

SEPTEMBRE 2026

CONFÉRENCE TRAVAIL, EMPLOI, RETRAITES

L'EMPLOI, LE TRAVAIL ET LES RETRAITES : PENSER LA VIE PROFESSIONNELLE DANS SON ENSEMBLE

CONTRIBUTION DE L'UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE (UDES)

SOMMAIRE

La conférence pose la bonne question	3
Les entreprises de l'ESS illustrent cette réalité	3
Une nouvelle ambition : penser la vie professionnelle dans son ensemble	4
Les propositions de l'Udes	4
Une nouvelle méthode pour conduire les réformes sociales	7

L'Udes, organisation représentative des employeurs de l'ESS

L'Udes est l'unique organisation patronale représentative au niveau national et multiprofessionnel des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Elle représente plus de 200 000 entreprises employant 2,7 millions de salariés, soit environ 14 % de l'emploi privé, dans des secteurs essentiels à la vie quotidienne et à la cohésion sociale (santé, social et médico-social, sport, animation, insertion, services de proximité, culture, formation).

Son rôle consiste à structurer le dialogue social, porter la voix des employeurs de l'ESS auprès des pouvoirs publics et accompagner les acteurs publics dans la mise en œuvre de politiques territoriales sécurisées juridiquement et économiquement.

La conférence pose la bonne question

En réunissant les questions de l'emploi, du travail et des retraites, la Conférence Travail, Emploi, Retraites reconnaît une réalité nouvelle : les grandes transitions démographiques, économiques, écologiques et sociales rendent désormais ces trois sujets indissociables.

C'est une évolution majeure.

Pendant longtemps, notre modèle social a été construit autour de politiques publiques distinctes : les politiques de l'emploi facilitaient l'accès au marché du travail, les politiques du travail amélioraient les conditions d'exercice des métiers et l'organisation de la retraite structurait la sortie de la vie active.

Cette approche ne correspond plus aux parcours contemporains.

Pour les employeurs, le recrutement des jeunes, le développement des compétences, les mobilités professionnelles, la prévention de l'usure professionnelle, la transmission des savoir-faire, l'emploi des seniors et la retraite constituent les différentes étapes d'un même parcours.

Le défi n'est donc plus seulement de réformer séparément l'emploi, le travail ou les retraites. Il consiste à mieux les articuler tout au long de la vie professionnelle. C'est cette conviction que porte l'Udes .

Les entreprises de l'ESS illustrent cette réalité

Avec **220 000 entreprises, 2,7 millions de salariés** et près de **10 % du PIB**, l'économie sociale et solidaire est au cœur des grandes transitions de notre société.

Les entreprises de l'ESS accompagnent quotidiennement les Françaises et les Français de la petite enfance au grand âge. Elles sont également parmi les premières confrontées aux tensions qui traversent notre marché du travail.

Quelques chiffres résument l'ampleur des défis :

- **100 000 emplois demeurent aujourd'hui difficiles à pourvoir** dans les métiers de l'utilité sociale.
- **500 000 salariés partiront à la retraite d'ici 2028**, soit près d'un salarié sur cinq.
- Les moins de 30 ans ne représentent que **17 % des effectifs**, contre **22 %** dans le reste du secteur privé.
- À l'inverse, **32 % des salariés ont plus de 50 ans**, et jusqu'à **40 % dans l'aide et les soins à domicile**.
- Le taux d'absentéisme atteint **5,7 %**, traduisant une forte exposition à l'usure professionnelle.

Ces données ne décrivent pas cinq difficultés distinctes.

Elles illustrent un même défi : **mieux articuler les différentes étapes des parcours professionnels afin de répondre simultanément aux enjeux d'emploi, de travail et de retraite.**

Une nouvelle ambition : penser la vie professionnelle dans son ensemble

Les débats récents se sont souvent concentrés sur une question : comment financer durablement notre système de retraite ?

Cette interrogation est légitime.

Mais elle ne saurait résumer à elle seule les transformations à conduire.

La véritable question est désormais la suivante :

Comment construire des parcours plus attractifs, plus durables et plus sécurisés, tout au long de la vie professionnelle, tout en répondant aux besoins des entreprises et aux attentes des salariés ?

Pour l'Udes, la réponse passe par une meilleure articulation entre :

- l'entrée dans la vie active ;
- le développement des compétences ;
- les mobilités professionnelles ;
- le maintien dans l'emploi et la prévention de l'usure
- la transmission des savoirs ;
- la transition progressive vers la retraite.

Autrement dit, il est temps de passer d'une logique de dispositifs à une politique des parcours.

Cette évolution permettra simultanément :

- d'améliorer l'emploi des jeunes ;
- de renforcer l'attractivité des métiers ;
- d'améliorer la qualité du travail ;
- de maintenir les seniors dans l'emploi ;
- de préserver durablement notre système de retraite.

Les propositions de l'Udes

Les propositions de l'Udes répondent directement aux trois piliers de la Conférence Travail, Emploi, Retraites. Elles reposent sur une conviction : performance économique et progrès social sont indissociables. Investir dans les compétences, la qualité du travail et la sécurisation des parcours, c'est aussi investir dans la performance et la pérennité des entreprises.

Les enjeux de la conférence	Les propositions de l'Udes
Emploi	Faire du premier emploi un investissement dans les compétences.
Travail	Renforcer la reconnaissance du travail et prévenir durablement l'usure professionnelle.
Retraites	Faire de la fin de carrière un temps organisé de transmission des compétences.
Vision d'ensemble	Organiser les liens entre ces trois dimensions tout au long de la vie professionnelle.

1. Faire du premier emploi un investissement dans les compétences

Dans de nombreux secteurs confrontés à des difficultés de recrutement et de renouvellement générationnel, recruter un jeune ne suffit pas. L'enjeu pour l'employeur est de réussir son intégration, de développer ses compétences et de créer les conditions de sa fidélisation.

L'Udes propose de faire du premier emploi une véritable étape d'investissement dans les compétences, associant :

- un accompagnement structuré lors de la prise de poste ;
- un parcours de développement des compétences adapté au métier ;
- un tutorat assuré par un salarié expérimenté ;
- une capacité pour l'employeur à mobiliser de manière coordonnée les dispositifs existants de formation et d'accompagnement.

L'enjeu n'est donc pas de créer un nouveau dispositif, mais de permettre à l'employeur d'organiser, dans un cadre cohérent autour du premier emploi, des moyens aujourd'hui dispersés entre intégration, formation et tutorat.

Cette approche pourrait prioritairement concerner les secteurs confrontés à des besoins importants de recrutement et de renouvellement des compétences. Les entreprises de l'ESS, directement confrontées à ces tensions, constituent à ce titre un terrain particulièrement pertinent pour sa mise en œuvre.

2. Faire de la fin de carrière un temps organisé de transmission des compétences

Dans un contexte d'allongement des carrières, le maintien des seniors dans l'emploi constitue un enjeu majeur, qui suppose d'anticiper les conditions de travail, les évolutions de compétences et les éventuelles mobilités professionnelles.

Chaque départ à la retraite insuffisamment anticipé représente aujourd'hui, pour l'employeur, un risque de perte de compétences.

Il peut devenir une opportunité.

L'Udes propose de développer une **retraite progressive de transmission**, permettant aux salariés volontaires de consacrer une partie de leur activité à la transmission de leurs compétences et savoir-faire. Les modalités de mise en œuvre pourraient être discutées au niveau des branches afin de s'adapter aux métiers et aux besoins de transmission.

Cette évolution poursuivrait trois objectifs :

- maintenir les seniors dans l'emploi dans de meilleures conditions ;
- sécuriser l'intégration des jeunes ;
- transmettre les compétences indispensables aux entreprises.

La fin de carrière ne serait plus seulement une période de sortie progressive de l'emploi, mais un temps organisé de transmission des compétences et de coopération entre les générations.

3. Prévenir l'usure professionnelle pour sécuriser les parcours et préserver les compétences

Prévenir l'usure professionnelle ne peut plus consister uniquement à réparer les ruptures de parcours lorsqu'elles surviennent.

Il faut les anticiper pour favoriser le maintien dans l'emploi et préserver durablement les compétences.

L'Udes propose de construire un véritable parcours de prévention, comprenant notamment :

- un rendez-vous systématique de seconde partie de carrière ;
- un accompagnement renforcé des reconversions ;
- une mobilisation simplifiée du C2P et du FIPU ;
- un accès facilité à la formation tout au long de la vie.

L'objectif est de permettre à chacun de poursuivre son parcours professionnel dans de bonnes conditions jusqu'à la retraite, tout en donnant aux employeurs les moyens de préserver l'emploi et les compétences.

4. Faire du sens au travail un levier d'engagement et de performance

Dans les métiers de l'ESS, le sens constitue un facteur majeur d'engagement et de performance collective.

L'Udes propose de faire de l'évaluation de l'impact social un levier de reconnaissance du travail accompli, d'amélioration des pratiques managériales et de renforcement du dialogue social, en permettant aux organisations de mieux mesurer et valoriser les effets de leurs pratiques sur les salariés et le travail.

Cette démarche contribuerait à renforcer :

- l'attractivité des métiers ;
- l'engagement des salariés ;
- la qualité du travail ;
- la performance sociale des organisations.

5. Reconnaître toutes les formes d'engagement utiles à la société

Les parcours de vie ne se résument pas aux périodes d'emploi.

L'aidance, le bénévolat et les engagements citoyens, y compris lorsqu'ils sont facilités par l'entreprise à travers le mécénat de compétences, participent pleinement à la cohésion sociale.

L'Udes propose d'engager une réflexion visant à mieux reconnaître ces engagements dans les parcours et les droits sociaux, notamment à la retraite, en examinant notamment les conditions et le financement d'une telle reconnaissance.

Une nouvelle méthode pour conduire les réformes sociales

La Conférence Travail, Emploi, Retraites ouvre une perspective nouvelle : celle d'une approche plus cohérente de notre modèle social.

L'Udes considère que cette évolution doit désormais se traduire dans la manière même de concevoir et d'évaluer les politiques publiques.

À l'image de la règle d'or budgétaire, l'Udes propose d'instaurer une règle d'or sociale.

Toute réforme ayant un impact sur l'emploi, le travail ou les retraites devrait être évaluée au regard de ses conséquences sur :

- la qualité de la vie professionnelle et des parcours ;
- l'emploi, le coût du travail et la capacité des entreprises à employer ;
- le développement, la préservation et la transmission des compétences ;
- la prévention de l'usure professionnelle et le maintien en emploi ;
- la cohésion sociale et territoriale.

Cette règle d'or sociale permettrait de dépasser les approches sectorielles et de construire des politiques publiques plus cohérentes. Une économie budgétaire ne constitue pas nécessairement une économie collective si elle déplace ensuite les coûts vers l'emploi, les employeurs, la protection sociale ou les territoires.

La principale leçon de cette conférence est que l'emploi, la protection sociale, le travail et les retraites ne peuvent plus être pensés séparément. L'Udes propose d'en faire un principe d'action publique. Aux côtés de l'équilibre des finances publiques, chaque réforme devra désormais répondre à une règle d'or sociale.



30 boulevard de Reuilly, Paris 12e
udes@udes.fr | 01 43 41 71 22 | www.udes.fr
Linkedin - @UDES