



ca dr' @ ge

Etudes, recherches et statistiques de la
Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

N°8

Septembre 2009

FINS DE CARRIÈRE ET GESTION DES ÂGES : ILLUSTRATION DANS UNE ENTREPRISE BANCAIRE

Philippe Daveau, Rémi Gallou, Jim Ogg

TÉMOIGNANT D'UN DÉVELOPPEMENT IMPORTANT DEPUIS LES ANNÉES 1970, LES ENTREPRISES BANCAIRES SE SONT TRANSFORMÉES EN PROFONDEUR POUR FAIRE FACE À UNE CONCURRENCE ACCRUE. CES JEUNES RECRUES D'ALORS ABORDENT, DEPUIS LE DÉBUT DES ANNÉES 2000, LA DERNIÈRE PARTIE DE LEUR CARRIÈRE PROFESSIONNELLE. LA QUESTION DE LA PLACE ACCORDÉE AUX SALARIÉS DE PLUS DE 50 ANS SE POSE AVEC D'AUTANT PLUS D'INTÉRÊT QUE LE MAINTIEN AU TRAVAIL AU-DELÀ DE L'ÂGE « HABITUEL » DE LA RETRAITE CONSTITUE UN ENJEU MAJEUR¹. CONFRONTÉ À LA RÉALITÉ DU TERRAIN, DU CÔTÉ DES SALARIÉS COMME DE CELUI DE L'ENTREPRISE, LE SOUHAIT DU DÉPART À LA RETRAITE « DÈS QUE POSSIBLE » EST CEPENDANT LOIN D'ÊTRE REMIS EN CAUSE.

Partout en Europe, le vieillissement démographique impose une augmentation du taux d'emploi des seniors². Cet impératif prend une importance particulière en France car, malgré les incitations à la prolongation d'activité contenues dans la récente réforme des retraites, la situation ne s'améliore guère. À 38 % en 2007, le taux d'emploi des seniors en France reste faible par rapport à la moyenne européenne (44 %) et loin de l'objectif de 50 % visé à l'horizon 2010 par l'Union européenne.

¹En 2008, l'Institut Manpower pour l'Emploi publiait une étude selon laquelle pour 73 % des chefs d'entreprise, « la gestion des 50 ans et plus et leur maintien en activité constitue un enjeu primordial ».

²On entend par taux d'emploi des seniors le taux d'activité des 55-64 ans, (chiffres Dares et Eurostat).

La politique publique en matière d'emploi sur la période 1975-1995 a été marquée par le retrait progressif des 50-64 ans du marché du travail, objet d'un consensus social et politique (abaissement de l'âge légal du départ à la retraite de 65 à 60 ans en 1983, dispositifs de préretraite, dispense de recherche d'emploi). La réforme des retraites de 2003 et les nouvelles mesures en matière d'emploi des seniors tentent de renverser cette tendance, avec un succès mitigé jusqu'à présent. L'élévation en 2005 des taux d'activité (à 59 %) et d'emploi (à 55 %) des 50-64 ans résulte, « au-delà de la hausse continue de l'activité féminine, d'un effet de composition : l'arrivée des générations du baby-boom au sein des seniors accroît tout d'abord la classe d'âge des 50-54 ans qui sont, parmi les seniors, les plus actifs » (Centre d'analyse stratégique, 2008, p. 195). Les enjeux de la gestion des âges, ses difficultés et les conséquences pour les seniors sont illustrés ici à travers l'étude de cas d'une entreprise bancaire.

Un défi à relever : le renouvellement des effectifs en maintenant les seniors en emploi

Dans le secteur bancaire, le maintien en emploi des seniors se pose avec d'autant plus d'acuité qu'est massive la proportion de salariés des 50 ans et plus, pouvant représenter jusqu'à 35% des effectifs dans certaines entreprises (Laonde et Le Coz, 2004). En termes de gestion des ressources humaines, cela pourrait se traduire par deux mouvements qui, selon les moyens mis en œuvre, peuvent tout autant se compléter que s'opposer. D'un côté la nécessité de rompre avec une culture de la cessation précoce d'activité et, de l'autre, le renouvellement des effectifs avec l'arrivée à l'âge de la retraite des générations nombreuses du baby-boom. La mise en œuvre de ces deux axes de politique des ressources humaines n'est pas menée de front : maintenir en activité dans de bonnes conditions de travail des salariés expérimentés tout en préparant les nombreux recrutements semble être trop lourd à porter. Dans notre étude, le sentiment général exprimé par les seniors est que l'entreprise privilégie une politique d'embauche, de promotion et de suivi des jeunes diplômés. Ce choix peut être nécessaire dans un processus de

Étude de cas au sein d'une entreprise bancaire

La Direction des recherches sur le vieillissement de la Cnav a réalisé une étude portant sur la gestion des âges et des fins de carrière en 2007-2008, au sein d'une entreprise bancaire³. L'objectif était de mieux comprendre comment la question de l'âge est à la fois ressentie par les collaborateurs et gérée par la DRH, notamment en termes de mobilité, de formation ou de promotion. La méthode retenue associe les analyses quantitative et qualitative et permet de disposer d'un double niveau d'étude. Le premier, réalisé à partir des fichiers de gestion du personnel, offre un large panorama de la situation générale au sein de laquelle s'inscrivent les parcours personnels. Le second, sur la base d'entretiens individuels approfondis, cherche à mettre en évidence les mécanismes de choix et de comportements au cours de la carrière professionnelle et, pour les plus de 50 ans, d'étudier les souhaits et les projets pour leurs fins de carrière. L'étude repose sur l'entretien auprès de vingt-deux salariés hommes et femmes d'âge varié et de cinq responsables de la DRH de l'entreprise.

³ Les chercheurs de la DRV ont bénéficié du meilleur accueil et de la disponibilité des collaborateurs sollicités.

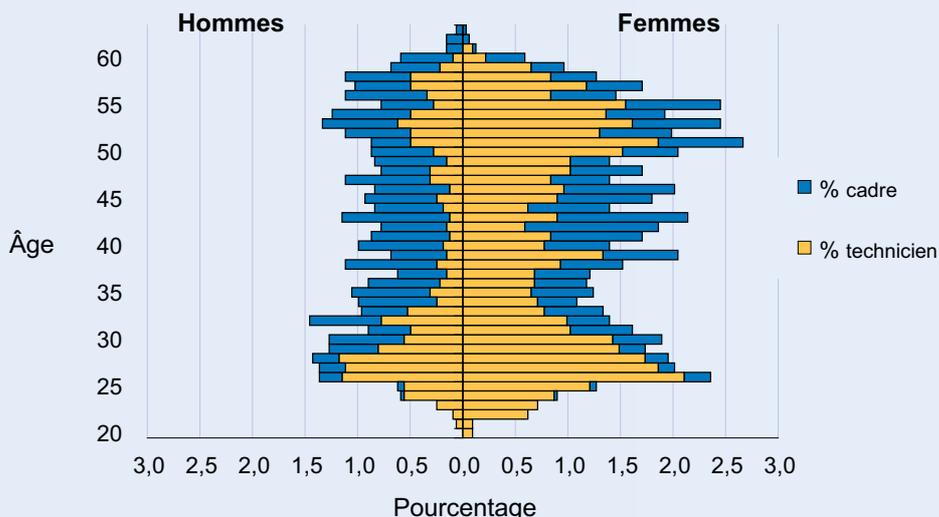
restructuration visant à se renforcer face à la concurrence accrue et à la mondialisation du secteur. Il n'est cependant pas sans conséquence : privilégier les jeunes recrues répond à de nouveaux critères exigés par le métier de banquier, tels la souplesse, l'astuce, la bonne connaissance de la gestion des risques et la capacité à réagir vite. Autant de qualités associées à l'image de la jeunesse, susceptibles de générer une approche du métier et des relations différente de celle des seniors. C'est ce qu'exprime ce salarié de 53 ans, entré dans l'entreprise en 1972 :

Je dirais qu'il y a un fossé qui se crée dans l'attitude, dans l'éducation professionnelle. On n'a pas été habitué au concurrentiel. Mais les jeunes, ils ont ça dans leur tête maintenant. Il faut qu'ils combattent, c'est à celui qui arrive le premier. Je ne suis pas sûr que la notion de solidarité existe comme elle existait dans le temps, quand j'avais 25-30 ans.

Dans cette entreprise, une pyramide des âges marquée par l'importance croissante des salariés en début et en fin de carrière

La pyramide des âges des salariés annonce l'arrivée au seuil de leur soixantième anniversaire de nombreux individus et donc, de leur probable départ en retraite (graphique 1). La plupart de ces collaborateurs, recrutés dans les années 1970, a connu une carrière linéaire au sein de l'entreprise.

Graphique 1. Pyramide relative de la population selon le collége cadre et technicien



Note de lecture : la pyramide relative permet de comparer rapidement à chaque âge la proportion des hommes et des femmes cadres et techniciens : le cumul représente 100 % des effectifs de l'entreprise.

Parmi ce groupe aujourd'hui âgé de 50 ans et plus, les femmes sont plus nombreuses que les hommes. Selon l'échelle de classification des niveaux hiérarchiques, les femmes occupent les échelons les plus faibles alors que les fonctions d'encadrement, notamment les plus hautes, sont majoritairement occupées par les hommes. Globalement, 58 % des hommes sont cadres contre 34 % des femmes ; les hommes représentent 37 % de l'effectif total mais 50 % du personnel d'encadrement, situation que l'on retrouve à tous les âges, à l'exception des moins de 25 ans. L'entreprise étudiée a poursuivi une politique d'embauche de jeunes diplômés depuis les années 1990, à l'image des autres établissements du secteur bancaire, dont la pyramide des âges ne serait pas différente. Au final, deux profils dominants se distinguent : d'un côté, des jeunes ayant reçu une formation « standardisée » de type bac +4 ou +5 et de l'autre, les plus vieux qui sont entrés dans l'entreprise avec un niveau de diplôme bien inférieur et qui ont été formés en interne aux métiers de la banque.

Des départs à la retraite le plus tôt possible

En premier lieu, la préretraite, procédure très utilisée qui a longtemps permis aux directions des ressources humaines d'ajuster leurs effectifs⁴, est finalement intériorisée par les salariés, au point qu'ils regrettent aujourd'hui la disparition progressive des dispositifs existants.

Certains envisagent d'avancer si possible le moment du départ, pour autant qu'ils aient l'assurance de bénéficier d'une retraite à taux plein. C'est là une des spécificités du secteur bancaire en termes de politique de préretraite. Les seniors de l'entreprise, témoins des départs précoces d'anciens collègues, n'envisagent pas pour eux-mêmes un traitement différent. Partir à l'âge légal, ou bien un peu après, paraît hors norme. Jacques, cadre supérieur de 58 ans, vient d'accepter une mission de cinq ans, mais par rapport à ses collègues, sa décision de rester au-delà de 60 ans détonne :

Enfin ça paraît un peu incroyable parce que je vois tous mes copains qui se sont fait débarquer, qui sont en préretraite et je me retrouve en fait à 58 ans et demi avec encore 3 ans et demi de perspectives de travail.

Une étude récente de la Cnav a mis en relief la place déterminante de la dimension économique dans la décision de retraite anticipée (Aouici *et al.*, 2008). Dans notre étude, les conditions financières avantageuses du départ à la retraite pour les générations atteignant 60 ans entre 2000 et 2010 expliquent en grande partie l'impatience des salariés. La Direction de l'entreprise a ouvert dans les années 1970 un système de cotisations de retraite sur-complémentaire⁵ venant s'ajouter aux régimes classiques (général et complémentaire Agirc-Arrco). Limitée dans le temps, cette mesure spécifique à l'entreprise semble inciter les seniors à quitter le monde du travail dès que

⁴C. Laconde et G. Le Coz, 2004, op. cit.

⁵Ce dispositif n'a duré que quelques années et les personnes embauchées depuis n'en bénéficient plus.

possible, par crainte de ne plus pouvoir profiter de ces avantages en cas de maintien en activité après 60 ans. En définitive, tout se passe comme si l'habitude d'une cessation d'activité précoce devait perdurer pour les cohortes de salariés ayant commencé leur carrière dans les années 1970, à la manière d'une « culture maison ».

Une gestion des âges a minima

Le souhait de partir aussi tôt que possible est également une des conséquences de l'absence de mobilité interne (concrète ou projetée) en deuxième partie de carrière. Les « poches » d'immobilité qui s'amplifient avec l'avancée en âge, résultent en partie d'une gestion « classique » et administrative des ressources humaines. Plus généralement comme le relève une étude analysant les pratiques de gestion des seniors (Bellini *et al.*, 2006), « la plupart des actions de gestion des seniors relèvent d'un principe de pragmatisme, conforme aux représentations habituelles des seniors, pour résumer, ils gênent, sont rigides et coûtent cher. » Ainsi, dans notre étude de cas, les seniors interrogés témoignent de la relative absence d'un suivi personnalisé. Ils regrettent l'inefficacité des entretiens annuels et leur faible incidence, alors que les attentes sont grandes. Ils admettent que ces entretiens devraient ponctuer un moment clé de chaque année, offrant de plus la possibilité de rendre compte de leur activité à un responsable hiérarchique différent de celui qu'ils côtoient au quotidien. Mais c'est finalement plutôt la déception qui l'emporte. L'irrégularité de ces rendez-vous, leur espacement qui va grandissant avec l'âge des salariés, leur donnent le sentiment que la relation professionnelle s'organise en sens unique, toujours du haut vers le bas. Ils ne se sentent pas suffisamment écoutés, leurs propos ne semblent pas remonter suffisamment la ligne hiérarchique. Certains enquêtés disent n'avoir pratiquement jamais eu de contact avec le directeur des ressources humaines depuis leur recrutement. Laurent, 53 ans, confie :

Les entretiens se font avec le chef de service qui demande les souhaits que l'on a, est-ce qu'on veut rester, est-ce qu'on veut partir, les points forts, les points faibles. C'est tous les ans je crois.

Mais c'est tout. Moi, j'ai 35 ans de maison et jamais un des responsables m'a dit : « Venez, on va parler de votre carrière, qu'est-ce que vous souhaitez ? »

Parallèlement, l'absence d'un plan de suivi de carrière est significative. Les témoignages soulignent que l'initiative de la mobilité (ou de l'immobilité) appartient d'abord aux salariés. Si la mobilité est possible en dehors de la rotation des postes, c'est au collaborateur lui-même de faire « bouger les choses ». Les personnes motivées peuvent saisir des opportunités pour progresser et s'épanouir dans l'entreprise. Mais une interruption de carrière pour s'occuper des enfants en bas âge semble freiner la progression professionnelle, constat qui concerne avant tout les femmes. Les mères de famille que nous avons interrogées évoquent les difficultés du retour au travail et les conséquences d'un aménagement des horaires le plus souvent négatives sur leur progression de carrière.

En revanche, s'il n'ambitionne pas de s'élever dans la hiérarchie, le salarié n'est pas contraint de changer de poste. De nombreux salariés en fin de carrière ne ressentent pas le besoin d'une réorientation de leurs objectifs (formation, évolution), par manque de motivation ou de sollicitation. Ils ne paraissent pas y être incités par la direction des ressources humaines, ce qui les conforte dans leur choix de ne pas repousser l'heure de la retraite. Selon un responsable ressources humaines, le maintien en emploi des seniors n'est pas d'actualité. La pratique de la gestion des fins de carrière est encore imprécise et les apports attendus, pour le moins flous :

On n'a pas trop de personnes qui vont partir d'un seul coup en retraite. On sera touché indirectement, il ne faut pas se leurrer car quand les autres banques vont rechercher des collaborateurs confirmés, ils vont aussi essayer de débaucher nos collaborateurs. Mais on n'a pas trop de soucis sur les seniors, on n'a pas vraiment de projet sur les emplois des seniors.

En conclusion

Le sentiment d'être « mis à l'écart » évoqué par les salariés en deuxième partie de carrière, réel ou supposé, peut être exacerbé par les oppositions entre « jeunes » et « vieux ». Les doléances des anciens vis-à-vis des jeunes portent sur trop d'individualisme, une trop grande orientation vers la carrière personnelle et finalement, leur moindre identification à l'entreprise. Leurs comportements sont jugés trop stratégiques et leur implication professionnelle éphémère. Mais les seniors reconnaissent qu'ils y sont finalement plus ou moins incités : l'évolution du secteur bancaire et la mondialisation ont créé des conditions professionnelles qui se sont encore durcies avec la crise. Il devient de plus en plus difficile de faire ses preuves et de s'inscrire dans un projet professionnel à long terme.

Une direction des ressources humaines très tournée vers la détection de « talents » ou de « hauts potentiels » peut espérer juguler en partie les difficultés liées aux nombreux départs (à la retraite et vers la concurrence). Mais cette politique de gestion risque cependant de concentrer les efforts de l'entreprise sur une petite partie de ses effectifs, plutôt jeune et pas encore fidélisée. En outre, elle peut laisser subrepticement gagner un sentiment de délaissement parmi la base pyramidale des salariés, particulièrement vécu en fin de carrière. L'expérience difficile de la crise actuelle pourrait être l'occasion d'un retour sur les pratiques des ressources humaines, conduisant à un changement des comportements et surtout des regards vis-à-vis des salariés âgés. Initiée non plus seulement par les pouvoirs publics, mais également par les entreprises elles-mêmes, dont les besoins pourraient évoluer vers plus de stabilité, de sécurité ou d'expérience, cette double intention pourrait alors être garante d'une efficacité réelle.

Bibliographie

Aouici S., Carillon S., avec la participation de C. Mette, 2008. « Les motivations de départ à la retraite », *Les cahiers de la Cnav*, n°1, mai, 56 p.

Bellini S., Duyck J.Y., Laval F., Renaud F., Vauclin S., 2006. « Une typologie des pratiques de gestion des seniors », in *Revue Management et Avenir*, Cahier Spécial n°7 « Gestion des Seniors », Cairn, p.139-180.

Centre d'analyse stratégique, 2008. *France 2025 : Diagnostic stratégique pp267*. Paris.

http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_OFFICIELvf.pdf

Conseil d'orientation des retraites, 2008. *Questions et orientations pour 2008*, Paris, La Documentation française.

Institut Manpower pour l'Emploi, 2008. *Quelle place pour les seniors dans l'entreprise ?*

<http://www.institutmanpower.fr/index.php?rubrique=etudes>

Laconde C., Le Coz G., 2004. *La gestion des âges dans le secteur bancaire. Rapport aux membres de l'Inspection générale des affaires sociales*, Paris, La Documentation française.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000582/0000.pdf>

BREVES Statistiques

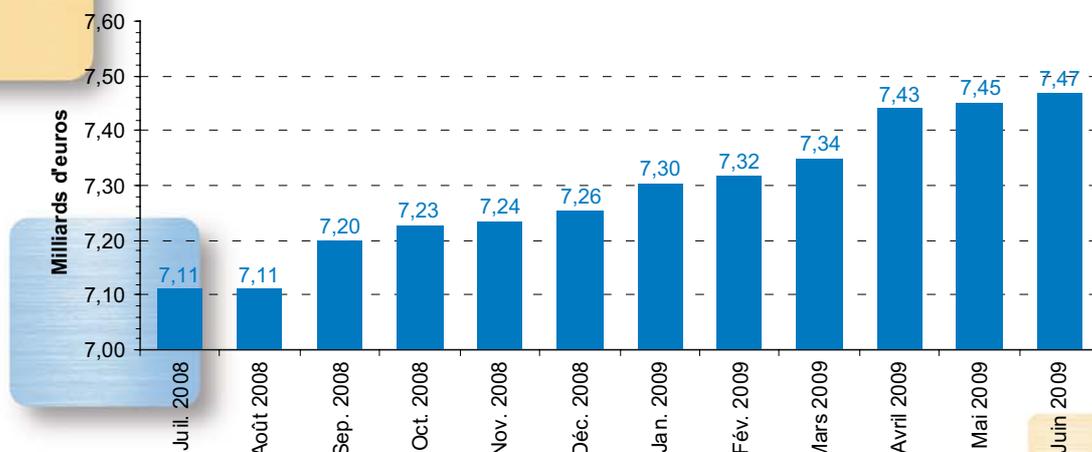
LES RETRAITÉS DU RÉGIME GÉNÉRAL AU 30 JUIN 2009	
Il s'agit de l'ensemble des retraités de droit direct, de droit dérivé ou des deux	
	12 408 448
<i>montant mensuel moyen</i>	
	597 €
• Titulaires d'un droit direct servi seul	
	9 801 718
<i>montant mensuel moyen</i>	
	604 €
• Titulaires d'un droit dérivé servi seul	
	877 664
<i>montant mensuel moyen</i>	
	281 €
• Titulaires d'un droit direct et d'un droit dérivé	
	1 729 066
<i>montant mensuel moyen</i>	
	721 €
↳ Bénéficiaires du minimum contributif	
	4 470 148
↳ Allocataires du minimum vieillesse (Allocation Supplémentaire, ASPA ou ASI)	
	420 694
↳ Bénéficiaires du Complément de retraite (servi seul)	
	262 687

Montants mensuels moyens exprimés avant prélèvements sociaux et hors régimes complémentaires

LES ATTRIBUTIONS AU COURS DU 2^{ÈME} TRIMESTRE 2009	
Attributions effectuées au cours du trimestre, quelle que soit la date d'effet	
	218 735
• Droits directs	
	175 464
• dont :	
↳ retraites anticipées	3,9%
↳ surcote	11,2%
↳ décote	8,1%
↳ minimum contributif	43,7%
• Droits dérivés	
	43 271
• dont :	
↳ pensions de réversion avant 55 ans	8,3%

DÉPENSES EN PRESTATIONS DES 12 DERNIERS MOIS	
Période du 1 ^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009	
	87,44 Mds €

DÉPENSES EN PRESTATIONS DES 12 DERNIERS MOIS



Les hausses observées en septembre 2008 et avril 2009 proviennent essentiellement de la revalorisation des pensions survenue le 1^{er} jour de ces deux mois, à hauteur de 0,8 % et 1 % respectivement.

La majoration du minimum contributif :

La réforme des retraites de 2003 a introduit à compter du 1^{er} janvier 2004 une majoration du minimum contributif. Cette majoration, proportionnelle au nombre de trimestres cotisés, s'élève aujourd'hui à **54,74 €** par mois pour une carrière complète au Régime Général¹, et représente **8,5 %** du minimum contributif majoré (**645,07 €** mensuel).

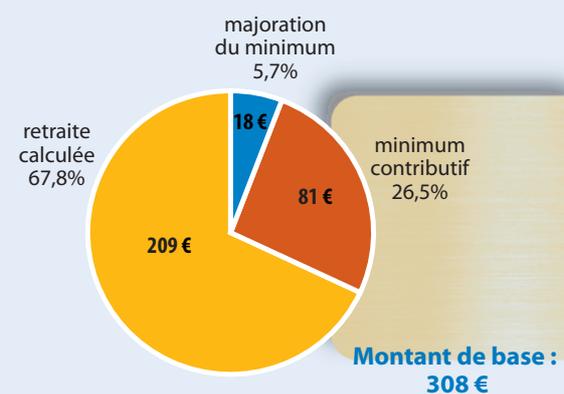
En 2008, 740 194 retraites personnelles ont été attribuées, dont 43,5 % portées au minimum contributif.

Le montant mensuel moyen des pensions portées au minimum contributif majoré s'élève à **308 €**, ce qui ne représente que **48 %** du minimum entier servi pour une carrière complète. En effet, pour les assurés qui ne totalisent pas la durée d'assurance requise, le minimum est réduit au prorata des trimestres manquants.

Sur ces 308 €, la majoration du minimum contributif représente **5,7 %**, soit **18 €** en moyenne.

Ce montant atteint 23 € pour les retraités monopensionnés contre 14 € pour les polypensionnés. La part relative de la majoration dans la retraite de ces derniers est toutefois plus élevée : 6,4 % contre 5,2 % chez les monopensionnés.

Décomposition du montant moyen² des pensions portées au minimum contributif en 2008



Depuis le 1^{er} avril 2009, le dispositif du minimum contributif majoré est modifié. La majoration du minimum est désormais attribuée sous la condition de totaliser au moins 120 trimestres cotisés tous régimes.

Un retraité sur deux n'ouvre plus droit à la majoration du minimum contributif...

Sur les retraites attribuées au cours du 1^{er} semestre 2009 et portées au minimum contributif (43,6 % des attributions de pension de vieillesse), **32 %** ne sont pas augmentés de la majoration du minimum. Cette proportion atteint **57 %** pour les retraites prenant effet à compter du 1^{er} avril 2009, date à laquelle le nouveau dispositif entre en vigueur.

On constate sur ce premier semestre que la part de la majoration ne représente plus que 4 % du montant moyen des bénéficiaires du minimum contributif :

1 ^{er} semestre 2009	Effectif	Retraite calculée	Minimum	Majoration	Total
Avec majoration	104 435	202 €	70 €	18 €	290 €
Sans majoration	49 842	248 €	120 €	-	368 €
Ensemble	154 277	217 €	86 €	12 €	315 €

En structure

Avec majoration	68 %	69,5 %	24,1 %	6,4 %	100 %
Sans majoration	32 %	67,4 %	32,6 %	-	100 %
Ensemble	100 %	68,7 %	27,3 %	4,0 %	100 %

Le montant de pension plus faible chez les bénéficiaires de la majoration s'explique par la forte proportion de polypensionnés (**70 %**) au sein de cette population. En effet, les polypensionnés ont généralement une retraite moins élevée que les monopensionnés, ces derniers ayant effectué toute leur carrière au Régime Général. A contrario, les polypensionnés ne représentent que 33 % des bénéficiaires du minimum contributif sans majoration.

Pour consulter le détail des effectifs et montants moyens des pensions portées au minimum contributif attribuées en 2008 et en 2009, [cliquez ici](#).

¹ Voir Cadr'@ge n°3 de juin 2008 pour le fonctionnement détaillé du dispositif

² Montant mensuel de la retraite personnelle hors avantages complémentaires