53        |
| 1.1.2    | <i>Intérêt de la durabilité de la relation d'emploi dans un modèle d'investissement en capital humain spécifique à deux périodes...</i>            | 54        |
| 1.1.3    | <i>La prise en compte du cycle de vie...</i>   | 57        |
| 1.2      | LE FACTEUR TRAVAIL COMME FACTEUR QUASI-FIXE : UNE EXPLICATION DE L'INTÉRÊT DE LA DURABILITÉ DE LA RELATION.....                                    | 58        |
| 1.2.1    | <i>Principe général du modèle de Oi...</i>   | 58        |
| 1.2.2    | <i>Le modèle de Oi et l'intérêt de la durabilité de la relation d'emploi...</i>  | 60        |
| 1.2.3    | <i>La théorie du salaire d'efficience et l'intérêt de l'établissement d'une relation durable : l'existence des coûts de rotation...</i>            | 62        |
| 1.3      | INTÉRÊT DE L'ÉTABLISSEMENT D'UNE RELATION D'EMPLOI DURABLE AU SEIN DU MARCHÉ INTERNE.....  | 65        |
| 1.3.1    | <i>Présentation...</i>   | 65        |
| 1.3.2    | <i>Le fonctionnement d'un marché interne et l'intérêt de la durabilité de la relation...</i>   | 67        |
| <b>2</b> | <b>LA DURABILITÉ DE LA RELATION D'EMPLOI : UN MOYEN D'ACQUÉRIR PROGRESSIVEMENT DES QUALIFICATIONS SPÉCIFIQUES.....</b>                             | <b>68</b> |
| 2.1      | LA THÉORIE DU CAPITAL HUMAIN ET LE PROCESSUS D'ACCUMULATION.....   | 68        |
| 2.1.1    | <i>Investissement en capital humain et accumulation de compétences...</i>  | 69        |
| 2.1.2    | <i>Accumulation de capital humain et gestion des âges...</i>   | 70        |
| 2.2      | MARCHÉ INTERNE ET ACQUISITION DES QUALIFICATIONS.....  | 70        |
| 2.2.1    | <i>Marché interne et accumulation de compétences...</i>  | 71        |
| 2.2.2    | <i>Marché interne et gestion des âges...</i>   | 72        |
| <b>3</b> | <b>LA DURABILITÉ DE LA RELATION D'EMPLOI : UN MOYEN DE MOTIVER ET D'INCITER LES SALARIÉS À FOURNIR UN NIVEAU D'EFFORT CONSTANT ET OPTIMAL.....</b> | <b>73</b> |
| 3.1      | LE MODÈLE DE LAZEAR (1979, 1981) : LES CONTRATS À PAIEMENT DIFFÉRÉ.....  | 73        |
| 3.1.1    | <i>Les caractéristiques du modèle de Lazear...</i>   | 73        |
| 3.1.2    | <i>Le contrat à paiement différé...</i>  | 77        |
| 3.2      | MOTIVATION, INCITATION À L'EFFORT.....   | 79        |
| 3.2.1    | <i>Intérêt de la durabilité de la relation : la recherche de l'incitation à fournir un effort constant et optimal...</i>                           | 79        |
| 3.2.2    | <i>Ressemblance et différence entre la théorie du capital humain et celle de Lazear...</i>   | 80        |
| 3.3      | VIEILLISSEMENT ET CONTRAT À PAIEMENT DIFFÉRÉ.....  | 81        |
| 3.3.1    | <i>Première hypothèse...</i>   | 81        |
| 3.3.2    | <i>Deuxième hypothèse...</i>   | 82        |

## CHAPITRE III

### LES FONDEMENTS EMPIRIQUES DE LA VALEUR DE L'ANCIENNETÉ

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>1</b> | <b>CONSTRUCTION ET DIFFUSION DES MODES DE GESTION FRANÇAIS ET JAPONAIS.....</b>   | <b>86</b>  |
| 1.1      | LE CAS FRANÇAIS .....   | 86         |
| 1.1.1    | <i>L'affirmation de l'ancienneté comme critère .....</i>  | 87         |
| 1.1.2    | <i>Les conditions de développement et de diffusion du mode de gestion pendant la période des « trente glorieuses ».....</i>                       | 88         |
| 1.1.3    | <i>La généralisation de l'ancienneté comme critère.....</i>   | 93         |
| 1.2      | LA SITUATION JAPONAISE.....   | 94         |
| 1.2.1    | <i>Conditions d'émergence du mode de gestion japonais .....</i>   | 95         |
| 1.2.2    | <i>La valorisation des critères d'âge et d'ancienneté .....</i>   | 95         |
| 1.2.3    | <i>Diffusion du mode de gestion .....</i>   | 97         |
| 1.3      | ÉVOLUTION DES PARAMÈTRES TECHNOLOGIQUES, ÉCONOMIQUES ET DÉMOGRAPHIQUES DEPUIS LE PREMIER CHOC PÉTROLIER.....                                      | 98         |
| 1.3.1    | <i>Paramètres démographiques.....</i>   | 99         |
| 1.3.2    | <i>L'impact d'une croissance plus faible et de l'introduction de technologies nouvelles.....</i>  | 102        |
| <b>2</b> | <b>ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES SALARIALES ET PROFESSIONNELLES : VERS UNE REMISE EN CAUSE DES MODES DE GESTION EN FRANCE.</b> | <b>103</b> |
| 2.1      | L'ÉVOLUTION DES POLITIQUES SALARIALES EN FRANCE.....  | 104        |
| 2.1.1    | <i>L'effet différencié de l'âge et de l'ancienneté selon la catégorie socioprofessionnelle .....</i>  | 104        |
| 2.1.2    | <i>Érosion du rendement salarial dans les secteurs de l'industrie et du BTP entre 1978 et 1992..</i>  | 106        |
| 2.2      | MODIFICATION DU FONCTIONNEMENT DES MARCHÉS INTERNES ET INDIVIDUALISATION DES RÉMUNÉRATIONS .....  | 109        |
| 2.2.1    | <i>Modification du fonctionnement du marché interne .....</i>   | 110        |
| 2.2.2    | <i>Les hausses de salaire : vers une individualisation .....</i>  | 114        |
| 2.2.3    | <i>Vers une diminution de l'importance de la prime d'ancienneté .....</i>   | 120        |
| <b>3</b> | <b>ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES SALARIALES ET PROFESSIONNELLES : VERS UNE REMISE EN CAUSE DU MODE DE GESTION JAPONAIS....</b> | <b>123</b> |
| 3.1      | LA MISE EN PLACE DE LA RETRAITE ANTICIPÉE ET MODIFICATION DU RÔLE DU SHUKKO.....  | 123        |
| 3.1.1    | <i>La retraite anticipée.....</i>   | 124        |
| 3.1.2    | <i>Les modifications des conditions du transfert (Shukko).....</i>  | 125        |
| 3.2      | L'IMPACT DE LA REMISE EN CAUSE DE LA RETRAITE À 60 ANS.....   | 126        |
| 3.3      | REMISE EN CAUSE DIRECTE DE L' ANCIENNETÉ DANS LA VALORISATION SALARIALE.....  | 127        |

## CHAPITRE IV

### L'ANCIENNETÉ CHOISIE OU SUBIE ? L'IMPORTANCE DES COÛTS DE RUPTURE.

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. RUPTURE TOTALE DE LA RELATION D'EMPLOI.....</b>   | <b>132</b> |
| 1.1 LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE RUPTURE TOTALE NON COMPENSÉE .....  | 132        |
| 1.1.1 Hypothèse 1 : La préretraite UNEDIC.....  | 133        |
| 1.1.2 Hypothèse 2 : Les garanties de ressources licenciement et démission (GRL, GRD).....   | 134        |
| 1.1.3 Hypothèse 3 : La préretraite totale du Fonds National pour l'Emploi (FNE).....  | 134        |
| 1.2 ÉVALUATION DES COÛTS AFFÉRENTS AUX DISPOSITIFS DE RUPTURE TOTALE NON COMPENSÉE .....  | 135        |
| 1.2.1 Les coûts indirects.....  | 135        |
| 1.2.2 Mode de calcul des indemnités versées aux salariés .....  | 139        |
| 1.2.3 Coût total inhérent aux dispositifs de rupture totale non compensée.....  | 140        |
| 1.3 ÉVALUATION DE L'INTÉRÊT DES DISPOSITIFS DE RUPTURE TOTALE NON COMPENSÉE POUR L'ENTREPRISE.....  | 146        |
| 1.3.1 Évaluation du coût de rétention.....  | 146        |
| 1.3.2 Évaluation du gain net total ou du coût net total consécutif au recours aux dispositifs de rupture totale non compensée.....                              | 148        |
| 1.4 LE RECOURS AU DISPOSITIF DE RUPTURE TOTALE COMPENSÉE .....  | 152        |
| 1.4.1 Le dispositif.....  | 152        |
| 1.4.2 Évaluation des coûts afférents aux CSPD (Coût sous l'hypothèse 5).....  | 153        |
| 1.4.3 L'évaluation de l'intérêt du dispositif pour l'entreprise.....  | 153        |
| <b>2. LE PASSAGE AUX ACTIVITÉS RÉDUITES.....</b>  | <b>159</b> |
| 2.1 L'ACTIVITÉ RÉDUITE NON COMPENSÉE .....  | 159        |
| 2.1.1 Les dispositifs.....  | 159        |
| 2.1.2 Évaluation des coûts inhérents aux dispositifs .....  | 161        |
| 2.1.3 Évaluation de l'intérêt du dispositif pour l'entreprise.....  | 162        |
| 2.2 L'ACTIVITÉ RÉDUITE COMPENSÉE.....   | 165        |
| 2.2.1 Le dispositif.....  | 165        |
| 2.2.2 Évaluation des coûts inhérents .....  | 165        |
| 2.2.3 Évaluation de l'intérêt du dispositif pour l'entreprise.....  | 166        |
| <b>3. ÉVOLUTION HISTORIQUE DU RECOURS AUX DISPOSITIFS DE CESSATION ANTICIPÉE D'ACTIVITÉ.....</b>  | <b>169</b> |
| 3.1 CYCLE DE VIE DES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS .....   | 169        |
| 3.1.1 1963 : la naissance de la préretraite.....  | 169        |
| 3.1.2 Le développement des différents dispositifs : ouverture à un public plus large et durcissement des conditions d'utilisation.....                          | 170        |
| 3.2 RECOURS AUX DISPOSITIFS ET IMPACT DES CONTRAINTES FINANCIÈRES .....   | 174        |
| 3.2.1 L'impact des réformes du financement des différents dispositifs.....  | 175        |
| 3.2.2 L'essor de la préretraite progressive ou partielle : phénomène récent conséquence des restrictions imposées à l'utilisation des préretraites totales..... | 180        |

## CHAPITRE V

### DIFFÉRENCIATION DES STRATÉGIES D'ENTREPRISE FACE AU VIEILLISSEMENT DU PERSONNEL

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>1</b> | <b>LA SPÉCIFICITÉ DE LA FRANCE PAR RAPPORT AUX PAYS EUROPÉENS.....</b>   | <b>186</b> |
| 1.1      | LES TAUX D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI DES INDIVIDUS ÂGÉS DE 55 ANS ET PLUS DANS LES PAYS DE L'UNION EUROPÉENNE : LA SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE..... | 186        |
| 1.2      | LA POSITION SPÉCIFIQUE DE LA FRANCE LIÉE AU DÉVELOPPEMENT DES DISPOSITIFS DE SORTIE PRÉCOCE D'ACTIVITÉ.....                              | 190        |
| 1.2.1    | <i>L'histoire du développement des dispositifs en Europe</i> .....   | 190        |
| 1.2.2    | <i>L'évolution des taux d'activité entre 1967 et 1995 en France</i> .....  | 192        |
| 1.3      | LE DÉCLIN DU MODE TRADITIONNEL DE SORTIE D'ACTIVITÉ.....   | 195        |
| <b>2</b> | <b>LA TAILLE ET LE SECTEUR D'APPARTENANCE DE L'ENTREPRISE : DEUX CRITÈRES IMPORTANTS DANS L'UTILISATION DES DISPOSITIFS.....</b>         | <b>197</b> |
| 2.1      | LES DISPOSITIFS UTILISÉS DIFFÈRENT SUIVANT LE SECTEUR D'APPARTENANCE DE L'ENTREPRISE .....   | 197        |
| 2.2      | TAILLE DES ENTREPRISES ET DISPOSITIFS UTILISÉS .....   | 199        |
| 2.3      | DES SITUATIONS INÉGALES VIS-À-VIS DU VIEILLISSEMENT .....  | 202        |
| <b>3</b> | <b>VERS LA MISE EN PLACE D'AUTRES MODES DE GESTION, VERS L'INTÉGRATION DU VIEILLISSEMENT DANS LA GESTION DU PERSONNEL. ....</b>          | <b>205</b> |
| 3.1      | DE L'ÉLIMINATION À LA RECONVERSION DES SALARIÉS ÂGÉS : UN ÉVENTAIL DES POLITIQUES DISPONIBLES. ....                                      | 205        |
| 3.2      | DES SOLUTIONS TRADITIONNELLES AUX INNOVATIONS : PORTRAITS D'ENTREPRISES.....   | 207        |
|          | <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>213</b> |
|          | <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>  | <b>221</b> |
|          | <b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>   | <b>232</b> |

## Titre en Anglais

Firms and aging of labor force : the importance of costs of separation

---

### RÉSUMÉ en anglais

The French labor force is aging. This aging has implications on human capital. Many empirical studies show that aging labor force had difficulties to work in new conditions, to learn new things, to adapt themselves, to use their experience... So the productivity of this group decreases.

However, labor economic theories predict that aging has positive effects. So we examine the human capital theory (Becker 1964), the internal labor markets theory (Doeringer and Piore 1971), the theory of labor as quasi-fixed factor (Oi 1962) and theory of delayed payment contracts (Lazear 1979, 1980). We show that a contradiction exist between the empirical facts and the theoretical developments.

The fact that these theories have been developed during the "thirty glorious" can explain the existence of this contradiction. Nevertheless, the importance of the costs of separation relative to the costs of keeping can also explain the interest to maintain the aging labor force in the firm.

Thus, we show that the creation of the early retirement schemes has reduced the costs of separation comparative to the costs of keeping. In France, many firms have used the early retirement schemes. The impact of the early retirement is very important. We notice, in France and other countries, a significant decline in the labor force participation rate of older people. However, in France, the labor force participation rate of older people is very low comparative to the rate of OECD nations.

However, we notice that some French firms have established different policies to struggle against the consequences of the aging. Therefore, we create a typology of the policies that firms create to fight against the consequences of aging of people.

## **RÉSUMÉ en français :**

Le vieillissement de la population active est loin de constituer un phénomène éphémère. De nombreuses études empiriques montrent qu'il engendre une dégradation du capital humain, des capacités productives et adaptatives des salariés.

Or, les théories traitant de l'intérêt d'établir une relation d'emploi semblent se focaliser sur l'aspect positif du vieillissement. Selon celles-ci, l'établissement d'une relation durable permet de diminuer les coûts fixes d'emploi et de turn-over, mais incite également les salariés à fournir un niveau d'effort constant et optimal. Enfin, la durée de cette relation permet aux salariés d'accumuler des compétences et des qualifications, augmentant leurs capacités productives et adaptatives. Il existe donc un hiatus entre les constats empiriques et les développements théoriques.

Le fait que ces différentes théories se soient développées pendant la période des « trente glorieuses » ne semble pas être étranger à l'existence de ce hiatus. Cependant, l'importance relative des coûts de rupture semble pouvoir expliquer la rationalité de maintenir les salariés vieillissants dans l'emploi.

Ainsi, l'apparition des dispositifs de cessation anticipée d'activité a contribué à diminuer les coûts de rupture relativement aux coûts de rétention. L'engouement pour ces dispositifs a alors été considérable. La position originale de la France, vis-à-vis des taux d'activité et d'emploi, par rapport à celle des pays de l'OCDE, en témoigne. Cependant, compte tenu de l'importance des coûts supportés par la collectivité et du caractère inéluctable du vieillissement de la population, le recours massif à ce type de dispositif ne peut pas constituer une solution durable. L'établissement d'une typologie des pratiques originales mises en place par certaines entreprises, pour faire face aux conséquences du vieillissement, témoigne de l'intérêt croissant des entreprises pour ce problème. Ces pratiques peuvent alors constituer des solutions à développer.

---

**DISCIPLINE :** Économie des Ressources Humaines

---

**MOTS-CLEFS :** Vieillissement ; Entreprises ; Coûts ; Cessation anticipée d'activité ; Population active ; Relation d'emploi.

---

## **INTITULE ET ADRESSE DE LA FACULTÉ ET DU LABORATOIRE :**

Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Lille 1, 59655 Villeneuve d'Ascq Cedex

CLERSE, Bâtiment SH2, Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Lille 1, 59655 Villeneuve d'Ascq Cedex