

CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES  
Séance plénière du 04 mai 2011 à 9 h 30  
«Population active, emploi, travail et retraite»

<b>Document N°8</b>
---------------------

<i>Document de travail, n'engage pas le Conseil</i>
---

**Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi  
des salariés âgés : une analyse de 116 textes**

*Christophe Claisse, Catherine Daniel, Antoine Naboulet (DARES)*

*Document d'études de la DARES, Février 2011*



# Document d'études

direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DARES

Numéro 157

Février 2011

Les accords collectifs  
d'entreprise et plans d'action  
en faveur de l'emploi  
des salariés âgés :

une analyse de 116 textes

par  
Christophe CLAISSE  
Catherine DANIEL  
Antoine NABOULET  
(Dares)

Les documents d'études sont des documents de travail ;  
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs et ne  
représentent pas la position de la DARES

## SOMMAIRE

<i>INTRODUCTION</i> .....	5
I. CONTEXTE ET STRUCTURE DE L'ETUDE SUR LES ACCORDS ET PLANS RELATIFS AUX SALARIES AGES .....	7
<i>I.1. LE CADRE JURIDIQUE, ADMINISTRATIF ET POLITIQUE DU DISPOSITIF</i> .....	7
I.1.1. UNE INCITATION FINANCIERE FORTE A METTRE EN PLACE DES MESURES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIES AGES.....	7
I.1.2. ACCORD D'ENTREPRISE OU PLAN D'ACTION ? .....	8
I.1.3. UNE CONTRAINTE SUR LE CONTENU DES ACCORDS ET DES PLANS POUR EVITER LA PENALITE FINANCIERE .....	9
<i>I.2. LE CADRE POLITIQUE ET MACROECONOMIQUE DE LA MESURE</i> .....	10
I.2.1. UN DISPOSITIF QUI PROLONGE UN LARGE ENSEMBLE DE MESURES VISANT A FAVORISER L'EMPLOI DES SALARIES AGES.....	10
I.2.2. ÉLÉMENTS DE CADRAGE STATISTIQUE SUR LES ACCORDS D'ENTREPRISE ET PLANS D'ACTION SUR LES SALARIES AGES.....	11
<i>I.3. STRUCTURE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE</i> .....	16
I.3.1. UNE ANALYSE A TROIS NIVEAUX.....	16
I.3.2. LES DONNEES : UN ECHANTILLON DE 116 ACCORDS D'ENTREPRISE ET PLANS D'ACTION.....	17
I.3.3. LA GRILLE D'ANALYSE.....	18
II. OBJECTIFS, DOMAINES ET LEVIERS D' ACTIONS DANS 116 ACCORDS ET PLANS D'ENTREPRISE .....	20
<i>II.1. PRESENTATION SYNTHETIQUE DES CONTENUS</i> .....	20
<i>II.2. ANALYSE DETAILLEE : DES PREAMBULES AUX OBJECTIFS GENERAUX DES TEXTES</i> .....	22
II.2.1. L'IMPORTANCE DES PREAMBULES.....	22
II.2.2. L'ARTICULATION ENTRE LES PLANS ET ACCORDS RELATIFS AUX SALARIES AGES ET LES AUTRES ACCORDS CONCLUS PAR LES ENTREPRISES: ESQUISSE DE CONTEXTE .....	23
II.2.3. LES OBJECTIFS GENERAUX DANS LES ACCORDS : RARETE DE L'OBJECTIF DE RECRUTEMENT, DIVERSITE DES OBJECTIFS DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI.....	26
II.2.4. DES MARGES D'INTERPRETATION AUTOUR DE LA MESURE DU « MAINTIEN DANS L'EMPLOI ».....	27
II.2.5. DES OBJECTIFS QUI N'ONT DE SENS QUE CONTEXTUALISES .....	30
<i>II.3. ANALYSE DETAILLEE DES CHOIX DE DOMAINES D'ACTION</i> .....	34
II.3.1. LE NOMBRE DE DOMAINES CITES.....	34
II.3.2. LES DOMAINES LES PLUS FREQUENTS, LES SPECIFICITES PAR TAILLE ET SECTEUR.....	35
II.3.3. LES COMBINAISONS DE DOMAINES D'ACTION .....	37
II.3.4. LA FORMULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS PAR DOMAINE D'ACTION : UN ENJEU CENTRAL .....	39
<i>II.4. LE SUIVI DES ACCORDS ET DES PLANS : LA CONFORMITE A LA LOI</i> .....	42
III. L'ARTICULATION BRANCHE - ENTREPRISES : ILLUSTRATION A PARTIR DE TROIS ACCORDS DE BRANCHE .....	43
<i>III.1. HETEROGENEITE DES ESPACES DE NEGOCIATION</i> .....	44
<i>III.2. SOUPLESSE ET ADAPTABILITE DES DISPOSITIONS DE BRANCHE</i> .....	46
<i>III.3. DANS LES ENTREPRISES, DECLINAISON VS. INSPIRATION</i> .....	48
CONCLUSION .....	54

ANNEXE 1 : PRESENTATION DE L'ECHANTILLON .....	56
ANNEXE 2 : VENTILATION DE L'EMPLOI PAR CLASSES D'AGE .....	60
ANNEXE 3 : CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON .....	61
ANNEXE 4 : PRESENTATION DETAILLEE DES ACCORDS ET PLANS ETUDIES : PRATIQUES ENVISAGEES ET LEVIERS D'ACTION PAR DOMAINE.....	64
I. Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise : le secteur des Services plus concerné.....	64
II. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles : avant tout des entretiens.....	66
III. L'amélioration des conditions de travail : la prégnance de l'angle médical.....	67
IV. Le développement des compétences : d'abord la formation .....	70
V. La gestion des fins de carrière : information, temps partiel et cumul emploi-retraite .....	71
VI. Le tutorat et la transmission des savoirs : la formation des tuteurs est prévue dans la majorité des cas ....	74
ANNEXE 5 : LES OUTILS MENTIONNES DANS LES SIX DOMAINES D'ACTION .....	76
ANNEXE 6 : ANALYSE PLUS APPROFONDIE DE HUIT TEXTES .....	77
I. Un accord « modèle » ? Un raisonnement par métiers et services .....	77
II. Un accord et un plan d'action du secteur du Nettoyage .....	77
III. Deux plans d'action du secteur Gardiennage - Surveillance .....	79
IV. Deux accords et un plan d'action du secteur de l'équipement automobile .....	80
ANNEXE 7 : LES DISPOSITIONS DES ACCORDS DE BRANCHE RELATIFS A L'EMPLOI DES SALARIES AGES .....	81
ANNEXE 8 : CROISEMENT DES ACCORDS DE BRANCHE ET DES ACCORDS/PLANS D'ACTION D'ENTREPRISES .	84
ANNEXE 9 : GRILLE D'ANALYSE .....	88
BIBLIOGRAPHIE.....	91

## Résumé

La loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009 du 17 décembre 2008 visait, en son article 87, à ce que les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe de 50 salariés ou plus, engagent une démarche en faveur du maintien dans l'emploi des travailleurs âgés. Elle prévoyait que les entreprises non couvertes par un accord de branche étendu, un accord d'entreprise ou un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés, soient soumises à une pénalité financière d'un montant de 1% de leur masse salariale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Cette date limite a été repoussée le 14 décembre 2009 au 1<sup>er</sup> avril 2010 pour les entreprises de 50 à 299 salariés.

Cette disposition législative appelant à la négociation décentralisée pose la question de l'appropriation du texte législatif par les acteurs dans un délai relativement court (six mois puis neuf mois pour les plus petites entreprises suite au report de trois mois de la date limite) et dans un cadre apparemment strict puisque les objectifs et les domaines d'action étaient prédéfinis. En d'autres termes, comment les injonctions performatives de la loi ont-elles été comprises, adaptées ou travaillées, afin de les rendre compatibles avec les réalités singulières de chaque entreprise ?

Pour tenter de répondre à ces questions, la présente étude analyse 116 plans d'action et accords d'entreprise déposés auprès des services déconcentrés des Ministères chargés du travail et de l'emploi entre juin et décembre 2009. Ces textes, qui constituent un échantillon non représentatif, émanent d'entreprises de toutes tailles et ont été sélectionnés dans des secteurs d'activité très différents (Industrie, Construction, Commerce, Transports, Services aux entreprises et aux particuliers, Administration et activités associatives).

Bien que la seule lecture des accords et des plans ne permette pas de prendre en compte tout le contexte de leur élaboration et soit, en définitive, le résultat de plusieurs strates d'interprétation, il est possible de dégager quelques points de régularité. Formellement, les accords et les plans respectent les obligations légales de chiffrer les objectifs généraux assignés et de s'emparer de 3 des 6 domaines d'action proposés. Deux domaines d'action sont largement choisis par les rédacteurs : l'« Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles » et le « Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation », et des outils sont clairement privilégiés pour les concrétiser, tels le droit individuel à la formation (DIF), la validation des acquis de l'expérience (VAE), les entretiens de seconde partie de carrière. Cependant, selon le secteur d'activité, ce constat général doit être nuancé : ainsi le « Recrutement de salariés âgés », peu retenu, est-il plus souvent mentionné dans le secteur des services aux entreprises, dans lequel les embauches globales sont toujours dynamiques.

Au-delà de ces traits communs, l'analyse a permis de repérer les textes élaborés dans un but de sécurisation juridique vis à vis de la pénalité (souvent dans l'urgence), et ceux qui assurent la continuité de politiques déjà en place. Mais elle a fait surtout apparaître certaines confusions et ambiguïtés. Confusions entre objectif et indicateur par exemple. Ambiguïtés découlant des marges d'interprétation qu'offre la loi elle-même, qui ne donne pas d'indication sur le chiffrage des objectifs, ni sur la définition précise du « salarié âgé », ce qui permet à certaines entreprises de rester floues dans leur formulation ou de se ménager des marges de manœuvre non négligeables. Les questionnements rencontrés lors de cette étude des textes invitent à poursuivre l'analyse sur le terrain auprès des divers acteurs parties prenantes de la négociation.

Mots clefs : Accord d'entreprise, plan d'action, salarié âgé, maintien dans l'emploi, recrutement.

## **INTRODUCTION**

Face au vieillissement démographique, l'augmentation du taux d'emploi des salariés âgés est devenue un enjeu important en France comme dans les autres pays européens. En 2009, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans atteignait 38,9 % (58,5% pour les 55-59 ans et 17,1% pour les 60-64 ans), soit un niveau encore nettement inférieur à l'objectif de 50% fixé pour 2010 par le Conseil européen de Stockholm.

Au cours des années récentes, outre le relèvement de la durée de cotisation pour l'obtention de la retraite à taux plein, de nombreuses mesures visant à accroître le taux d'emploi des salariés âgés ont été adoptées par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux : restrictions des préretraites à financement public, création de la surcote, relèvement de l'âge des mises à la retraite d'office, suppression progressive de la contribution Delalande, accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 - signé le 9 mars 2006 par les organisations patronales et trois syndicats de salariés - relatif à l'emploi des salariés âgés suivi du plan national d'action concerté pour l'emploi des salariés âgés 2006-2010. D'autres mesures nouvelles ont été prises en 2007-2008 : augmentation des prélèvements fiscaux et sociaux sur les préretraites d'entreprise, suivi renforcé des demandeurs d'emploi âgés par Pôle emploi, durcissement des conditions de mise à la retraite d'office, suppression progressive des dispenses de recherche d'emploi, assouplissement des possibilités de cumul emploi-retraite... Parmi celles-ci, l'article 87 de la loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 a mobilisé un levier supplémentaire en obligeant les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe de 50 salariés ou plus à signer avant le début 2010 des accords collectifs d'entreprises ou de branches en faveur de l'emploi des salariés âgés. Les entreprises qui ne seraient pas couvertes par un accord de branche étendu, un accord d'entreprise ou un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés, seraient soumises à une pénalité financière d'un montant de 1% de leur masse salariale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010<sup>1</sup>.

La loi encadre strictement le contenu des accords et des plans : elle exige que soit mentionné un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus ou de recrutement des salariés de 50 ans ou plus et impose le choix de trois domaines d'action parmi six domaines prédéterminés. A chaque disposition favorable retenue parmi ces domaines d'action doit être associé un objectif chiffré mesuré au moyen d'un indicateur.

C'est dans un délai très court (6 mois) et sous une forme apparemment très contrainte que les entreprises ont dû produire un texte traitant de leurs salariés âgés. Dans ce contexte, on peut se demander comment les injonctions performatives de la loi ont été comprises, adaptées ou travaillées, afin de les rendre compatibles avec les réalités singulières de chaque entreprise (présence ou non d'institutions représentatives du personnel (IRP), existence ou non d'une politique prévisionnelle des emplois et/ou d'une tradition de négociation, vigueur de l'activité conventionnelle de la branche, contexte économique...).

Pour tenter de répondre à ces questions, la présente étude analyse 116 plans d'action et accords d'entreprise déposés auprès des services déconcentrés du ministère du travail entre juin et décembre 2009. Ces textes, qui constituent un échantillon non représentatif, émanent d'entreprises de toutes tailles et ont été sélectionnés dans des secteurs d'activité très différents (Industrie, Construction, Commerce, Transports, Services aux entreprises et aux particuliers, Administration et activités associatives).

L'analyse de ces accords d'entreprise et plans d'action sur l'emploi des salariés âgés vise à décrire leur contenu (objectif global, domaines d'action, leviers ou outils mobilisés) et à saisir la façon dont les acteurs sociaux ont lu la loi, l'ont interprétée et se la sont appropriée, quels décalages sont

---

<sup>1</sup> Cette date limite a été repoussée le 14 décembre 2009 au 1<sup>er</sup> avril 2010 pour les entreprises de 50 à 299 salariés.

éventuellement apparus entre l'intention du législateur et les employeurs et les IRP chargés de traduire la loi au quotidien. L'étude vise également à détecter, en creux, l'histoire de l'entreprise et de ses relations sociales, afin de faire émerger une série de questions à approfondir dans le cadre d'une analyse ultérieure plus fouillée auprès des divers acteurs parties prenantes de la négociation.

Après une présentation du contexte dans lequel s'inscrit le dispositif et un premier cadrage statistique relatif aux accords et plans d'action signés entre juin 2009 et septembre 2010, la méthodologie de l'étude est présentée (I). Le contenu des textes est ensuite décrit (objectif global, domaines d'action, leviers ou outils mobilisés) en insistant notamment sur les nuances perceptibles dans les formulations retenues pour exprimer les objectifs et sur les logiques sous-tendant les choix effectués par les rédacteurs des textes, en fonction du contexte dans lequel se situe leur entreprise (poids des salariés âgés dans les effectifs, contexte économique, secteur d'activité) (II). Enfin l'articulation des différents niveaux de négociation (branche et entreprise) est discutée à partir de l'analyse de trois branches (Chimie, Vins et spiritueux, Coiffure) (III).



# I. CONTEXTE ET STRUCTURE DE L'ETUDE SUR LES ACCORDS ET PLANS RELATIFS AUX SALARIES AGES

## I.1. LE CADRE JURIDIQUE, ADMINISTRATIF ET POLITIQUE DU DISPOSITIF

### I.1.1. UNE INCITATION FINANCIERE FORTE A METTRE EN PLACE DES MESURES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIES AGES

La loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009 vise, en son article 87, à ce que les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe de 50 salariés ou plus, engagent une démarche en faveur du maintien dans l'emploi des travailleurs âgés. Le but de ce dispositif est « *de définir, localement ou selon l'activité, les outils les mieux adaptés. Il s'agit également d'éviter que, comme cela a pu être le cas dans le passé, les salariés âgés soient la principale variable d'ajustement du marché du travail* »<sup>2</sup>. A cette fin elle prévoit que les entreprises qui ne seraient pas couvertes par un accord de branche étendu ou un accord d'entreprise ou un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés seront soumises à une pénalité<sup>3</sup> d'un montant de 1% de leur masse salariale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Les modalités d'application du dispositif et notamment d'exonération de la pénalité diffèrent selon la taille de l'entreprise (tableau 1).

Les entreprises ou groupes d'entreprises d'au moins 50 salariés et de moins de 300 salariés sont exonérées si elles sont couvertes par :

- un accord de branche relatif à l'emploi des salariés âgés, validé par la DGEFP et étendu par le ministre ;
- ou un accord d'entreprise ou de groupe relatif à l'emploi des salariés âgés ;
- ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés ;

Une circulaire du 14 décembre 2009<sup>4</sup> a reporté le paiement de la pénalité de 1% de 3 mois pour les entreprises de 50 à moins de 300 salariés non couvertes par un accord de branche. Ces dernières étaient dès lors redevables de la pénalité à partir du 1er avril 2010. La date limite pour déposer un accord était donc le 30 avril 2010, tout accord ou plan déposé au cours d'un mois donné exonérant l'entreprise à compter du premier jour du mois.

Les entreprises ou groupes d'au moins 300 salariés sont quant à elles exonérées si elles sont couvertes par :

- un accord d'entreprise ou de groupe relatif à l'emploi des salariés âgés ;
- ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés.

---

<sup>2</sup> circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés prévus par l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009.

<sup>3</sup> L'entreprise paye elle-même la pénalité à l'organisme en charge du recouvrement des cotisations. Elle peut s'en exonérer si elle est couverte par un accord ou un plan d'action respectant certaines conditions.

<sup>4</sup> Circulaire interministérielle n° DSS/5B/5C/2009/374 du 14 décembre 2009.

**Tableau 1 : Modalités d'exonération selon la taille**

Effectifs de l'entreprise	Existence de textes		Conséquences
	Accord de branche étendu	Accord d'entreprise ou de groupe ou Plan d'action	
50 à 299 salariés ou appartenance à un groupe d'au moins 50 et de moins de 300 salariés	oui	oui	
	oui	non	
	non	oui	
	non	non	pénalités
300 salariés ou plus ou appartenance à un groupe d'au moins 300 salariés	oui	oui	
	oui	non	pénalités
	non	oui	
	non	non	pénalités

Source : Dares

### **I.1.2. ACCORD D'ENTREPRISE OU PLAN D'ACTION ?**

L'accord collectif d'entreprise est un document écrit, issu du résultat de négociations menées entre l'employeur et des représentants des salariés au nom de ceux-ci. Il peut s'agir de délégués du personnel, de délégués syndicaux, du comité d'entreprise (la délégation unique du personnel<sup>5</sup>) ou d'un salarié mandaté par une organisation syndicale extérieure à l'entreprise.

Pour qu'un accord d'entreprise conclu avec des délégués syndicaux soit valide, il faut que la ou les organisations syndicales signataires aient recueillies au moins 30 % des suffrages des salariés lors des dernières élections professionnelles, et qu'aucune autre organisation syndicale ayant recueilli plus de 50 % des voix ne s'y soit opposée.

Lorsque les accords collectifs d'entreprise sont signés par des représentants élus du personnel (membre du comité entreprise ou délégué du personnel), ces derniers doivent représenter la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles. Les accords doivent ensuite être validés par une commission paritaire de branche.

Enfin les accords collectifs signés par un salarié mandaté ou par un représentant de la section syndicale doivent être approuvés directement par les salariés à la majorité des suffrages exprimés.

A l'inverse de l'accord collectif, le plan d'action n'a pas de statut juridique au regard du droit du travail. Il est assimilable à une décision unilatérale de l'employeur, sans être clairement situé par rapport à la négociation collective. La circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 ne donne pas plus de précisions sur le statut du plan d'action. La formulation des textes légaux tend à en faire une alternative à l'accord collectif, voire à la négociation collective pour les entreprises démunies d'instances représentatives ou en cas d'échec des négociations. Cette modalité récente de prise de décision permet ainsi à de nombreuses entreprises de se conformer aux exigences de la loi en respectant les délais assez courts laissés avant application de la pénalité financière et sans passer par un processus de négociation.

Le décret d'application datant du 20 mai 2009 et la circulaire du 9 juillet, on peut considérer que les premiers textes découlant directement de la loi du 17 décembre 2008 n'ont réellement pu être élaborés qu'à partir de juin ou juillet. Les entreprises ont eu au mieux un semestre avant l'application des pénalités au 1<sup>er</sup> janvier 2010, pour assimiler la demande qui leur était adressée et y répondre. Face à l'urgence ainsi suscitée, la production d'un plan d'action a pu constituer dans de nombreux cas le moyen de respecter le délai fixé, ce qui n'exclut pas systématiquement la tenue de négociations soit dans le même temps soit postérieurement, sur la base du plan d'action initial.

<sup>5</sup> Dans les entreprises de moins de 200 salariés, la délégation unique du personnel, mise en place sur décision de l'employeur, réunit les attributions des délégués du personnel et du comité d'entreprise au sein d'une même délégation élue, en confiant les missions du comité d'entreprise aux délégués du personnel.

La circulaire DGEFP offre aux entreprises la possibilité de recourir à une procédure de rescrit auprès du Préfet de région pour sécuriser leurs accords ou leurs plans d'action. La demande de l'entreprise vise à savoir si l'administration confirme qu'elle peut s'exonérer du paiement de la pénalité de 1 % de la masse salariale instaurée à l'article L.138-24 du code de la sécurité sociale. L'analyse de la demande de l'entreprise, requiert de vérifier que les documents qu'elle produit pour justifier de son non assujettissement à la pénalité de 1 % satisfont aux exigences légales et réglementaires. Si la réponse à l'entreprise confirme l'exonération de pénalité, ou si l'administration n'a pas répondu dans un délai de trois mois, la demande est opposable à l'organisme en charge du recouvrement des cotisations. A l'inverse, si l'administration répond défavorablement par écrit dans un délai de trois mois, en motivant sa réponse, l'organisme en charge du recouvrement des cotisations sera fondé à redresser l'entreprise qui ne se serait pas appliquée la pénalité.

### **I.1.3. UNE CONTRAINTE SUR LE CONTENU DES ACCORDS ET DES PLANS POUR EVITER LA PENALITE FINANCIERE**

La rédaction d'un accord est laissée à la libre plume des parties à la négociation. Si les thèmes peuvent être prédéterminés par la loi, comme c'est le cas des objets de la négociation annuelle obligatoire<sup>6</sup>, ou des accords qui font l'objet de cette étude, aucune règle (hormis contrevenir aux dispositions fondamentales du Droit du travail) ne s'applique au texte lui-même. De même le contenu d'un plan d'action est également laissé à la libre plume de l'employeur. Seule une consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel est requise mais n'impose pas que ces derniers approuvent le texte pour le rendre valide. Dans le dispositif sur l'emploi des salariés âgés, même si le contenu de l'accord collectif (ou du plan d'action) ne répond pas aux critères exigés par le législateur, il conserve une validité intrinsèque et est applicable dès lors qu'il aura été signé conformément aux règles de représentativité énoncées plus haut, mais l'entreprise sera soumise à la pénalité.

La loi 2008-1330 et la circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 relative aux accords et aux plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés disposent entre autres que les accords ou plans d'action, qu'ils soient de branche, de groupe ou d'entreprise, doivent nécessairement comporter :

- *« un objectif chiffré global de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés. Si cet objectif concerne le maintien dans l'emploi, il doit concerner les salariés âgés de 55 ans et plus, s'il concerne le recrutement, il doit concerner les salariés âgés de 50 ans et plus.*
- *des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés relevant d'au moins trois des six domaines d'action obligatoires suivants :*
  - *recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ;*
  - *anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;*
  - *amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;*
  - *développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;*
  - *aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;*
  - *transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.*

*A chaque disposition favorable retenue parmi ces domaines d'action est associé un objectif chiffré mesuré au moyen d'un indicateur. (...) Cependant une entreprise, dès lors qu'elle a défini des dispositions favorables parmi trois au moins de ces domaines d'action, peut aborder dans son accord, ou dans son plan d'action, d'autres domaines d'action. Dans ce cas, les dispositions qu'elle retiendrait dans ces autres domaines d'action ne sont pas soumises à l'exigence d'être assorties d'un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur. »*

La circulaire ajoute que :

- « L'intitulé des domaines d'action doit apparaître à l'identique dans l'accord ou le plan d'action.*
- L'entreprise peut retenir au sein de ces domaines d'action une ou plusieurs dispositions favorables.*

<sup>6</sup> Portant sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, et sur les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

- Les objectifs chiffrés associés aux dispositions peuvent concerner d'autres tranches d'âge que celles retenues pour l'objectif global, voire ne pas cibler précisément une tranche d'âge. Cependant, la disposition doit être cohérente avec la poursuite de l'objectif global ».

Elle précise les deux autres points que doivent comporter plans et accords :

« Des modalités de suivi de la mise en œuvre des dispositions retenues parmi les domaines d'action obligatoires, et de la réalisation de l'objectif chiffré. L'accord d'entreprise ou de groupe détermine librement ses modalités de suivi (...).

Une durée maximale d'application de trois ans de l'accord ou du plan d'action ».

La principale marge de manœuvre des partenaires sociaux réside donc, à première vue, dans le choix de l'objectif global (recrutement ou maintien), des trois domaines d'action et des leviers ( ou « dispositions favorables »). Elle réside aussi, nous le verrons plus loin, dans les interprétations de la loi.

## ***1.2. LE CADRE POLITIQUE ET MACROECONOMIQUE DE LA MESURE***

### **1.2.1. UN DISPOSITIF QUI PROLONGE UN LARGE ENSEMBLE DE MESURES VISANT A FAVORISER L'EMPLOI DES SALARIES AGES**

Face au vieillissement démographique, l'augmentation du taux d'emploi des salariés âgés est devenu, depuis de nombreuses années, une préoccupation importante des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, tant au niveau français qu'europpéen. D'une part, il s'agit de lutter contre la sortie précoce du marché du travail qui affecte de façon croissante et massive les salariés âgés, avec des conséquences tant sociales (désocialisation, perte de compétence) que financières (diminution de revenu, défaut de cotisation, coût pour le régime d'assurance chômage). D'autre part, le prolongement de l'activité constitue l'un des leviers d'action possible pour contribuer au rééquilibrage financier du système de retraite.

En 2009, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans était de 38,9% en moyenne en France contre près de 45% en moyenne dans l'Union européenne, loin des 50% fixés à Stockholm comme objectif pour 2010. L'amélioration de ce taux d'emploi passe par deux principaux canaux : la diminution des sorties précoces de l'emploi<sup>7</sup> à partir de 55 ans (via le chômage, les préretraites...) et l'accroissement de l'âge moyen du passage à la retraite.

D'une manière générale les salariés âgés font l'objet d'une suspicion d'inaptitude face aux changements (techniques ou organisationnels). Des comportements de discrimination sur l'âge à l'embauche peuvent également rendre leur retour à l'emploi particulièrement difficile. En outre, leur emploi peut être fragilisé par des problèmes de santé liés ou non au travail<sup>8</sup>.

Du point de vue des salariés âgés eux-mêmes, le maintien dans l'emploi peut se heurter à certains phénomènes désincitatifs, comme l'absence de perspectives d'évolutions de leur carrière, ou une importante diminution de la rémunération liée à une modification de leur emploi (passage à temps partiel, passage d'un travail de nuit à un travail de jour). Des dispositions spécifiques sont envisagées, afin d'amener les salariés âgés à poursuivre une activité plutôt que de partir en retraite : création de « missions » réservées aux plus âgés, maintien du taux de cotisations sociales sur la base d'un temps plein pour le calcul des droits à la retraite, ou encore étalement voire compensation de la baisse de salaire.

Depuis le début des années 2000, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont pris de nombreuses mesures pour maintenir les salariés âgés en activité. En 2003, outre les mesures

<sup>7</sup> L'âge moyen effectif de sortie du marché du travail se situe à 58,4 ans en 2009 alors que les salariés ne font valoir leurs droits au départ à la retraite qu'à l'âge de 61,5 ans en moyenne. Voir le 8ème rapport du conseil d'orientation des retraites, « Retraites : perspectives actualisées à moyen et long terme en vue du rendez-vous de 2010 », avril 2010.

<sup>8</sup> Premières informations – Premières synthèses – DARES – janvier 2008 N° 08-1.

d'allongement de la durée de cotisation nécessaire pour l'obtention de la retraite à taux plein, la loi portant réforme du système des retraites s'est fixée pour objectif de favoriser l'emploi des salariés âgés en restreignant les préretraites à financement public, créant la surcote et modifiant la retraite progressive et le cumul emploi-retraite.

En 2005, les partenaires sociaux ont engagé une négociation nationale interprofessionnelle relative à l'emploi des salariés âgés en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi. Cette négociation s'est conclue par un accord le 13 octobre 2005 signé le 9 mars 2006 par toutes les organisations patronales, la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC. Elle a été suivie par l'élaboration d'un plan national d'action concerté pour l'emploi des salariés âgés pour la période 2006-2010. Ce plan avait vocation à décliner les dispositions de l'accord, à l'accompagner et à le prolonger pour ce qui relève de la responsabilité de l'État. A cette fin, cinq grands objectifs ont été définis. Le premier était de faire évoluer les représentations socioculturelles, notamment en sensibilisant les entreprises à la gestion des âges, à l'accès ou au maintien dans l'emploi des salariés âgés. Le deuxième objectif était de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés âgés, en généralisant les entretiens de deuxième partie de carrière et les bilans de compétences et en développant les nouveaux outils de la formation professionnelle à destination des salariés âgés (DIF, VAE et périodes de professionnalisation). Cet objectif prévoyait aussi le développement des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Enfin, le plan insistait sur l'importance de limiter le recours aux cessations totales anticipées d'activité, en mettant un terme aux accords abaissant l'âge de mise à la retraite d'office. Le troisième objectif était de favoriser le retour à l'emploi des salariés âgés, en refusant la discrimination par l'âge lors du recrutement et en supprimant progressivement la contribution « Delalande » qui taxait les licenciements de travailleurs âgés et pouvait ainsi constituer un frein à leur embauche. Le quatrième objectif portait sur l'aménagement des fins de carrière, en développant la pratique du tutorat dans l'entreprise, en promouvant la retraite progressive, en renforçant le caractère incitatif de la surcote et en élargissant les possibilités de cumul emploi-retraite pour les bas salaires. Enfin, le cinquième objectif visait à assurer un suivi tripartite dans le temps de ces actions.

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2008 a mis en œuvre plusieurs mesures pour concrétiser l'orientation donnée par le plan d'action concerté pour l'emploi des salariés âgés. Ainsi, la contribution « Delalande » a été supprimée de manière accélérée. Les prélèvements fiscaux et sociaux sur les préretraites d'entreprise et les indemnités de mise à la retraite d'office ont été fortement augmentés. Enfin, un renforcement de l'accompagnement des demandeurs d'emploi vieillissants a été engagé par Pôle emploi.

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 a complété ces mesures. La mise à la retraite d'office à 65 ans a été supprimée à compter de 2009, la surcote a été portée de 3 % à 5 % par an et les conditions de cumul emploi-retraite ont été assouplies (pour les salariés de plus de 60 ans éligibles à la retraite à temps plein, pour les salariés de plus de 65 ans). Par ailleurs, les conditions d'éligibilité à la dispense de recherche d'emploi ont été progressivement resserrées en 2008, en vue d'une suppression à l'horizon de 2012.

L'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 mobilise un levier supplémentaire de l'action publique en obligeant les entreprises de 50 salariés ou plus à signer avant le début 2010 des accords d'entreprise ou de branche en faveur de l'emploi des salariés âgés. Par cette obligation, il s'agit d'inciter les employeurs « [...] à adapter une gestion active des âges et à mieux intégrer les salariés âgés dans la gestion des ressources humaines ».

### **I.2.2. ÉLÉMENTS DE CADRAGE STATISTIQUE SUR LES ACCORDS D'ENTREPRISE ET PLANS D'ACTION SUR LES SALARIÉS AGÉS**

Les accords de branche, pour permettre l'exonération de la pénalité financière de 1% de la masse salariale, doivent faire l'objet d'un dépôt au près du ministère du Travail puis d'une procédure d'extension à l'ensemble des champs de la branche. Tous les accords collectifs d'entreprise et plans

d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés doivent faire l'objet d'un dépôt auprès des directions régionales de l'entreprise, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

Les données mensuelles et trimestrielles recueillies suite à ces dépôts permettent d'estimer les flux d'accords et plans entre le 1<sup>er</sup> juin 2009 et le 1<sup>er</sup> octobre 2010.

### **Évolution globale du nombre d'accords et plans déposés**

Fin juin 2010, environ 88 accords de branches (dont 8 relevant de branches agricoles) portant sur l'emploi des salariés âgés ont été déposés<sup>9</sup>. Ils couvrent environ 400 branches professionnelles, nationales ou locales, ayant un identifiant de convention collective propre (IDCC), dont 212 du secteur agricole et 77 de la métallurgie.

Les branches professionnelles qui ont déposé un accord sur l'emploi des salariés âgés (voir tableau 2) couvrent plus de 7,3 millions de salariés (estimation fondée sur les effectifs présents dans les branches concernées au 31/12/2008), employés dans près de 550 000 entreprises différentes. Cependant, cette couverture globale ne rend pas compte du champ effectif d'application de ces accords, notamment en termes d'exonération de la pénalité : en effet, les accords de branche sur l'emploi des salariés âgés ne permettent qu'aux entreprises ou groupes de 50 à 299 salariés d'être exonérés de la pénalité de 1%.

---

<sup>9</sup> Pour une analyse de contenu de ces accords de branche, voir « la négociation collective en 2009 », Bilans et rapport, p.431-435, DGT-DARES, Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique.

## **Les dispositifs permettant le suivi statistique des accords d'entreprise et plans d'action sur l'emploi des salariés âgés**

*Le suivi mensuel des accords et plans d'actions relatifs à l'emploi des salariés âgés déposés auprès des DIRECCTE*

Les signataires des accords d'entreprise et plans d'action sont tenus de les déposer auprès de la DIRECCTE.

Afin de disposer de remontées mensuelles sur la montée en charge des accords et plans relatifs à l'emploi des salariés âgés, un système de décompte rapide des accords et plans en UT des DIRECCTE a été mis en place à compter de décembre 2009 (cf. note 135-09 de la Dares du 17 décembre 2009). Chaque UT fait ainsi parvenir à la Dares un fichier dénombrant les accords et plans d'action qui y ont été déposés au cours du mois écoulé (plus exactement entre le 26 du mois n-1 et le 25 du mois n).

Ce dispositif ne vise qu'à permettre un suivi global à court terme des flux d'accords et plans déposés et n'est exploitable qu'à partir de décembre 2009. Il ne permet aucune analyse détaillée, puisqu'il ne fournit aucune caractéristique sur les accords en eux-mêmes ou sur les entreprises auxquelles ils s'appliquent. Il n'est possible ni de contrôler l'existence de doublons liés au dépôt de plusieurs versions d'un même accord ou plan, ni de vérifier l'exactitude de ce décompte dans chacune des UT. En particulier, une incertitude sur l'exactitude des données concerne les premiers mois du dispositif (décembre 2009 et janvier 2010). Il est possible que certaines UT aient en fait indiqué, au titre du mois décembre 2009, l'ensemble des accords et plans déposés au cours de l'année 2009. On peut par ailleurs se demander si la période de décompte (du 26 du mois n-1 au 25 du mois n) a été respectée pour chaque mois et par chaque UT, notamment au début du dispositif. Pour toutes ces raisons il est difficile d'évaluer exactement le nombre d'accords et plans déposés entre septembre et décembre 2009, car cela nécessite d'articuler la source mensuelle (sur décembre) avec la source trimestrielle (sur le dernier trimestre 2009). L'estimation réalisée est susceptible d'être un peu surévaluée pour les mois de novembre à janvier 2009.

*Le suivi trimestriel résultant de l'enregistrement des accords collectifs et plans*

Suite à ce dépôt, le service compétent de la DIRECCTE procède à l'enregistrement des accords et plans, et identifie à cette occasion un certain nombre d'informations relatives à l'établissement qui a fait l'acte de dépôt (SIRET, secteur d'activité...), à la nature et au contenu des textes (thèmes, signataires) et enfin au périmètre auquel le texte doit s'appliquer.

On parle alors des accords et plans déposés et enregistrés. Ces éléments sont enregistrés dans une base de données, compilée au niveau national par la DARES chaque trimestre.

Cette source a l'avantage de fournir des données plus détaillées sur chaque accord ou plan, et de permettre in fine un chiffrage plus précis du nombre total d'accords et plans distincts et des entreprises couvertes par ces textes (possibilité d'éliminer des doublons). Les données disponibles permettent, en partie, d'appréhender le périmètre auquel s'applique chaque accord ou plan, notamment dans le cas de groupes ou d'unités économiques et sociales : l'effectif total couvert peut être dans ce cas renseigné. L'inconvénient de cette source est qu'elle n'est actualisée qu'en début de trimestre, après collecte et compilation des données de chaque UT. Par ailleurs le suivi est tributaire de l'activité des services déconcentrés en matière d'enregistrement des accords : selon les périodes et les UT, des retards de plusieurs mois peuvent exister entre le moment du dépôt, celui de l'enregistrement, et enfin celui de la remontée statistique.

De ce fait, la base de données disponible début octobre 2010 ne couvre pas l'ensemble des accords et plans d'action qui ont pu être déposés, notamment au cours des 6 derniers mois.

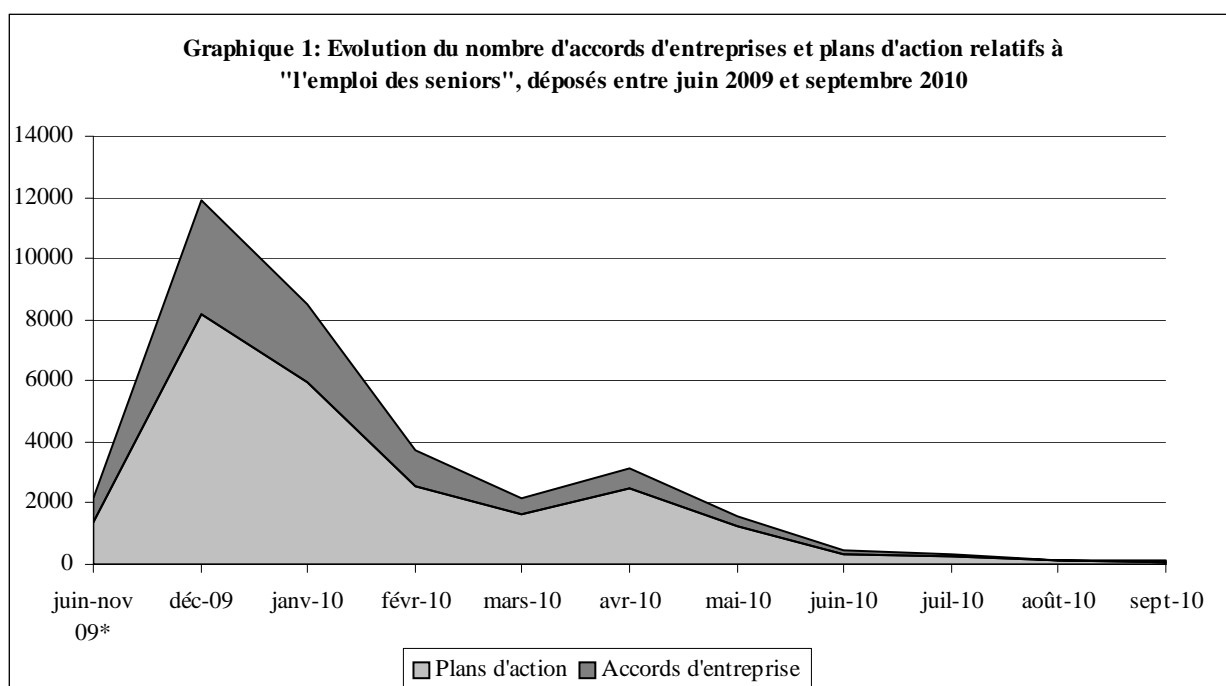
Fin septembre 2010, près de 34 200 textes relatifs à des accords d'entreprise ou plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés ont été déposés dans les unités territoriales (UT) des DIRECCTE depuis le début du dispositif. On estime que 8% d'entre eux sont en fait des doublons, c'est-à-dire soit des avenants soit des nouvelles versions venant compléter ou remplacer des accords et plans ayant déjà été déposés pour la même entreprise<sup>10</sup>.

Près de 60% de ces accords et plans ont été déposés au cours des seuls mois de décembre 2009 et janvier 2010. Cette concentration s'explique par le fait que les mesures prévues dans l'article 87, détaillées dans le décret du 20 mai et la circulaire du 9 juillet 2009, ne laissaient initialement que peu de temps aux entreprises (notamment celles de plus de 300 salariés, qui ne pouvaient compter sur un accord de branche pour être exonérées de la pénalité) pour négocier des accords collectifs ou établir des plans d'action. Dès le mois de février 2010, les premières pénalités devenaient en effet applicables aux entreprises et groupes de 300 salariés ou plus n'ayant pas déposé avant le 31 janvier un accord collectif ou plan d'action à cette date.

<sup>10</sup> Le recensement proposé ici s'appuie sur des données exhaustives collectées chaque mois en 2010 auprès des DIRECCTE sur le nombre d'accords et plans qui leur ont été déposés. Du fait de la procédure de rescrit introduite dans l'article 87, afin de sécuriser juridiquement les entreprises, certaines entreprises ont pu déposer successivement plusieurs versions d'un accord ou plan afin de prendre en compte des remarques formulées par l'administration lors du rescrit, d'où l'existence potentiellement de doublons.

Les flux d'accords et plans déposés se sont nettement taris à compter de l'été 2010 : en septembre 2010, seule une centaine de textes relatifs à des accords et plans sur l'emploi des salariés âgés ont été déposés auprès des UT (voir graphique 1). Ce tarissement est lié au fait que l'on arrive au terme du processus d'adaptation des entreprises aux nouvelles contraintes introduites par l'article 87 de la LFSS de 2009. Les flux restants concernent des modifications portant sur des accords ou des plans existants, mais aussi de nouveaux accords et plans déposés par des entreprises entrant dans le champ d'application de la loi au 31 décembre 2010 (effectifs supérieurs à 50 ou 300 salariés).

Sur l'ensemble de la période allant de juin 2009 à octobre 2010, 29% des textes déposés concernent des accords collectifs d'entreprise. La part des plans d'actions est de 71% en moyenne, mais a progressé régulièrement jusqu'en avril 2010, où elle a atteint 79% : sur cette période, ce sont surtout les entreprises de moins de 300 salariés, plus rarement dotées de délégués syndicaux avec qui négocier que celles de plus de 300 salariés, qui ont alors recours à des plans d'action.



Source : Dares, données issues des remontées rapides mensuelles.

\* Pour la période juin 2009 à novembre 2009, le nombre d'accords et plans a été estimé à partir de données trimestrielles car le dispositif de suivi mensuel n'a été mis en place qu'à partir de décembre 2009. De décembre 2009 à juin 2010, le décompte a été effectué mensuellement par les DIRRECCTE. Il s'agit plus exactement d'un décompte portant sur la période allant du 26 du mois N-1 au 25 du mois N. De ce fait, pour certains mois où les dépôts ont été nombreux lors des tous derniers jours (décembre 2009 et janvier 2010), le nombre mensuel ne rend pas exactement compte de l'ensemble des dépôts effectivement réalisés. Concernant le mois de juin 2010, 6 départements n'ont pas fait parvenir leurs données, dont 3 sont des départements d'outre-mer ou de Corse. Ces données manquantes ne devraient cependant pas remettre en cause le volume global d'accords et plans pour l'ensemble du territoire national.

Les entreprises et les groupes de 50 à moins de 300 salariés avaient jusqu'au 30 avril 2010 pour être couverts par des accords collectifs (d'entreprise ou de branche) ou des plans d'action ayant été fixé au 30 avril. Plus l'échéance se rapprochait, plus les entreprises ont pu privilégier le dépôt d'un plan d'action, plus rapide à établir par la direction qu'un accord collectif, qui nécessite préalablement des négociations collectives.

### Evaluation à partir de 30 200 accords et plans

Après leur dépôt auprès de la DIRECCTE, les accords et plans relatifs aux salariés âgés conclus au niveau d'entreprises, groupes ou UES, font l'objet d'un enregistrement. Suite à cette procédure d'enregistrement, on dispose chaque trimestre d'informations un peu plus détaillées sur les



caractéristiques de ces accords et plans (date de signature, nature du texte, signataires..), et surtout sur les entreprises qui les ont déposés.

Sur les 34 200 accords d'entreprise et plans d'action sur l'emploi des salariés âgés déposés auprès des UT, plus de 30 200 textes ont été enregistrés et ont fait l'objet d'une analyse détaillée. Ces textes comportent des doubles comptes<sup>11</sup>. Après avoir éliminés ceux qui sont repérables, on dénombre 27 750 accords d'entreprise ou plans d'action distincts, c'est-à-dire qui couvrent a priori chacun une entité économique différente, identifiée par le SIREN du déposant des entités économiques différentes : il peut s'agir d'une entreprise indépendante, d'un groupe d'entreprises ou d'Unités Économiques et Sociales (le SIREN est alors souvent celui de la tête de groupe ou de l'entreprise dominante qui a déposé l'accord ou le plan).

Les accords ou plans d'action de groupes ou d'UES couvrent les salariés de plusieurs filiales. On dénombre en particulier plus de 1 400 accords ou plans d'action relevant de groupes ou d'UES, qui concerneraient à eux seuls plus de 9 600 entreprises employant plus de 1,1 millions salariés. En tenant compte des informations disponibles sur les accords de groupes ou d'UES, on estime qu'environ 36 100 entreprises employant près de 7,3 millions de salariés seraient couvertes par les 27 750 accords ou plans d'action (d'entreprise, d'UES ou de groupe) enregistrés au 1<sup>er</sup> octobre 2010.

Ces estimations sont cependant fragiles car il n'est pas possible d'éliminer certains doubles dépôts au sein de groupes ou d'UES : on ne peut exclure qu'un accord de groupe soit déposé au niveau de la tête du groupe (le nombre total de salariés ou d'entreprise du groupe étant alors pris en compte lors de l'enregistrement en UT), puis séparément dans d'autres UT par une ou plusieurs filiales, celles-ci pouvant éventuellement décliner localement le contenu de l'accord central. Dans ce cas, il n'est pas possible de contrôler le double compte du nombre de filiales et de salariés couverts, en l'absence de répertoire permettant de relier les filiales d'un groupe (et a fortiori les entreprises membres d'une UES). De ce fait les évaluations présentées ici peuvent être entachées d'un biais de surestimation.

La ventilation des accords et plans d'actions selon la taille des entités doit aussi être interprétée avec beaucoup de précaution (tableau 2). En effet, au-delà des imperfections affectant les données relatives aux entités économiques (entreprises, groupes ou UES) et leurs effectifs, les accords et plans ne peuvent être rapportés qu'à des entités économiques et non à une population d'entreprises au sens strict. Il n'est donc pas possible d'évaluer de façon très précise le nombre d'entreprises de 300 salariés ou plus couvertes par un accord ou un plan, et de le comparer au nombre total d'entreprises de 300 salariés ou plus concernées par la loi (plus de 5 000 entreprises).

Sous ces réserves, on estime que sur les 27 750 accords ou plans qui concernent des entités différentes, 14,6% auraient été déposés par des entités économiques (entreprises, groupes ou UES) de 300 salariés ou plus. Si en nombre ces accords et plans sont minoritaires, ils concernent 74% des salariés couverts par un accord d'entreprise ou un plan d'action. Plus de 95% des accords et plans d'actions déposés par des unités de 300 salariés ou plus l'ont été avant le 1<sup>er</sup> février 2010.

Plus de la moitié des accords et plans émaneraient d'entités économiques de 50 à 299 salariés. Ils concerneraient plus d'1,7 million de salariés.

---

<sup>11</sup> Quelle que soit la source, l'estimation brute du nombre total d'accords d'entreprise et de plans d'action est entachée de doubles comptes car :

- certaines entreprises ont pu déposer successivement plusieurs versions d'un accord ou plan afin de prendre en compte les remarques de l'administration suite à un rescrit ;
- Certaines entreprises ont pu négocier un accord ou un plan au niveau de leurs différents établissements, ou au moins décliner une version centrale dans chacun d'eux. Si ces différents accords ou plan d'action d'établissements ont été déposés dans différentes UT, alors ils constituent des doublons à neutraliser.
- un même accord ou plan établi au niveau d'un groupe employant plus de 300 salariés a pu faire l'objet de multiples procédures de dépôt distinctes (auprès de DIRECCTE différentes) par les différentes entreprises filiales du groupe. Il en va de même pour certaines entreprises multi-établissements, l'accord ou le plan défini au niveau central ayant pu être déposé séparément par plusieurs établissements.

Il n'est cependant pas possible d'éliminer les doubles comptes liés au dépôt successif d'un même accord par le siège d'un groupe et ses filiales, car on ne peut mettre en rapport les SIREN des différentes entreprises.

Un tiers des accords et plans relèveraient d'entités de moins de 50 salariés. Les entreprises de moins de 50 salariés sont a priori exclues du champ du dispositif légal sauf s'il s'agit d'entreprises appartenant à des groupes ou UES de 50 salariés ou plus : elles sont alors concernées par la pénalité, et ont négocié séparément leurs plans ou accords ou déposé individuellement une déclinaison locale d'un accord ou plan élaboré au niveau du groupe ou de leur UES. Il peut également, dans certains cas, s'agir d'accords et de plans concernant des entreprises indépendantes dont l'effectif physique recensé au 31/12/2010 est inférieur à 50 salariés mais dont l'effectif moyen sur l'année 2009 est supérieur au seuil de 50 salariés (selon le mode de calcul défini dans le décret du 20 mai 2009). Il peut aussi s'agir d'entreprises ayant voulu se sécuriser face au risque de pénalité financière, ne sachant pas exactement si leur effectif les y expose, ou encore d'entreprises de moins de 50 salariés ayant décidé de leur propre initiative, d'engager une politique active en faveur de salariés âgés. Enfin, quelques erreurs d'enregistrement concernant certains accords de groupes et d'UES ne peuvent être exclues<sup>12</sup>.

**Tableau 2 : Répartition des accords et plans d'action enregistrés au 1er octobre 2010, par taille des entités**

	Accords et plans enregistrés au 01/10/2010				Uniquement accords collectifs		Uniquement plans d'action	
	Nombre entités distinctes	%	Effectifs salariés	%	Nombre entités distinctes	Effectifs salariés	Nombre entités distinctes	Effectifs salariés
Moins de 50 salariés	9 218	33,2	203 000	2,8	612	17 000	8606	185 000
50 à 300 salariés	14 407	51,9	1700000	23,3	4 790	640 000	9 617	1 060 000
300 salariés et plus	4 123	14,9	5393000	73,9	2 235	2 874 000	1 888	2 520 000
<b>Total</b>	<b>27 748</b>	<b>100,0</b>	<b>7 296 000</b>	<b>100,0</b>	<b>7 637</b>	<b>3 531 000</b>	<b>20 111</b>	<b>3 765 000</b>

Source : Dares, base des accords d'entreprise.

\* Effectif physique issu des DADS au 31/12/2008 ou effectif déclaré lors du dépôt s'il s'agit d'un groupe ou d'une UES.

Les résultats statistiques présentés ci-dessus ne reposent que sur une description sommaire des accords collectifs et plans, et non sur une analyse précise du contenu de chaque texte déposé. Les données disponibles ne permettent notamment pas de dire quels ont été les objectifs, domaines et leviers retenus dans les 33 000 accords et plans d'action déposés par les entreprises, et encore moins s'ils répondent réellement, dans leur contenu, aux attentes du législateur et permettent effectivement une exonération de la pénalité financière. L'étude présentée dans la suite de ce document vise donc à rendre compte, dans la mesure du possible, du contenu des accords et plans d'action sur l'emploi des salariés âgés conclus au niveau des entreprises et groupes d'entreprise.

### ***1.3. STRUCTURE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE***

#### **1.3.1. UNE ANALYSE A TROIS NIVEAUX**

L'analyse des accords et plans d'action sur l'emploi des salariés âgés, menée dans la suite de cette étude, se déploiera sur trois niveaux :

- Un premier niveau d'analyse vise à décrire le contenu des accords et plans, c'est-à-dire ce que les entreprises ont choisi d'adopter comme objectif global, comme domaines d'action pour y parvenir, et comme leviers ou outils pour les concrétiser. Cette étape liminaire se fonde sur une analyse « à plat » des accords et plans en prenant comme référence les attentes énoncées dans la loi, les décrets et les circulaires.

<sup>12</sup> Il peut s'agir d'entreprises têtes de groupes (holding) qui ont déposé l'accord ou le plan négocié mais n'ont pas déclaré explicitement, lors du dépôt en DIRECCTE, qu'il s'agissait d'un accord ou plan de groupe ainsi que l'effectif total du groupe (on dénombre au moins une centaine de cas de ce type). L'accord ou le plan a alors été rattaché à la seule entreprise tête de groupe (holding par exemple), dont l'effectif peut fréquemment être inférieur à 50 salariés.

- Un deuxième niveau consiste à mettre au jour les logiques sous-tendant les choix effectués par les rédacteurs des textes, en fonction du contexte dans lequel se situe leur entreprise. L'analyse se complexifie puisqu'il faut articuler plus finement les différents registres d'objectifs et d'action énoncés dans les textes avec les caractéristiques identifiables des entreprises (poids de leurs salariés âgés, contexte économique, secteur d'activité).
- Un troisième niveau d'analyse, transversal à l'ensemble du document, renvoie à la façon dont les rédacteurs des accords et plans, à l'issue d'un éventuel processus de négociation, se sont adaptés à la demande qui leur était faite, dans un délai relativement court et sous la « menace » d'une pénalité financière. Comment se sont-ils appropriés un cadre juridique qui paraissait relativement étroit de prime abord (contrainte d'objectifs chiffrés, domaines prédéfinis) ? Comment ont-ils pu jouer sur les marges d'interprétation du cadre légal pour proposer un dispositif qui corresponde *in fine* à la situation de leur entreprise et à leur propre degré d'engagement dans une politique en faveur de l'emploi de salariés âgés ?

Ce troisième niveau d'analyse repose très largement sur une décomposition assez fine du contenu des textes, pour essayer d'appréhender le degré d'engagement des entreprises, au travers des objectifs formulés, des indicateurs proposés, des mesures envisagées, ou des nuances de formulation relevant souvent de la sémantique.

Pour contextualiser les plans et les accords sur les salariés âgés, l'analyse rend compte, dès lors que le texte le mentionne, de l'existence de politiques ou de négociations préexistantes, notamment l'inscription dans la continuité d'une GPEC, d'une négociation sur l'emploi des salariés âgés antérieure à la mise en œuvre du dispositif prévu par l'article 87 de la LFSS pour 2009, ou encore d'une négociation de branche. Néanmoins le texte déposé reste l'aboutissement écrit d'une discussion, d'une négociation ou d'une réflexion qui échappe souvent à l'analyse. Il est en effet fréquemment impossible de déceler, derrière les formulations adoptées, les réalités et processus sous-jacents. Un plan d'action et a fortiori un accord, s'inscrivent dans l'histoire de l'entreprise émettrice mais aussi dans l'histoire de la branche à laquelle elle est rattachée lorsque c'est le cas. L'examen d'un texte unique (accord ou plan) ne prend tout son sens que s'il peut être resitué dans un flux de négociations (ou d'absence de négociation) compte tenu des politiques antérieures de l'entreprise, de l'état des relations professionnelles passées et présentes en son sein... Même si elle reste partielle, l'analyse des textes permet cependant, comme on le verra par la suite, de mettre en évidence des différences dans le degré d'engagement des entreprises, au travers par exemple de l'énoncé des objectifs ou d'indicateurs.

### **I.3.2. LES DONNEES : UN ECHANTILLON DE 116 ACCORDS D'ENTREPRISE ET PLANS D'ACTION**

Cette étude repose sur l'analyse détaillée d'un échantillon de 116 accords d'entreprise et plans d'action déposés entre juin et décembre 2009 qui s'inscrivent explicitement dans le cadre du dispositif légal présenté précédemment. L'échantillon analysé n'a pas vocation à être représentatif, statistiquement parlant, de l'ensemble des accords et plans signés, ou de l'ensemble de la population des entreprises concernées par l'article 87, mais à traduire la diversité des textes et l'hétérogénéité des entreprises signataires.

La sélection des accords et des plans a été effectuée, dans la mesure du possible, en tenant compte des spécificités des différents secteurs d'activité, notamment en matière de dynamique d'emploi (structures de la main d'œuvre et poids des salariés âgés, évolution de l'emploi, précarité...), d'organisation et de conditions de travail (pénibilité, horaires atypiques...) (tableau 3). D'autres dimensions relatives aux caractéristiques structurelles de chaque entreprise (la taille, l'ancienneté ou la nature de l'entité économique par exemple) ont également été prises en compte, dans la mesure où elles peuvent influencer le choix des domaines d'action ou le niveau des objectifs chiffrés. Ces paramètres ne sont pas toujours connus au moment de l'analyse des textes, sauf si les rédacteurs fournissent l'information. C'est une autre limite de l'étude.

Si les critères énoncés ci-dessus ont été, autant que possible, utilisés pour sélectionner les textes, d'autres critères plus pragmatiques se sont imposés : l'unité temporelle des textes analysés (entre juin 2009 et janvier 2010), et leur accessibilité immédiate (contingente à leur dépôt auprès des DIRECCTE

sous forme électronique). La description complète de l'échantillon est présentée en annexe 1, avec notamment les lignes directrices qui ont présidé au choix des différents secteurs d'activité.

**Tableau 3 : Composition de l'échantillon par taille des entreprises, nature des textes, unité signataire et secteur d'activité**

Taille	Nombre de textes
moins de 50 salariés	23
50 à 299 salariés	56
300 salariés et plus	37
Type de texte	
Accord	54
Plan	62
Unité signataire	
Entreprise	106
Groupe ou UES	10
Naf 16	
Industrie	13
<i>EB Industries agricoles et alimentaires</i>	2
<i>EC Industries des biens de consommation</i>	2
<i>ED Industrie automobile</i>	3
<i>EE Industries des biens d'équipement</i>	1
<i>EF Industries des biens intermédiaires</i>	4
<i>EG Energie</i>	1
EH Construction	14
EJ Commerce	29
EK Transports	17
EN Services aux entreprises	13
EP Services aux particuliers	14
ER Administration et activités associatives	16

Source : Dares

Il convient de demeurer circonspect à l'égard de la taille et de la nature des unités signataires. Théoriquement les effectifs mentionnés devraient correspondre à ceux de l'entreprise pour laquelle l'accord ou le plan d'action a été signé. Or dans bien des cas, on s'aperçoit que les effectifs mentionnés ne sont pas ceux de l'entreprise mais ceux du groupe auquel l'entreprise appartient, ou à la tête duquel elle est, ou encore ceux de l'établissement siège.

Quelques cas répétés ont par ailleurs révélé qu'il peut exister des accords signés au niveau de l'entreprise, alors que celle-ci appartient à un groupe et, qu'en réalité, les mêmes accords « clones » s'appliquent dans toutes les entreprises du groupe. L'articulation des mesures mises en place au niveau du groupe ou au niveau de l'entreprise n'est donc pas systématiquement déterminée par la qualité de l'unité signataire.

### I.3.3. LA GRILLE D'ANALYSE

Pour tenter de traiter tous les textes de la même façon, il a été nécessaire de construire une grille d'analyse permettant d'en extraire les grandes lignes. La grille a été enrichie au cours de l'analyse afin de l'adapter aux différentes rédactions constatées et d'intégrer la diversité des modes d'action. Il en est ainsi, par exemple, des objectifs dits « chiffrés », exprimés en nombre, en pourcentage, en montant, rapportés à une tranche d'âge, un effectif global, une catégorie, un budget de formation, des heures etc. La façon de quantifier n'étant pas neutre, ces nuances ont dû être prises en compte.

Des rubriques d'analyse supplémentaires se sont aussi avérées nécessaires. C'est le cas par exemple des rubriques concernant les préambules, non systématiques mais souvent porteurs d'informations précieuses sur la situation de l'entreprise, l'état des relations sociales, voire les motivations ou les contraintes ayant présidé à la rédaction du texte.

La grille ne peut évidemment rendre compte de la richesse (ou de la complexité) des accords et des plans. Elle ne constitue qu'un guide de lecture pour passer d'un texte à l'autre et repérer différences et similitudes. Elle vise à résumer, de façon synthétique, les caractéristiques des textes, en les organisant autour des catégories fournies par la loi détaillée (cf annexe 9 pour une présentation détaillée de la grille).

Cette grille d'analyse a souvent nécessité un travail de structuration. En effet, nombre de textes apparaissent mal structurés, contrairement à d'autres qui respectent scrupuleusement le cadre de la loi, en citant précisément les domaines d'action utilisés. Ainsi dans de nombreux cas il faut démêler les mesures de manière à pouvoir les classer selon les catégories formées par la loi. Se pose également la question de savoir comment codifier les accords « vides », fondés sur des déclarations de principe sans objectif chiffré, ou évoquant des indicateurs sans qu'ils soient assortis d'objectif, ou encore proposant des indicateurs qui ne correspondent pas à la mesure de l'objectif. Par exemple, dans le volet concernant le développement des compétences, l'objectif est ainsi formulé : « *Une part du financement du plan de formation est réservée à la formation prioritaire des seniors d'au moins 55 ans. Elle est déterminée chaque année avec un minimum de 10%* ». Or l'ensemble des indicateurs mobilisés pour rendre compte de la formation des salariés âgés sont : « (a) *Nombre de seniors ayant bénéficié d'une période de professionnalisation ; (b) Nombre total de périodes de professionnalisation prises en charge par chaque OPCA ; (c) Durées des périodes de professionnalisation par famille de métiers prises en charge par chaque OPCA ; (d) Utilisation du droit individuel à la formation* » (Tr7).

L'hétérogénéité ne se manifeste pas seulement entre les textes mais aussi à l'intérieur d'un même texte. Au sein de certains accords ou plans, on constate des degrés d'ambiguïté divers selon les parties du texte. On peut voir dans certains textes un objectif chiffré uniquement dans le préambule pour préciser l'objectif global, puis une déclinaison des différents domaines d'action sans objectif chiffré ni indicateur. Il y a dans ce cas très probablement une mauvaise interprétation de la loi. On peut également trouver certains domaines bien détaillés, avec un principe d'action assorti d'un objectif chiffré et d'un indicateur, et dans le même accord un autre domaine d'action beaucoup plus flou.

L'exercice de classification des 116 accords et plans est donc complexe, et a nécessité une part d'interprétation des auteurs. Il s'agit là d'une limite évidente de l'exercice.

## **II. OBJECTIFS, DOMAINES ET LEVIERS D' ACTIONS DANS 116 ACCORDS ET PLANS D'ENTREPRISE**

### **II.1. PRESENTATION SYNTHETIQUE DES CONTENUS**

Sélectionnés dans les secteurs de l'Industrie, de la Construction, du Commerce, des Services aux entreprises, des Services aux particuliers et de l'Administration et activités associatives, les 116 textes sont globalement calés sur les exigences légales et mentionnent, outre un objectif de maintien dans l'emploi ou de recrutement de salariés âgés, de 3 à 6 domaines d'action de façon plus ou moins clairement structurée. Parmi les 54 accords et les 62 plans d'action analysés, 13 affichent un objectif global de recrutement de salariés âgés et 103 optent pour l'objectif de maintien dans l'emploi. Les entreprises qui optent pour le recrutement appartiennent plutôt à des secteurs ayant une propension à embaucher (Services aux entreprises, Commerce...). On trouve plus souvent dans les accords que dans les plans un nombre de domaines supérieur à 3.

Pour chaque domaine d'action, des outils (les « dispositions favorables ») sont listés et doivent permettre la mise en œuvre concrète des dispositions envisagées pour atteindre l'objectif global. Le tableau 4 est la synthèse des outils les plus fréquemment mentionnés.

Ce tableau permet de livrer un aperçu de la variété des outils utilisés afin de donner un contenu aux différents domaines d'action que les entreprises sont tenues de mettre en œuvre. Ainsi, on peut voir que pour assurer le développement des compétences, des outils tels que le bilan de compétences, ou la formation au titre du DIF ou de la VAE, constituent des leviers d'action concrets permettant de donner corps aux différents axes d'engagement retenus par les entreprises dans leur accord ou leur plan d'action. Il apparaît également que les deux domaines les plus mis en avant sont le Développement des compétences, des qualifications et l'accès à la formation (87 textes) et l'Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles. L'Aménagement des fins de carrière (86) et la Transmission des savoirs et compétences (73), sont également fortement mobilisés, et arrivent en seconde position, probablement parce qu'ils offrent davantage de souplesse dans leur mise en œuvre que les domaines tels que l'Amélioration des conditions de travail (62) ou encore le Recrutement (44). Cela dit, ce dernier domaine, bien qu'apparemment très explicite, recèle également quelques marges d'interprétation : entre le recrutement à proprement parler d'un pourcentage ou d'un nombre de travailleurs âgés et l'engagement de non-discrimination, les possibilités de mise en œuvre du domaine sont nombreuses. Leur perception étant probablement plus confuse, les acteurs y recourent donc d'autant moins systématiquement qu'ils ne l'ont que peu retenu comme objectif global.

Il est à noter qu'un même outil peut tout à fait incarner l'application concrète de plusieurs domaines d'action. C'est notamment le cas du DIF (45) ou de la VAE (38) qui se trouvent tantôt retenus au titre de l'évolution des carrières, tantôt au titre du développement des compétences. Ces deux domaines sont d'ailleurs difficilement caractérisés par la spécificité des outils mis en place en leur nom. L'évolution des carrières, la gestion des fins de carrière et le développement des compétences font en effet souvent l'objet de traductions en mesures concrètes similaires (c'est le cas du bilan de compétences).

Enfin, au-delà de la variété des outils mis en place, c'est la diversité des degrés d'engagement que ces derniers traduisent qui est à retenir. En effet, au sein d'un même domaine d'action, le développement des compétences par exemple, les modalités de mise en œuvre sont extrêmement variées : il est ainsi nettement plus contraignant de mettre en place un contrat de professionnalisation ou de consacrer une part du plan de formation aux travailleurs âgés, que de distribuer une brochure informant chaque salarié de ses droits au DIF. Il en va ainsi pour tous les domaines : pour le recrutement, s'engager sur une priorité de réembauche des salariés licenciés n'équivaut pas à supprimer toute mention d'âge dans les offres d'emploi, quand il ne s'agit pas du simple respect légal d'absence de discrimination liée à l'âge.

**Tableau 4 : Synthèse des outils les plus cités par domaine d'action (voir en annexe 4 la liste plus détaillée des domaines)**

Domaines d'action(*)	Nombre de textes	Domaines d'action(*)	Nombre de textes
<b>Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise</b>	<b>44</b>	<b>Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation</b>	<b>87</b>
Engagement à recevoir tous les salariés âgés lors des procédures de recrutement, élimination du critère de l'âge dans les offres d'emploi.	11	<b>Formation (hors DIF et VAE)</b>	
Sensibilisation des opérationnels, guides et brochures.	14	A travers un pourcentage du plan de formation ou d'heures de formation, un nombre de salariés formés, ou encore un pourcentage des demandes.	65
Recrutement de salariés en cumul Emploi retraite, recrutement à temps partiel, recrutement sur contrat aidé ou de professionnalisation.	9	<b>Bilan de compétences</b>	
<b>Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles</b>	<b>86</b>	En pourcentage des demandes, ou en pourcentage de la tranche d'âge. Les salariés <i>peuvent</i> bénéficier d'un bilan, qu'il est encouragé, ou encore les salariés âgés ont une priorité d'accès.	41
<b>Entretiens de seconde partie de carrière</b>		<b>DIF</b>	
Pouvant aller d'un rythme annuel à tous les 5 ans, ils sont envisagés majoritairement en pourcentage de la tranche d'âge, mais aussi en nombre de salariés ou encore en pourcentage des demandes.	81	Priorité ou égalité d'accès aux salariés les plus vieux, information des salariés sur leurs droits, majoration ou abondements de droits.	37
<b>Droit individuel à la formation (DIF)</b>		<b>VAE</b>	
Sollicitation à l'initiative du salarié, accord du DIF selon un pourcentage des demandes, un nombre, ou encore un pourcentage de la tranche d'âge. Un abondement ou une majoration des droits peut être envisagé.	8	Priorité ou égalité d'accès aux salariés les plus vieux, information des salariés sur leurs droits, majoration ou abondements de droits, distribution d'un guides pour tous les salariés de 55 ans et plus.	29
<b>Validation des acquis de l'expérience (VAE)</b>		<b>Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite</b>	<b>75</b>
Sollicitation à l'initiative du salarié, accord de la VAE selon un pourcentage des demandes, un nombre, ou encore un pourcentage de la tranche d'âge. Une priorité d'accès peut être mise en place pour les travailleurs de plus de 55 ans et parfois avec 10 ans d'ancienneté.	9	<b>Passage à temps partiel</b>	
<b>Formation</b>		En nombre de salariés ou en pourcentage des demandes. Le temps partiel est parfois assorti d'un complément de cotisations retraite, mais il peut aussi être limité à 80% d'un temps plein.	35
Exprimée en pourcentage ou en montant du plan de formation.	13	<b>Transition vers inactivité</b>	
<b>Promotion</b>		Formation à la retraite, brochures, documentations et information sur le calcul des pensions.	42
Un pourcentage de promotions de salariés âgés équivalent à celui des jeunes, priorité donnée à la candidature du salarié âgé à compétences égales.	6	<b>Cumul Emploi/Retraite</b>	
<b>Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité</b>	<b>62</b>	Aide à l'installation en auto-entrepreneur (information), réembauche d'un retraité de l'entreprise en cas de surcroît d'activité.	19
<b>Formation</b>		<b>Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat</b>	<b>73</b>
Dans une optique de prévention, formation sur les risques, les postures et l'ergonomie (exceptionnellement sous condition de port de charges lourdes).	23	<b>Formation</b>	
<b>Temps partiel</b>		Former un nombre de tuteurs sur 3 ans, ou une part de tuteurs parmi les salariés âgés.	41
Exprimé en pourcentage des demandes. Le temps de travail fait parfois l'objet d'une réduction progressive.	17	<b>Missions</b>	
<b>Adaptation ou changement de poste</b>		Nombre de missions ou pourcentage de salariés âgés parmi les tuteurs, participation à des jurys professionnels.	55
Souvent en partenariat avec le CHSCT. Peut recouvrir des passages d'un poste de nuit à un poste de jour, ou l'allongement de la pause déjeuner.	22		
<b>Angle médical</b>			
Visites médicales, bilans de santé, de surveillance au rythme variable (souvent tous les ans), brochures et documentation.	37		

Source : Dares

## II.2. ANALYSE DÉTAILLÉE : DES PREAMBULES AUX OBJECTIFS GÉNÉRAUX DES TEXTES

### II.2.1. L'IMPORTANCE DES PREAMBULES

A cinq exceptions près, les textes débutent par un préambule aux multiples fonctions. Si on laisse de côté ceux qui se contentent de la référence à la loi (18 des 116 textes analysés), les préambules permettent aux signataires :

- de donner un cadre légitime au texte :
  - en le situant dans un contexte juridique et conventionnel. C'est le cas lorsqu'il est fait référence à l'ANI de 2005 (ou d'autres années), à un accord de branche ou à des études sur la branche, à un accord cadre, voire dans deux cas (In3, Tr6) à l'absence d'un accord de branche due à l'hétérogénéité des entreprises du secteur. Les rédacteurs procèdent à un cadrage juridique (accord de branche, accord cadre...) en sus de la loi ;
  - en signalant que le plan d'action est élaboré à défaut d'accord rendu impossible par l'absence d'IRP (Cm4, Cm15, Cm22, Cm27, Sp14), ou suite à un constat de désaccord (Cm19), ou à l'échec des négociations (Cm2, SP11, Sp12, Tr12) ;
  - en (ré)affirmant de grands principes généraux de non discrimination (deux textes citent même la charte de la diversité), y compris que les mesures spécifiques aux salariés âgés « *ne doivent pas être mises en œuvre au détriment des autres salariés* » (Cn5), ou le refus de la discrimination positive (Sp6), ce qui peut être également une manière d'atténuer l'engagement vis à vis des salariés les plus vieux.
- de situer le texte dans une politique plus globale (dans une « histoire ») de l'entreprise en se référant à la gestion prévisionnelle des emplois (GPEC) (Cn6, In1, In9, TR16, TR17, SP7) ou à des pratiques et actions antérieures en matière de gestion des ressources humaines (GRH) ou de gestion des âges ;
- de rappeler le contexte de la production du plan ou de l'accord, c'est à dire la situation concrète de l'entreprise : pyramide des âges, structure de la main d'œuvre, difficultés de recrutement, turnover, modifications du périmètre juridique (Sp14, Sp10, Sp6, Sp5, Cm5, Cm6, Se2, In11, Se5...) ;
- de clarifier les notions de salarié âgé et de maintien dans l'emploi (Sp14).

La mention de la composition de la main d'œuvre ou de politiques préexistantes permet d'affiner l'analyse des dispositions et objectifs chiffrés qui suivent.

L'évocation de ces problématiques dès le préambule ne préjuge pas de leur citation ou de leur rappel dans la rubrique relative à l'objectif général ou dans un domaine d'action. Certains textes (Ad5, Ad13, Cn1, AD8, Ad10, In1, Cm4, Cm11 et Cm16) abordent la pyramide des âges, la branche ou la non discrimination plus loin dans le texte. Un autre (In3) évoque la forte proportion de ses salariés âgés à l'occasion du maintien dans l'emploi.

Les entreprises qui se réfèrent explicitement à la pyramide des âges présentent un intérêt particulier car elles situent les dispositions prises dans une dynamique et prennent en compte, comme c'est le cas pour Ad10 (voir infra), l'évolution en âge de leur main d'œuvre.

La mention de la pyramide des âges, quel que soit l'endroit du texte où elle est mentionnée, concerne majoritairement des entreprises à forte proportion de salariés âgés. Cependant trois textes du secteur « Administration et activités associatives » (Ad7, AD8, Ad10), trois de l'Industrie (In6, In7, In13), deux du Commerce (Cm12, Cm23), deux des Services aux particuliers (Sp6, Sp14), quatre des Transports (Tr6, Tr9, Tr13, TR17) et deux des Services aux entreprises (Se3, SE12) la mentionnent alors que leur proportion de salariés de plus de 50 ans se situe nettement en-dessous de la moyenne de leur secteur, mais pas forcément de la moyenne en termes de métiers. Dans les métiers de l'informatique par exemple : « *SE12 tient à rappeler les résultats de l'étude sociodémographique*



*réalisée par l'OPIIEC [Observatoire paritaire des métiers de l'Ingénierie, de l'Informatique, des Etudes et du Conseil] présentés en mars 2009 qui montrent que la population de la branche professionnelle Syntec et plus particulièrement au sein des métiers de l'informatique est relativement jeune puisque 69% des salariés ont moins de 40 ans alors que ce taux n'est que de 41% sur l'ensemble de la population active en France » (SE12). Ce n'est donc pas la seule présence d'une proportion élevée de salariés âgés qui entraîne la mention de la pyramide des âges. Les conditions de travail demeurant assez homogènes en termes d'exposition aux risques dans le secteur de « Administration et activités associatives » par exemple (un seul cas de travail en soirée ou en nuit, d'ailleurs sans mention de la pyramide des âges), on peut supposer que ce n'est pas non plus systématiquement une très grande différence de pénibilité qui est à l'origine de l'évocation de la pyramide des âges, sans qu'il soit possible de dégager un motif clairement identifié. Il existe cependant des conditions de travail et des degrés de pénibilité différents selon les activités au sein même du secteur « Administration et activités associatives ».*

Enfin, seul de son espèce, l'accord Cm14 commence par l'approbation des deux organisations syndicales en prenant appui sur le constat partagé relatif à la pyramide des âges : « *Les Délégués syndicaux constatent que la pyramide des âges du Cm14 est bien équilibrée. Cette pyramide résulte à leurs yeux d'une politique de maintien dans l'emploi des seniors, d'une politique d'embauche équilibrée entre les jeunes et les moins jeunes et de la mise en place de l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ils demandent à l'employeur de veiller au maintien de la forme de celle-ci* »

A noter que la catégorie socio-professionnelle (CSP) est très rarement évoquée lorsque le texte décrit la composition de la main d'œuvre : quatre entreprises du secteur de l'Industrie fournissent une décomposition par CSP (In11, In7, In6 (métiers et fonctions) et In8), ainsi que les deux entreprises de nettoyage (Se5 et Se7) dans le secteur des Services aux entreprises : « *97% des salariés âgés de 55 ans et plus relèvent de la catégorie des ouvriers* » (Se5) et, enfin, deux entreprises du secteur des Services aux particuliers (SP7 et Sp14). La césure, dans les Transports, se situe, lorsqu'elle est mentionnée, entre les sédentaires et les autres. La pénibilité de certains postes et le type de contrats (CDD, CDI ...), voire la répartition par sexe, sont plus fréquemment évoqués dans les textes que les qualifications.

## **II.2.2. L'ARTICULATION ENTRE LES PLANS ET ACCORDS RELATIFS AUX SALAIRES AGES ET LES AUTRES ACCORDS CONCLUS PAR LES ENTREPRISES : ESQUISSE DE CONTEXTE**

Afin de replacer les plans et accords relatifs aux salariés âgés dans un contexte plus large de négociation collective, les textes retenus pour l'analyse ont été appariés avec la base des accords d'entreprise de la Dares. L'objectif était de disposer de l'ensemble des textes déposés par les entreprises signataires des textes sur les salariés âgés et intégrés à la base des accords. Ont été pris en compte ceux qui traitaient de l'aménagement du temps de travail, de l'emploi, de la GPEC, des salariés âgés, de la formation professionnelle, des conditions de travail ainsi que les accords de méthode<sup>13</sup>. Le texte le plus ancien résultant de cet appariement date de 2002. On dispose donc de huit ans de négociations d'entreprise abouties et formalisées (avec les limites précédemment signalées).

Sur les 116 entreprises signataires des textes analysés, 52 n'ont déposé aucun texte, ni antérieur au 1<sup>er</sup> juin 2009, ni postérieur et portant sur un autre thème que celui des salariés âgés<sup>14</sup>. 12 ont conclu d'autres accords depuis le 1er juin 2009 et 52 ont conclu des accords avant (et éventuellement après) cette date sur d'autres thèmes que celui des salariés âgés (tableau 5).

<sup>13</sup> L'accord de méthode permet aux partenaires sociaux de définir par voie d'accord un certain nombre de dispositions, le cas échéant dérogatoires, en cas de projet de licenciement collectif de 10 salariés au moins. Article L1233-21 du Code du travail : « Un accord d'entreprise, de groupe ou de branche peut fixer, par dérogation aux règles de consultation des instances représentatives du personnel prévues par le présent titre et par le livre III de la deuxième partie, les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur envisage de prononcer le licenciement économique de dix salariés ou plus dans une même période de trente jours. »

<sup>14</sup> Rappel : la sélection des sujets traités en dehors de celui des salariés âgés exclut un certain nombre de thèmes faisant partie de la négociation annuelle obligatoire (par exemple les salaires), ce qui explique le nombre d'entreprises considérées comme « n'ayant pas déposé d'accord » depuis plusieurs années.

**Tableau 5 : Comportement en matière de conclusion d'accords de la part des entreprises étudiées**

	Entreprises n'ayant pas déposé d'autres textes que les accords salariés âgés	Entreprises ayant déposé d'autres textes uniquement après le 31/05/09	Entreprises ayant déposé d'autres textes avant ou après le 31/05/2009
Accords	18	5	31
Plans	34	7	21
Moins de 50 salariés	18	3	2
50 à 299 salariés	29	5	22
300 salariés et plus	5	4	28
Industrie	3	1	9
Construction	5	1	8
Commerce	18	1	10
Transport	9	0	8
Service aux entreprises	6	3	4
Services aux particuliers	5	4	5
Administration et activités associatives	6	2	8
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>12</b>	<b>52</b>
Dont Accords uniquement avant le 31/05/09 sur d'autres thèmes	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>	39
Accords avant et après le 31/05/09 sur d'autres thèmes	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>	13

Source : base des accords d'entreprise, Dares

Les signataires d'accords « salariés âgés », les unités de 300 salariés et plus, le secteur de l'Industrie sont évidemment majoritaires à avoir conclu des accords sur d'autres thèmes. A l'inverse les signataires de plans, les petites unités et le secteur du Commerce sont plus fréquemment représentés dans le groupe n'ayant déposé que des textes sur les salariés âgés.

Les entreprises qui n'ont conclu des accords que depuis le 01/06/2009 ont généralement abordé l'aménagement du temps de travail, l'emploi ou la GPEC.

Les entreprises qui ont déposé des textes avant et éventuellement après le 01/06/2009 ont beaucoup conclu sur le temps de travail (47 entreprises et 159 textes) puisque ce thème fait partie de la négociation annuelle obligatoire (NAO) (tableau 6).

**Tableau 6 : Thèmes des accords conclus en dehors du thème des salariés âgés**

Thèmes		Avant le 01/06/2009	Depuis le 01/06/2009	Total
Aménagement du temps de travail	textes	154	5	159
	unités signataires	46	3	47
Emploi	textes	15	7	22
	unités signataires	9	7	13
GPEC	textes	18	2	20
	unités signataires	14	2	15
Accords de méthode (PSE)	textes	3	0	3
	unités signataires	2	0	2
Formation professionnelle	textes	23	0	23
	unités signataires	14	0	14
Conditions de travail	textes	17	3	20
	unités signataires	12	3	13
Salariés âgés	textes	5	59	64
	unités signataires	4	52	52

Source : base des accords d'entreprise, Dares

Ce classement assez grossier ne suffit pas à rendre compte de l'état de la réflexion et de l'action au sein des entreprises. Il est en effet impossible d'assimiler strictement accord (ou décision unilatérale) et négociations (ou discussions), le premier n'étant que la trace formalisée des secondes (qu'elles aient réussi ou échoué). Or cette trace écrite n'est pas toujours jugée nécessaire (hormis bien entendu les thèmes inclus dans la NAO), sans oublier ce qui se traite au niveau de la branche.

Parmi les unités qui n'ont pas déposé de texte sur d'autres thèmes que celui des salariés âgés, il est cependant parfois fait allusion, dans les préambules, à des politiques existantes. Cm20 note que le plan d'action permettra « *d'assurer une GPEC plus efficiente* », ce qui sous-entend qu'il en existe une perfectible. Sp7 rappelle que « *L'entreprise depuis 1 an, a mené avec le Comité d'Etablissement des réflexions visant à proposer aux collaborateurs âgés de plus de 45 ans diverses mesures, soit pour qu'ils conservent un intérêt toujours croissant dans les activités que l'entreprise peut leur proposer, soit de préparer leur départ à la retraite. Le plan d'action proposé concrétise les réflexions menées.* ». In1, qui adhère depuis décembre 2005 à l'Observatoire Prospectif des Métiers et Qualifications, se réfère aux études de cet organisme dans l'élaboration de l'accord et signale que « *cet accord entre dans le cadre d'un objectif général de sécurisation des parcours professionnels* ».

A l'inverse Cm9, Cn7 et Cn5, Cm3 et Tr13, qui ont conclu des accords de GPEC, n'y font pas allusion dans les accords relatifs aux salariés âgés. In6, qui a signé des accords sur l'aménagement du temps de travail mais n'a pas déposé d'accord de GPEC, se situe « *dans le cadre de l'accord inter secteurs Papiers Cartons signé le 11 mars 2008* » et se réfère aux « *négociations menées dans le cadre de la GPEC au niveau du groupe In6* ».

Ces exemples illustrent toute la difficulté à saisir l'historique de la négociation collective (ou de son absence) dans les entreprises et la continuité des politiques, y compris lorsque l'on dispose des textes.

Quatre entreprises avaient déjà traité le thème des salariés âgés en soi avant le 1<sup>er</sup> juin 2009 : AD2 (en 2007 et 2006), Tr2 (en avril 2009), Se3 (en mars 2009) et Sp3 (en avril 2009). Or l'accord AD2 du 20 novembre 2009 qui a été analysé fait partie des textes globalement non quantifiés (seule la formation fait l'objet d'un chiffrage) aux dispositions vagues et générales, et Tr2 ne chiffre que l'objectif global de recrutement. A l'inverse le plan Se3 détaille et chiffre toutes les mesures prises et Sp3 quantifie ses dispositions. Les quatre textes analysés se présentent donc très différemment alors qu'ils ont en commun d'avoir abordé le thème des salariés âgés avant la parution du décret d'application de la loi de décembre 2008 en mai 2009. Le contexte des deux textes peu ou pas quantifiés est également différent. AD2 a conclu, en 2006 et 2007, des avenants portant sur le départ et la mise à la retraite au sein de l'entreprise. Tr2 a, en avril 2009, conclu un accord sur la « *gestion de l'emploi et des fins de carrière des seniors* » (dont l'accord pris en application de la loi de décembre 2008 reprend les dispositions en les reclassant dans les domaines prévus par la loi) et un accord sur « *la mise en place de mesures d'urgence dans le cadre du PSE* ». Un procès verbal de désaccord relatif à la GPEC avait précédé en 2008. Le premier signataire a visiblement, d'après les informations disponibles, pris en compte le problème des salariés vieillissants depuis plusieurs années. Le second se trouve dans une phase de restructuration avec une forte activité de négociation. Le constat sur les deux textes analysés est le même (peu ou pas d'objectifs vérifiables), mais les raisons de cet état de fait ne sont probablement pas les mêmes.

De la même façon, les accords sur la GPEC, sur les conditions de travail ou sur l'emploi peuvent contenir des dispositions spécifiques aux salariés vieillissants. Il est par conséquent impossible d'effectuer un classement des textes (« *chiffré* » ou « *non chiffré* », « *vide* » ou « *conforme* » etc.) hors contexte.

### II.2.3. LES OBJECTIFS GENERAUX DANS LES ACCORDS : RARETE DE L'OBJECTIF DE RECRUTEMENT, DIVERSITE DES OBJECTIFS DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

L'interaction entre maintien dans l'emploi et recrutement est formalisée au cœur même de la loi puisque celle-ci stipule que tout accord ou plan doit comporter un objectif chiffré global portant sur l'un ou l'autre de ces objectifs et que le recrutement de salariés âgés est également l'un des six domaines d'action sur lesquels les entreprises peuvent (et doivent pour 3 au moins d'entre eux) adopter des dispositions favorables. Les signataires tendent donc parfois à confondre les notions de recrutement et de maintien dans l'emploi : « *Maintenir un taux d'emploi d'au moins 10 % de personnes de plus de 50 ans* » constitue ainsi, dans un accord (Ad9), l'objectif chiffré du domaine d'actions « Recrutement de salariés âgés ».

L'objectif global de « maintien dans l'emploi » n'est d'ailleurs pas exempt d'ambiguïté. Stricto sensu, maintenir signifie faire perdurer un état, une situation. La lecture littérale du texte renvoie aux salariés en poste dans l'entreprise, et qui doivent y rester, ou, plus largement, qui doivent conserver un emploi, dans cette même entreprise ou dans une autre (car il n'est pas dit « dans leur emploi »). Il répond alors au souci du législateur d'agir sur le taux d'emploi (au sens macroéconomique) des travailleurs les plus âgés, par exemple, en évitant leur licenciement. Mais une autre lecture peut être faite de cet objectif global. Ainsi l'accord Sp14, dans son préambule, définit le maintien dans l'emploi « *comme le strict maintien de l'effectif ou comme le maintien des capacités à tenir l'emploi considéré* ». A l'étude, on observera que l'objectif global de maintien a souvent été interprété par les rédacteurs des plans d'action et des accords comme le maintien de l'équilibre existant entre salariés âgés et salariés plus jeunes et non comme une pérennisation de chaque emploi.

A ces problèmes de mots et de définitions s'ajoute celui du périmètre des dispositions prises en termes d'effectifs. S'agit-il de tous les salariés y compris, comme le précise AD8, les salariés mis à disposition (voir infra) ? Certaines mesures sont-elles réservées aux salariés en CDI, telles les formations à la retraite prévues par l'In3 ? En l'absence de précision dans le plan ou l'accord, que doit-on entendre par « salariés de l'entreprise » ?

91 des 116 accords et plans étudiés affichent un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés âgés. Seuls 13 textes fixent un objectif global de recrutement. Les douze derniers textes n'évoquent pas d'objectif net dans l'un ou l'autre registre, mais adoptent des formulations se référant à l'âge moyen des salariés les plus âgés (IN5), l'âge de départ en retraite (Cm19, In9, Tr1), au licenciement (AD1, Cm25, Cm26), à une vigilance particulière sans autre précision (AD2, SP6, Se1).

En général les entreprises se montrent beaucoup plus prudentes sur les perspectives de recrutement en période de crise économique, il n'est donc pas étonnant que le recrutement constitue rarement l'objectif global. De plus certaines situations évoquées dans les préambules (aléas économiques, forte proportion de salariés âgés, incertitudes...) expliquent également le peu de succès d'un tel objectif.

Le recrutement est avant tout le fait des Services aux entreprises (4 textes) et du Commerce (4 textes). Viennent ensuite les Transports (3 textes), la Construction et l'Industrie avec chacun un texte. Deux de ces entreprises ne comptent aucun salarié de 50 ans ou plus. Celles qui fournissent des informations sur leur effectif affichent des pourcentages peu élevés de salariés âgés (de 0.78% pour SE12 à 9.3% pour Tr2). Plus de la moitié des unités signataires comptent plus de 300 salariés, dont 5 plus de 2 000. Sept des 13 textes sont des plans d'action, y compris dans une entreprise de taille importante (TR16). On verra dans la suite de l'analyse que le plan d'action, dans le cas d'une grande entreprise pourvue d'instances de représentation du personnel comme la TR16, n'est pas systématiquement synonyme d'échec des négociations : des dispositions ont été négociées antérieurement dans un autre cadre que celui de cette loi, et sont reprises dans un plan, étant donné les délais impartis avant pénalités. C'est précisément l'existence de la négociation qui permet l'élaboration rapide d'un plan ne soulevant pas (du moins dans l'immédiat) d'objection.

Rappelons cependant que le recrutement relève de la catégorie des objectifs globaux et de celle des domaines d'action, ce qui signifie que des « sous objectifs » de recrutement peuvent se retrouver dans des accords et des plans dont l'objectif global porte sur le maintien dans l'emploi des salariés vieillissants. Trois accords et deux plans mentionnent d'ailleurs les deux dans la rubrique « objectif global » (ils sont comptabilisés dans la colonne maintien), l'un permettant l'autre : c'est le cas par exemple de Sp8 qui entend maintenir le pourcentage de salariés âgés « *au dessus de 16%, compte tenu du nombre probable de départs en retraite* ». L'entreprise, qui mentionne les deux objectifs de maintien et de recrutement, précise qu'elle « *ne peut pas quantifier cet objectif (le recrutement) de manière précise* ». L'objectif de maintien reste donc prudent par rapport à une projection à 3 ans comportant des éléments d'incertitude. C'est également le cas de Cm14 qui relie le maintien à l'identique de la part des salariés âgés à la campagne d'embauches due à l'ouverture d'un nouveau magasin, ou encore de TR10 qui s'engage à maintenir 19% de salariés âgés et « *entend préserver cette proportion d'emplois de seniors en compensant les départs de cette catégorie de personnel par des embauches de salariés âgés d'au moins 50 ans* ». La formulation de Sp1 souligne encore plus fortement la relation entre maintien et recrutement : « *Au titre des objectifs chiffrés de maintien dans l'emploi des salariés âgés (plus de 55 ans), et notamment par l'effet des mesures décrites ci-dessous, les signataires de l'accord s'engagent à majorer par l'effet cumulé du recrutement et du maintien dans l'emploi d'environ 10 % le taux d'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans sur la durée du présent accord soit deux emplois sur les trois ans à venir* ».

Plus difficiles à classer, Tr5 et TR16 s'engagent à maintenir un pourcentage de recrutements parmi l'ensemble des candidatures de salariés âgés reçues.

Au-delà de la simple dichotomie entre objectifs de maintien et de recrutement que suggère la loi, c'est l'examen des multiples formulations retenues pour exprimer l'objectif de maintien qui s'avère riche d'enseignements.

#### **II.2.4. DES MARGES D'INTERPRETATION AUTOUR DE LA MESURE DU « MAINTIEN DANS L'EMPLOI »**

Nombre de textes évoquent un « taux d'emploi » des salariés âgés, alors qu'il ne s'agit évidemment pas d'un taux d'emploi au sens statistique (nombre de salariés « âgés » en emploi rapporté au nombre de salariés âgés en âge de travailler). Cette statistique n'a en effet aucun sens au niveau de l'entreprise, qui emploie le plus souvent cette expression pour désigner la proportion de salariés âgés dans l'effectif global. La question centrale est de savoir ce que les entreprises ont mis derrière leur objectif exprimé en termes de maintien en emploi, ce qui renvoie à la façon dont elles ont interprété et se sont appropriées le cadre formel défini par les pouvoirs publics.

On peut donc distinguer un objectif de maintien collectif en termes de proportion âgés/moins âgés, et un objectif de maintien plus individuel, au cas par cas, (par exemple lorsqu'un aménagement de poste est envisagé pour permettre aux plus âgés de continuer à l'occuper). Dans ce cas il s'agit du maintien au sein de l'entreprise, ce qui ne signifie pas forcément le maintien dans le poste actuel.

La définition de l'objectif chiffré de chaque domaine d'action constitue également un espace de libre interprétation.

A la lecture des 91 accords et plans ayant fixé un objectif dans le registre du maintien de l'emploi des salariés âgés, deux grandes catégories de formulations de ces objectifs émergent :

- agir sur la proportion de salariés âgés dans l'effectif de l'entreprise. C'est très majoritairement le cas. Cet objectif qui renvoie au maintien dans l'entreprise d'un certain « niveau d'emploi » global des salariés âgés, rapporté à l'ensemble de la population employée a une double implication : d'une part, l'objectif dépend de la dynamique globale de l'emploi ; d'autre part il suppose une action sur les flux d'emploi dans la catégorie des salariés âgés durant la période concernée (départ en retraite, entrée de salariés dans la tranche d'âge requise, recrutement...) afin de maintenir un

équilibre. En effet, en cas de recrutement ou de départ et selon la pyramide des âges, cette part peut mécaniquement varier au cours des 3 années. Mais cette définition sans mention des modes de recrutement et des modalités de l'équilibre rend l'objectif difficile à cerner. On a vu d'ailleurs que les entreprises qui envisagent le recrutement comme domaine d'action l'utilisent souvent pour assurer le maintien.

- agir sur le maintien en emploi des salariés considérés comme « âgés » dans l'entreprise, sans référence à l'effectif global de l'entreprise. Il peut par exemple s'agir de salariés actuellement âgés de 55 ans (et de ceux qui entreront dans cette tranche d'âge au cours des 3 ans de la durée de l'accord) l'entreprise s'engageant «[...] à maintenir dans l'emploi 20% des salariés âgés [55 ans ou plus] » (Se4). De même Tr13 formule son objectif comme suit : « *Compte tenu de l'état de la démographie de Tr13, sur la base des données ci-dessous, l'objectif chiffré de maintien dans l'emploi de cette catégorie d'âge au terme de la période d'application de l'accord est fixé à soixante dix pour cent (70 %) » et TR10 « affirme sa volonté de maintenir l'emploi de 7.7% des salariés âgés de 50 ans et plus. ». L'objectif peut également prendre une forme plus difficile à interpréter : « *L'entreprise IN5 s'engage à maintenir l'âge moyen actuel des salariés âgés de 55 ans ou plus qui est au 1<sup>er</sup> septembre 2009 de 57 ans pendant les 3 années qui suivent la date de cet accord »*, ou prendre la forme d'un maintien de l'âge moyen des départs en retraite à 60 ans (In9).*

Ce type d'objectif renvoie plus directement à l'idée du maintien dans leur emploi des salariés âgés, ou au moins à leur maintien en emploi dans l'entreprise. Cette conception laisse a priori de côté l'aspect recrutement puisque cela implique d'agir uniquement sur les salariés âgés déjà présents dans l'entreprise, et dont on veut allonger la carrière par rapport à ce qu'elle serait en l'absence d'action spécifique. Mais s'agit-il des salariés dont on se serait séparé (et que l'on gardera), des salariés souhaitant partir (et que l'on retiendra, par exemple par un changement de poste en cas de forte pénibilité) ? Le maintien de l'âge moyen soit de la tranche d'âge (cf. IN5 supra) soit de l'âge de départ en retraite constitue d'ailleurs l'objectif chiffré de quatre entreprises (IN5, In9, Cm19, Tr1).

Quel que soit le « mode de calcul », et dans près de la moitié des cas, les objectifs chiffrés visent le plus souvent au maintien, au sens strict, d'une proportion à l'identique par rapport à l'état initial (49 textes). Pour les autres, l'objectif chiffré prévoit soit une progression de la proportion de salariés âgés (7 entreprises), soit une diminution (16 entreprises), soit un « taux d'emploi » cible sans référence à un « taux d'emploi » actuel (19 entreprises) (tableau 8).

Un examen plus approfondi des objectifs affichés, et en particulier de leur caractère plus ou moins ambitieux, n'a de sens qu'en référence au contexte spécifique de chaque entreprise. Ceci est particulièrement visible lorsque l'on compare les objectifs de maintien selon qu'ils renvoient en fait à une hausse, à une stabilité ou à une baisse (maîtrisée, faut-il penser) de la proportion de salariés âgés.

**Tableau 8 : Les objectifs globaux des accords d'entreprise et plans d'action**

Objectif chiffré global	Nombre de textes
<b>Recrutement de salariés âgés</b>	<b>13</b>
En % des recrutements	8
En nombre de recrutements	3
Sans quantification	2
<b>Maintien dans l'emploi</b>	<b>91</b>
<b>dont :</b>	
<b>Objectif chiffré stable par rapport à la situation actuelle</b>	<b>49</b>
Formulé en nombre ou part (égale à 100%) de salariés âgés déjà en place	3
<b>Objectif chiffré en progression par rapport à la situation actuelle</b>	<b>7</b>
<b>Objectif chiffré en diminution par rapport à la situation actuelle</b>	<b>16</b>
Formulé en nombre ou part (moins de 100%) de salariés âgés déjà en place	7
<b>Objectif chiffré sans référence à la situation actuelle</b>	<b>19</b>
<b>Autres formulations de l'objectif global</b>	<b>12</b>
Rapport annuel	1
« ...mesurer la constance, encourager l'accroissement [du pourcentage de salariés âgés] compatible avec les besoins exprimés par les services... »	1
maintien dans l'emploi d'au moins 50% des 55 ou plus visés par un licenciement économique et recrutement, à compétences égales, d'au moins un salarié d'au moins 50 ans	1
« Limiter la discrimination par l'âge lors du licenciement »	2
Maintien de l'âge moyen des salariés de 55 ans et plus (actuellement de 57 ans)	1
Faire progresser d'1 mois par an l'âge moyen de départ (de 58,7ans actuellement à 58,10 ans en 2012)	1
Maintien de l'âge moyen de départ à 60 ans	1
Maintien de l'âge de départ à la retraite à 60 ans ou plus pour les salariés âgés de 55 ans ou plus	1
Au moins 50% des départs sont des départs en retraite	1
Baisse du nombre moyen de départs en retraite de 2,71 à 2	1
Maintien par embauches sans autre précision	1
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>

Source : Dares

## II.2.5. DES OBJECTIFS QUI N'ONT DE SENS QUE CONTEXTUALISES

Envisager une évolution des effectifs les plus âgés à la hausse ou à la baisse ne prend toute sa signification qu'en fonction des salariés âgés déjà présents, des modifications prévisibles de la pyramide des âges, des perspectives de recrutement et de départ, des métiers touchés, des restructurations potentielles etc. Autant de paramètres pas toujours connus au cours de la présente analyse mais parfois cités par les signataires.

### Les objectifs de « taux d'emploi » en augmentation

Les sept textes (4 accords et 3 plans) qui prévoient une progression de la part (ou du nombre) des salariés âgés dans l'effectif total partent de situations différentes (tableau 9).

Tableau 9 : les « taux d'emploi » de salariés âgés en augmentation

Raison sociale	Type de texte	Unité signataire	Activité	Dans le secteur d'activité				Taille	Dans l'unité signataire		progression
				% 50-54	% 55-59	% 60&+	% 50&+		% 55 et plus	% 50&+	
Ad15	Accord ou avenant	Etablissement ou entreprise	Administration	14,9	10,8	2,8	<b>28,5</b>	300 ou +	13,66%		+ 1,46 : sur 3 ans de 13,66 à 14,16 puis 14,66 puis 15,16
In13	Accord ou avenant	Etablissement ou entreprise	Industrie	16,4	8,3	0,1	<b>24,8</b>	300 ou +	3%		+ 2 : de 3% à 5%
Cm3	Accord ou avenant	Etablissement ou entreprise	Commerce	10,4	7,3	2,3	<b>20</b>	300 ou +			2010 10% 2011 11% 2012 12%
Cm13	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Commerce	10,4	7,3	2,3	<b>20</b>	50 à 299	2008 : 25 salariés 2009 : 26 salariés		2010 : 34 salariés 2011 : 34 salariés 2012 : 41 salariés
Cm22	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Commerce	10,4	7,3	2,3	<b>20</b>	- de 50	1 salarié (50%)		2009 : 60% des 55 ou + 2010 : 65% des 55 ou + 2011 : 70% des 55 ou +
Sp1	Accord ou avenant	Etablissement ou entreprise	Services aux particuliers	12,2	9	4	<b>25,2</b>	300 ou +	nc	nc	10%
TR17	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Transports	12,5	7	1,9	<b>21,4</b>	300 ou +	3,20%		+ 1,8 : de 3,2% à 5% faciliter maintien des 45 ou plus en agissant sur le parcours professionnel

Source : Dares

Pour ceux dont la structure par âge est connue, le taux actuel de 55 ans ou plus varie de 13,66%<sup>15</sup> pour la AD15, légèrement supérieur à la moyenne du secteur (10,8 %), à 3% pour In13, inférieur à la moyenne du secteur (7%). Il ne s'agit donc pas, dans le premier cas, d'une entreprise manifestement plus « jeune » que celles du même secteur, contrairement aux deux autres. Cinq des sept unités signataires sont des entreprises de plus de 300 salariés, une sixième appartient à la tranche des 50 à 299 salariés. La dernière (Cm22) ne compte que deux salariés dont l'un de plus de 55 ans et « se fixe les objectifs globaux suivants :

<sup>15</sup> Les nombres et pourcentages ont été reproduits tels que formulés dans les textes, y compris les pourcentages comportant deux chiffres après la virgule.



2010 maintenir 60% de ses salariés âgés de plus de 55 ans au 30 septembre 2009

2011 maintenir 65% de ses salariés âgés de plus de 55 ans au 30 septembre 2010

2012 maintenir 70% de ses salariés âgés de plus de 55 ans au 30 septembre 2011 »

Cette entreprise précise qu'elle « *emploie 2 personnes mais fait partie d'un groupe soumis à l'établissement d'un plan d'emploi pour les seniors* ». Malgré cette précision, et bien que le recrutement soit envisagé en tant que domaine d'action, il n'est pas aisé de cerner ce que signifie concrètement le maintien de 60% d'un salarié. En soi, ce plan n'a pas grand sens mais constitue un exemple de texte rédigé parce que ni la branche ni le groupe n'ont conclu d'accord : l'entreprise prend une mesure de sécurisation juridique afin de ne pas s'exposer aux pénalités financières (à défaut d'accord ou de plan de groupe, les entreprises peuvent être pénalisées et doivent donc déposer un texte pour se prémunir).

## Les « taux d'emploi » en diminution

La diminution du « taux d'emploi » (c'est à dire la proportion de salariés âgés dans l'effectif) est avancée dans 16 textes (tableau 10). Ces textes couvrent l'ensemble des secteurs analysés à l'exception de la Construction, sans qu'une explication ait pu être trouvée<sup>16</sup>. Les entreprises qui envisagent une telle évolution sont dans des situations de départ très hétérogènes :

- -3 points dans une entreprise qui compte 23% de 50 ans ou plus (Ad8), dans une entreprise comptant 9% de 55 ans ou plus (Ad10), -1,7 point dans une entreprise comptant 16,7% de 50 ans et plus (Sp14), toutes affichant au départ des proportions inférieures à la moyenne du secteur ;
- -4 points dans une entreprise où la part des 55 ans et plus atteint 29% (Ad11), -3 points dans une entreprise comptant 16% de 55 et plus (Sp3), et -2,5 points dans une entreprise comptant 18,5% de 55 ans ou plus (Sp8), proportions très supérieures à la moyenne des secteurs ; -4,9 points dans une entreprise partant d'une proportion de 15,9% de 55 ans ou plus (In8) dans un secteur où la moyenne s'établit à 9,8% ;
- une entreprise très vieillissante : les 55 ans ou plus représentent 28,6% des effectifs et le texte prévoit de ne pas laisser ce pourcentage tomber en dessous de 20% (In3).
- une entreprise qui prévoit un nombre « plancher » de salariés de 55 ans ou plus (Cm6).

Trois textes ne donnent aucune indication sur la part des salariés âgés dans l'effectif.

Dans sept textes, le « maintien » d'une part des salariés âgés en place constitue un autre type d'indicateur. C'est le cas de SP7, Tr13, Se4 et Tr9, également situées en dessous de la moyenne de leurs secteurs respectifs en pourcentage de salariés âgés dans l'effectif. Les trois autres textes ne donnent pas d'information sur la structure par âge de l'entreprise. Tr9 « *affirme sa volonté de maintenir l'emploi de 7,7% des salariés âgés de 50 ans et plus* ». SP7, dont 14 salariés sont âgés de plus de 50 ans et 7 de 55 ans et plus, s'engage à « *maintenir un effectif de 80% de ce chiffre [des 7 salariés]* », mais replace le plan d'action dans un ensemble de réflexions sur le thème des salariés âgés menées avec le CE depuis un an. Ces dispositions constituent stricto sensu une diminution du nombre de salariés âgés actuellement présents puisque il est prévu d'en maintenir moins de 100%.

Il faut cependant se garder de conclusions hâtives. Selon que les prévisions sont établies explicitement ou implicitement compte tenu des départs, deux formulations apparemment différentes peuvent aboutir à un résultat identique : une entreprise maintenant 100% des salariés actuellement âgés de 55 ans ou plus dont une partie partira en retraite dans les 3 ans couverts par le texte peut, en fait, se retrouver dans la même situation qu'une entreprise ayant affiché un objectif chiffré en diminution car elle a tenu compte lors de la rédaction de ces départs. Il en irait d'ailleurs de même pour une entreprise maintenant la part actuelle des salariés âgés dans l'effectif sous réserve des départs, ruptures, etc. (cas

<sup>16</sup> Dans le secteur de la Construction, aucun des accords et plans étudiés ne prévoit de diminution de la part de salariés âgés, y compris lorsqu'elle est importante : Cn14, dont 21% des effectifs a 55 ans et plus (contre 19,6% dans le secteur), a un objectif supérieur à 20% ; Se7 dont 15,2% des salariés ont plus de 55 ans (contre 7% en moyenne dans un secteur qui regroupe cependant des structures par âge très hétérogènes) n'envisage pas une diminution, mais le maintien à plus de 15% de la part des 55 ans et plus dans l'effectif.

qui n'est pas rare comme le montre la suite de l'analyse). Or ces précisions ne sont pas systématiquement mentionnées dans les plans et accords : l'accès à l'ensemble de ces informations pourrait amener à effectuer certains reclassements.

**Tableau 10 : les « taux d'emploi » de salariés âgés en diminution**

Raison sociale	Type de texte	Unité signataire	Activité	Dans le secteur d'activité				Taille	Dans l'unité signataire		diminution
				% 50-54	% 55-59	% 60&+	% 50&+		% 55 et +	% 50&+	
Ad8	Accord ou avenant	Etablissement ou entreprise	Administration	14,9	10,8	2,8	<b>28,5</b>	48		23	-3 : de 23% à 20%
Ad10	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Administration	14,9	10,8	2,8	<b>28,5</b>	47	9		-3 : de 9% à 6%
Ad11	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Administration	14,9	10,8	2,8	<b>28,5</b>	130	29	58	-4 : de 29% à 25%
In3	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Industrie	12,3	7,2	2,1	<b>21,6</b>	263	28,6		>20%
In8	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Industrie	14,1	8,4	1,4	<b>23,9</b>	297	15,9	31,1	-4,9 : de 15,9% à 11%
Cm6	Décision unilatérale	UES ou groupement inter-entreprise	Commerce	10,4	7,3	2,3	<b>20</b>	130	19 prévus en 2012	36 salariés	15 salariés en 2012
CM1	Accord ou avenant	Etablissement ou entreprise	Commerce	10,4	7,3	2,3	<b>20</b>	24			20% des salariés de 55 ou+
Sp3	Accord ou avenant	Etablissement ou entreprise	Services aux particuliers	12,2	9	4	<b>25,2</b>	156	16		-3 : de 16% à 13%
SP8	Accord ou avenant	Etablissement ou entreprise	Services aux particuliers	12,2	9	4	<b>25,2</b>	5290	18,5		-2,5 : de 18,5% à 16%
Sp14	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Services aux particuliers	12,2	9	4	<b>25,2</b>	266	4 (6 salariés)	16,7 (25 salariés)	-1,7 : de 16,7% à 15%)
SP7	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Services aux particuliers	12,2	9	4	<b>25,2</b>	63		20,89	80% des salariés de 55 ou plus
Se4	Décision unilatérale	Etablissement ou entreprise	Services aux entreprises	11,4	7	2,7	<b>21,1</b>	136	4,5	7,6	20% des salariés de 55 ou plus
Tr13	Plan	Etablissement ou entreprise	Transports	12,5	7	1,9	<b>21,4</b>	495	6	11	70% des salariés de 55 ou plus
Tr3	Accord	Etablissement ou entreprise	Transports	12,5	7	1,9	<b>21,4</b>	3587			5% des salariés de 55 ou plus
Tr5	Plan	Etablissement ou entreprise	Transports	12,5	7	1,9	<b>21,4</b>	7			33% des salariés de 55 ou plus
Tr9	Plan	Etablissement ou entreprise	Transports	12,5	7	1,9	<b>21,4</b>	71		11,76	7,7% des salariés de 50 ou plus

Source : Dares

Ce n'est donc pas, en première analyse, uniquement une proportion de salariés âgés nettement supérieure à la moyenne du secteur qui explique un objectif chiffré en diminution s'agissant du maintien dans l'emploi, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise (les effectifs des 16 unités signataires au 31/12/2008 allant de 7 à plus de 5 000 salariés). Cependant, à y regarder de plus près, certaines des entreprises affichant un taux actuel de 55 (ou 50) ans ou plus, inférieur à cette moyenne, s'appuient sur d'autres éléments pour fixer l'ampleur du maintien. Ad8 signale que, si les salariés de

50 ans ou plus représentent 23% de l'ensemble de ses salariés, ils représentent 28% des effectifs si on y inclut les agents mis à disposition. L'entreprise prend donc en compte cet ensemble pour fixer son objectif de maintien dans l'emploi. Ad10 projette sa pyramide des âges sur trois ans et prévoit, parallèlement à une légère diminution de la part des 55 ans ou plus, une augmentation de 10% des 45-54 ans (de 17% en 2009). Sp7 s'appuie sur des réflexions menées depuis un an avec le CE « *visant à proposer aux collaborateurs de plus de 45 ans diverses mesures, soit pour qu'ils conservent un intérêt toujours croissant dans les activités que l'entreprise peut leur proposer, soit de préparer leur départ à la retraite. Le plan d'action proposé concrétise les réflexions menées* » et prend en compte la part des salariés de 41 à 49 ans, intégrant donc l'évolution prévue de la pyramide des âges aux mesures. Un objectif chiffré en diminution doit être considéré, pour ces unités, en fonction de ces paramètres et non « en soi ».

## Des objectifs sous réserves

Certaines entreprises assortissent leur objectif chiffré de maintien des salariés âgés de précautions et de réserves. Elles expriment à quelles conditions cet objectif pourra être estimé atteint ou non, qu'il s'agisse de la conjoncture économique, de la situation de l'entreprise ou de décisions de certains salariés.

- Cn2 : les objectifs seront revus en fonction des modifications de la pyramide des âges, en cas de modification du périmètre de la société. Départs, démissions et licenciements sont exclus de l'objectif.
- CN3 : les objectifs sont fonction de l'activité économique, des aléas du marché, des clients, des inaptitudes, des difficultés économiques.
- AD1 : maintien dans l'emploi d'au moins 50% des 55 ou plus visés par un licenciement économique et recrutement, à compétences égales, d'au moins un salarié d'au moins 50 ans.
- AD15 : objectif en fonction de l'évolution de la législation du travail et des dispositions conventionnelles nationales.
- Se2 : pas d'obligation de résultats en raison des aléas économiques de l'activité.
- Se3 : objectif revu en cas de modification du périmètre de l'entreprise.
- Se4 : objectif minoré de 10% en cas de restructuration économique.
- Se5 : le transfert conventionnel des contrats de travail, les carrières longues (donc les départs anticipés) et le déséquilibre de la pyramide des âges impliquent que l'engagement de maintien ne peut concerner uniformément tous les salariés.
- In6 assortit le maintien du taux de salariés âgés (8%) de précautions : « *En l'absence d'évènements différents de ceux qui sont prévus ou estimés dans son actuel Plan 2013, lesquels peuvent survenir et engendrer de la part de la société X de devoir mener des actions appropriées considérées urgentes ou à réaliser à court terme, l'objectif...* ».
- Cm4 exclut la rupture de contrat de son objectif qui « *ne saurait constituer un engagement individuel de maintien dans l'emploi* ».
- Cm5 garde les 4 salariés en place mais l'accord indique que « *Seront déduits de ce chiffre le nombre de salariés qui décideront de quitter l'entreprise (démission, départ en retraite, rupture conventionnelle etc...) et tout départ justifié pour une cause réelle et sérieuse* », ce qui ouvre un assez vaste champ de restrictions, d'autant que les contraintes de l'entreprise sont évoquées dès le préambule.
- Excluant également les ruptures de contrat et les licenciements pour faute grave, Cm6 fixe son objectif de maintien « *à situation de marché comparable* ».
- Cm8 a déposé deux accords à un mois d'intervalle. Le premier comportait une réserve : « *Sauf circonstances économiques particulières pouvant conduire à des mesures collectives spécifiques en matière d'âge, le pourcentage de collaborateurs licenciés âgés de + de 55 ans ne pourra être supérieur au pourcentage s'appliquant aux autres catégories de personnel* ». Cette clause disparaît dans la seconde version du texte, en même temps que l'objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés âgés passe de 4% à 10%. Le texte ne mentionne pas la procédure de rescrit,

et les organisations syndicales avaient contresigné le premier texte. Il n'est donc pas aisé de saisir l'origine de ces modifications : renégociations, rescrit non mentionné dans le texte... Ces deux accords successifs illustrent bien la difficulté à cerner une politique globale à travers un texte qui n'est que l'aboutissement d'un processus.

- Cm9, Cm22, Sp9, Sp13, Tr6, Tr9, TR10, Tr13 excluent démissions, départs, décès, ruptures, inaptitudes, congés de fin d'activité etc.
- Sp14, Sp9 et Cm20 précisent qu'elles ont une obligation de moyens et non de résultats.

Restructurations potentielles et conjoncture pèsent sur les intentions de maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés et conditionnent les objectifs globaux de maintien ou de recrutement de salariés âgés.

L'« objectif chiffré » de maintien dans l'emploi et ses imbrications éventuelles avec l'objectif de recrutement de salariés âgés est donc souvent ambigu ou complexe à interpréter. Le chiffre seul ne permet que très rarement au lecteur de mettre au jour le sens accordé à la notion de maintien dans l'emploi.

### **II.3. ANALYSE DETAILLEE DES CHOIX DE DOMAINES D'ACTION**

#### **II.3.1. LE NOMBRE DE DOMAINES CITES**

La majorité des textes analysés respecte strictement l'obligation légale d'utiliser trois domaines d'action (tableau 11). La mention de domaines supplémentaires n'est l'apanage ni des plus grandes unités (11 unités de moins de 50 salariés vont au-delà de 3 domaines), ni d'un secteur particulier

**Tableau 11 : Nombre de domaines retenus par type de texte**

<b>Nombre de domaines évoqués</b>	<b>Accords</b>	<b>Plans</b>	<b>Total</b>
<b>6</b>	7	3	10
<b>5</b>	8	7	15
<b>4</b>	13	7	20
<b>3</b>	26	45	71
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>62</b>	<b>116</b>

Source : Dares

Par taille d'entreprise, la différence n'est marquée, dans le nombre de domaines d'action cités, qu'entre les plus grandes unités et les autres (tableau 12). Elle est également importante entre les accords et les plans d'action, ces derniers abordant moins fréquemment plus de 3 thèmes que les accords, ce qui est cohérent avec le premier constat ainsi que nous le développons plus loin.

**Tableau 12 : Nombre de domaines retenus par taille d'entreprise**

<b>Nombre de domaines évoqués</b>	<b>moins de 50 salariés</b>	<b>50 à 299 salariés</b>	<b>300 salariés ou plus</b>	<b>Total</b>
<b>6</b>	2	3	5	10
<b>5</b>	2	5	8	15
<b>4</b>	7	6	7	20
<b>3</b>	12	42	17	71
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>56</b>	<b>37</b>	<b>116</b>

Source : Dares

Cependant la multiplication des domaines ne s'accompagne pas systématiquement du chiffrage en conséquence pour chacun des domaines cités. Il peut s'agir de thèmes complémentaires, parfois désignés comme tels dans le texte (Cm16 et Cm17). Dans ce cas les signataires ne se sentent pas tenus de quantifier leurs engagements. La question des motifs pour lesquels ils mentionnent ces domaines additionnels non quantifiés (cette question ne se pose pas si tous les domaines affichent un objectif

clairement évaluable) n'en est pas pour autant résolue : est-ce une mauvaise « lecture » de la loi (obligation de chiffrer 3 domaines mais possibilité aussi d'en citer d'autres sans les chiffrer) ? Est-ce pour se conformer à un accord de branche ou de groupe qui, eux, peuvent dérouler les 6 domaines afin de laisser un champ d'action plus large à chaque entreprise ?

### II.3.2. LES DOMAINES LES PLUS FREQUENTS, LES SPECIFICITES PAR TAILLE ET SECTEUR

Les domaines choisis par les unités signataires sont, par ordre d'importance le développement des compétences, l'évolution des carrières, la gestion des fins de carrière, le tutorat, les conditions de travail et, en dernier, le recrutement (tableau 13).

Tableau 13 : Les domaines d'action par taille d'entreprise et type de texte

	Accords				Plans				Total
	moins de 50 sal.	50 à 299	300 ou plus	Total	moins de 50 sal.	50 à 299	300 ou plus	Total	
<b>Textes</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>54</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>62</b>	<b>116</b>
<b>Développement des compétences</b>	5	19	17	<b>41</b>	16	21	9	<b>46</b>	<b>87</b>
<b>Anticipation et évolution des carrières</b>	2	19	21	<b>42</b>	11	21	12	<b>44</b>	<b>86</b>
<b>Aménagement des fins de carrières</b>	3	20	18	<b>41</b>	8	19	7	<b>34</b>	<b>75</b>
<b>Transmission des savoirs et tutorat</b>	3	14	17	<b>34</b>	13	14	12	<b>39</b>	<b>73</b>
<b>Amélioration des conditions de travail</b>	2	14	15	<b>31</b>	12	14	5	<b>31</b>	<b>62</b>
<b>Recrutement</b>	2	10	11	<b>23</b>	9	7	5	<b>21</b>	<b>44</b>

Source : Dares

Dans l'échantillon étudié, tous les domaines sont plus souvent évoqués, en proportion des textes analysés, dans les accords que dans les plans d'action. Cette tendance n'est probablement pas tant liée à la nature du texte en soi qu'à la taille des entreprises : les grandes entreprises ont à la fois une propension plus forte à signer des accords plutôt que des plans d'action, et une plus grande capacité à mobiliser les leviers d'actions évoqués ci-dessus. En effet, plus l'entreprise est de grande taille (en termes d'effectif), plus la probabilité est forte d'y trouver des instances représentatives du personnel, en particulier des représentants syndicaux. Plus les entreprises sont grandes, plus elles ont donc été amenées à passer par la négociation d'accords avec ces interlocuteurs syndicaux, plutôt que par des plans d'actions, pour formuler leur politique en faveur de l'emploi des salariés âgés. Les plans d'action sont avant tout un outil adopté par les entreprises de taille plus modeste, dépourvues de représentants des salariés avec qui la direction a l'habitude de négocier.

Par ailleurs, le recrutement, les conditions de travail et les fins de carrière sont, en proportion des textes analysés, un peu plus abordés dans les accords que les autres thèmes. Le début et la fin de la vie professionnelle, recrutement et fins de carrière, sont partie prenante des politiques de GPEC que l'on retrouve plus souvent dans les entreprises où existent des IRP et des possibilités de négociation<sup>17</sup>. En matière de conditions de travail, la présence d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), et les moyens dont il dispose, peuvent être un facteur influant sur le choix des domaines. Ce domaine touche inévitablement à l'organisation du travail et à l'aménagement du temps de travail : or ces thèmes doivent normalement faire l'objet de négociation annuelle dans les entreprises où existent des délégués syndicaux, pour l'essentiel des entreprises de plus de 50 salariés. Ceci peut entraîner deux effets contradictoires que nous n'avons pas été en mesure de repérer dans les textes : choisir un domaine déjà maîtrisé ou ne pas aborder un thème négocié par ailleurs dans un autre cadre, pour ne pas risquer de remettre en cause un accord antérieur.

Enfin le secteur d'activité n'est pas étranger aux choix effectués (tableau 14). Proportionnellement aux textes analysés, outre l'évolution des carrières, la Construction s'attache plus que tous les autres aux fins de carrière, l'Administration et activités associatives aux compétences, et les Services aux entreprises au recrutement. Les difficultés pour trouver des « solutions de repli » pour les travailleurs

<sup>17</sup> Il y a une obligation de négociation sur la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés.

âgés dans la Construction, à l'inverse de l'Administration et activités associatives (risques et pénibilité moindres) sont des explications possibles. Le secteur des Services aux entreprises, recrutant plus que les autres en général<sup>18</sup>, a aussi plus tendance à évoquer le recrutement y compris de salariés âgés. Le Commerce mentionne aussi souvent les conditions de travail que le tutorat : les problèmes de durée et d'organisation du temps de travail y sont prégnants, comme dans le secteur des Services aux particuliers

**Tableau 14 : Répartition des domaines d'action retenus par grands secteurs d'activité**

	Administration et activités associatives	Construction	Industrie	Services aux entreprises	Commerce	Transport	Services aux particuliers	Total
Développement des compétences	<u>14</u>	7	<u>11</u>	8	<u>24</u>	11	<u>12</u>	<u>87</u>
Anticipation et évolution des carrières	12	<u>12</u>	10	<u>9</u>	21	<u>13</u>	9	86
Aménagement des fins de carrières	9	11	9	7	19	12	8	75
Transmission des savoirs et développement du tutorat	7	9	8	8	18	<u>13</u>	10	73
Amélioration des conditions de travail	8	8	6	5	18	7	10	62
Recrutement	5	5	2	<u>9</u>	14	6	3	44
<b>Total des textes</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>116</b>

Source : Dares

Ainsi les différences sont-elles dues à un croisement de plusieurs facteurs :

- ceux propres à l'entreprise (la taille examinée ci-dessus, l'âge des salariés examiné dans les parties suivantes, mais pas toujours connu, et d'autres facteurs non mesurables ici comme la qualification,...) ;
- ceux propres au secteur d'activité ;
- et enfin, l'activité conventionnelle de la branche et les caractéristiques de ses adhérents qui ne sont pas, dans la présente analyse, prises en considération. Les branches regroupant de grandes ou très grandes entreprises, comme la chimie ou les banques, et celles constituées majoritairement de PME ou de TPE comme le BTP -où existe une branche spécifique pour les entreprises de moins de 10 salariés-, n'abordent pas forcément les thèmes de négociation de la même manière : les enjeux, les problématiques sont différents, typiquement en matière de « gestion des ressources humaines » ou d'organisation du travail. En outre un sujet peut être déjà traité par la branche et l'être moins au niveau de l'entreprise, comme c'est le cas de la prévention et des AT-MP dans le BTP. Aussi les différences ne peuvent-elles être attribuées à une caractéristique unique (taille, secteur ou type de texte).

La faible mobilisation du thème des conditions de travail pourrait résulter notamment de controverses importantes dans les entreprises à ce sujet, ainsi que l'examen de quelques procès verbaux de désaccord le laisse apparaître (cf. encadré)

<sup>18</sup> Eléments sur les mouvements de main-d'œuvre dans les établissements d'au moins 10 salariés, exploitation statistique des déclarations de mouvements de main d'œuvre (DMMO), Dares

### **Encadré : L'éclairage de quelques procès verbaux de désaccord**

Obligation de négocier ne signifie pas obligation de conclure : si la négociation n'aboutit pas, un procès verbal de désaccord peut être établi avant l'établissement d'une décision unilatérale de l'employeur sous la forme d'un plan d'action. Il permet d'établir clairement et formellement, pour chacune des parties, les points sur lesquels elles n'ont pu trouver de terrain d'entente, d'officialiser ainsi l'échec des négociations.

En marge des 116 accords et plans, 6 procès verbaux de désaccord ont été analysés. Ils concernent des entreprises du nettoyage (2), du commerce automobile (1), de l'action sociale (1), de la sécurité (1) et de la fabrication de papier carton (1).

Les points de désaccords et les contre propositions syndicales portent principalement sur les conditions de travail et l'aménagement des fins de carrière, avec une perméabilité entre les deux domaines.

Les propositions des organisations syndicales lors de la négociation de l'accord de l'entreprise du secteur de l'action sociale comprenaient un volet conditions de travail en deux points : la mise en place d'actions d'amélioration des conditions de travail pour les salariés âgés « *sans détériorer les conditions de travail des autres salariés* », et la reprise, à l'embauche de salariés de 45 ans et plus, de l'ancienneté acquise dans l'emploi précédent « *au-delà des dispositions conventionnelles en cours* » (permettant un départ plus rapide sur les postes les plus pénibles). Ces propositions ne sont pas retenues par la Direction. Celle-ci oppose notamment aux demandes des organisations syndicales les dispositions légales en vigueur (c'est par exemple le cas pour la reprise de l'ancienneté à l'embauche). Parmi les autres désaccords relatifs à ce texte, la principale critique des organisations syndicales porte sur le fait que « *les propositions formulées par la direction ne sont que des déclarations d'intention qui ne créent pas de droit* ». Les préretraites progressives proposées par les organisations syndicales ont également été rejetées par la direction.

Sur les 6 procès-verbaux de désaccord analysés, seul le texte relevant du secteur de l'industrie du papier carton évoquait le domaine des conditions de travail avec des indicateurs chiffrés : nombre de postes concernés, pourcentage de « Tours d'échange et observation sécurité » (TEOS), de reclassement pour les 45 ans et plus. Les organisations syndicales avaient demandé pour leur part, outre des améliorations des conditions de travail, la possibilité d'un passage à temps partiel à partir de 55 ans sans perte de salaire. Du fait de la pénibilité des conditions de travail, les organisations syndicales demandaient aussi la cessation d'activité à 58 ans dès lors que le salarié faisait état de 40 ans de cotisations, et pour tous les salariés justifiant de 30 ans de travail posté. Cette proposition des organisations syndicales, constitue le point central de désaccord.

Dans deux établissements appartenant à un même groupe c'est sur l'insuffisance des propositions en matière de conditions de travail et leur caractère restrictif que se concentrent les critiques syndicales. Ces unités des secteurs nettoyage et sécurité avancent la mise en place de formations « gestes et postures » pour les 55 ans et plus et le passage d'horaires de nuit en horaires de jour pour les 60 ans et plus selon la disponibilité des postes avec, pour objectif, la satisfaction de 100% de demandes. Les contre propositions syndicales comprenaient des congés supplémentaires accordés aux 50 ans et plus, des passages d'horaires de nuit en horaires de jour sur demande, des changements de postes et des aménagements d'horaires en fonction de la pénibilité, une visite médicale semestrielle.

Dans 3 des 6 procès verbaux étudiés, le thème des fins de carrière n'est pas abordé par la direction mais fait l'objet de demandes de la part des syndicats : traitement des fins de carrière en lieu et place des conditions de travail (thème avancé par l'employeur), préretraites progressives, possibilité de cessation d'activité des 58 ans et plus s'ils font état de quarante ans de cotisations, possibilité de cessation d'activité au bout de 30 ans de cotisations pour les salariés postés avec bonification de six mois par cinq années de travail posté, dans les deux cas avec embauche compensatrice en CDI.

### **II.3.3 LES COMBINAISONS DE DOMAINES D'ACTION**

Le tableau 15 présente les différentes combinaisons de domaines d'actions observées dans les 116 accords et plans étudiés. Ne sont mentionnées que les combinaisons reprises par 3 textes ou plus. Dans les 40 textes restant, les différentes associations de domaines n'apparaissent qu'une à deux fois.

La combinaison la plus fréquente dans l'échantillon étudié regroupe les domaines « Evolution des carrières-Compétences-Tutorat ». Elle est notamment utilisée par les textes *AD2, Ad10, In6, In7, In8, Se3, Se10, Cm2, Cm15, Cm19, Tr1 et Tr7*. Il s'agit d'entreprises très différentes en termes d'activité (Administration et activités associatives, Industrie, Commerce, Transports et Services aux entreprises), de taille (2 entreprises de moins de 50 salariés, 6 de 50 à 299 salariés et 4 de 300 salariés ou plus), de type de texte (5 accords et 7 plans), de structure par âge (les salariés de 55 ans ou plus, pour les 7 textes mentionnant l'information, représentent de 4%, à 13,4% des effectifs).

L'association « Evolution des carrières-Compétences-Fin de carrière » est utilisée dans 4 accords et 5 plans d'action émanant d'entreprises des secteurs de l'Administration et activités associatives, de l'Industrie, du Transport, du Commerce et des Services aux particuliers (*AD11, IN5, In11, Cm7, Cm8 1 et 2, Sp9, Tr9 et TR15*). Il s'agit essentiellement d'unités de 50 à 299 salariés à l'exception de *Cm7 et Cm8*. La part des salariés âgés va de 1,6% à 58% de 50 ans ou plus dans l'effectif.

Les deux combinaisons de domaines les plus fréquemment rencontrées ne touchent pas le secteur de la Construction, qui représente en revanche 4 des six textes associant « Evolution des carrières-Conditions de travail-Fin de carrière ».

**Tableau 15 : Les combinaisons les plus fréquentes de domaines d'action**

Evolution des carrières-Compétences-Tutorat	12
Evolution des carrières-Compétences-Fins de carrière	9
Compétences-Fins de carrière-Tutorat	8
Evolution des carrières-Conditions de travail-Compétences-Fins de carrière-Tutorat	7
Evolution des carrières-Conditions de travail-Fins de carrière	6
Evolution des carrières-Conditions de travail-Compétences	5
Evolution des carrières-Conditions de travail-Compétences-Tutorat	4
Evolution des carrières-Fins de carrière-Tutorat	4
Conditions de travail-Compétences-Tutorat	3
Conditions de travail-Fins de carrière-Tutorat	3
Evolution des carrières-Conditions de travail-Compétences-Fins de carrière	3
Recrutement-Compétences-Tutorat	3
Recrutement-Evolution des carrières-Compétences-Fins de carrière	3
Recrutement-Evolution des carrières-Compétences-Fins de carrière-Tutorat	3
Recrutement-Evolution des carrières-Conditions de travail	3
<b>Total textes</b>	<b>76</b>

Source : Dares

Il serait nécessaire d'analyser un nombre beaucoup plus grand d'accords et de plans pour vérifier si certaines associations de domaines sont effectivement plus fréquemment utilisées par un certain type d'entreprises et quelles sont les caractéristiques de ces dernières.

Le tableau 16 montre avec quels autres domaines chaque domaine d'action est le plus fréquemment associé. Les couples « Compétences-Evolution des carrières », « Compétences-Tutorat », « Evolution des carrières-Tutorat » sont les plus fréquemment rencontrés. À l'opposé, les combinaisons « Conditions de travail-Recrutement », « Tutorat-Recrutement », « Fin de carrière-Recrutement » sont plus rarement rencontrées dans un même texte. Le tutorat est assez logiquement associé à une certaine pérennité des salariés âgés déjà dans l'entreprise, théoriquement favorisée par l'évolution des carrières et le développement des compétences. A l'inverse, le recrutement renvoie souvent des activités à fort *turn-over*, alors que le domaine des conditions de travail est plus souvent mentionné pour des activités difficiles ou pénibles, rencontrant souvent des difficultés à recruter.



Tableau 16 : Les associations de domaines d'action dans les 116 textes analysés

TOTAL	Compétences	Conditions de travail	Evolution des carrières	Fin de carrière	Recrutement	Tutorat
Compétences	87	41	63	51	31	57
Conditions de travail	41	62	48	39	25	36
Evolution des carrières	63	48	86	51	30	53
Fin de carrière	51	39	51	75	28	45
Recrutement	31	25	30	28	44	27
Tutorat	57	36	53	45	27	73

Source : Dares

### II.3.4. LA FORMULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS PAR DOMAINE D'ACTION : UN ENJEU CENTRAL

L'objectif chiffré pour chaque domaine donne souvent peu d'informations en soi. Nombre ou pourcentage isolé, il ne permet que rarement de « mesurer » l'intensité de l'action engagée et n'est pas la condition sine qua non d'une action qu'il est possible d'apprécier.

Certains objectifs dépendent de facteurs externes : ainsi ceux sur le recrutement de salariés âgés sont conditionnés à un dynamisme conjoncturel et à la réception de candidatures émanant de salariés âgés. D'autres objectifs ne dépendent pas de facteurs externes, tels que ceux attachés au bilan de compétences dans le domaine du développement des compétences, aux entretiens professionnels et à la formation dans le domaine de l'évolution des carrières.

Le recrutement, en tant que domaine d'action et/ou objectif global, est généralement chiffré en pourcentage des futures embauches. Quelques textes mentionnent un nombre de recrutements, d'autres un pourcentage de candidatures examinées ou d'entretiens d'embauche. *Sp4* et *Sp1* fournissent un pourcentage de candidatures et un nombre de recrutements. Treize textes sur 44 n'affichent pas de quantification à proprement parler. Ils énoncent des principes généraux : le critère d'âge ne sera pas pris en compte lors des recrutements, un pourcentage de salariés âgés sera maintenu en emploi par le biais des recrutements, les responsables du recrutement seront sensibilisés, l'entreprise établira des partenariats avec Pôle Emploi ou des officines de recrutement...

Les autres domaines d'action sont exprimés, lorsqu'ils sont chiffrés, majoritairement par rapport à la tranche d'âge : « chaque salarié bénéficiera à l'âge de 45 ans, puis par la suite au moins tous les trois ans, d'un entretien professionnel de deuxième partie de carrière » (*Se1*). La façon de quantifier dépend cependant des outils mis en œuvre.

La formation liée au développement des compétences est plus souvent quantifiée selon d'autres critères (part du plan de formation, égalité d'accès etc...). *Sp8* en fait une priorité sans chiffrage mais « se fixe l'objectif d'augmenter de 25%, en référence à l'année 2009, le taux de mobilité professionnelle des salarié(e)s âgé(e)s de 45 ans et plus, au terme des trois années de durée de l'accord » : cet objectif semble l'outil central du domaine développement des compétences. *Sp10* ne chiffre pas la formation en général mais s'engage à accepter 100% des demandes d'au moins un des dispositifs parmi le DIF, la VAE, le CIF, la période de professionnalisation et le bilan de compétences. Ainsi l'absence de quantification de la formation proprement dite peut être associée au chiffrage de mesures plus particulières ou qui lui sont liées.

En revanche le temps partiel prévu en fin de carrière est chiffré plus souvent en termes de demande : les salariés sont considérés être volontaires et l'acceptation des demandes dépend des capacités de l'entreprise à dégager des postes à temps partiel (*In4* : « objectif chiffré : répondre favorablement à 50% des demandes de passage à temps partiel de salariés de plus de 50 ans »). Dans le Commerce, l'aménagement des fins de carrière s'appuie dans presque la moitié des cas sur le passage à temps

partiel. Rappelons que l'accord de branche des commerces de gros stipule, dans une rubrique « Autres mesures », que « *Les signataires recommandent aux entreprises de permettre l'accès au temps partiel choisi à la semaine, au mois ou à l'année, demandé par le salarié et accepté par l'employeur, pour les salariés de 50 ans et plus.* ». Le caractère volontaire du passage à temps partiel est également rappelé dans la négociation de branche.

Les missions de tutorat, qui relèvent également du volontariat, ont des objectifs par tranche d'âge : il est parfois rappelé que ces objectifs dépendent du nombre de salariés volontaires (*Se3* : « *Le salarié est volontaire pour assurer une mission de tuteur ou de parrain [...] Objectif chiffré : atteindre 50% sachant que, pour 2008, sur 31 formateurs internes répertoriés, 9 sont âgés de 50 ans et plus* »), mais certains textes prévoient un nombre ou un pourcentage de tuteurs âgés, ou encore une part des fonctions de tuteur réservée aux salariés âgés.

Y compris lorsque l'objectif est exprimé relativement aux tranches d'âge, il est susceptible de nuances : l'entreprise s'engage à « *favoriser les actions de formation pour les salariés de 45 ans ou plus ainsi que l'accès à des bilans de compétences, au congé de VAE et au DIF* » (*Se9*), « *Développement des entretiens professionnels de deuxième partie de carrière [pour les 45 ans ou plus]* » (*Se11*), « *sur la base du volontariat les collaborateurs de 50 ans et plus pourront demander un bilan carrière avec la DRH* » (*Cn14*), « *Les salariés de 45 ans et plus qui le souhaitent pourront se voir confier des missions...* » (*Cm1*), « *Les candidatures des salariés âgés de plus de 55 ans [...] seront retenues en priorité* » (*Cm6*), « *La société déploiera tous ses efforts pour favoriser la présence des salariés de plus de 55 ans dans le groupe des tuteurs* » (*Cm9*), « *Les salariés âgés de 50 ans et plus [...] pourront occuper les missions dans la limite des besoins de l'entreprise* » (*Cm16* et *Cm17*). L'engagement de l'employeur est en partie tributaire d'une demande des salariés.

Les objectifs chiffrés en pourcentage des demandes n'ont en apparence pas le même « poids » que ceux exprimés en tranche d'âge. S'il n'y a aucune demande, l'objectif est réputé pleinement atteint alors même que la proportion de salariés âgés reçus en entretien ou formés est égale à zéro. Ceci doit cependant être relativisé selon la part (ou le nombre) de salariés âgés dans l'entreprise. Quel est en dernière analyse l'objectif le plus contraignant entre recevoir en entretien 100% de deux salariés âgés ou 100% des demandes que pourraient formuler 100 salariés âgés ? Il n'est toutefois pas possible de passer au crible le croisement de ces deux paramètres, car on ne connaît pas systématiquement la proportion de salariés âgés dans l'unité.

L'indicateur peut mesurer à la fois le degré de l'engagement de l'employeur (combien de missions confiées à des salariés âgés, combien de bilans de carrière...) et le degré d'implication des salariés (nombre de demandes d'entretien, nombre de candidatures au tutorat...). C'est peut-être là que des débats sont susceptibles de surgir sur l'évaluation des plans et accords trois ans après leur élaboration.

De ce très rapide et très partiel balayage, sont exclues les formulations trop vagues du type : « *Les salariés âgés de 50 ans ou plus, à compétences égales avec d'autres salariés plus jeunes, peuvent bénéficier d'une priorité en cas de pluralité de candidatures sur un même poste ouvert en interne* » (*Se1*). Dans ce cas le texte est réputé ne pas présenter d'objectif chiffré (qui plus est, cette formulation n'engage en rien l'entreprise à accepter ces demandes).

La différence entre objectif et indicateur n'est pas toujours évidente pour les rédacteurs. Des décomptes font parfois fonction d'objectif alors qu'ils devraient constituer des indicateurs établis a posteriori. Par ailleurs, assez fréquemment, les décomptes ne sont pas assortis d'objectifs chiffrés.

Ainsi, dans l'accord *Ad4*, « *un entretien de 2<sup>ème</sup> partie de carrière est organisé à la demande de l'intéressé ou à l'initiative de sa hiérarchie* » (évolution des carrières), et le groupe s'engage à « *recenser les postes pénibles et à élaborer des parcours professionnels appuyés par des actions de formation* » (conditions de travail) ainsi qu'à « *proposer un certain nombre d'actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement au bénéfice des salariés âgés* » (fins de carrière).

Chacune de ces mesures est affectée d'un indicateur de suivi en pourcentage de salariés, nombre de postes et nombre de salariés mais qui ne pourra être confronté à aucun chiffre prévu.

C'est également le cas du plan *Se11* qui envisage :

- en matière de recrutement : des actions de communication externe, réalisation d'un support d'information, sélection et réception des candidats âgés, analyse des candidatures, tableau de bord, communication interne, réunions de sensibilisation, définition des postes à destination des plus âgés, diffusion des offres,
- en matière d'évolution des carrières : réunions d'information, diffusion d'un « *flash info* », diffusion d'une note d'information, entretiens, formation des « *managers* » aux entretiens, note d'information, diffusion de la note, identification des formations permettant l'évolution des salariés âgés,
- en matière de conditions de travail : note d'information, réunions d'information, analyse des postes de travail, propositions d'adaptation des postes, propositions d'adaptation des tâches.

Toutes ces dispositions sont assorties d'un indicateur en nombre (d'entretiens, de salariés, de réunions, de notes...) mais sans un seul objectif chiffré.

Le plan d'action de *In3* prévoit un passeport formation pour le plus grand nombre de salariés, des stages retraite proposés aux futurs retraités et la proposition de missions de tutorat sur la base du volontariat. Dans cette entreprise très vieillissante, ces mesures sont assorties d'indicateurs mais ceux-ci ne fixent pas d'objectif chiffré.

L'accord *Se1* n'est guère plus explicite. Si l'entretien professionnel est prévu pour tous les salariés de 45 ans ou plus, les autres mesures demeurent dénuées d'objectifs chiffrés : les 50 ans ou plus pourront demander une « *analyse ergonomique* » de leur poste et auront un « *contrôle médical renforcé* » s'ils occupent un poste de montage-démontage (conditions de travail), les demandes de formation émanant des salariés âgés « *feront l'objet d'une priorité d'examen par la DRH* », les 45 ans ou plus pourront demander un bilan de compétence (développement des compétences), l'entreprise proposera des « *mesures incitatives au passage à temps partiel* » (fins de carrière), l'entreprise informera les 50 ans ou plus sur le tutorat par un « *message personnalisé* » et versera une prime de 100 euros chaque mois d'exercice du tutorat dans la limite de 6 mois (tutorat). Là encore les indicateurs prévus (bilan des demandes d'intervention sur les postes présenté au CHSCT, point sur la formation des 50 ans ou plus dans le bilan annuel de la formation professionnelle, bilan des aménagements de fin de carrière et nombre de salariés âgés en mission de tutorat présentés aux IRP) ne font écho à aucun objectif chiffré (hormis l'entretien prévu pour tous les 45 ans ou plus et la prime de 100 euros).

Pour *Cm10* et *Cm27* le bilan de compétences, le DIF et la VAE ne constituent qu'une « *priorité* ». *Sp13* déclare la formation « *vecteur essentiel* » et « *outil efficace* » mais ne précise pas son objectif.

Les textes évoqués ci-dessus, où figurent les mesures prises et les outils utilisés mais pas les objectifs chiffrés, émanent d'entreprises aux profils très différents. Allant de l'accord paraphé par cinq organisations syndicales au plan pris par défaut en l'absence d'IRP, ils sont signés dans des entreprises de taille, de secteur et de structure d'âge très hétérogènes.

Enfin certaines entreprises signalent l'existence de politiques préexistantes : le contenu du texte analysé est à replacer dans ce contexte (*Cm14*, *Cm26*, *Cm20* par exemple). *Sp8*, tenant compte des différents métiers exercés dans l'entreprise et de l'évolution du régime des retraites, entend intégrer l'âge à la démarche de GPEC déjà mise en œuvre. Les plans d'action de *TR17* et de *TR16* reprennent l'ensemble des dispositions antérieures, préalablement négociées. Ainsi un intitulé paraissant a priori pauvre ou flou peut découler de l'existence de réflexions, de négociations et de pratiques en place depuis plusieurs années, englobant de plus l'ensemble des salariés.

## **II.4. LE SUIVI DES ACCORDS ET DES PLANS : LA CONFORMITE A LA LOI**

Plus encore que les objectifs et moyens d'action, l'analyse du suivi des textes nécessite un recul et une immersion dans les entreprises. Pour autant un premier examen montre que les entreprises mobilisent les outils prévus par la loi.

### **Les mesures de suivi prévues dans les textes**

La loi de 2008 prévoit que les plans et accords doivent préciser les modalités de suivi de la mise en œuvre des dispositions retenues. La quasi totalité des accords et plans respecte les obligations légales. Seuls neuf textes sur 116 ne mentionnent explicitement aucun dispositif de suivi : l'accord *In4*<sup>19</sup> et les plans d'action *Se11*, *Tr9*, *TR10*, *Tr15*, *Sp6*, *Cm24* et *Cm15*. Pour les autres textes, le suivi est assuré très majoritairement par les institutions représentatives du personnel (IRP) habituelles (comité d'entreprise, délégué du personnel, délégué syndical) (83 textes) auxquelles s'adjoignent la délégation unique<sup>20</sup> (6 textes) et des commissions ad hoc (9 textes). Les 9 textes restant ne citent aucune instance mais des rapports, bilans, affichages de résultats etc. Le suivi est parfois assuré par plusieurs instances. Dans ce cas aux IRP s'ajoutent des commissions ad hoc (11 textes) et marginalement, eu égard au nombre de textes adoptant les conditions de travail comme domaine d'action (62), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (5 textes).

### **Le rescrit**

Vingt entreprises ont déclaré avoir eu recours à la procédure de rescrit, dont la moitié dans le secteur de la Construction. Nombre d'entreprises ont toutefois pu utiliser cette procédure et ne pas le signaler dans les textes. On peut s'interroger sur les raisons de la plus forte propension à mentionner le recours à la procédure de rescrit dans la Construction. Il est possible que cela soit le signe de plus grandes difficultés quant à la gestion de l'« âge » de ce secteur et d'un besoin accru de conforter les mesures prises. Seules des éléments complémentaires pourraient toutefois permettre d'étayer ou d'infirmier cette hypothèse.

---

<sup>19</sup> Dans cette entreprise couverte par un accord, il existe des IRP. Le suivi a donc dans doute fait partie de la négociation même s'il ne figure pas explicitement dans le texte.

<sup>20</sup> Dans les entreprises de moins de 200 salariés, le chef d'entreprise peut décider la mise en place d'une délégation unique de représentation du personnel qui siègera en CE et en DP.

### III. L'ARTICULATION BRANCHE - ENTREPRISES : ILLUSTRATION A PARTIR DE TROIS ACCORDS DE BRANCHE

L'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 prévoit la possibilité de négocier sur l'emploi des salariés âgés à deux niveaux : celui de l'entreprise et celui de la branche. Le mécanisme d'exonération est articulé autour de ce double niveau, en fonction de la taille des entreprises et groupes. Les accords de branche sont soumis à l'avis de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) en même temps que leur demande d'extension<sup>21</sup> auprès de la Direction générale du travail (DGT). La DGEFP valide ou non le texte dans un délai de 3 mois au regard du respect des domaines d'action et des indicateurs associés. Le silence vaut validation et l'avis défavorable doit être motivé. Les accords de branche sont étendus par la DGT après avis des partenaires sociaux réunis au sein de la sous commission des conventions et accords de la Commission nationale de la négociation collective (CNCC).

Dans ce dispositif, la question de l'articulation entre la branche et l'entreprise mérite une attention particulière, s'agissant notamment de niveaux alternatifs ou complémentaires auxquels des règles en faveur de l'emploi peuvent être négociées et édictées. La question de l'articulation entre accord de branche et accords d'entreprise peut ici être envisagée sous deux aspects :

En premier lieu, elle peut s'aborder sous l'angle de la temporalité des négociations et du mécanisme d'exonération de la pénalité. A quel rythme et dans quel ordre les partenaires sociaux dans les branches et les entreprises ont-ils répondu à l'injonction de la loi et à la menace d'une pénalité financière au 1<sup>er</sup> janvier 2010 ?

Compte tenu de cette temporalité et au regard du mécanisme d'exonération de la pénalité, qui lie la capacité à mobiliser des accords de branche à la taille des entités (entreprises ou groupes), on peut s'interroger sur la façon dont les entreprises ont mobilisé des accords d'entreprise et/ou le cas échéant, des accords de branche, dans le but premier d'être exonérées de la pénalité à moindre coût.

En second lieu, la question de l'articulation peut être abordée sous l'angle du contenu des accords collectifs et plans d'action : dès lors que coexistent au sein d'une branche professionnelle, un accord de branche et des accords d'entreprise, on peut s'interroger sur la façon dont les objectifs, domaines d'action et outils mobilisés dans les textes de différents niveaux s'articulent, se complètent, ou divergent.

Cette section tente d'apporter des éléments de connaissance sur ces différentes dimensions de l'articulation. Cependant, plus encore que dans la partie précédente consacrée au contenu des accords et plans d'actions, les éléments étudiés ici n'ont qu'une portée illustrative. Aucune généralisation ne saurait être envisagée à partir des quelques observations effectuées au sein de trois branches professionnelles ayant déposé un accord collectif. Le choix de ces branches professionnelles comme celui des entreprises dans chacune d'elle est tout sauf aléatoire : ils visent clairement à donner des exemples variés des configurations d'articulation entre branches et entreprises, en termes de temporalité des négociations et de logiques d'exonération

Sur cet échantillon qui ne saurait permettre de généralisation, l'objectif est *in fine* d'examiner le contenu des accords de branche, puis de mettre en regard les dispositions et objectifs prévus dans les accords d'entreprise et plans d'action. Dans le cas des petites entreprises, auxquelles il a été laissé davantage de temps pour conclure un accord, on peut notamment envisager que l'accord de branche, s'il est antérieur, a alors pu inspirer certains accords d'entreprise. De ce fait, il est particulièrement intéressant d'observer dans quelle mesure les accords d'entreprise ajoutent ou retranchent aux dispositions figurant dans l'accord de branche (à supposer que les accords de branche soient normatifs

---

<sup>21</sup> La procédure d'extension d'un accord de branche rend ses dispositions obligatoires pour tous les salariés et employeurs compris dans le champ d'application de la branche. Elle passe par un arrêté du Ministère du Travail. Un accord de branche non étendu s'applique aux membres des seules organisations signataires ou ultérieurement adhérentes.

sur ce thème), sachant que les écarts éventuels entre les textes confrontent les acteurs à la difficile question de la hiérarchie des normes. L'analyse du contenu des accords ou plans d'action permet d'avancer l'hypothèse que, quels que soient les motifs de négociation au niveau de l'entreprise, celle-ci n'a pu se dérouler sans une certaine connaissance des tractations en cours au niveau de la branche.

### **III.1. HETEROGENEITE DES ESPACES DE NEGOCIATION**

L'analyse de l'articulation entre les deux niveaux de négociation, branche et entreprises, s'est appuyée sur l'étude de trois secteurs particuliers : les Industries chimiques ; les Vins, cidres, jus de fruits, sirops, spiritueux et liqueurs de France (désignée dans la suite du texte par la contraction « Vins et spiritueux ») ; la Coiffure.

Le choix de ces trois branches a été déterminé par l'hétérogénéité des séquences de négociation entre les deux niveaux. En effet, l'accord de branche des Vins et spiritueux a été signé très tôt, dès le 27 août 2009. L'accord relatif à l'emploi des salariés âgés et à la gestion des âges dans la Chimie a été signé un peu plus tardivement (6 novembre 2009) et son extension, demandée dès la signature, n'a eu lieu officiellement que le 20 avril 2010. Enfin, l'accord relatif à l'emploi et au maintien dans l'emploi des salariés âgés intervient très tardivement dans la Coiffure (18 mars 2010). Trois espaces singuliers se sont ainsi ouverts, laissant place à autant d'opportunités spécifiques pour une négociation plus locale.

Dans chacune des trois branches, quelques entreprises ayant conclu des accords ou plans d'action<sup>22</sup> ont été sélectionnées avec le souci d'avoir des séquences temporelles diversifiées entre ces textes et les accords de branches, et donc potentiellement des modes d'articulation variés.

Ainsi, la signature « précoce » de l'accord Vins et spiritueux implique que les six entreprises analysées dans ce secteur ont conclu un accord ou un plan d'action après la date de signature de l'accord de branche. La validation de cet accord le 9 octobre 2009 et la publication de l'arrêté d'extension le 24 décembre 2009 a permis de limiter l'incertitude des acteurs individuels. Par conséquent, les entreprises ont pu prendre connaissance des dispositions prévues par la branche et, de surcroît, obtenir la certitude d'être couvertes par l'accord de branche étendu avant le 31 décembre. Ceci permet sans doute de saisir une des raisons pour lesquelles les accords d'entreprise ou les plans d'action du secteur analysé ici se recoupent bien plus largement, à la fois entre eux et avec l'accord de branche, sans pour autant en être des copies conformes (voir plus loin), que dans le secteur de la Chimie.

Pour la branche « Chimie », dont l'accord est un peu plus tardif, les plans d'action ou accords d'entreprise analysés ont été pour l'essentiel choisis parmi ceux signés autour de la date de signature de l'accord de branche (mi novembre). Une entreprise (*ChM3*) a ainsi conclu un accord presque deux mois avant celui de la branche, tandis que les 3 autres ont été conclus dans les 3 semaines suivant la signature de l'accord de branche (mais avant la validation de ce dernier par le ministère). Mais dans tous les cas, les accords d'entreprise ou plan d'action pris en compte ont été conclus avant la fin de l'année 2009.

Enfin, dans la branche Coiffure, tous les textes analysés sont antérieurs à l'accord de branche, celui-ci ayant été signé le 18 mars 2010 et déposé un mois après. Ils ont tous été signés en toute fin 2009, voire au début 2010<sup>23</sup>.

L'échantillon d'entreprises a été également sélectionné pour avoir différentes configurations au regard des modalités d'exonération, celles-ci variant selon la taille de l'entreprise ou son appartenance à un groupe plus large.

<sup>22</sup> Les accords d'entreprise et plans d'action étudiés dans cette seconde partie sont complètement indépendants des 116 textes étudiés dans le cadre de la première partie de ce document d'étude.

<sup>23</sup> Rappelons que la circulaire autorisant un délai supplémentaire de trois mois pour les entreprises non couvertes par un accord de branche date du 14 décembre 2009, et que des entreprises ont très bien pu n'en prendre connaissance que fin décembre ou début janvier.

Trois des six entreprises relevant de la branche Vins et spiritueux (*VSp1*, *VSp5* et *VSp6*) étaient couvertes par l'accord de branche étendu et n'étaient a priori<sup>24</sup> pas tenues de déposer un texte spécifique compte tenu de leur taille. La société *VSp4*, avec plus de 300 salariés, était elle dans l'obligation de conclure un accord d'entreprise malgré l'existence d'un accord conclu au niveau de sa branche professionnelle. *VSp2* malgré son effectif de 18 salariés était rattachée à un groupe et entrait donc potentiellement dans le champ d'application de la loi.

Dans la branche Chimie, une des entreprises sélectionnées (*ChM4*), a conclu un accord du fait qu'elle employait plus de 500 salariés, et ne pouvait donc se prévaloir de l'accord de branche. Cependant, elle a signé son accord après la signature de l'accord de branche, ce qui amène à s'interroger sur une éventuelle influence de ce dernier sur l'entreprise. Trois des autres entreprises sélectionnées (*ChM2*, *ChM1*, *ChM5*) ont à l'inverse visiblement décidé de mettre en place un accord ou un plan d'action peu de temps après la date de signature de l'accord de branche, alors qu'elles n'y étaient pas tenues pour être exonérées, si on se réfère à leur taille. Il n'est cependant pas toujours évident de savoir si ces entreprises sont réellement indépendantes, ou si elles sont rattachées à un groupe de plus de 300 salariés (ce qui pourrait alors justifier leurs accords ou plans d'actions spécifiques pour être exonérées au 1<sup>er</sup> janvier 2010).

Enfin dans la Coiffure, tous les textes analysés sont antérieurs à l'accord de branche, celui-ci ayant été signé le 18 mars 2010 et déposé un mois après. Ce sont principalement des groupes qui, à l'approche de la date déclenchant les pénalités financières, se sont mis en conformité avec la loi. Cinq entreprises appartiennent à un même groupe (*CoF2*, *CoF3*, *CoF4*, *CoF6*, *CoF7*) qui emploie 81 salariés, dont chaque entité ratifie l'accord de groupe (délégués du personnel, salariés ou employeur seul selon la situation de chaque entreprise). *CoF1* est pour sa part un groupe d'entreprises et *CoF8* une UES. Seule *CoF5* est une entreprise apparemment indépendante. Pour cette branche, l'intérêt de l'analyse est de voir (s'il y a lieu), en quoi l'accord de branche s'inspire ou s'éloigne de ce qui se fait déjà localement.

Les configurations sont ainsi différentes en termes de temporalité des accords signés mais aussi de logiques d'exonération : en effet, compte tenu des délais relativement courts laissés aux entreprises avant l'entrée en vigueur de la pénalité, on peut penser qu'une priorité pouvait être de se couvrir « à moindre coût » et au plus vite par un accord. Les entreprises ont alors eu à définir, au regard de leur taille, de leur appartenance à un groupe, de leur compréhension de la loi, de leur modes de relations sociales interne et du fonctionnement de instances professionnelles au niveau de la branche, l'opportunité de produire elle-même des accords collectifs ou des plans d'actions. Les configurations repérées montrent assez clairement que les réponses apportées suite à l'appréciation de ces multiples dimensions sont très diverses.

L'entreprise *CoF5* offre un bon exemple de difficulté d'interprétation quant aux mobiles qui ont pu la conduire à mettre en œuvre un plan d'action. En effet, même en l'absence d'accord de branche, cette entreprise créée en 2003 et non rattachée à un groupe (à notre connaissance) n'était pas tenue de déposer un texte compte tenu de son faible effectif salarié. De plus le salarié le plus vieux de *CoF5* était âgé de 30 ans au 31/10/2009. Ainsi, bien que définissant comme salarié âgé « *tout salarié de la société âgé d'au moins 50 ans* », le rédacteur est amené à désigner les salariés de 30 ans ou plus comme cible du domaine touchant à l'évolution des carrières, et ceux « *atteignant 40 ans* » dans le domaine des conditions de travail. Signé fin décembre 2009 et déposé en janvier 2010, ce plan peut être le fruit d'une lecture erronée de la loi et de ses obligations ou d'une prudence excessive. En l'absence d'accord de branche, le rédacteur a pu se croire tenu de déposer un texte ou a préféré se protéger juridiquement en allant au delà des exigences légales. Il est d'ailleurs précisé qu'« *en cas d'évolution législative ou conventionnelle susceptible de remettre en cause tout ou partie du présent plan, la direction se réunira pour adapter, le cas échéant, les dites dispositions* ». On se trouve bien là en présence d'une situation qui témoigne d'une certaine attente vis à vis de la branche.

---

<sup>24</sup> Les éléments dont nous disposons (effectif salarié déclaré, contenu de leur accords ou plans) laissent à penser qu'il s'agit d'entreprises de moins de 300 salariés n'appartenant pas à un groupe ou une unités économiques et sociales, et qui de ce fait pouvaient se contenter d'être exonérées par le biais de l'accord de branche.

Plusieurs hypothèses peuvent donc être avancées pour expliquer ce type de comportement. Tout d'abord, on ne peut exclure que des éléments d'appréciation de leur situation (effectif réel, appartenance à un groupe ou une UES) nous aient fait défaut. Ensuite, on peut envisager qu'un accord de branche ne soit pas nécessairement connu de toutes les entreprises dès sa signature. Etant donné que ces accords, après signature devaient être validés par la DGEFP puis étendus pour qu'ils permettent réellement aux entreprises de 50 à 300 d'être exonérées, on peut également envisager que des entreprises ont préféré sécuriser leur position via un accord ou plan d'action, dans l'attente de l'extension. Enfin il est possible que l'existence d'un accord de branche, qui exonère une entreprise de la pénalité, soit aussi un facteur pouvant inciter cette entreprise à le décliner selon ses propres contraintes<sup>25</sup>, ou à développer son propre cadre d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés. Cette hypothèse suppose notamment que les accords de branche soient suffisamment souples pour permettre aux entreprises de les adapter à leur situation, et que les formulations retenues autorisent une certaine marge de manœuvre aux acteurs locaux.

Les trois accords de branche étudiés, que nous présentons ci-dessous, offrent effectivement de telles marges de manœuvre.

### **III.2. SOUPLESSE ET ADAPTABILITE DES DISPOSITIONS DE BRANCHE**

Dans les trois branches étudiées, les résultats de la négociation montrent l'existence d'une réelle marge d'interprétation, afin de les rendre facilement applicables au niveau des entreprises, voire de leur laisser la possibilité de fixer elles-mêmes leur propre degré d'engagement, en restant à un haut degré de généralité dans les formulations. Par ailleurs, les négociateurs ont eu en commun le souci de resituer la négociation en faveur de l'emploi des salariés âgés dans l'histoire de leurs engagements antérieurs respectifs, mais aussi d'intégrer les récentes dispositions dans un ensemble plus vaste de mesures concernant l'emploi des salariés âgés (cf. accord de la Chimie).

#### **La Chimie**

Le préambule de l'accord conclu pour la branche des industries chimiques, après avoir rappelé que « *le taux d'emploi des seniors est en France aujourd'hui parmi les plus bas des pays industrialisés* », stipule clairement que la politique concernant les salariés les plus vieux est indissociable d'une politique sociale qui vise l'ensemble des salariés et que, par suite, les plus âgés ne peuvent être considérés comme une population à part (et par conséquent ne peuvent faire l'objet d'une discrimination). Aussi la désignation « senior » s'applique d'une manière générale, dans le cadre de cet accord, aux salariés âgés d'au moins 55 ans, sauf au titre du recrutement et du tutorat d'une part, ainsi que lorsqu'il est question de la formation et de l'entretien professionnel d'autre part. Dans ce cas, les salariés concernés sont respectivement ceux d'au moins 50 ans et d'au moins 45 ans. A travers l'ensemble des mesures qui suivent, bien qu'organisées en deux axes qui se recoupent et se complètent, c'est l'objectif général de maintien dans l'emploi des salariés âgés qui reste visé.

L'accord est structuré en deux axes principaux (voir le détail de cet accord en annexe 7). Un premier axe assez général faisant état d'un ensemble de mesures favorisant l'emploi des salariés âgés où il est successivement question de « l'Aménagement des conditions de travail », du « Suivi et maintien de l'état de santé », du « Maintien et développement des compétences » et de « Mesures de gestion des fins de carrière ». Dans ce premier volet de l'accord, les injonctions sont précises mais formulées de façon à réserver une certaine marge de manœuvre aux entreprises de la branche.

Dans la seconde partie, il est fait mention des « *objectifs de branche et domaines d'action pour une durée de 3 ans* ». A la lecture, on s'aperçoit qu'il s'agit dans ce volet, de présenter les dispositions plus spécifiques de la branche concernant l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale pour

---

<sup>25</sup> Dans la même logique, on peut également envisager qu'au sein de groupes, un accord cadre de groupe, bien qu'exonérant l'ensemble des filiales de la pénalité, donne lieu à des déclinaisons dans certaines filiales pour l'adapter à la situation spécifique.



2009, qui peuvent être interprétées comme un modèle que les entreprises pourraient être amenées à réinvestir. Ainsi, sans marquer de réelle rupture avec les dispositions précédentes, les actions sur le développement des compétences, l'aménagement des fins de carrière et la transmission des savoirs apparaissent véritablement comme un appendice aux mesures négociées plus haut dans l'accord.

Il convient de préciser, pour en mesurer l'effet (si tant est qu'il puisse l'être), que tous les objectifs s'apprécient au niveau de la branche dans son ensemble (le **rapport annuel** de branche devra mentionner les **indicateurs** et leur **évolution**).

## Les Vins et spiritueux

Dans ce secteur, après un bref rappel de l'enjeu que constitue le taux d'emploi des salariés âgés au niveau macroéconomique, les rédacteurs mettent en avant les leviers de croissance pour la branche que doivent constituer l'expérience et les connaissances de ces derniers. La démarche est d'autant plus sensible que le secteur se caractérise par une forte proportion de travailleurs âgés : 37% des salariés de la profession ont plus de 45 ans. Sauf dans quelques domaines spécifiques, les salariés âgés sont définis comme l'ensemble des « *collaborateurs âgés de 55 ans et plus* ». Dans l'ensemble de la profession, 8% des effectifs sont âgés de 55 ans ou plus.

La branche s'engage donc à « *encourager le maintien de 100% des seniors dans l'entreprise jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein* », avec malgré tout une réserve quant aux souhaits et aptitudes physiques des salariés. L'objectif global de maintien dans l'emploi s'inscrit à travers cinq domaines d'actions, dans la continuité de l'ANI de 2005. Toutefois, les domaines d'actions ne sont pas strictement libellés dans les termes exigés dans la loi. Le secteur des Vins et spiritueux présente cinq domaines généraux parmi lesquels « *donner aux salariés des perspectives d'évolution dans la seconde partie de carrière* », mettre en place une « *gestion anticipative des emplois et des compétences et de l'entretien professionnel à partir de 45 ans* », « *développer le tutorat* », « *examiner les possibilités d'aménagement des fins de carrière* » et enfin mettre en place un « *plan d'actions pour l'emploi et la formation des seniors* » (voir annexe 7).

## La Coiffure

Se référant à l'ANI d'octobre 2005 et à la loi de décembre 2008, le préambule de l'accord de branche de la coiffure, après un bref rappel du champ d'application de l'accord, expose trois grands « principes » fondant le contenu du texte :

- l'apport potentiel des salariés âgés : « *les salariés âgés disposent d'une expérience, d'un savoir-faire, d'une maturité et d'une connaissance de l'entreprise et du métier qui constituent des atouts incontestables pour l'entreprise, notamment dans l'encadrement et l'accompagnement des jeunes générations* » ;
- le développement de l'« *employabilité* » des plus âgés comme « *levier de croissance à moyen et long terme de l'entreprise* » ;
- le principe de non discrimination par l'âge.

L'ordre de présentation des considérations générales adoptées par les partenaires sociaux place les atouts et la croissance de l'entreprise avant la discrimination. L'avenir de la profession paraît la préoccupation première.

La caractéristique saillante de cet accord de branche est l'importance accordée au tutorat et à la transmission de connaissances. Les actions à mener en direction des jeunes arrivants dans le métier sont évoquées à deux reprises dans les deux premiers points (encadrer et accompagner, transmettre ses compétences), et la pyramide des âges mentionnée juste après les trois « principes » (en moyenne la branche professionnelle compte 8% de 50 ans ou plus). Si un lien est établi entre les jeunes et les plus âgés, la gestion des salariés âgés n'est pas replacée dans une gestion plus générale de type GPEC.

L'accord aborde cinq des six domaines d'action prônés par la loi : les conditions de travail en sont exclues. Le tout premier article s'attache à définir ce qu'est un salarié âgé : « *Les partenaires sociaux entendent par seniors les collaborateurs âgés de 45 ans et plus.* », avant de définir un objectif global de maintien des salariés âgés de 55 ans ou plus à hauteur de 4% de l'effectif de la branche, un peu supérieur à la proportion actuelle de 3,5%.

A priori le texte se présente comme un accord standard relativement aux exigences légales : un objectif global et trois domaines quantifiés sur cinq évoqués, des outils pour la mise en œuvre par les entreprises. Ayant été précédé de plans d'action et d'accords émis principalement par des groupes ou des UES, on peut se demander dans quelle mesure ces textes ont été intégrés à la réflexion au niveau de la branche.

Tous les objectifs chiffrés retenus dans les accords s'apprécient au niveau de la branche dans son ensemble, ce qui rend leur appréciation délicate. Le **rapport annuel** de branche devra mentionner les **indicateurs** et leur **évolution**.

### **III.3. DANS LES ENTREPRISES, DECLINAISON VS. INSPIRATION**

Les tableaux 17 à 19 présentés ci-après donnent une vision synthétique de l'articulation entre les mesures négociées au niveau des branches et celles mises en place au niveau des entreprises.

Selon que l'accord de branche a été négocié plus ou moins en amont de la date limite, la validation de son extension a pu intervenir suffisamment tôt pour permettre aux entreprises de la branche de s'approprier les dispositions conclues afin de les adapter au niveau local. Cet écart de temporalité est tout à fait palpable en comparant la différence d'articulation de négociation entre le secteur des industries chimiques et celui des Vins et spiritueux. En ce qui concerne la Coiffure, le mouvement est inverse puisque l'accord de branche a été négocié après la date limite, c'est-à-dire après que les entreprises ont pris leurs dispositions.

Dans le cas de la Chimie, les accords d'entreprise et les plans d'action qui ont été signés après l'accord de branche et avant la date limite, notamment par des entreprises de moins de 300 salariés en attente de l'extension, ne s'en sont pas tous inspirés de la même façon. Le degré d'appropriation des dispositions de la branche est donc variable selon les caractéristiques de l'entreprise, car souvent les grandes entreprises participent à la négociation de branche (*ChM4*). Or les entreprises de 250 salariés ou plus représentent 60% de ce secteur (44% comptent 500 salariés ou plus). Elles pèsent très certainement sur les orientations de l'accord de branche, le reste des entreprises étant amenées à adapter les dispositions à leur réalité. Par ailleurs, selon les domaines d'action retenus et les outils mis en place, il est très souvent délicat d'identifier ce que l'accord ou le plan vient compléter ou retrancher à l'accord de branche. Dans certains cas, l'accord conduit à aménager le texte de la branche ce qui permet de contourner en partie l'engagement, comme c'est le cas de *ChM5* en ce qui concerne le temps partiel.

Les précautions d'interprétation relatives au sens mélioratif ou non des mesures prises au niveau des entreprises par rapport à l'accord de branche restent valables dans le secteur des Vins et spiritueux. Toutefois, l'accord de branche ayant été conclu tôt, les unités signataires manifestent une plus grande appropriation de l'accord de branche et un effort d'adaptation particulier, nettement plus significatifs que pour les secteurs où l'accord a été tardif. La répartition des entreprises par taille y est également plus équilibrée que dans la Chimie, la part des entreprises de plus de 249 salariés n'y étant que de 26%. De ce fait la diversité des modes d'appropriation fait écho à la diversité des entreprises adhérentes.

Il est difficile d'identifier précisément le positionnement des accords d'entreprise vis-à-vis des accords de branche en termes d'objectifs globaux. Si effectivement la plupart reprennent un objectif global de

même nature que celui établi au niveau de la branche, essentiellement en termes de maintien dans l'emploi, les déclinaisons qui en sont faites demeurent délicates à interpréter.

Ainsi, l'entreprise *ChM5* envisage par exemple de maintenir une proportion de salariés âgés d'au moins 55 ans dans l'effectif en CDI au moins égale à 13%, alors que l'accord de branche prévoit une augmentation de 5% sur 3 ans, pour l'ensemble de la branche. Il est impossible, à la seule lecture de l'accord, d'interpréter la variation induite par ce maintien de la part de salariés âgés dans l'effectif, et d'analyser l'articulation exacte en ces deux objectifs.

Même lorsque les objectifs semblent formulés de façon identique aux deux niveaux branche et entreprise, il n'est pas évident de porter un jugement sur le caractère plus favorable ou ambitieux de l'un par rapport à l'autre. Par exemple, l'accord *CoF8*, qui prévoit un pourcentage de 2% de salariés âgés dans l'effectif de l'UES, doit-il être considéré comme moins favorable (ou moins ambitieux) que l'accord de branche qui en prévoit 4% ? Ce dernier chiffre est bien un objectif de branche et non l'objectif de chacune des entreprises de la branche.

On relève des points de convergence entre les domaines d'action retenus au niveau des branches et ceux mobilisés par les entreprises. Ainsi les entretiens de seconde partie de carrière et le tutorat mentionnés dans l'accord de la Chimie sont repris dans 4 textes d'entreprise sur 5. C'est également le cas du recours au CHSCT et aux missions de tutorat figurant dans l'accord Vins et spiritueux et dans 5 des 6 textes d'entreprises. Enfin l'évolution des carrières, la gestion des fins de carrière et le tutorat sont cités dans l'accord de branche et 4 des 5 textes de la coiffure.

Mais en matière d'articulation, ce qui retient le plus l'attention ce sont sans doute les « écarts » entre domaines mobilisés aux différents niveaux au sein d'une même branche professionnelle<sup>26</sup> :

Certaines dispositions de l'accord de branche n'ont aucun écho dans les accords d'entreprise étudiés : c'est le cas de la formation au tutorat et les dispenses d'astreinte dans la Chimie par exemple. Dans la Coiffure, hormis sur les conditions de travail, la branche propose une assez large panoplie d'outils pour couvrir presque tous les leviers utilisés « localement ». Or les bilans de compétence et les missions de parrainage (forte mobilisation de l'apprentissage dans la Coiffure par ailleurs) bien que cités au niveau de la branche apparaissent rarement dans les accords et plans étudiés. La transmission des connaissances (tutorat), qui est évoquée dans le domaine de l'évolution des carrières au niveau de l'accord de branche, n'est cependant mentionnée que dans l'accord de la plus importante UES, et pas dans les autres plans d'action.

On observe par ailleurs que certains domaines ne sont pas mentionnés dans l'accord de branche alors qu'ils apparaissent de façon récurrente dans les accords d'entreprise ou plan d'action examinés : par exemple, le développement des compétences et le tutorat dans les Vins et spiritueux ou les conditions de travail dans la Coiffure. Ainsi, dans le secteur de la Coiffure, contrairement à l'accord de branche, les 3 plans (puisque un plan de groupe a été ratifié par 5 entreprises) et l'accord d'entreprise signés et déposés antérieurement à l'accord de branche évoquent tous les conditions de travail. Ce qui constitue apparemment une forte préoccupation locale ne semble pas pour autant avoir inspiré la profession dans son ensemble, ce domaine d'action n'étant pas mentionné dans l'accord de branche.

La présence systématique du thème des conditions de travail dans les 4 textes d'entreprise ou de groupe alors qu'il n'est pas repris dans l'accord de branche peut être rapprochée de la démarche de la Fédération nationale de la coiffure française (FNCF). Cette dernière a en effet « *alerté les pouvoirs publics sur la nécessité d'une surveillance médicale renforcée des salariés de la coiffure qui devront se soumettre à une visite médicale annuelle* ». Les risques professionnels du secteur ont été étudiés<sup>27</sup> (affections cutanées et respiratoires, allergies, TMS, instruments tranchants, brûlures, station debout...), et la fréquence des journées continues ou des amplitudes importantes a été relevée : les

---

<sup>26</sup> Les « écarts » évoqués ci-dessous sont toutefois à prendre avec précautions car ils reposent uniquement sur quelques observations dans chaque branche.

<sup>27</sup> A. Bruneteau, V. Feaugas (2004), « Evaluation et prévention des risques dans les salons de coiffure », Documents pour le médecin du travail n°99, 3<sup>ème</sup> trimestre 2004, INRS.

conditions et l'organisation du travail, l'hygiène et la santé au travail ont un poids certain dans ce secteur d'activité. Le fait que les plans et accords investissent tous ce domaine semble le confirmer. Son absence de l'accord de branche pourrait avoir plusieurs raisons :

- volonté de laisser une importante marge de manœuvre à des entreprises de tailles très différentes (indépendants, salons franchisés, groupes multi ou mono enseignes...), avec des organisations du travail différentes ;
- sujet sensible (dissensions sur le passage en régime de surveillance médicale renforcée par exemple) ;
- sujet peut-être encore en cours de négociation.

Dans la hiérarchie classique des normes, l'accord de branche prévaut sur l'accord d'entreprise s'il est étendu. L'accord de la Coiffure est en cours d'extension mais l'on peut déjà s'interroger sur l'articulation entre ce dernier et les accords ou plans conclus dans les entreprises. Comment les textes conclus dans les groupes, UES ou entreprises et qui placent les conditions de travail parmi leurs 3 domaines d'action seront-ils interprétés au regard d'un accord de branche qui n'aborde pas ce sujet ? Seront-ils considérés comme ne citant que deux domaines, au regard des critères et domaines privilégiés par la branche ?

Au final, on s'aperçoit que l'articulation entre les différents niveaux de négociation (branche et entreprise) révèle plusieurs enseignements. D'une part, les accords d'entreprise ne sont pas toujours de simples déclinaisons de la négociation de branche. D'autre part, cette dernière reste portée par les entreprises dominantes du secteur<sup>28</sup>. En dernière analyse, comme le montre l'exemple de la Coiffure, ce sont principalement des différences de contexte propres à chaque secteur qui apparaissent structurantes dans la négociation.

L'analyse de l'articulation branche entreprise met en lumière un jeu sur les règles qui soulève en permanence la question de la hiérarchie des normes et de la dérogation d'un accord d'entreprise par rapport à l'accord de branche. Une dimension de la souplesse de la négociation au niveau local tient en effet au caractère plus ou moins favorable de l'accord d'entreprise, impossible à apprécier ici.

---

<sup>28</sup> L'influence apparemment limitée des négociations d'entreprise en matière de domaines d'action sur l'accord de la Coiffure pourrait être pour partie liée au fait que la Coiffure est constituée à 96% d'entreprises de moins de 50 salariés.

**Tableau 17 : Accords d'entreprise, plans d'action et accord de branche dans les industries chimiques**

	Industries chimiques	CHM1	ChM2	CHM3	CHM4	CHM5	
<i>Nature du texte</i>	<i>accord de branche</i>	<i>Décision unilatérale</i>	<i>Décision unilatérale</i>	<i>Accord</i>	<i>Accord</i>	<i>Accord</i>	
<i>Effectif</i>		64	120	219	588	58	
<i>Date de signature</i>	6/11/09 (validation le 23/12/09 et extension le 23/04/10)	16/11/2009	25/11/2009	17/09/2009	01/12/2009	13/11/2009	
<b>Objectif global de maintien dans l'emploi</b>	<b>+ 5% sur 3 ans</b>	6%	6% des 55 et +	11%	identique (+5% sur 3 ans)	13%	
<b>Objectif global de recrutement</b>							
<b>Outils cités dans les mesures générales non ventilées par les négociateurs selon les catégories légales</b>	<b>Formation au tutorat</b>	X					
	<b>Tutorat</b>	X	X	X (proposition)			
	<b>Recensement des savoirs clés</b>	X					
	<b>Bilan retraite</b>	X					
	<b>Entretiens</b>	X	X		X	X	X
	<b>VAE</b>	X			X	X	
	<b>DIF</b>	X		X	X		
	<b>Vaccination</b>	X					
	<b>Visites médicales</b>	exclus					
	<b>Retraite progressive</b>	X		information			
	<b>Dispense d'astreinte</b>	X					
	<b>RTT</b>	X		information			X
<b>Allocation départ retraite</b>	X			Préparation à la retraite			
<b>Domaines d'action LFSS</b>	<b>Compétences</b>	X		X		X Bilan de compétences	
	<b>Fins de carrière</b>	X		X			X
	<b>Tutorat</b>	X	X	X	X	X	
<i>dispositions supplémentaires</i>		Evolution des carrières ; Conditions de travail ; incitation bilan CHSCT		Recrutement ; Conditions de travail ;	Evolution des carrières ; Conditions de travail	Evolution des carrières ; Conditions de travail (Bilan CHSCT)	

Source : Dares

Lecture : L'accord de branche chimie prévoit d'agir sur la « Formation au tutorat », aucun accord d'entreprise étudié de cette branche ne reprend ce mode d'action.

**Tableau 18 : Accords d'entreprise, plans d'action et accord de branche dans le Vins et spiritueux**

		Vins et spiritueux	VSp1	VSp2	VSp3	VSp4	VSp5	VSp6	
<i>Nature du texte</i>		<b>Accord de branche</b>	<i>Décision unilatérale</i>	<i>Décision unilatérale</i>	<i>Accord</i>	<i>Accord</i>	<i>Accord</i>	<i>Accord</i>	
<i>Effectif</i>			261	18	<i>inconnu</i>	699	123	196	
<i>Date de signature</i>		27/08/09 (validation le 09/10/09 et extension le 24/12/09)	22/12/09	29/12/09	09/10/09	04/11/09	18/12/09	24/12/09	
<b>Objectif global maintien</b>		8% de 55+ dans l'effectif de la profession (Maintien 100% jusqu'à retraite taux plein)	âge moyen de départ à la retraite (60 ans)		identique à la branche pour la retraite	12%	8%	10%	
<b>Objectif global de recrutement</b>				X					
<b>Domaines d'action LFSS</b>	<b>Evolution des carrières</b>	<b>GPEC</b>	X			X		X (hors domaine)	
		<b>Entretien</b>	à partir 45 ans			X	X		
		<b>Bilan de compétences</b>	X			X			
	<b>Conditions de travail</b>	<b>Aménagement de poste (ergonomie)</b>	X			X	X		Limiter la pénibilité
		<b>CHSCT</b>	X	X (point santé)	visite médicale	X	X		X
		<b>Reclassement</b>	X			X	X		X
	<b>Compétences</b>	<b>Formation (+ plan de formation)</b>					X	X	X
		<b>DIF</b>			X		X		X
		<b>Professionalisation</b>					X		X
		<b>VAE</b>					X		X
	<b>Fins de carrière</b>	<b>Bilan retraite</b>	X				X		
		<b>Congé fin de carrière</b>					X		
		<b>Aménagement horaires travail</b>					X		
	<b>Tutorat</b>	<b>Missions</b>		X	X	X	X	X	X
		<b>Formation</b>		X		X			X
<b>Recrutement</b>	<b>Absence mention âge (non discrimination)</b>	X	partenariat et attention particulière aux candidatures des salariés âgés		5% des candidatures CDI (50 ans et plus)	X	X		
	<b>Contrat pro (réinsertion)</b>			X		X			

Source : Dares

Lecture : L'accord de branche Vins et Spiritueux ne se fixe pas un « Objectif global de recrutement », mais il se fixe dans le domaine d'action « Recrutement » un levier constitué par « l'absence de mention de l'âge à l'embauche (non discrimination) ». L'accord d'entreprises VSp2 ne reprend pas l'objectif global de maintien de l'emploi retenu par la branche mais adopte l'objectif global de recrutement.

**Tableau 19 : Accords d'entreprise, plans d'action et accord de branche dans la Coiffure**

	Coiffure	CoF1	CoF2 CoF3 CoF4 CoF6 CoF7	CoF5	CoF8 Coiffure	
<i>Nature du texte</i>	<i>Accord de branche</i>	<i>Décision unilatérale</i>	<i>Décision unilatérale</i>	<i>Décision unilatérale</i>	<i>Accord</i>	
<i>Effectif</i>		265	17 8 9 43 15	4	461	
<i>Date de signature</i>	<i>18/03/10 (validation et extension en cours)</i>	27/01/2010	24/12/2009 23/12/2009 23/12/2009 14/12/2009 14/12/2009	14/12/2009	05/11/2009	
<b>Objectif global de maintien dans l'emploi</b>	<b>(4% de 55 ou plus dans l'effectif)</b>	<b>(50% des effectifs moyens de plus de 55 ans)</b>	<b>(10% de 55 ou plus dans l'effectif)</b>	<b>(2% de 50 ou plus dans l'effectif)</b>	<b>(2% de 55 ou plus dans l'effectif)</b>	
<b>Objectif global de recrutement</b>				X		
<b>Domaines d'action LFSS</b>	<b>Recrutement</b>	X		X		
	Aucun critère d'âge	X				
	Accroissement de la part des 45 ans et plus de 2% par an	X				
	Développement des contrats ou périodes de professionnalisation	X				
	Partenariat avec Pôle Emploi			X		
	Réception de 20% des candidats de 45 ans ou plus			X		
	<b>Evolution des carrières</b>	X	X		X	
	Information sur les dispositifs	X			X	
	VAE	X	X			
	Entretien de deuxième partie de carrière	X	X			
	Bilan de compétences	X				
	Formation à la fonction tutorale	X				
	<b>Développement des compétences</b>	X	X			
	Mission d'accueil, d'accompagnement ou de parrainage	X				
	Participation aux jurys (VAE, CQP...)	X				
	DIF	X	X			
	VAE	X				
	Plan de formation	X	X			
	<b>Fins de carrière</b>	X		X		X
	Stages de préparation à la retraite	X				X
Bilan retraite	X					
Aménagement des horaires de travail (temps partiel)	X		X		X	
Congé de fin de carrière					X	
Cumul emploi/retraite			X			
<b>Tutorat</b>	X		X		X	
Formation	X				X	
Mission	X		X		X	
<b>Conditions de travail</b>		X	X	X	X	
Réflexion-Identification des problèmes-Propositions		X	X	X	X	
Formation			X			
Information			X			
Adaptation du poste			X		X	
Suivi médical renforcé/visite annuelle		X	X		X	
Travail avec le CHSCT		X			X	

Source : Dares

## CONCLUSION

Il n'est pas aisé de tirer un bilan clair et tranché de l'analyse de cet échantillon d'accords et plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés. Cependant il est indéniable que la grande majorité des rédacteurs se conforme à la loi. Formellement, les accords et les plans contiennent les objectifs généraux et les domaines d'actions exigés.

### Des modes opératoires apparemment très classiques

Le maintien dans l'emploi est de loin l'objectif global le plus couramment fixé : 91 textes sur 116 analysés. Loin derrière, le recrutement de salariés âgés est choisi par 13 unités signataires, les 12 autres ne retenant pas d'objectif que l'on puisse classer nettement dans l'un ou l'autre registre. Aucun critère ne départage nettement et absolument ces trois catégories d'entreprises mais divers facteurs contribuent à les cerner : activités globalement créatrices d'emploi, pyramide des âges, texte paraphé ou non par les IRP.

Les domaines d'action les plus fréquemment rencontrés concernent l'évolution des carrières (86 textes) ou le développement des compétences (87 textes) qui mettent en œuvre les entretiens, les bilans, le DIF, la VAE et la formation - outils déjà connus de la plupart des entreprises. L'aménagement des fins de carrière et transmission des savoirs sont également fréquemment mentionnés (respectivement 75 et 73 textes). Les « parents pauvres » en termes de domaines d'action sont les conditions de travail (62 textes) et surtout le recrutement (44 textes). Les motifs de cette relégation en fin de liste sont en partie connus : aléas économiques, activités à fort turnover ou à fort degré de pénibilité...

Enfin les outils de mise en œuvre, s'ils paraissent nombreux, se rattachent à quelques grandes catégories : formation, entretiens et bilans, aménagement du temps de travail et suivi médical et ergonomique. Promotions et reclassements sont rarement évoqués (même s'ils sont la suite logique du développement des compétences et de l'évolution des carrières), tout comme le volet financier (en cas de changement de poste par exemple), à l'exception des cotisations retraite. Les modes opératoires mentionnés ne recèlent généralement pas de caractère innovant mais privilégient plutôt des leviers éprouvés.

Le chiffrage demandé par la loi et nécessaire au suivi n'est pas toujours présent, et la confusion entre objectif et indicateur est fréquente, sans que l'on puisse à tout coup démêler ce qui relève de la volonté d'en écrire le moins possible, d'une réelle difficulté à quantifier ou d'une erreur d'interprétation. Mais là encore, la ligne de partage passe très souvent à l'intérieur d'un même texte, et il n'est pas possible de constituer des groupes tranchés de ce point de vue.

### Les marges d'interprétation de la loi

L'analyse des accords et plans d'action relatifs aux salariés âgés doit être menée en tenant compte aussi de la formulation adoptée par le législateur. La loi elle-même, sous un aspect contraignant, laisse de grandes marges d'interprétation et de définition. Au point qu'il est pratiquement impossible de cerner avec précision ce qui n'est pas conforme aux dispositions légales dès lors qu'un texte existe. En effet si le législateur raisonne par objectifs et indicateurs, à l'instar des rédacteurs de la LOLF, il laisse le soin aux acteurs (branches, syndicats ou employeurs) d'en déterminer les contours. Aucun minimum, aucune fourchette ne sont fixés, pas plus que la nature des objectifs (de moyens, d'efficacité, opérationnels etc.) ou le type d'indicateurs. De plus il ne définit pas toujours précisément certaines notions qui sont au cœur même de la loi, comme celles de salarié âgé ou de maintien dans l'emploi. L'hétérogénéité des textes analysés (sous une uniformité apparente) tient certainement beaucoup à ce champ laissé aux acteurs, relevé explicitement dans quelques textes.



Les rédacteurs des accords et des plans, tout en respectant presque toujours formellement les obligations fixées par la loi, retiennent parfois des formulations ambiguës (voire incompréhensibles) qui brouillent la lecture des textes. Qu'elles soient volontaires (permettant d'atténuer des engagements, de se ménager des marges d'action ou de non action par exemple) ou non (maladresse, interprétation erronée de la loi, rédaction hâtive due aux délais etc.), ces formulations mettent en lumière les marges possibles d'interprétation de la loi.

Tous ces points constituent autant de difficultés jalonnant l'analyse et compliquent l'élaboration d'une classification. En effet à première vue, on pourrait être tenté de dégager une typologie des textes en trois types : ceux qui ne comportent aucun objectif chiffré (ou chiffrable) pour les domaines d'action auxquels il est recouru, ceux qui comportent des éléments chiffrés mais pas en nombre requis par la loi (moins de trois domaines), et la grande majorité qui respecte les obligations légales (même avec de fortes ambiguïtés). Or lorsque les négociations ou les décisions unilatérales antérieures peuvent être prises en compte, on s'aperçoit qu'une telle « classification » peut mener à des conclusions hâtives et erronées.

### **Le contexte, élément essentiel**

Rédigés sous contrainte de temps et de contenu, les textes ne reflètent qu'en partie l'état du « dialogue social » et de la gestion de la main d'œuvre dans les entreprises. Ils le reflètent lorsqu'ils font clairement allusion à des négociations et des politiques antérieures à la loi de décembre 2008. Ils n'en révèlent rien lorsque le texte se contente de la fixation d'un objectif et de la mention de domaines d'action sans information supplémentaire. Dans les deux cas, il peut s'agir de textes formellement très différents : longs, explicatifs, détaillés ou tenant en un recto verso. Dans les deux cas le contenu peut également aller d'affirmations de principe uniquement à une liste de mesures très concrètes. Aussi la lecture du seul texte ne renseigne pas nécessairement sur la situation de l'entreprise en matière de gestion de la main d'œuvre âgée et sur d'éventuelles négociations autour ce thème, et donc sur la « qualité » de l'engagement du ou des signataires.

Ces accords et ces plans ont également été élaborés dans une période économiquement peu favorable. Il apparaît clairement dans certains textes que les préoccupations de l'entreprise (et souvent des représentants des salariés) se situent sur un autre terrain. Ce sont toutes les réserves qui assortissent les objectifs généraux de maintien dans l'emploi ou de recrutement de salariés âgés : aléas économiques, turnover, changements de périmètre, nécessité de rééquilibrer (rajeunir) la pyramide des âges etc.

Enfin les textes déposés ont pu l'être dans un but de sécurisation juridique (absence d'accord de groupe ou de branche après la date déclenchant les pénalités, arrêté d'extension en cours...). Le contenu est alors un contenu d'attente (de l'accord de niveau supérieur, de l'extension), souvent a minima. Dans d'autres cas, le sens de la production du texte nous échappe comme pour cette entreprise de 2 salariés ayant déposé un plan d'action...

Il est donc indispensable de situer « le » texte relatif aux salariés âgés dans l'historique social et économique de l'entreprise ou du groupe avant d'en mesurer la portée, l'importance, la mise en œuvre et les effets : un texte isolé apporte peu d'informations. De ce point de vue, les questionnements rencontrés lors de cette étude des textes invitent à poursuivre l'analyse sur le terrain auprès des divers acteurs parties prenantes de la négociation.

## ANNEXE 1 : PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

L'échantillon étudié comporte 116 accords et plans d'action, dont la ventilation sectorielle est présentée ci-dessous.

### Le choix des secteurs d'activité

54 accords et 62 plans d'action de l'Administration et activités associatives, de la Construction, de l'Industrie, des Services aux entreprises, des Services aux particuliers, du Commerce et des Transports, signés entre le 1<sup>er</sup> juin 2009 et le 31 décembre 2009 et enregistrés dans la base des accords début février 2010 ont été examinés. Ils ne visent en aucun cas à être représentatifs de l'ensemble des textes conclus dans chaque secteur, ou dans l'ensemble des entreprises. Leur sélection a été effectuée avec l'objectif d'assurer une certaine diversité de contextes économiques (secteurs dynamiques, concurrentiels, en perte de vitesse...), de problématiques relatives aux salariés âgés (par exemple, secteurs d'activité comportant en moyenne une forte proportion de salariés de 50 ans ou plus et secteurs dont la main d'œuvre est, en moyenne, plus jeune), sous la contrainte de leur accessibilité au sein du système d'information.

Les textes sélectionnés sont examinés en tenant compte, dans la mesure du possible, des multiples paramètres et éléments de contexte que l'on peut identifier dans chaque cas (la part de salariés âgés n'est connue que lorsque le texte la mentionne).

Les accords et plans d'entreprise de l'Industrie s'inscrivent ainsi dans un contexte sectoriel peu porteur en termes de créations d'emploi<sup>29</sup> et de forte pression de la concurrence internationale. Les accords et plans étudiés recouvrent en réalité des sous-secteurs assez divers : ils concernent des secteurs à main d'œuvre très jeune comme les industries agricoles et des secteurs à main d'œuvre très vieillissante comme l'énergie<sup>30</sup> (tableau 20). La pénibilité y est souvent importante et certaines industries (comme les secteurs Habillement-Cuir-Textile) sont en perte de vitesse. Autant de paramètres qui influent sur la gestion de la main d'œuvre âgée.

**Tableau 20 : Secteur Industrie**

Secteur en 700 postes	nombre
15.6A Meunerie	1
15.6B Autres activités de travail des grains	1
17.1F Filature de l'industrie lainière-cycle peigné	1
19.2Z Fabrication d'articles de voyage et de maroquinerie	1
21.2A Industrie du carton ondulé	1
22.1A Edition de livres	1
23.2Z Raffinage de pétrole	1
25.2H Fabrication de pièces techniques matières plastique	1
27.5G Fonderie d'autres métaux non ferreux	1
33.2B Fabrication d'instrumentation scientifique et technique	1
34.3Z Fabrication d'équipements automobiles	3
Total	13

Source : Dares

Le secteur de la Construction est, pour sa part, un secteur plutôt jeune (19,6% de 50 ans ou plus contre 24,3% tous secteurs confondus et 29,1% de 15-29 ans contre 21%). Il cumule de nombreux facteurs de risques : pénibilité, accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP). Dans les secteurs couverts (tableau 21) se pose de façon spécifique le problème de la gestion des salariés âgés : quelle solution de rechange lorsque le poste devient trop pénible ?

<sup>29</sup> L'emploi dans l'Industrie baisse tendanciellement depuis 20 ans.

<sup>30</sup> Tableau de bord trimestriel sur l'activité des seniors et les politiques d'emploi, Répartition des classes d'âge dans l'emploi par secteur d'activité économique, 2008, Dares.

**Tableau 21 : Secteur Construction**

Secteur en 700 postes	nombre
45.1A Terrassements divers, démolition	1
45.2B Construction de bâtiments divers	4
45.2C Construction d'ouvrages d'art	1
45.2E Réalisation de réseaux	1
45.2F Construction de lignes électriques et télécommunication	1
45.2P Construction de chaussées et sols sportifs	3
45.3A Travaux d'installation électrique	2
45.4F Revêtement des sols et des murs	1
Total	14

Source : Dares

Le secteur des Services aux entreprises est extrêmement hétérogène (tableau 22). Les accords et plans sélectionnés se répartissent en trois groupes : nettoyage et sécurité, métiers de l'informatique et prestations intellectuelles. Une entreprise de travail temporaire, également étudiée, se situe un peu à part. Secteur ayant une main d'œuvre en moyenne plutôt jeune (21,1% de 50 ans ou plus, contre 24,3% tous secteurs confondus), les niveaux de qualification ou de pénibilité y sont très différents selon que les entreprises font partie du secteur du « nettoyage » ou de l'ingénierie informatique.

**Tableau 22 : Secteur Services aux entreprises**

Secteur en 700 postes	nombre
72.1Z Conseil en systèmes informatiques	1
72.2Z Réalisation de logiciels	2
72.3Z Traitement de données	1
73.1Z Recherche développement en sciences physiques et naturelles	1
74.1E Etudes de marché et sondages	1
74.1J Administration d'entreprises	1
74.2C Ingénierie, études techniques	1
74.5B Travail temporaire	1
74.6Z Enquêtes et sécurité	2
74.7Z Activités de nettoyage	2
Total	13

Source : Dares

Tout aussi hétérogènes que les Services aux entreprises, les Services aux particuliers recouvrent des prestations artistiques, des soins aux personnes, de la gestion et les activités des hôtels -cafés – restaurants (tableau 23). La main d'œuvre y est à la fois jeune (26,6% de 15-29 ans contre 21% en moyenne tous secteurs confondus) et vieillissante (25,2% contre 24,3%). Elle peut être très qualifiée (cuisine, son et image...) ou très peu qualifiée (femme de chambre, bagagiste, employé de blanchisserie...). Les sujétions y sont très différentes selon les métiers.

**Tableau 23 : Secteur Services aux particuliers**

Secteur en 700 postes	nombre
55.1A Hôtels touristiques avec restaurant	1
55.1C Hôtels de tourisme sans restaurant	1
55.3A Restauration de type traditionnel	3
55.5C Restauration collective sous contrat	2
92.1D Prestations techniques pour le cinéma et télévision	1
92.2A Activités de radio	1
92.3A Activités artistiques	1
92.5C Gestion du patrimoine culturel	1
92.6A Gestion d'installations sportives	1
93.0A Blanchisserie - teinturerie de gros	1
93.0K Activités thermales et de thalassothérapie	1
Total	14

Source : Dares

Le secteur du Commerce, qui comporte une part relativement faible de salariés de 50 ans ou plus (20% contre 24,3% en moyenne tous secteurs confondus) et une forte part de jeunes (26,7% contre 21%), occupe plus de 3 millions de salariés en 2008, année durant laquelle la progression des effectifs salariés marque le pas<sup>31</sup>. Les questions de l'organisation et la durée du travail y sont centrales : la loi n° 2009-974 du 10 août 2009, qui a élargi le champ des dérogations au repos dominical dans ce secteur, touche directement aux conditions de travail, domaine d'action proposé aux entreprises en matière de salariés âgés (tableau 24).

**Tableau 24 : Secteur Commerce**

Secteur en 700 postes	nombre
50.1Z Commerce de véhicules automobiles	2
50.2Z Entretien et réparation de véhicules automobiles	2
51.1N Intermédiaires du commerce en produits alimentaires	1
51.3A Commerce de gros de fruits et légumes	1
51.3G Commerce de gros de produits laitiers, œufs, huiles	2
51.3J Commerce de gros de boissons	1
51.3T Commerces de gros alimentaires spécialisés divers	1
51.4N Commerce de gros de produits pharmaceutiques	3
51.4S Autres commerces de gros de biens de consommation	1
51.5F Commerce de gros de matériaux de construction et d'a	1
51.8H Commerce de gros d'autres machines et équipement de bureau	1
51.8M Commerce de gros de fournitures et équipements industriels divers	1
52.1A Commerce de détail de produits surgelés	1
52.1D Supermarchés	2
52.1F Hypermarchés	2
52.1H Grands magasins	2
52.4A Commerce de détail de textiles	1
52.4L Commerce de détail d'appareils électroménagers et de	1
52.4R Commerce de détail de livres, journaux et papeterie	1
52.4T Commerce de détail d'optique et de photographie	1
52.4Y Commerce de détail de charbons et combustibles	1
Total	29

Source : Dares

Les 30-54 ans représentent 72,4% des salariés des Transports, soit 5% de plus que dans l'ensemble des secteurs. Selon qu'ils sont sédentaires ou « roulants », la situation des salariés est différente tant du point de vue des conditions de travail que du régime des retraites, ce qui complexifie encore la gestion de la main d'œuvre âgée.

**Tableau 25 : Secteur Transports**

Secteur en 700 postes	nombre
63.2E Services aéroportuaires	1
63.3Z Agences de voyages	2
63.4A Messagerie, fret express	1
63.2C Services portuaires, maritimes et fluviaux	1
60.2G Autres transports routiers de voyageurs	1
63.4C Organisation des transports internationaux	2
60.2M Transports routiers de marchandises interurbains	2
61.1A Transports maritimes	2
60.2B Transports routiers réguliers de voyageurs	1
62.1Z Transports aériens réguliers	1
63.1E Entreposage non frigorifique	1
60.2A Transports urbains de voyageurs	1
60.1Z Transports ferroviaires	1
Total	17

Source : Dares

<sup>31</sup> Insee Première N°1244 - juin 2009.

Le secteur « Administration et activités associative » regroupe des organismes administratifs (sécurité sociale), des syndicats et des comités d'entreprise, et surtout des organisations associatives diverses (tableau 26). Il a été choisi essentiellement car la main d'œuvre y est vieillissante (28,5% en moyenne de salariés de 50 ans ou plus, contre 24,3% pour l'ensemble des secteurs). De ce fait, il paraît intéressant d'observer comment les employeurs de ces secteurs se sont appropriés les incitations prévues par la loi. Il faut cependant tenir compte du fait que les « entreprises » étudiées dans ce secteur sont essentiellement des associations ou des structures parapubliques : les salariés y sont, en partie, soumis à d'autres règles que celles du secteur marchand (statuts, proximité du cadre de la fonction publique) et les enjeux économiques n'y sont pas les mêmes que pour les entreprises à vocation commerciale (certaines organisations sont subventionnées, assurent des missions de service public etc...). Si les contraintes de rentabilité n'y prennent pas la même dimension que dans le secteur marchand stricto sensu, cela n'empêche pas l'existence de contraintes de financement fortes. Enfin, l'examen de ce secteur, avec ses spécificités en matière de gestion de la main d'œuvre, peut préfigurer par certains aspects (mais avec des salariés relevant du droit du travail et non d'un statut), le comportement d'autres secteurs attachés à des missions de services publics (santé, éducation) et dans lesquels les salariés âgés sont nombreux.

**Tableau 26 : Secteur Administration**

Secteur en 700 postes	nombre
75.1E Tutelle des activités économiques	1
75.3A Activités générales de sécurité sociale	2
91.1C Organisations professionnelles	1
91.2Z Syndicats de salariés	1
91.3A Organisations religieuses	1
91.3E Organisations associatives n.c.a.	10

Source : Dares

## ANNEXE 2 : VENTILATION DE L'EMPLOI PAR CLASSES D'AGE

**Tableau 27 : les classes d'âge par secteur d'activité**

2008-en %	15-29 ans	30-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60 ans et +	ensemble	50 ans et +
Agriculture, Sylviculture et pêche	16,6	48,7	14,2	13,9	6,6	100,0	34,7
Industries agricoles	25,9	57,3	9,0	6,4	1,5	100,0	16,9
Industries des biens de consommation	17,8	60,6	12,3	7,2	2,1	100,0	21,6
Industrie automobile	19,2	56,0	16,4	8,3	0,1	100,0	24,8
Industries des biens d'équipement	19,1	56,5	13,8	9,2	1,4	100,0	24,4
Industries des biens intermédiaires	17,2	58,8	14,1	8,4	1,4	100,0	23,9
Energie	15,6	55,6	20,8	7,4	0,6	100,0	28,8
Construction	29,1	51,3	10,1	7,8	1,7	100,0	19,6
Commerce et réparations	26,7	53,4	10,4	7,3	2,3	100,0	20,0
Transports	18,7	59,9	12,5	7,0	1,9	100,0	21,4
Activités financières	20,9	51,6	13,5	12,4	1,6	100,0	27,5
Activités immobilières	18,4	52,6	13,8	10,9	4,3	100,0	29,0
Services aux entreprises	23,6	55,3	11,4	7,0	2,7	100,0	21,1
Services aux particuliers	26,6	48,2	12,2	9,0	4,0	100,0	25,2
Education, Santé, action sociale	16,1	56,2	14,2	10,1	3,4	100,0	27,7
Administrations	15,4	56,1	14,9	10,8	2,8	100,0	28,5
<b>Ensemble</b>	<b>21,0</b>	<b>54,7</b>	<b>12,7</b>	<b>8,9</b>	<b>2,7</b>	<b>100,0</b>	<b>24,3</b>

Source : Insee, enquête emploi en moyenne annuelle 2008, calculs Dares.

### ANNEXE 3 : CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON

Les chiffres présentés dans le tableau 28 ci-dessous sont ceux déclarés dans les textes analysés ; dans certains textes, il existe des incohérences dans ces chiffres, que nous avons laissées telles qu'elles sont, car ce travail vise à rendre compte explicitement des présentations fournies par les rédacteurs des textes, Par exemple, pour l'Ad14, le pourcentage de salariés de 55 ans et plus est supérieur à celui des 50 ans et plus.

**Tableau 28 : les caractéristiques des entreprises présentes dans l'échantillon, par secteur**

Type de texte (A : accord P : plan)	Raison sociale	Unité signataire <sup>32</sup>	Taille de l'entreprise	Part dans l'entreprise de salariés âgés de :			Part des 50 ou + dans le secteur en Naf36
				50-54	55 ou +	50 ou +	
<b>Secteur de l'Administration et activités associatives et associations diverses</b>							
A	Ad1	Entreprise	75				28,5
A	Ad2	Entreprise	57				28,5
A	Ad3	Entreprise	237				28,5
A	Ad4	Entreprise	903		13		28,5
A	Ad5	UES ou groupement inter-entreprise	53				28,5
P	Ad6	Entreprise	75			12	28,5
A	Ad7	Entreprise	340			26,5	28,5
A	Ad8	Entreprise	48			23	28,5
A	Ad9	Entreprise	50				28,5
P	Ad10	Entreprise	47		9		28,5
P	Ad11	Entreprise	130	29	39	58	28,5
P	Ad12	UES ou groupement inter-entreprise	85	2,6	7	9,6	28,5
A	Ad13	Entreprise	111				28,5
P	Ad14	Entreprise	60		34,65	32,55	28,5
A	Ad15	Entreprise	1244		13,66		28,5
A	Ad16	Entreprise	75				28,5
<b>Secteur de la Construction</b>							
P	Cn1	Entreprise	4				19,6
P	Cn2	Entreprise	18				19,6
A	Cn3	Entreprise	38			35	19,6
P	Cn4	Entreprise	56				19,6
P	Cn5	Entreprise	87		20	35	19,6
P	Cn6	Entreprise	141				19,6
P	Cn7	Entreprise	351				19,6
A	Cn8	Entreprise	522	13,7	16,7	30,4	19,6
P	Cn9	Entreprise	3368				19,6
A	Cn10	Entreprise	5027		11		19,6
P	Cn11	Entreprise	170		9,26		19,6
A	Cn12	Entreprise	93				19,6
A	Cn13	Entreprise	189				19,6
A	Cn14	Entreprise	230		21	35,2	19,6

<sup>32</sup> Sont regroupés sous le vocable *entreprise* toutes les unités signataires, qu'il s'agisse en réalité d'entreprises au sens strict, de groupes d'entreprises, d'Unités Économiques et Sociales (UES). Dans le secteur de l'administration, le terme « entreprise » peut recouvrir des organisations associatives, professionnelles, des syndicats etc.

Type de texte (A : accord P : plan)	Raison sociale	Unité signataire	Taille de l'entreprise	Part dans l'entreprise de salariés âgés de :			Part des 50 ou + dans le secteur en Naf36
				50-54	55 ou +	50 ou +	
<b>Secteur de l'Industrie</b>							
A	In1	UES ou groupement inter-entreprise	203				16,9
P	In2	Entreprise	27		2,6		21,6
P	In3	Entreprise	263		28,6		21,6
A	In4	Entreprise	149				24,4
A	In5	Entreprise	68				23,9
P	In6	Entreprise	174		8		23,9
A	In7	Entreprise	174	5	9	14	23,9
P	In8	Entreprise	297	15,2	15,9	31,1	23,9
P	In9	Entreprise	280				28,8
A	In10	Entreprise	452				16,9
P	In11	Entreprise	70	0	1,6	1,6	24,4
A	In12	Entreprise	60		30	40	24,8
A	In13	Entreprise	464		3		24,8
<b>Secteur du Commerce</b>							
A	Cm1	Entreprise	24				20
P	Cm2	Entreprise	136		4		20
A	Cm3	Entreprise	683				20
P	Cm4	UES ou groupement inter-entreprise	29				20
A	Cm5	Entreprise	89		4 salariés		20
P	Cm6	UES ou groupement inter-entreprise	130		36 salariés		20
P	Cm7.	UES ou groupement inter-entreprise	332		8,5	12,5	20
A	Cm8_1	Entreprise	532				20
A	Cm8_2	Entreprise	532				20
A	Cm9	Entreprise	1296				20
P	Cm10	Entreprise	18		13	38	20
A	Cm11	UES ou groupement inter-entreprise	38		2,8	8	20
P	Cm12	Entreprise	143		1,72		20
P	Cm13	Entreprise	230				20
A	Cm14	Entreprise	349		9,87		20
P	Cm15	Entreprise	565		6 salariés		20
A	Cm16	Entreprise	3182		15		20
A	Cm17	Entreprise	3182		13		20
A	Cm18	Entreprise	5390				20
P	Cm19	Entreprise	6119				20
P	Cm20	Entreprise	57		18		20
A	Cm21	UES ou groupement inter-entreprise	77000				20
P	Cm22	Entreprise	2		1 salarié		20
P	Cm23	Entreprise	9			0	20
P	Cm24	Entreprise	21			25	20
P	Cm25	Entreprise	21				20
P	Cm26	Entreprise	33				20
P	Cm27	Entreprise	38		2,38		20
P	Cm28	Entreprise	42		8,3	11,6	20



Type de texte (A: accord P : plan)	Raison sociale	Unité signataire	Taille de l'entreprise	Part dans l'entreprise de salariés âgés de :			Part des 50 ou + dans le secteur en Naf36
				50-54	55 ou +	50 ou +	
<b>Secteur des Services aux entreprises</b>							
A	Se1	Entreprise	107	17,05	10,85	27,9	21,1
P	Se2	Entreprise	104			9	21,1
P	Se3	Entreprise	6738		6	8	21,1
P	Se4	Entreprise	136		4,5	7,6	21,1
A	Se5	Entreprise	19170		18	29,91	21,1
P	Se6	Entreprise	26			0	21,1
P	Se7	Entreprise	1186	17,34	21,47	38,81	21,1
P	Se8	Entreprise	1825		6,5		21,1
P	Se9	Groupes	401				21,1
A	Se10	Entreprise	450		5,9		21,1
P	Se11	Entreprise	106	51-54 : 3,5	1,8		21,1
A	Se12	Entreprise	130			0,78	21,1
A	Se13	Entreprise	243			13,07	21,1
<b>Secteur des Services aux particuliers</b>							
A	Sp1	Entreprise	408				25,2
A	Sp2	Entreprise	586				25,2
A	Sp3	Entreprise	156		16		25,2
A	Sp4	Entreprise	55				25,2
P	Sp5	Entreprise	26			3,84	25,2
P	Sp6	Entreprise	35			23,08	25,2
P	Sp7	Entreprise	63			20,89	25,2
A	Sp8	Entreprise	5290		18,5		25,2
A	Sp9	Entreprise	169		6,02		25,2
A	Sp10	Entreprise	121		6		25,2
A	Sp11	Entreprise	1205				25,2
P	Sp12	Entreprise	195				25,2
A	Sp13	Entreprise	95				25,2
P	Sp14	Entreprise	266		4	16,7	25,2
<b>Secteur des Transports</b>							
A	Tr1	Entreprise	279				21,4
P	Tr2	Entreprise	2223				21,4
A	Tr3	Entreprise	3587				21,4
A	Tr4	Entreprise	99				21,4
P	Tr5	Entreprise	7				21,4
P	Tr6	Entreprise	71	6,45	0	0	21,4
A	Tr7	Entreprise	23				21,4
P	Tr8	Entreprise	328		4,2		21,4
P	Tr9	Entreprise	71				21,4
P	Tr10	UES ou groupement inter- entreprise	124				21,4
P	Tr11	Entreprise	80				21,4
P	Tr12	Entreprise	201				21,4
P	Tr13	Entreprise	495	5	6		21,4
P	Tr14	Entreprise	11		15		21,4
P	Tr15	Entreprise	77		7,4 (sédentaires) 6,85 (navigateurs)		21,4
P	Tr16	Entreprise	60000				21,4
P	Tr17	Entreprise	160000		3,2		21,4

Source : Dares

## ANNEXE 4 : PRESENTATION DETAILLEE DES ACCORDS ET PLANS ETUDIÉS : PRATIQUES ENVISAGEES ET LEVIERS D'ACTION PAR DOMAINE

### I. Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise : le secteur des Services plus concerné

Le recrutement en tant que domaine d'action est le moins cité dans les textes étudiés : seuls 22 accords et 22 plans d'action le choisissent comme l'un des domaines d'action. Le double statut du recrutement, qui peut être à la fois un objectif global et un domaine d'action, crée, dans plusieurs cas, une réelle difficulté dans le décompte des domaines mobilisés : la présentation de l'objectif global suivi des différents leviers d'action, peut tout simplement correspondre à une mauvaise structuration de l'accord. Ainsi, une mesure assortie d'un objectif chiffré est parfois retenue comme domaine d'action alors qu'elle correspond formellement à un objectif global, et vice versa.

Dans les accords et plans étudiés, le recrutement est prévu pour les salariés de 50 ans ou plus à l'exception :

- de Cm26, Cm25 et Ad7 qui ciblent les 45 ans et plus. Dans cette dernière entreprise du secteur Administration et activités associatives existe un travail de soir et de nuit.
- de Se2 qui cible les 55 ans et plus. Cette entreprise, qui emploie des télévendeurs, signale des difficultés récurrentes de recrutement et de fidélisation des salariés. Il est possible qu'en recrutant des personnes en toute fin de vie professionnelle, les rédacteurs cherchent à garder ces salariés dans l'entreprise jusqu'à leur départ en retraite (surtout au vu des difficultés rencontrées par les salariés de cette tranche d'âge pour retrouver un emploi) et ralentir ainsi le turnover

Les outils du domaine « recrutement » peuvent être répertoriés en deux catégories qui coexistent souvent dans les textes.

D'un côté, on observe des dispositions portant sur les procédures et les modalités du recrutement sans entraîner d'engagement direct sur le recrutement des salariés âgés :

- la sensibilisation des « opérationnels », l'édition de guides et brochures (14 textes). Cm12 se fixe pour objectif « de réaliser un rappel, à l'occasion d'une réunion, aux personnes du magasin impliquées dans le recrutement sur les règles de non discrimination à l'embauche liées à l'âge » ;
- l'engagement à recevoir tous les salariés âgés lors des procédures de recrutement, ou l'élimination du critère d'âge (11 textes). Ainsi « L'UES AD5 s'engage dans le cadre de ses futurs recrutements à ne prendre en considération aucun facteur discriminant lié à l'âge » et « dans ce contexte à recevoir, lors des entretiens et selon la nature des candidatures reçues, 10% de salariés âgés de 50 ans et plus », et la AD15 « s'engage à ce que l'âge du candidat ne soit pas pris en considération lors des opérations de recrutement » et « à ce qu'aucune mention de critère d'âge n'apparaisse lors de la diffusion d'offre d'emploi » ;
- le partenariat avec des officines de placement (3 textes) ;
- l'engagement à recevoir un pourcentage de candidats dans les procédures de recrutement (4 textes). Cm1 « s'engage, dans le cadre de ses futurs recrutements, à recevoir lors des entretiens 10% de salariés âgés de 50 ans ou plus », Cm13 s'engage à « étudier toutes les candidatures des personnes de 50 ans ou plus », l'objectif fixé dans l'accord Cm14 consiste à recevoir 5% de candidats ayant au moins 50 ans.

D'un autre côté, on observe des dispositifs visant directement le recrutement de salariés âgés :

- le cumul emploi/retraite (9 textes) ;
- le recrutement à temps partiel (2 textes) ;
- le contrat à durée déterminée (CDD) spécifique salariés âgés<sup>33</sup> (4 textes) ;
- les contrats aidés ou de professionnalisation (5 textes).

Ces deux registres de mesures ne sont pas exclusifs l'un de l'autre : la plupart des accords ou plans dans lesquels le recrutement figure comme domaine d'action mobilise des leviers appartenant aux deux types. Onze entreprises se limitent à la première série de mesures.

<sup>33</sup> Afin de favoriser le retour à l'emploi des salariés âgés et de leur permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de leur retraite à taux plein, tout employeur visé à l'article L. 2212-1 du Code du travail (à l'exception des professions agricoles) peut conclure un CDD avec une personne âgée de plus de 57 ans inscrite depuis plus de 3 mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisé (CRP). Ce CDD sera alors conclu en application de l'article L. 1242-3 du Code du travail D'une durée maximale de 18 mois, il peut être renouvelé une fois pour une durée déterminée qui, ajoutée à la durée du contrat initial, ne peut excéder 36 mois.

Dans le secteur de la Construction, les cinq entreprises qui envisagent le recrutement, dont deux font référence à la Charte de la diversité, l'accompagnent d'une formation ou d'une sensibilisation des « opérationnels » (à la diversité, à la non discrimination par l'âge, aux apports éventuels d'un salarié âgé et expérimenté). Dans ce secteur à forte pénibilité, il est possible que les difficultés à recruter des salariés âgés soient perçues de façon plus importante que dans les autres secteurs.

Dans le secteur des Services aux entreprises, deux textes concernant des métiers très différents mentionnent également le recrutement : le plan SE8 (sécurité) et l'accord SE12 (informatique). La part des salariés âgés est faible dans ces deux entreprises.

L'Industrie mentionne peu le recrutement comme domaine d'action, dans un contexte où le poids relatif de l'industrie dans l'emploi recule depuis de nombreuses années (sous l'effet notamment de l'externalisation et de la hausse de la productivité<sup>34</sup>). Seules deux entreprises de ce secteur mentionnent ce domaine. Il s'agit d'une part de l'entreprise la plus importante en termes d'effectifs (In10) appartenant à un sous-secteur de l'industrie (agro alimentaire) dont la main d'œuvre est plutôt jeune (25,9% de 15-29 ans et 16,9% de 50 ans ou plus). Cette entreprise de 450 salariés se propose d'augmenter la part des recrutements de salariés de 50 ans ou plus relativement aux mêmes embauches de 2008. L'autre entreprise (In13), de plus de 300 salariés, appartient au sous-secteur de l'équipement automobile et la part des 55 ans ou plus y est faible (3%).

Dans le Commerce, le recrutement est le dernier domaine d'action cité et l'objectif assigné se limite parfois à recevoir les candidatures des salariés âgés (6 textes). Cette faible mention doit toutefois être resituée dans le contexte général des négociations dans ce secteur : au moment de la loi de 2008, il existe déjà une politique de gestion de la main d'œuvre dans plusieurs des entreprises étudiées et celle-ci fait consensus comme c'est le cas, explicitement, de l'accord Cm14, tant en matière de maintien dans l'emploi que de politique d'embauche « équilibrée entre les jeunes et les moins jeunes ». A une exception près (25% de 50 et plus) les entreprises qui envisagent le recrutement ont une part peu importante (de 1,72% à 13%) de leurs effectifs constituée de salariés âgés voire aucun (Cm23). A noter que Cm21 s'engage à « promouvoir l'emploi des seniors âgés de 45 ans ou plus », alors que la loi précise que le recrutement concerne les 50 ans ou plus.

Les trois unités des Services aux particuliers qui choisissent le recrutement appartiennent au secteur HCR (Sp1, Sp3 et Sp4). Toutes s'engagent à ne pas utiliser le critère de l'âge et à recevoir des salariés âgés en entretien : 15% pour Sp1, en augmentation de 5% pour Sp4. Sp3 ne prend qu'un engagement de principe. Le lien étroit entre maintien dans l'emploi et recrutement est souligné par Sp1 : « les signataires de l'accord s'engagent à majorer par l'effet cumulé du recrutement et du maintien dans l'emploi d'environ 10 % le taux d'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans sur la durée du présent accord soit deux emplois sur les trois ans à venir ». Aucune de ces entreprises ne mentionne une part de salariés âgés particulièrement importante par rapport à la moyenne du secteur.

Le domaine du recrutement est choisi par des unités de toutes tailles : 50 à 299 salariés (17), 300 salariés (16) et moins de 50 salariés (11).

Le degré de précision est très différent selon le type de chiffrage. Si l'engagement de recrutement dépend, évidemment, à la fois de l'existence d'un recrutement global et de candidatures de salariés âgés, l'engagement de recevoir des 50 ans ou plus en entretien d'embauche est plus « léger » (reçus ne veut pas dire retenus), et l'absence de chiffrage réduit l'engagement à une déclaration de principe (outre la formulation ambiguë du AD1). La moitié des entreprises qui ne chiffrent pas le recrutement appartiennent au secteur de la Construction, ce qui peut ne pas étonner étant donné les risques et les exigences que présentent les métiers.

Le chiffrage de l'objectif de recrutement n'est pas exprimé de façon uniforme, par exemple :

- au moins un salarié âgé à compétences égales : « Afin de favoriser le retour à l'emploi de salariés âgés, le CCA-BTP se fixe pour objectif de recruter, à compétences égales, au moins un salarié d'au moins 50 ans » (AD1) ;
- 10% de 50 ans ou plus reçus en entretien « Dans ce contexte, l'UES AD5 s'engage à recevoir lors des entretiens et selon la nature des candidatures reçues 10% de salariés âgés de 50 ans et plus » (AD5) ;
- maintien du taux de 50 ans et plus à 25% des effectifs par le biais des recrutements (Ad7), à 10,85% (Se1) ;
- 9 textes mentionnent un pourcentage des embauches qui s'échelonne de 1,5% à 15% sans que l'on puisse établir un lien entre ce pourcentage et la taille de l'entreprise ;
- Se9, qui compte 400 salariés, affiche un objectif en nombre d'embauches de 50 ans ou plus (85) ;
- aucun objectif chiffré n'est proposé pour ce domaine d'action dans 11 textes.

<sup>34</sup> G. Le Blanc, 2009 « L'industrie dans l'économie (1981-2006) : une réalité pour notre avenir ? Etude comparée de l'industrie en France et dans les grandes puissances industrielles depuis 25 ans », Institut de l'entreprise, janvier.

A noter que le plan de l'entreprise *Se4* signale, dans un paragraphe intitulé Objectif recrutement, que « *Compte tenu de la conjoncture économique et de la pyramide des âges dans le métier, la société ne se fixe pas d'objectif de recrutement de salariés âgés de 50 ans et plus* » et, plus loin, dans un paragraphe relatif au recrutement en tant que domaine d'action, tout en rappelant que « *le recrutement reste un point délicat* », mentionne que la société « *essaiera que la part des embauches de salariés âgés de 50 ans et plus ne soit pas inférieure à 2% du total des embauches qui seront effectuées* ». *Se4* s'engage par ailleurs à « *mieux travailler avec Pôle emploi sur la diversité du recrutement* ». Ce type de notations, que l'on retrouve dans plusieurs textes, rend bien compte de la difficulté à chiffrer un futur recrutement de salariés âgés qui dépend en tout premier lieu des recrutements futurs en général, eux mêmes dépendants pour partie de l'environnement économique de l'entreprise.

## II. Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles : avant tout des entretiens

Second domaine cité dans les textes analysés, tout juste derrière l'évolution des compétences, l'évolution des carrières figure dans 41 accords et 45 plans d'action. Elle concerne des salariés de 45 ans ou plus dans 56 cas, de 50 ans ou plus dans 19 cas, de 55 ans ou plus dans 10 cas<sup>35</sup>. Un texte ne mentionne pas d'âge car le raisonnement n'est pas appuyé sur l'âge mais sur les métiers (*In6*). La majorité des signataires considère donc qu'en termes d'évolution de carrière, le seuil critique est la quarante cinquième année.

A l'occasion de l'évocation de ce domaine, le plan *Cm7* développe la logique qui préside aux mesures prises, en établissant un lien entre évolution des carrières, développement des compétences et fin de carrière, les deux derniers domaines constituant un complément du premier.

Les principaux leviers d'action utilisés sont :

- l'entretien professionnel, ou de deuxième partie de carrière (81 textes) ;
- la formation (13) ;
- le DIF (8) ;
- la VAE (9) ;
- la promotion (6).

*Les entretiens professionnels ou de deuxième partie de carrière (81 textes)*

Le rythme des entretiens est mentionné dans 47 textes : il est de tous les 5 ans dans 31 textes, de 1, 2, 3, 4 et 6 ans dans les autres. *Se4* distingue le rythme pour les 45 ans ou plus (5 ans) et les 55 ans ou plus (3 ans). Mais les rythmes les plus rapprochés (3, 2 et 1 an) ne sont pas réservés aux tranches d'âge les plus élevées. L'absence de mention du rythme ne préjuge cependant pas du renouvellement de tels entretiens dans les années qui suivent pour un même salarié.

Les textes se différencient plus par les objectifs chiffrés autour de cet outil.

Les objectifs sont formulés :

- soit en pourcentage de la tranche d'âge (49 textes) ;
- soit en nombre de salariés âgés (7) ;
- soit en pourcentage des demandes d'entretien (20) ;
- soit en différenciant les actions selon les fonctions (ex : production, maintenance, études comme dans le plan *In6* - annexe 5).

Trois textes y adjoignent des catégories de salariés, tels ceux qui n'ont pas bénéficié d'augmentation individuelle depuis 3 ans par exemple (*Cn4*, *Cn6*, *Cn7*). Ces entreprises signataires appartiennent en fait à un groupe ou à un groupement (mais ne font pas allusion à un accord de groupe) et déclinent manifestement des dispositions décidées plus centralement ou par l'entreprise tête de groupe.

Certains objectifs chiffrés laissent perplexes. Ainsi, *Se4* se donne pour objectif chiffré une augmentation de 20% des entretiens alors qu'il signale qu'il n'y a eu aucun entretien en 2009.

Dans le secteur des Transports, ainsi que dans celui des Services aux particuliers, tous les textes qui évoquent l'évolution des carrières mobilisent comme outil l'entretien de deuxième partie de carrière. Souvent les objectifs chiffrés sont ambitieux, à l'image de la société *Tr6* qui affiche l'objectif suivant : « *Sur 3 ans, 100% des salariés*

<sup>35</sup> Nous avons considéré l'âge le plus jeune à partir duquel s'appliquent les mesures (quand il y en a plus d'une et qu'elles se distinguent selon un âge différent) du domaine de l'évolution des carrières.

*de plus de 45 ans se verront proposer un entretien de seconde partie de carrière* ». Les indicateurs (quand ils existent) suscitent toutefois parfois quelques interrogations. Ainsi, Tr12 se fixe un objectif de refus de la discrimination par l'âge lors du recrutement et propose comme indicateurs : « *Contractualisation des objectifs de non discrimination avec Pôle Emploi. Objectif chiffré : 3 courriers. Une réunion annuelle avec le CE sera consacrée au respect de la non discrimination par l'âge. Objectif chiffré : une réunion par an* ». A noter que ces dispositions constituent la totalité du domaine recrutement pour l'entreprise.

Le cas de l'entreprise Cm10 illustre également dans quelle mesure l'entretien est un outil privilégié pour appréhender l'évolution des carrières. Elle précise en effet que « *la Société, qui ne comporte que 8 salariés, a vocation à mettre en place progressivement ces entretiens, quand bien même ces entretiens ne concernent que les structures de plus de 50 salariés* ». Cette petite entreprise à la main d'œuvre vieillissante (38% de 50 ans ou plus) qui commercialise des combustibles (ce qui sous entend la proximité ou le maniement de matières dangereuses) a manifestement déposé un plan d'action sans obligation particulière. Ses motivations ne demeurent cependant pas décelables au travers du seul texte.

#### *Les autres outils (20 textes)*

Quelques entreprises envisagent d'autres mesures :

- la formation : In10<sup>36</sup> et Cn1 (5% du plan de formation), Se11 (non chiffré) ;
- le DIF et la VAE : Se10 « *se fixe l'objectif que 20% des salariés concernés [45 ans ou plus] aient sollicité le bénéfice d'une de ces mesures* » (bilan de compétences, DIF, VAE). Cette entreprise inclut dans le domaine de l'évolution des carrières la priorité d'accès des 55 ans ou plus aux postes à la journée ou aux postes les moins pénibles et des formations à la retraite ;
- les promotions et les rémunérations : Cn7, sans chiffrage, s'engage à « *ne pas discriminer les salariés de 50 ans ou plus dans leur évolution de carrière et leur rémunération* » (discrimination par ailleurs déjà interdite), Cn10 se donne pour objectif un pourcentage de promotions de 50 ans ou plus équivalent à celui des promotions des plus jeunes avec une « *limite de tolérance fixée au maximum à + ou - 7%* », Se1, sans chiffrage, envisage la mobilité interne en précisant que les salariés âgés de 50 ans ou plus peuvent bénéficier d'une priorité à compétences égales avec des candidats plus jeunes en cas de pluralité de candidatures. Cette mobilité est censée permettre une évolution en matière de « *mobilité professionnelle, de changement de catégorie, de changement d'affectation, de promotion, de qualification et de classification* ». SP11 stipule que « *les salariés en classe 1 qui ont atteint l'âge de 59 ans révolus bénéficieront d'une mesure exceptionnelle de reconnaissance de leur carrière et poursuivront leur carrière en classe 2, sous réserve qu'ils n'aient pas été évalués pénalisant ou insuffisant lors de leur dernier entretien professionnel* » ;
- réunions d'information, plaquettes, brochures, guides ou notes sont prévus par plusieurs entreprises (In8, Se11, Se5, Cm25, Cm26, Tr1, Tr2, Tr3, Tr9, Tr13).

### **III. L'amélioration des conditions de travail : la prégnance de l'angle médical**

Un peu plus souvent rencontrée dans les secteurs du Commerce et des services aux particuliers, l'amélioration (ou l'adaptation) des conditions de travail n'intéresse qu'un peu plus de la moitié des entreprises dont les textes sont analysés : 31 accords et 31 plans.

Les situations de départ sont très différentes : les unités de l'Administration et activités associatives appartiennent à des secteurs d'activité comportant peu d'exposition aux risques physiques et organisationnels, relativement aux autres activités. Les risques et pénibilités attachés à la Construction sont connus, ainsi que ceux de l'Industrie. Au sein des Services aux entreprises, l'hétérogénéité est importante selon qu'il s'agit de nettoyage et de sécurité, d'informatique ou d'administration d'entreprises. Dans le Commerce, les conditions de travail sont très liées à la durée et à l'organisation du travail : coupures, amplitude etc. Le secteur HCR cumule plusieurs types de pénibilité (station debout, travail dominical, de soirée et de nuit etc.).

L'âge visé est 50 ou 55 ans ou plus pour ce domaine. Seules deux entreprises envisagent ces mesures pour les salariés de 45 ans ou plus, Tr11 et Sp13.

---

<sup>36</sup> L'accord In10 ne cite pas le domaine Evolution des carrières mais consacre un chapitre aux engagements relatifs à la formation, avec pour but de conforter les compétences, favoriser l'évolution de l'emploi et les reconversions, développer la transmission de l'expérience et maintenir l'employabilité. La rédaction de cet accord ne décline pas la liste de tous les domaines abordés. Certains sont cités tels quels (tutorat, conditions de travail), d'autres se trouvent sous des appellations différentes (entretien et bilan de compétences, engagements relatifs à la formation).

Les leviers d'action de ce domaine sont principalement :

- l'angle médical : visites, bilans etc. (37 textes) ;
- l'adaptation ou le changement de poste (22) ;
- la formation (23) ;
- le passage à temps partiel (17) ;
- le changement d'horaire (nuit/jour) (4).

#### *L'angle médical (37 textes)*

La première modalité d'amélioration des conditions de travail passe par la voie médicale ou ergonomique (37 textes) : visites, bilans, surveillance, brochures, information. Ces dispositifs sont destinés aux salariés âgés en général mais, parfois, les seuls salariés visés sont ceux qui occupent des postes à forte pénibilité : « *Les salariés âgés de 55 ans et plus affectés à des postes nécessitant des efforts physiques bénéficieront d'un suivi médical renforcé. Une visite médicale annuelle sera donc prévue* » (Ad16), « *La direction fixe par ailleurs un principe de visite médicale annuelle pour les salariés âgés de 50 ans ou plus ayant une activité entraînant des déplacements automobiles* » (Ad13).

Rappelons que l'article R.241-49 I du code du travail stipule que « *Chaque salarié bénéficie d'examens médicaux périodiques, au moins tous les 24 mois, en vue de s'assurer du maintien de son aptitude au poste de travail occupé. Le premier de ces examens a lieu dans les 24 mois qui suivent l'examen d'embauche, prévu à l'article R.241-48* ». Cependant les salariés affectés à certains travaux (article L. 4111-6 du Code du travail), ou qui se trouvent dans une situation d'exposition particulière à certains agents ou facteurs de risque (Article R. 4624-17 du code du travail), doivent bénéficier d'une surveillance médicale renforcée, avec une visite médicale périodique au moins annuelle.

Parmi les 37 entreprises qui envisagent l'aspect médical, il est d'ailleurs possible que certaines soient déjà soumises à des obligations de suivi médical renforcé (IN5, In2, In7 etc.). Elles sont dès lors déjà familières de ce domaine et bénéficient éventuellement d'un appui de la branche. Dans la Construction également la branche est très structurée en matière de prévention des AT/MP. A ce stade l'analyse ne permet pas de savoir si les dispositions vont au delà des obligations légales et avec quelle ampleur.

#### *L'adaptation ou le changement de poste (22 textes)*

L'adaptation ou le changement de poste sont prévus dans 14 accords et 8 plans d'action. L'accord In1 ne cite pas explicitement le domaine des conditions de travail mais, dans un paragraphe relatif au reclassement des salariés âgés, indique que « *Lorsqu'un salarié de 50 ans et plus occupe un poste dont le taux de fréquence des AT/MP est supérieur à la moyenne de l'entreprise, ou en cas d'incapacité médicale constatée par le médecin du travail à occuper son poste, et se traduisant dans les deux cas par un besoin de reclassement, il bénéficie d'une priorité d'affectation sur un autre poste de qualification équivalente et compatible avec ses capacités* ». Il est réputé avoir abordé ce domaine dans l'analyse.

Dans le Commerce, l'adaptation des postes de travail se fait en partenariat avec le CHSCT, le CE, le médecin du travail, la Cram, l'Aract (Cm3, Cm5, Cm18) ou constitue la suite d'actions déjà entreprises (Cm21).

Dans le secteur des Services aux particuliers, l'adaptation du poste est, avec le volet médical, l'un des principaux outils de l'amélioration des conditions de travail. Si Sp1 propose un aménagement des postes sans plus de précision avec comme indicateur le taux d'absentéisme, Sp2 envisage un « *allègement de la charge de travail en chambre* », soit « *une réduction de 1 chambre par jour (travaillé) pour le personnel de 54 à 56 ans, une réduction de 2 chambres par jour (travaillé) pour le personnel de 57 à 59 ans, une réduction de 3 chambres par jour (travaillé) pour le personnel au delà de 59 ans* », une dispense de la plonge batterie pour le personnel âgé de 57 ans qui le demande et l'étude des postes de bagagiste, équipier et manutentionnaire dans le but de « *réduire l'impact du port de charges lourdes* ». Sp6 et Sp5 mentionnent des « *aménagements techniques du poste de travail* » après consultation du médecin et de l'ergonome. Sp8 prévoit que « *Lorsque ces aménagements et ces mobilités se traduiront par une diminution de la rémunération globale d'un(e) salarié(e), liée à la suppression de tout ou partie de ses heures majorées, une indemnité compensatoire dégressive sera mise en place à partir de l'âge de 58 ans...* ». Sp11 se propose d'analyser quatre postes d'ici 2012. Six textes mentionnent la prévention, l'analyse ergonomique des postes de travail et des AT/MP, avec le médecin du travail, le CE, le CHSCT. La formation est envisagée en cas de changement de poste (Sp8) ou de port de charges lourdes (Sp10). Le changement de poste s'accompagne d'indemnités compensatrices si besoin à Sp8.

L'expression « *adaptation au poste* » a été rencontrée dans les textes *Sp6*, *Sp5* et *Sp12* : ainsi formulé, il s'agit d'adapter le salarié à son poste (et à défaut de lui proposer une mobilité professionnelle) et non le poste au salarié. *Sp6* et *Sp5* mentionnent également en parallèle l'adaptation du poste, mais *Sp12* assure une priorité sur les changements de poste (« repositionnement professionnel ») en cas « *d'inadaptation du senior au poste occupé* ». Lorsqu'existent de telles formulations, il serait intéressant de savoir si cela est dû au fait qu'il n'y a concrètement aucun moyen d'adapter le poste (il est possible d'améliorer le portage de charges lourdes mais quid des horaires de nuit dans le secteur de l'hôtellerie restauration par exemple ? La sophistication des machines ne résout pas tous les problèmes), ou si une telle adaptation serait trop coûteuse en termes organisationnels ou financiers.

Enfin, *Tr16* s'engage à accepter la totalité des adaptations proposées par l'Observatoire des conditions d'exercice des métiers, organisme interne à *Tr16*.

#### *La formation sur les risques (23 textes)*

La formation concerne en général les postures, l'ergonomie, les risques et participe d'une politique de prévention. Douze textes prévoient de former ou de proposer une formation à la totalité des salariés âgés, deux y mettent des conditions (poste comportant des ports de charge pour *Sp10*, en cas de changement de poste pour *Sp8*). *Cm21* enverra 300 salariés âgés en formation. Les autres textes ne mentionnent pas d'objectif chiffré.

Dans le Commerce, la formation fait l'objet d'un partenariat avec la Cram dans le texte de *Cm21*. Elle a pour but l'élimination des AT/MP pour les salariés de 55 ans et plus dans le plan *Cm10*, une politique de prévention pour *Cm11*, *Cm28*, *Cm25* et *Cm26*, la réduction de la pénibilité pour *Cm14*, *Cm18*, *Cm21*. Elle est obligatoire dans les textes *Cm13* et *Cm18*.

#### *Le temps partiel et les changements d'horaire (respectivement 17 et 8 textes)*

Les passages à temps partiel sont exprimés, lorsqu'ils sont quantifiés, en pourcentage des demandes (5 textes). *Cn3* n'avance pas d'objectif chiffré et prévoit une analyse des demandes et des suites données à l'occasion du bilan annuel Hygiène et Sécurité<sup>37</sup>. Le temps partiel est présenté comme une possibilité offerte aux salariés âgés dans les 3 textes des Services aux particuliers qui le mentionnent (*Sp6*, *Sp5* et *Sp8*). *Cm16* et *Cm17* précise que « *Les demandes de reprise en temps partiel thérapeutique seront systématiquement acceptées pour les salariés concernés qui en feront la demande sous réserve de l'avis favorable du médecin du travail* » et *Cm18* autorise, sur demande, la répartition de l'horaire hebdomadaire de travail sur 4 jours ou plus pour les 55 ans ou plus. Le passage à temps partiel fait l'objet d'un dispositif progressif de réduction du temps de travail dans l'accord *Cm21* : 54 ans 32h, 55 ans 28h, 56 ans 25h et 57 ans et plus 21h, accompagné d'une prime forfaitaire destinée à atténuer les pertes de salaire, l'entreprise prenant en charge le coût des cotisations sur la base d'un temps complet.

Deux changements d'horaire (*Ad7* et *CNI*) consistent à passer de nuit en journée. Le premier texte ne mentionne pas d'objectif chiffré mais « *l'objectif du CE est qu'aucun salarié de plus de 55 ans non volontaire ne soit appelé à ces services [de soir et de nuit] et d'étendre cette limite à 50 ans* ». La seconde entreprise s'engage à accéder à 25% des demandes. Deux autres cas de changement d'horaire concernent la réduction du nombre de nuits (2 par mois ou 22 par an au maximum pour les 50 ans ou plus dans le texte *Sp10*, et une sortie de la modulation pour les 52 ans ou plus dans le texte *Sp12*). *Cm13* envisage un réaménagement, sur demande, des horaires des 50 ans ou plus : « *éviter les coupures, réduction de l'amplitude, début du travail plus tard* ». *Cm14* propose un allongement de la coupure de midi. *Cm18* instaure un repos de 48h hebdomadaires consécutives<sup>38</sup>, *Cm21* l'accorde sur demande. *Cm21* encore mentionne que « *conformément à l'article 1 du chapitre II Organisation du travail de l'accord d'entreprise Cm21, les salariés âgés de 55 ans et plus bénéficieront de congés payés consécutifs dans la limite d'une fois par période de référence à l'exception du mois de*

<sup>37</sup> La constitution d'un CHSCT est obligatoire dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés. Dans les établissements occupant moins de 50 salariés, ce sont là encore les délégués du personnel qui sont investis des missions dévolues aux membres du CHSCT.

Au moins une fois par an, l'employeur doit présenter au CHSCT (Art. L. 4612-16 ; R. 4612-8 du code du travail) :

- un rapport écrit faisant le bilan de la situation générale de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail et rappelant les actions ayant contribué, au cours de l'année écoulée, à la protection de la santé, de la sécurité et à l'amélioration des conditions de travail des salariés ;
- un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail fixant la liste détaillée des mesures devant être prises au cours de l'année à venir pour satisfaire aux principes généraux de prévention (articles L. 4121-1 à L. 4121-5 du Code du travail).

Ces documents doivent être conservés dans l'établissement et tenus à la disposition de l'inspecteur du travail, du médecin inspecteur du travail et des agents des services prévention des Cram (Art. R. 4614-4).

<sup>38</sup> Rappel : l'obligation légale est de 35h consécutives (24h + 11h de repos journalier). Seuls les moins de 18 ans doivent avoir 2 jours consécutifs dont un dimanche.

décembre »<sup>39</sup>, que « les salariés des collèges employés ouvriers et agents de maîtrise de 55 ans et plus » pourront passer d'un poste de nuit à un poste de jour et n'effectueront pas plus d'une nocturne par semaine.

Enfin des notions plus rarement rencontrées apparaissent dans quelques textes. Cm11 inclut, dans le domaine des conditions de travail, la mobilité et la stabilité géographique, soit que le salarié âgé de 55 ans ou plus ait « la possibilité de demander à bénéficier d'une stabilité géographique », soit qu'il ait « la possibilité de demander une mutation géographique lui permettant de se rapprocher ou de retourner dans sa région d'origine ». Cm21 fait de la poly-activité un outil d'amélioration des conditions de travail. Cette mesure fait partie d'une démarche visant à la réduction de la précarité à laquelle partenaires sociaux et société avaient souscrit le 13 mars 2008, et « Afin de réduire la pénibilité du travail effectué par les salariés seniors, tout en leur permettant d'élargir leurs compétences professionnelles, la Direction et les partenaires sociaux ont décidé d'étendre les mesures mises en place dans le cadre de poly-activité aux salariés de 50 ans ou plus strictement volontaires ».

Les modalités de l'amélioration des conditions de travail sont variables en fonction des activités. Dans le secteur de l'Administration et activités associatives, les modalités d'amélioration sont souvent vagues (réflexion, questionnaire aux salariés, liste des postes pénibles sans plus de précisions, formations aux gestes et postures ou aux risques psycho-sociaux...) et passent par l'angle médical. Les deux textes évoquant concrètement des changements de poste : de nuit en journée et de mobile en sédentaire avec passage possible à temps partiel viennent d'entreprises comportant des métiers plutôt atypiques par rapport à ce qui est attendu dans ce secteur. Dans les textes de la Construction, l'accent est mis sur la prévention. Dans l'Industrie, trois textes sur 13 évoquent le changement de poste, dont deux en le liant aux postes dont le taux de fréquence d'AT/MP est supérieur à la moyenne de l'entreprise, mais sans le situer dans le domaine des conditions de travail pour l'un des textes. L'adaptation du poste et le changement de poste sont au contraire centraux dans les accords et les plans des Services aux particuliers qui choisissent ce domaine d'action. La formation et le temps partiel sont très utilisés dans le Commerce. Aucun outil (hors l'angle médical) ne prévaut réellement dans les textes des Services aux entreprises et des Transports.

#### **IV. Le développement des compétences : d'abord la formation**

Particulièrement cité dans les secteurs de l'Administration et activités associatives, du Commerce, des Services aux particuliers et de l'Industrie, le développement des compétences est mentionné dans 42 accords et 46 plans. 21 des 23 entreprises de moins de 50 salariés l'évoquent.

Il passe principalement par :

- la formation (entendue ici hors mention du DIF ou de la VAE) (65 textes) ;
- le bilan de compétences (41) ;
- le DIF (37) ;
- la VAE (29).

La frontière entre évolution des carrières et développement des compétences est parfois très floue. Ainsi le bilan de compétences et l'entretien de deuxième partie de carrière peuvent être utilisés dans l'un ou l'autre domaine. Aussi les deux domaines ont-ils été considérés comme abordés lorsque bilan de compétences et formation répondent à la fois explicitement à un but de déroulement de carrière et d'augmentation de la qualification.

La tranche d'âge concernée par le développement des compétences est celle des 45 ans ou plus dans 43 textes, des 50 ans ou plus dans 29 textes et des 55 ans ou plus dans 13 textes. Un texte envisage ce domaine à partir de 40 ans (Cm1).

##### *La formation (65 textes)*

Globalement les entreprises chiffrent les mesures de formation :

- soit en pourcentage (ou nombre) de salariés âgés formés : 26 textes ;
- soit en pourcentage ou montant du plan de formation ou en heures de formation : 21 textes ;
- soit en pourcentage des demandes : 2 textes ;

Les autres textes affirment une priorité d'accès à la formation pour la tranche d'âge (Se1, Cm10, Sp8), voire un accès dans les mêmes conditions et proportions que les jeunes (Se10, AD6, Cm24), ou un taux de formation égal

---

<sup>39</sup> La période de référence est la période durant laquelle les salariés acquièrent le droit à congés à raison de 2,5 jours ouvrables par mois de travail effectif, quel que soit l'horaire de travail et la forme du contrat.



à celui des 40-49 ans (*Se5*), ou une proportion égale à celle que représente la tranche d'âge dans l'effectif (*Cn9*, *Se3*, *Tr1*). Le texte de l'*Ad7* se contente d'indiquer que le nombre de salariés de 45 ans ou plus ayant bénéficié d'une formation constituera un indicateur. *In7* envisage des réunions du CE au cours desquelles les écarts entre les plus de 50 ans et les autres salariés en matière de formation seront analysés et des actions correctrices proposées. *Sp11* envisage les formations liées à ce domaine essentiellement ciblées sur les conditions de travail. Les textes qui ne fournissent pas d'objectif chiffré pour la formation peuvent en comporter pour le DIF ou la VAE (*Ad12* par exemple).

Rappelons que l'employeur a l'obligation de participer au financement de la formation professionnelle, par le biais d'une contribution dont le taux varie selon la taille de l'entreprise. La contribution s'élevait en 2007 à 1,6 % de la masse salariale pour les entreprises de 20 salariés et plus, à 1,05 % pour les entreprises de 10 à 19 salariés, et 0,55% pour les entreprises de moins de 10 salariés. La loi<sup>40</sup> fixe des taux de contribution globaux, et relatifs aux différents dispositifs (plan de formation, CIF, DIF...) : ces taux sont des seuils ayant valeur de minimum légal, que les entreprises peuvent dépasser<sup>41</sup>. Au-delà de ces obligations, l'employeur dispose d'une large autonomie pour définir la politique de formation de l'entreprise et mettre en place, en fonction des projets de développement de l'entreprise, un plan de formation. Une grande partie de l'efficacité des mesures de formation se joue donc au niveau de l'information des salariés. Dans le cas du DIF (crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures), par exemple, l'utilisation relève de leur initiative. Pour cela il est nécessaire que ce droit soit connu ainsi que le crédit d'heures disponible<sup>42</sup>.

#### *Le bilan de compétences (41 textes)*

Le bilan de compétences fait l'objet d'un chiffrage en pourcentage des demandes (12 textes), en pourcentage de la tranche d'âge (15 textes) ou ne donne lieu à aucun chiffrage (12 textes). Dans ce dernier cas il est la plupart du temps mentionné que les salariés peuvent, à leur initiative, bénéficier d'un bilan (*Se3* par exemple), ou qu'ils ont priorité d'accès au bilan (*Ad5*, *Cm15*, *Cm16*), ou que le bilan est encouragé (*Ad12*), formules très générales ouvrant un droit ou une possibilité.

Plusieurs textes évoquent le bilan de compétences dans le domaine de l'évolution des carrières (*Se3*, *Se2*, *Se5*, *Cm5*, *Sp2*, *Sp3*, *Se10*, *Ad14*...).

#### *Les autres dispositifs (37 textes pour le DIF et 29 pour la VAE)*

A côté de la formation en général, le DIF et la VAE sont cités en tant que tels. Sur les 49 entreprises évoquant l'un ou l'autre thème, 24 ne fournissent aucun objectif chiffré (dont l'entreprise *In6* qui raisonne en métiers et chiffre en « services ») mais s'engagent soit à donner priorité ou égalité de droits aux salariés les plus âgés, soit à les informer sur leurs droits. Le chiffrage est exprimé soit en pourcentage (ou en nombre) de la tranche d'âge (12), soit en pourcentage des demandes (14), soit en termes de prise en charge financière, d'abondement ou de majoration des droits (5).

Parmi les 82 textes évoquant au moins l'un des thèmes formation, DIF ou VAE, seuls 16 ne présentent aucun chiffrage (sauf si la distribution d'un guide sur la VAE à 100% des salariés de 55 ans ou plus, ainsi que le mentionne *In8*, est considéré comme un objectif chiffré). Les budgets en jeu, dans le domaine de la formation en général, poussent-ils les signataires à chiffrer plus strictement ces outils ?

Le changement de poste n'est prévu que dans l'entreprise qui raisonne en « services et métiers » (*In6* : voir analyse plus détaillée de cet accord en annexe 5) ainsi que dans le texte de *Sp8*.

## **V. La gestion des fins de carrière : information, temps partiel et cumul emploi-retraite**

Évoquée dans 41 accords et 35 plans d'action, la gestion des fins de carrière est plus souvent présente, dans l'échantillon de textes analysés, dans le secteur de la Construction.

<sup>40</sup> La plus récente en la matière : Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009.

<sup>41</sup> T.Mainaud, 2009 « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage, en 2007 », *Premières Synthèses* N° 49,2, décembre.

<sup>42</sup> En 2006, le taux moyen d'accès au DIF des salariés était de 3,4 %, et de 2,5 % hors le secteur de l'automobile. I. Marion-Vernoux, M.Théry, 2008, « Le DIF, un outil pour réduire les inégalités d'accès à la formation continue », *Bref Cereq* N°255, août.

Neuf des soixante quatorze textes mentionnant ce domaine d'action ne précisent pas l'âge à partir duquel les dispositifs s'appliquent. L'âge pris en compte pour l'aménagement des fins de carrière dans les 65 autres textes est variable à la fois d'un texte à l'autre et à l'intérieur d'un même texte. Majoritairement il est fixé à 55 ans (35 textes). Cependant 2 entreprises (*Cm11* et *TR14*) envisagent les fins de carrière dès 45 ans, 7 dès 50 ans. Sur les 4 textes mentionnant deux tranches d'âge (50 et 55 ou 57), 3 appartiennent au secteur des Transports qui distingue « *sédentaires* » et « *roulants* ». L'âge attaché aux fins de carrière dépasse les 55 ans dans 15 textes (57 dans 10 textes, 58 dans 3 textes et 59 dans 2 textes). *Cn10* envisage les deux dernières années de vie (professionnelle) du salarié, *Cm21* et *Tr9* précisent « *5 ans avant le départ à la retraite* ». Enfin dans 9 cas l'âge concerné n'est pas précisé.

Les tranches d'âge les plus élevées sont paradoxalement plus citées dans des secteurs où l'on trouve des degrés importants de pénibilité : construction, nettoyage, hôtellerie restauration, blanchisserie. Le texte du secteur Administration et activités associatives (*Ad7*) qui mentionne 57 ans est signé par une entreprise qui comporte du travail de nuit. *Sp8*, où certains métiers comportent horaires décalés, ports de charges lourdes etc., fixe la limite à 58 ans. Le texte émanant des Services (*Se12* : activité informatique) qui mentionne le même âge propose, dans le cadre de l'aménagement des fins de carrière, une journée de télétravail dans un but d'amélioration des conditions de travail (domaine d'action qu'elle choisit par ailleurs).

Plusieurs outils sont sélectionnés pour gérer les fins de vie professionnelle :

- des dispositifs de transition vers l'inactivité : documentation, brochures, information, conseil voire stages et formation (42 textes) ;
- des mesures permettant de maintenir les salariés âgés en activité ; recours au temps partiel, qu'il soit précisé ou non dans le cadre d'une retraite progressive (35) ; le cumul emploi/retraite (19).

*Les outils de transition vers l'inactivité (42 textes)*

Les outils de transition vers l'inactivité tels que formation « à la retraite », information, documentation ont pour but d'informer les salariés sur leurs droits (liens entre carrières et retraites, conséquences financières, protection sociale) et les possibilités qui leur sont « offertes » (dispositifs de type cumul emploi/retraite ou temps partiel etc.), dans certains cas dès 50 ans. Les objectifs chiffrés sont rares : ce n'est que dans les cas où une formation ou un stage sont proposés que le chiffre peut intervenir (*Se13*, *Ad8*, *Cm1*, *Tr8*). Le nombre de personnes ayant « bénéficié » de ces conseils et informations est l'indicateur couramment choisi.

*Les outils de maintien dans l'emploi :*

*Le temps partiel (35 textes)*

Trente cinq textes prévoient le recours au temps partiel. Lorsqu'existe un objectif chiffré il est exprimé en pourcentage des demandes (13 textes : *Ad1*, *Ad15*, *Cm1*, *In4*, *In9*, *Cm14*, *Sp4*, *Tr3*, *Tr17*...). Trois unités mentionnent un nombre de salariés : 5 propositions et 5 passages à temps partiel (*Ad8*), un salarié réduisant son temps de travail de 20% (*In13*), 3 salariés de plus de 58 ans (*Se2*).

Dans le secteur des Services aux particuliers *Sp8* précise que « *les salarié(e)s âgé(e)s de 58 ans et plus présent(e)s dans l'entreprise depuis au moins 5 ans auront la possibilité de travailler à temps partiel au taux de 80% selon les dispositions suivantes : soit abondement de leur rémunération pour la porter au niveau de 90% de la rémunération temps plein, le calcul étant fait sur la base de la rémunération brute annuelle ; soit attribution de jours de congés supplémentaires portés au crédit de leur CET, pour un nombre correspondant à l'abondement de rémunération ci-dessus majoré de 20%.* », « *l'entreprise prenant à sa charge la portion des cotisations patronales et salariales au delà de 90% de la rémunération temps plein.* ». *Sp10* évoque la cessation progressive d'activité assise sur le CET, *Sp14* une information sur le cumul emploi/retraite.

Les entreprises qui ne donnent aucune indication « chiffrée » s'engagent à « *étudier attentivement toute demande d'aménagement du temps de travail* » (*Ad4*), « *autoriser dans la mesure du possible le passage à une activité à temps partiel* » (*Ad9*), « *informer les salariés du dispositif de retraite progressive* » et donc des possibilités de temps partiel (*Cn5*), « *examiner les aménagements possibles (changement d'horaire, temps partiel) demandés par un collaborateur dans les deux dernières années de sa vie professionnelle* » (*Cn10*), « *encourager les salariés de 55 ans et plus à recourir au temps partiel* » (*Cn13*), « *faciliter pour les collaborateurs de 60 ans et plus un aménagement de leur temps de travail grâce au temps partiel* » (*Cn14*), « *proposer une journée hebdomadaire de télétravail à tous les collaborateurs de 57 ans et plus* » (*Se11*). Tous les niveaux d'action ou d'intervention sont évoqués : information, examen, autorisation, encouragement, proposition (*Cm5*, *Cm26*,

Tr2...) Ainsi le temps partiel est « possible » pour la Sp3. La société Tr13 décline pour le personnel navigant et non navigant en stipulant que « *Quatre vingt pour cent (80%) au moins des PNT<sup>43</sup> de 55 ans et plus et des PNC de 50 ans et plus qui en auront fait la demande auront obtenu un temps alterné. Pour le personnel au sol : Tr13 s'engage à accepter au minimum QUATRE VINGT POUR CENT (80%) des demandes de temps partiel (demandes à 80% exclusivement) formulées par les salariés de 55 ans et plus. [...] Ceci ne fait pas obstacle à ce que la Compagnie examine, en plus des demandes évoquées ci-dessus, des demandes d'aménagement à temps partiel à un taux autre que 80%. »<sup>44</sup>.*

Dans le secteur du Commerce (où l'accord de branche des commerces de gros stipule, dans une rubrique « Autres mesures », que « *Les signataires recommandent aux entreprises de permettre l'accès au temps partiel choisi à la semaine, au mois ou à l'année, demandé par le salarié et accepté par l'employeur, pour les salariés de 50 ans et plu.* », la société Cm5 distingue les chefs de secteur et délégués commerciaux de 50 ans ou plus auxquels la société « *proposera des objectifs moins contraignants en termes de résultats annuels et ceci afin de limiter le nombre de kilomètres parcourus et diminuer la durée et la fréquence des déplacements* ». Mais l'accord précise que « *cette diminution des objectifs s'accompagnera d'une réduction proportionnelle de la rémunération y afférent* ».

L'absence d'objectif « chiffré » peut être perçue comme le signe d'un faible engagement de l'entreprise, se limitant à une affirmation de principe. Cependant, le passage à temps partiel relevant en grande partie du volontariat, il est compréhensible qu'avancer un nombre ou un pourcentage de salariés qui seront effectivement passés à temps partiel soit difficile voire périlleux, y compris pour les entreprises souhaitant effectivement promouvoir le développement du temps partiel en fin de carrière. Lorsque cette absence d'objectif chiffré se double d'une absence d'indicateur (*Ad9, Cn10, In13, Se4, Cm25, Cm26*), on peut en revanche supposer qu'il s'agit avant tout d'une déclaration de principe.

#### *Le cumul emploi/retraite (19 textes)*

Le cumul emploi/retraite rencontre plus de succès dans le secteur de la Construction (6) que dans les autres secteurs analysés (Administration et activités associatives : 3, Industrie : 2, Services aux entreprises : 2 ; Commerce : 2 ; services aux particuliers : un seul texte (*Sp14*) où il s'agit d'une « *information pour les salariés de 57 ans et plu* » ; Transports : 3).

Certaines entreprises prévoient d'embaucher des retraités : *Ad4* propose d'examiner les demandes de réintégration de salariés retraités à taux plein, *Cn12* et *Cn13* déclarent qu'elles peuvent recourir à des retraités au vu de leur expérience etc...

D'autres envisagent un tel statut pour les salariés déjà en place : en cas de surcroît d'activité, *Ad1* prévoit par exemple que 50% des missions seraient susceptibles d'être proposées à un retraité de l'entreprise et de faire l'objet d'un cumul. *Ad8* formule 5 propositions de cumul à ses salariés. Quatre entreprises du secteur Construction (*Cn4, Cn5 et Cn7, Cn6*) associent cumul emploi/retraite et auto entrepreneur, mais se contentent d'informer leurs salariés, comme, dans l'Industrie, les *In1*. De manière plus elliptique, les *Tr4* s'engagent à « *favoriser le cumul emploi retraite pour 3 salariés sortants des effectifs* ». Le secteur de la Construction se prête à ce type d'installation (auto entrepreneur) mais il serait intéressant de savoir quelles sont les relations prévues entre l'entreprise signataire et le salarié devenu auto entrepreneur, donc également de connaître les antécédents en la matière.

Le cumul emploi/retraite est également évoqué dans le domaine du recrutement (*Cn2* précise que 2% des salariés recrutés devront l'être sous ce statut). Il peut être un moyen de disposer d'une main d'œuvre qualifiée et immédiatement employable (notamment s'il s'agit d'anciens salariés de l'entreprise) pour faire face à des besoins ponctuels : « [...] *Ad1* s'engage, pour faire face à des surcroîts temporaires d'activité ou pour la réalisation de projets spécifiques, à faire appel à l'expertise de ses salariés retraités volontaires » (*Ad1*). La même fonction de réponse aux fluctuations d'activité peut être attribuée au CDD spécifique aux salariés âgés : « *En cas de besoins occasionnels ou dans le cadre de projets spécifiques nécessitant une technicité particulière, l'entreprise sera susceptible de recourir aux CDD seniors. Ces recrutements pourront notamment se faire par le biais de cabinets de recrutement spécialisés* » (*Cn2*). C'est également le cas pour *Cm26* et *Cm25*.

<sup>43</sup> PNT : personnel navigant technique.

PNC : personnel navigant commercial.

<sup>44</sup> Passage extrait du plan d'action et reproduit strictement à l'identique dans sa forme.

## VI. Le tutorat et la transmission des savoirs : la formation des tuteurs est prévue dans la majorité des cas

Antépénultième domaine par rang d'importance sur l'ensemble des textes examinés, le tutorat est évoqué dans 34 accords et 40 plans d'action. Il fait très modérément recette dans l'Administration et activités associatives, juste avant le recrutement, et n'arrive qu'en troisième position dans la Construction, l'Industrie et les Services aux entreprises.

Le tutorat repose sur deux axes :

- les missions de tutorat ou de transmission (55 textes) ;
- la formation au tutorat (41).

Si dans la majorité des cas les missions de tutorat (ou de transmission des connaissances) sont proposées aux salariés à partir de 50 ou 55 ans, dans neuf cas elles sont proposées dès l'âge de 45 ans.

Dans 23 entreprises, le tutorat est explicitement proposé dans le but de former les nouveaux recrutés ou les personnes en contrat d'apprentissage. Pour les autres entreprises, les accords ou plans ne précisent pas de public spécifique à former ou mentionnent la transmission des connaissances et la formation des salariés en général.

La participation à des jurys est citée dans sept textes (*Ad7, Ad15, Cm15, Sp3, Sp5, Tr2, Tr7*) dans la rubrique tutorat et transmission des savoirs. *Cn8* subordonne l'accès au tutorat à la justification de pré-requis, dans le cadre du dispositif de l'Ordre des Tuteurs des travaux publics.

### *Les missions (55 textes)*

Les missions de tutorat (ou les tuteurs en mission) sont « chiffrées » dans 33 textes selon des modalités très variées : au moins trois tuteurs avec une feuille de route (*Ad8*), trois salariés concernés par les missions d'accompagnement (*Ad10*), six missions proposées (*Ad16*), 20% des moniteurs ont 45 ans ou plus (*Cn1*), une mission au moins par tuteur formé (*Cn5*), part de salariés âgés tuteurs supérieure de 2% à leur part dans l'effectif (*Cn9*), 15 maîtres d'apprentissage et 35 formateurs IDM (*Cn10*), 5 tuteurs en 3 ans (*In5*), 2 actions de tutorat pour 3 compétences industrielles (Constructions Alfortville), 80% des 50 ans ou plus assurent au moins une mission d'accueil (*Se4*), 50% des formateurs sont des salariés âgés (*Se3*), augmenter de 10% les actions de tutorat (*Se9*), 15 tuteurs (*Se7*), 6 tuteurs (*Se10*). L'entreprise *Sp4* envisage de faire la proposition de « tuteur » 50% des apprentis. Il peut également être envisagé de suivre un pourcentage de salariés âgés parmi les tuteurs (*Tr1, Tr6*).

En l'absence de chiffrage, les signataires s'engagent à faciliter et développer l'exercice du tutorat, libérer du temps... La plupart rappellent que le tutorat relève du volontariat.

En 2008, la Construction était la principale destination des apprentis (24,6%) et ce pourcentage est en augmentation constante depuis 1992<sup>45</sup>. Est-ce en raison de cette tradition et d'un système de tutorat qui fonctionne déjà dans le cadre de l'apprentissage que ce domaine n'est finalement pas plus développé dans les accords et plans de ce secteur, puisqu'il n'est pas perçu comme spécifiquement réservé aux plus vieux salariés ? On s'attendrait plutôt à ce qu'un instrument bien huilé, connu et maîtrisé soit plus systématiquement réutilisé dans le cadre contraint de l'emploi des salariés âgés, a fortiori s'il constitue une solution à moindre coût (organisationnel, fonctionnel).

Dans le secteur des Transports, le tutorat est particulièrement utilisé (13 textes) et bien souvent, il est accompagné de la mise en place d'un dispositif de satisfaction du salarié accompagné. Ainsi chez *Tr6* « *L'entreprise s'engage à valoriser la fonction tutorale en fixant à 3 salariés la proportion de tuteurs bénéficiant de contreparties spécifiques pour l'exercice de leur fonction et notamment d'heures de décharge. Un indicateur de satisfaction des salariés suivis par un tuteur sera mis en place dans l'entreprise.* » Et l'indicateur mobilisé pour rendre compte de la réalisation de l'objectif est le « *Nombre d'heures de décharge accordées pour l'exercice de la fonction tutorale et suivi de l'indicateur de satisfaction des salariés suivis par un tuteur de plus de 45 ans* ».

Dans le Commerce, les formulations demeurent souvent prudentes : « *Les salariés de 45 ans et plus qui le souhaitent pourront se voir confier des missions...* » (*Cm1*), « *Les candidatures des salariés âgés de plus de 55 ans [...] seront retenues en priorité* » (*Cm6*), « *La société déploiera tous ses efforts pour favoriser la présence*

<sup>45</sup> R.Sanchez (2010), « L'apprentissage en 2008 », *Dares Analyses* n° 024, avril

*des salariés de plus de 55 ans dans le groupe des tuteurs » (Cm9), « Les salariés âgés de 50 ans et plus [...] pourront occuper les missions dans la limite des besoins de l'entreprise » (Cm16 et Cm17), priorité est donnée aux 50 ans ou plus pour la formation des nouveaux dans l'accord Cm14. Elles n'ont cependant pas la même signification selon que le plan ou l'accord s'inscrit dans une politique préexistante (Cm14, Cm26, Cm20...) ou non. De plus des dispositions peuvent se révéler efficaces sans être pour autant quantifiables : ainsi en va-t-il de la participation des salariés de 50 ans ou plus aux groupes de réflexion sur les conditions de travail et aux procédures de tests en magasin proposées par Cm18. La transmission des connaissances s'effectue alors par le truchement de groupes de travail dont on ne pourra vérifier le fonctionnement qu'au moins un an après la signature de l'accord.*

#### *Les formations (41 textes)*

Parmi les 41 textes abordant la formation au tutorat, 15 avancent un objectif chiffré relatif à la tranche d'âge concernée, soit en nombre de futurs tuteurs formés (*Ad10* : 3, *In9* : 15, *Se8* : 18, *Se7* : 30, *Cm2* : 1 par concession, *Sp7* : 1 par an, *Sp14* : 2), soit en pourcentage (*In7* : formation proposée à 100% des 50 ans ou plus, *Cn8* : 50% des formations réservées aux 50 ans ou plus, *Tr7* : 15%). *Cn5* s'engage à accéder à 100% des demandes de formation. Sept textes calent leur objectif sur les tuteurs : soit en proportion de futurs tuteurs formés (100% chez *Ad4*, *In1* et *Se1*, 50% chez *Cn9*), soit en mentionnant la possibilité pour eux de suivre une formation (*Se5*, *Se10*) ou un accès prioritaire (*In10*, *Tr4*).

*Cn2*, *Cn12* et *Cn13*, qui ne fournissent pas d'objectif chiffré en matière de formation au tutorat, ouvrent la possibilité d'associer les salariés à l'organisme de formation interne au groupe « *de façon à pouvoir transmettre leur savoir dans le cadre de sessions de formation* ». De même, dans le secteur du Transport, les entreprises *Tr14*, *Tr3*, *Tr10*, et *Tr2* ne mentionnent pas d'objectif chiffré.

Là encore, le tutorat relevant du volontariat, nombre de signataires ne se lancent pas dans un chiffrage précis.

## ANNEXE 5 : LES OUTILS MENTIONNES DANS LES SIX DOMAINES D'ACTION

### Développement des compétences

Formation (professionnelle)  
DIF  
Prise en charge du DIF à hauteur d'une certaine somme  
VAE  
Bilan de compétences  
Abondement en heures (ou majoration) du DIF  
Contrat de Professionnalisation  
Formations réservées  
Information, brochures  
Mobilité professionnelle  
Part ou montant du plan de formation  
Passeport formation

### Amélioration des conditions de travail

Formation (postures, ergonomie, prévention)  
Adaptation ou changement de poste  
Allègement de la charge de travail (HCR : moins de chambres, dispense de plonge...)  
Angle médical : visites, bilans etc.  
Changement d'horaire (nuit/jour, nocturnes...)  
Création d'un observatoire des conditions de travail (TR16)  
Indemnité dégressive en cas de baisse de revenus liée à un changement de poste  
Information, brochures  
Mobilité / stabilité géographique  
Partenariat avec CHSCT, CE Médecine du travail, CRAM, ARACT  
Passage à temps partiel  
Prévention, ergonomie  
Questionnaire aux salariés  
Session de sensibilisation des RH aux conditions de travail  
Suivi des AT/MP

### Evolution des carrières

Formation (professionnelle)  
DIF  
VAE  
Bilan de compétences  
Changement de poste  
Entretien professionnel, ou de deuxième partie de carrière  
Identification des fonctions pouvant correspondre aux souhaits des salariés âgés, métiers  
Information, brochures  
Majoration des droits au DIF  
Professionnalisation  
Promotion

### Gestion des fins de carrière

Stages, formations (à l'inactivité)  
Bilans retraite  
CET  
Communication sur l'âge de départ en retraite  
Congés de fin de carrière : cessation anticipée et progressive d'activité  
Cumul emploi/retraite  
En cas de temps partiel prise en charge d'une part des cotisations  
En cas de temps partiel soit abondement de la rémunération pour la porter au niveau de X% de la rémunération temps plein, le calcul étant fait sur la base de la rémunération brute annuelle ; soit attribution de jours de congés supplémentaires portés au crédit du CET  
Information, brochures  
Installation en auto entrepreneur  
Télétravail  
Temps partiel  
Transition progressive vers la retraite

### Recrutement

Contrat à durée déterminée (CDD) spécifique aux salariés âgés  
Contrats aidés ou de professionnalisation  
Cumul emploi/retraite  
Elimination du critère d'âge  
Engagement à recevoir tous les salariés âgés lors des procédures de recrutement  
Information, brochures  
Partenariat avec des officines de placement ou Pôle Emploi  
Priorité de réembauchage des licenciés  
Recrutement à temps partiel  
Recrutement d'un pourcentage de candidatures reçues  
Sensibilisation des « opérationnels »

### Tutorat et transmission des connaissances

Formation  
Association systématique des salariés âgés à l'organisme de formation interne  
Equipes mixtes  
Indemnités de tutorat  
Information, brochures  
Missions  
Monitorat  
Parrainage  
Participation à des jurys

## ANNEXE 6 : ANALYSE PLUS APPROFONDIE DE HUIT TEXTES

Les quelques textes analysés de façon plus détaillée dans cette annexe répondent à deux objectifs : traiter d'un accord « atypique » par l'angle d'attaque de la question des salariés âgés (I) et comparer des accords et des plans de mêmes secteurs d'activité (II à IV), mais produits par des entreprises très diverses tant par la taille que par les caractéristiques de l'activité (pénibilité, sous-traitance...).

### I. Un accord « modèle » ? Un raisonnement par métiers et services

L'entreprise *In6* a déposé un plan d'action en deux chantiers : « *Développer et organiser la performance* », « *Développer une politique d'amélioration continue de la sécurité et des conditions de travail* ». Les salariés de 55 ans et plus représentent 8% de l'effectif. Se situant dans le cadre d'un accord inter secteur et de négociations menées dans le cadre de la GPEC en 2008, elle a mené un diagnostic santé avec la participation entre autres de l'Anact, dont le CHSCT a été destinataire. Suite à ce rapport elle a travaillé avec les IRP sur les perspectives et la sécurisation des parcours professionnels.

Dans les trois domaines choisis, l'entreprise ne raisonne pas en nombre de salariés âgés mais en termes de métiers au sein des services. Les services correspondent à des fonctions différentes : production, logistique, commercial, études. Dans le domaine de l'évolution des carrières elle prévoit d'identifier les métiers en voie de disparition ou de développement, de revoir les référentiels de métiers, de bâtir et de définir des parcours professionnels types. Dans le domaine du développement des compétences, elle prévoit d'identifier les polyvalences et les multi-compétences. Dans le domaine du tutorat, elle prévoit d'identifier les métiers nécessitant un tutorat et de définir le processus de formation, les critères de compétences de choix des tuteurs et les éléments de valorisation de ces derniers.

L'objectif chiffré des deux premiers domaines d'action est le nombre de services étudiés. Pour le dernier, il s'agit du nombre de tuteurs. Hormis pour l'objectif de maintien dans l'emploi et les entretiens de seconde partie de carrière, il n'est jamais fait allusion à un âge particulier. Les services étudiés le sont en général et non pour les seuls salariés âgés. Les mesures qui les concernent s'inscrivent donc dans un processus global concernant les métiers et les compétences. Les outils utilisés dans chaque domaine sont détaillés. L'entreprise prévoit un développement des qualifications (des salariés en général) suite à ces dispositions.

De fait, en référence à sa politique antérieure, cette entreprise a inscrit les injonctions légales spécifiques aux salariés âgés dans la continuité de ses actions.

### II. Un accord et un plan d'action du secteur du Nettoyage

Les deux entreprises du secteur du Nettoyage dépassent les 300 salariés mais sont de taille très différente : 19 000 pour *Se5* et 1 200 pour *Se7*.

Dans la première a été signé un accord avec six organisations syndicales, dans la seconde a été déposé un plan d'action. Les deux textes donnent des indications sur la structure de la main d'œuvre.

Les 50 ans et plus représentent 30 % de l'effectif de *Se5* et 39 % de l'effectif de *Se7*. 97 % des salariés de 55 ans et plus de la première, 92% des salariés de 45 ans et plus de la seconde sont des ouvriers.

L'accord *Se5* s'ouvre sur un assez long préambule, exposition des principes qui président à ce texte (mixité comme « *vecteur d'accroissement de l'efficacité, de la réactivité et de la productivité* », poids relatif des salariés âgés quasi identique entre les hommes et les femmes), rappel des politiques antérieures (accord situé dans la droite ligne de la GPEC), référence aux études réalisées en la matière dans la branche et le secteur. Le Plan *Se7* ne comporte aucun préambule et présente d'emblée une répartition des effectifs selon plusieurs critères (âge, qualification, contrat...) et leur évolution.

*Se5* envisage un maintien dans l'emploi des 55 ans et plus égal à 10% des effectifs, *Se7* avance 15% des salariés en CDI. Les deux entreprises évoquent, dans le chapitre sur le maintien dans l'emploi, le transfert conventionnel de contrats de travail<sup>46</sup> particulier à cette activité. Cela implique que ces pourcentages ne peuvent s'appliquer à

<sup>46</sup> Au terme de l'article L. 1224-1 du Code du travail, « Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise ». Il s'agit d'une disposition d'ordre public, ce qui

l'ensemble des salariés actuellement âgés : « le principe du transfert conventionnel des contrats de travail ne permet pas d'assurer une totale maîtrise de la pyramide des âges, les salariés affectés à un chantier étant transférés de plein droit à l'entreprise entrante en cas de perte de marché » (Se5). De son côté, l'entreprise Se7 envisage une autre conséquence du transfert : « Notre objectif général tient compte de la nécessité de maintenir dans notre entreprise un niveau de savoir faire fragilisé par le taux de renouvellement des effectifs issu de la typologie des marchés de notre entreprise et du transfert des contrats de travail auquel est soumise chaque entreprise de notre secteur de la propriété lors de la reprise ou de la perte d'un chantier » (Se7). De plus les spécificités de l'activité impliquent la prise en compte d'autres facteurs : « une partie importante des ouvriers en poste ont débuté leur carrière professionnelle dès l'âge de 15 ou 16 ans et entendent bénéficier d'un départ anticipé à la retraite pour longue carrière, les facteurs d'usure professionnelle et de pénibilité intrinsèque à l'activité pesant sur ce choix. A cet égard on note que 65% des salariés ayant été à l'initiative d'un départ à la retraite au cours des 12 derniers mois étaient âgés de moins de 60 ans » (Se5) (carrières longues et pénibilité citées explicitement dans l'accord). Se5 y ajoute les difficultés de recrutement et la faible attractivité de l'activité.

L'entreprise la plus importante et dotée d'une représentation syndicale large mentionne 5 domaines d'action, la plus petite 3 (tableau 29). Cette dernière fait référence au comité d'entreprise et aux délégués du personnel en matière de suivi et envisage, au terme de la durée du plan, un nouveau plan ou une négociation collective. On ne sait pas pourquoi le texte actuel est un plan et non un accord (possible puisqu'existe une délégation du personnel *a minima*) : les négociations ont-elles été entamées et ont-elles échoué, n'ont-elles pas été entamées, le plan a-t-il été conçu pour faire face rapidement aux dispositions légales (échapper aux pénalités financières) partant du principe que des négociations pourront suivre ?

**Tableau 29 : domaines d'action et outils choisis**

Se5	Se7
<b>Conditions de travail</b> Visite médicale annuelle sur demande Information sur le bilan santé et autorisation d'absence pour le réaliser Analyse des AT/MP Etude de postes (médecin du travail et CHSCT) Information Formation	<b>Conditions de travail</b> Documentation sur la prévention Suivi des AT/MP Mobilisation de l'encadrement de proximité sur les règles de sécurité
<b>Fins de carrière</b> Stages de préparation à la retraite pour les 57 ans ou plus Bilan retraite pour les 57 ans ou plus	<b>Fins de carrière</b> Information et communication sur le cumul emploi/retraite dans le but de maintenir des salariés formés dans l'entreprise
<b>Tutorat</b> Formation des candidats au tutorat Création d'un cadre institutionnel valorisant le tutorat Faire en sorte que la moitié des tuteurs relève de la tranche d'âge 55 ans ou plus	<b>Tutorat</b> 9 actions d'information Charte du tutorat 30 personnes de 55 ans et plus formés 15 personnes de 55 ans et plus en mission
<b>Evolution des carrières</b> Entretien pour les 45 ans ou plus renouvelable tous les 5 ans : satisfaire l'ensemble des demandes Bilan de compétences pour les 45 ans ou plus : satisfaire l'ensemble des demandes	
<b>Développement des compétences</b> Information sur le DIF Augmentation du recours au DIF pour les 50 ans ou plus Amener la part des 50 ans ou plus ayant bénéficié d'une formation à égalité avec la part des 40-49 ans dans la même situation Amener la part des 50 ans ou plus ayant bénéficié d'une période de professionnalisation à égalité avec la part des 40-49 ans dans la même situation	

Source : Dares

La principale différence entre les deux textes sur deux des trois domaines communs tient à la mention de formations dans l'accord Se5. Formation à la prévention, stages de préparation à la retraite ne sont pas prévus

signifie qu'elle s'impose aux parties concernées (les salariés, l'ancien employeur, le repreneur). Dans un certain nombre de secteurs d'activités (restauration collective, sécurité, etc.), des accords collectifs ont prévu d'appliquer l'article L. 124-1 du code du travail et de transférer les contrats en cas de reprise d'un marché de prestation.



dans le plan *Se7*. Par contre le tutorat implique dans les deux cas une formation, et *Se7* propose des objectifs chiffrés plus immédiatement saisissables que *Se5* (la moitié des tuteurs devront être des salariés âgés mais le texte n'indique ni le nombre de tuteurs ni la part qu'ils représentent parmi les effectifs).

Conserver des compétences au sein de l'entreprise passe par le cumul emploi/retraite pour *Se7*, et par le développement des compétences et l'évolution des carrières pour *Se5*. Le problème y est traité en amont, et non en toute fin de carrière. La taille de l'entreprise *Se5* peut laisser supposer qu'il existe plus de structures permettant de choisir ces domaines, une organisation, en termes de DRH par exemple, qui facilite le recours aux entretiens et bilans. Mais ce point serait à vérifier : d'autres raisons peuvent sous-tendre les choix des deux entreprises (dont une forte présence des IRP et des OS).

### III. Deux plans d'action du secteur Gardiennage - Surveillance

Les plans d'action de *Se6* (26 salariés) et *SE8* (1 800 salariés) présentent de fortes similitudes. Les deux entreprises sont très « jeunes » : *Se6* ne compte aucun salarié de 50 ans ou plus, *SE8* 6,5% de salariés de 55 ans ou plus.

Dans leurs préambules, sont affirmés des principes généraux (diversité et non discrimination). *SE8* se réfère également à l'ANI d'octobre 2005 relatif à l'emploi des salariés âgés.

*Se6* ne peut évidemment pas fournir un objectif chiffré de maintien dans l'emploi puisque la tranche d'âge concernée n'est pas représentée. C'est par le biais des futurs recrutés qu'elle pourra alimenter cet objectif pour l'instant non défini. Pour les mêmes raisons, *Se6* étend les dispositions de son plan aux salariés de 45 ans. *SE8* envisage de maintenir à l'identique (6,5%) la part des salariés âgés dans l'effectif moyen.

Trois domaines d'action sont choisis dans les deux plans (tableau 30) :

**Tableau 30 : Domaines et outils choisis**

Se6	Se8
<b>Recrutement</b> Deux programmes de partenariat avec des organismes de placement et Pôle emploi 10% des recrutements sont des salariés de 50 ans ou plus	<b>Recrutement</b> 5% des recrutements sont des salariés de 50 ans ou plus
<b>Evolution des carrières</b> Réaliser 100% des demandes d'entretien des salariés de 45 ans ou plus ayant 2 ans d'ancienneté Renouvelable tous les 5 ans	<b>Evolution des carrières</b> Au moins un entretien professionnel pour les salariés d'au moins 55 ans ou plus ayant dix ans d'ancienneté Renouvelable tous les 3 ans
<b>Développement des compétences</b> Au moins une action de formation à l'attention des salariés atteignant 50 ans ou plus dans les 3 ans	
	<b>Tutorat</b> Minimum de 8 salariés formés et de 10 salariés tuteurs de 50 ans ou plus <i>« Maintenir l'employabilité des salariés de plus de 55 ans en CDI à hauteur de 5% en moyenne sur les 3 années d'application du plan par des actions de formation visant à conforter leurs compétences à leur poste, favoriser l'évolution de leur emploi ou leur reconversion et développer la transmission de l'expérience »</i>

Source : Dares

Les deux textes avancent des objectifs chiffrés dans les deux domaines d'action communs. Les différences (pourcentage des recrutements, rythme des entretiens, ancienneté requise) répondent aux différences de situation (pas de salariés âgés chez *Se6*). Les deux domaines sur lesquels *Se6* et *Se8* se différencient sont également chiffrés (bien que le maintien de l'employabilité à hauteur de 5% soit difficilement interprétable). Il est assez compréhensible que *Se6* ne s'oriente pas vers le tutorat puisqu'actuellement il n'y a pas de salarié âgé pouvant assurer cette fonction, contrairement à *Se8*.

Malgré une très grande différence de taille, les deux unités présentent des plans assez proches. Le rôle de la structure par âge de l'activité et des caractéristiques des métiers de ce secteur est probablement plus important que les effectifs.

#### IV. Deux accords et un plan d'action du secteur de l'équipement automobile

Le tableau 31 rend compte des profils assez différents des trois entreprises de l'équipement automobile.

**Tableau 31 : Caractéristiques des entreprises**

	Effectifs (en nombre de salariés)	Part des 55 ans et plus (en % des effectifs)
<i>In11</i>	70	1.6
<i>In12</i>	60	30
<i>In13</i>	464	3

Source : Dares

Deux accords (*IN12* et *In13*) et un plan (*In11*) ont été déposés.

*IN12* et *In11* s'étendent, dans leur préambule, sur la situation particulière de l'entreprise : absence de *turnover*, politique préexistante à l'égard des plus vieux salariés (*In11* : « *A ce jour l'entreprise n'a pas identifié de facteurs bloquant le travail des salariés âgés* »), amélioration régulière de l'ergonomie chez *In11*, qui compte un unique salarié ouvrier de plus de 55 ans, la tranche d'âge 50-55 n'étant pas représentée ; une part très importante de salariés âgés pour *IN12*, qui précise que les partenaires sociaux « *reconnaissent que l'enjeu pour l'entreprise est plutôt d'assurer la relève par l'embauche de jeunes* » : l'entreprise satisfaisant déjà amplement aux exigences de la loi, ils souhaitent « *formaliser l'engagement pris auprès des salariés âgés* ». L'accord *In13* situe le texte dans la situation économique et environnementale du site.

Le maintien dans l'emploi est fixé à 1,6% de l'effectif par *In11*, en nombre à périmètre constant par *IN12*, et à 5% de l'effectif par *In13* (+ 2 points).

L'entreprise la plus importante mentionne 4 domaines d'action, les 2 autres 3 domaines, comme la loi les y oblige (tableau 32).

Le seul domaine commun aux trois textes est celui des fins de carrière. L'objectif le moins précis est celui de *In13*, soit la plus grande unité. Aucune n'envisage le recrutement comme modalité d'action. Au vu du tableau ci-dessous il n'est pas aisé de dégager une ligne qui relierait les entreprises selon tel ou tel critère. Peut-être le recours au tutorat distingue-t-il l'entreprise la plus vieillissante qui se préoccupe de la transmission des connaissances dans une perspective de recrutement de jeunes.

Certes la plus grande entreprise avance un domaine supplémentaire, mais ne chiffre pas les 4 avec la même précision : ainsi en va-t-il des fins de carrière.

**Tableau 32 : Domaines et outils choisis**

<b>In11</b>	<b>In12</b>	<b>In13</b>
<b>Evolution des carrières</b> 100 % des 45 ans et plus bénéficient d'un entretien Renouvelable tous les 5 ans		<b>Evolution des carrières</b> Entretiens par tiers sur 3 ans pour les 45 ans ou plus Renouvelable tous les 3 ans
<b>Développement des compétences</b> Au moins 1 salarié de 50 ans ou plus en DIF		<b>Développement des compétences</b> Abondement du droit DIF de 50% par l'entreprise Accès prioritaire à la VAE
	<b>Conditions de travail</b> Aucun salarié âgé dans les 3 postes les plus pénibles 100 % des 50 ans et plus en formation ergonomique	<b>Conditions de travail</b> Création d'une commission avec le médecin du travail et l'ANACT Formations en priorité pour les 45 ans ou plus Information sur la gratuité des bilans de santé et autorisations d'absence
<b>Fins de carrière</b> Proposition d'une formation à la retraite à 100% des 58 ans et plus	<b>Fins de carrière</b> 1 salarié réduisant son temps de travail d'au moins 20% ou 1 salarié reprenant une activité sur un CDD spécifique salarié âgé	<b>Fins de carrière</b> Proposition d'aménagement d'horaire et possibilité de travail à temps partiel « <i>chaque fois que l'organisation du travail le permettra</i> »
	<b>Tutorat</b> 2 actions de tutorat	

Source : Dares

## **ANNEXE 7 : LES DISPOSITIONS DES ACCORDS DE BRANCHE RELATIFS A L'EMPLOI DES SALARIES AGES**

### **Les domaines d'action prévus dans l'accord de la branche Chimie**

Cet accord est structuré en deux parties.

La première partie évoque l'aménagement des conditions de travail à travers la mise en place de temps partiel pour les salariés en fin de carrière (tout en conservant « *tout ou partie* » des cotisations retraites sur la base d'un temps plein) ; de dispense d'astreinte et de retraite progressive. En précisant bien « *si l'organisation du travail dans l'entreprise le permet* ». Par ailleurs, dans le cadre du suivi et du maintien de l'état de santé des salariés âgés d'au moins 55 ans, une visite médicale annuelle était prévue. Par la suite cette disposition a été exclue de l'accord de branche au moment de sa demande d'extension. De même des séances de vaccination gratuite contre la grippe « *pourront* » être organisées par l'entreprise.

La seconde partie répond plus directement aux injonctions précises contenues dans l'article 87 de la loi. L'accord de branche Chimie retient un objectif de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus, en fixant une augmentation de leur part de 5% sur 3 ans. Trois domaines d'actions sont retenus par la branche : le développement des compétences ; l'aménagement des fins de carrières ; la transmission des savoirs.

S'agissant du maintien dans l'emploi et du développement des compétences, l'objectif chiffré retenu est une augmentation de 6% sur 3 ans (base 2009) du nombre de périodes de professionnalisation bénéficiant à des salariés de plus de 45 ans. Un indicateur de suivi est prévu pour apprécier la réalisation de l'objectif. Il est par ailleurs mentionné que 100% des demandes de DIF faites en conformité avec « *les priorités définies par la branche* » par les salariés de 55 ans et plus, seront acceptées. Il est néanmoins précisé que « *Cette demande pourra toutefois être différée d'un an en cas de multiplicité de demandes de DIF sur une même année.* ». Une disposition est également prévue pour instaurer une majoration de 50% du financement des périodes de professionnalisation pour les salariés de 50 ans et plus. Les entreprises de la branche s'engagent dans le même temps à faire connaître la VAE à leurs salariés. Un entretien de seconde partie de carrière est mis en place et offre aux salariés âgés d'au moins 57 ans qui le demandent la possibilité de faire un bilan retraite.

S'agissant de l'aménagement des fins de carrières, l'objectif chiffré est beaucoup plus lâche. Il s'agit de mettre en place un suivi des demandes formulées à l'issue de l'entretien de seconde partie de carrière : « *le taux de réponses écrites apportées aux demandes faites lors des entretiens de seconde partie de carrière devra être égal ou supérieur à 75% à l'expiration de la période de 3 ans.* » Il n'est pas précisé s'il doit s'agir de réponses favorables.

S'agissant de la transmission des savoirs, c'est principalement le tutorat qui est préconisé. L'objectif chiffré est d'augmenter le nombre de tuteurs formés âgés de 50 ans et plus : 60 tuteurs de plus formés d'ici trois ans. Un ensemble de mesures permettant le bon fonctionnement du tutorat est envisagé, comme « *le recensement des savoirs clés et des salariés seniors aptes à les transmettre* ». Il sera fait appel en priorité aux salariés de plus de 50 ans pour réaliser ces missions et une organisation du temps partiel est prévue pour en favoriser l'exercice. La branche souligne même l'intérêt de faciliter le transfert de compétences par des salariés plus jeunes, via un système de « *tutorat inversé* ».

### **Les domaines d'action prévus dans l'accord de la branche des Vins et spiritueux**

La branche se fixe un objectif global de maintien dans l'emploi, formulé comme le fait « *d'encourager le maintien de 100% des seniors dans l'entreprise jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein* », avec malgré tout une réserve quant aux souhaits et aptitudes physiques des salariés.

Tous les domaines d'actions cités par la loi de 2008 sont mentionnés dans l'accord de branche des Vins et spiritueux.

En ce qui concerne l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'accord des vins et spiritueux entend mettre en place « *une démarche d'individualisation des parcours professionnels* ». Il s'agit d'appréhender l'évolution des carrières, la mobilité professionnelle, ainsi que l'aménagement des fins de carrière. La pratique de l'entretien de deuxième partie de carrière pour tous les salariés à partir de 45 ans, renouvelable tous les 5 ans, figure également dans ce domaine d'action, avec l'objectif de satisfaire 100% des demandes. Le bilan de compétences fait également partie des outils mis en œuvre avec l'objectif de satisfaire 100% des demandes à partir de 45 ans avec au moins 1 an d'ancienneté ou avec 20 ans d'ancienneté quel que soit l'âge. Les outils tels

que la VAE et la GPEC sont considérés comme devant permettre d'une manière générale « *la sécurisation professionnelle dans l'emploi* » ainsi que « *la préparation à l'évolution dans l'emploi* ».

L'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité constituent le second domaine d'action retenu par la branche. Avec les outils mis en place dans ce domaine d'action, il s'agit de « *rechercher la plus grande compatibilité entre le poste et le salarié* ». Il est ainsi prévu de réaliser une « *cartographie des seniors* » dans chaque entreprise, et de mener une réflexion permettant d'aboutir « *à une réelle amélioration des conditions de travail* » ; notamment en envisageant des aménagements de postes, et en prenant en compte l'ergonomie afin de prévenir les risques professionnels. Par ailleurs, l'accord de branche prévoit d'associer le CHSCT à cette démarche générale. En outre, en cas d'inaptitude médicale, un reclassement est envisagé avec un maintien (temporaire et dégressif) de la rémunération dans le cas d'un poste de qualification inférieure, une éventuelle formation pour le nouveau poste, et une priorité d'emploi pour un poste équivalent à l'ancien.

Le développement des compétences fait également partie des domaines d'action permettant de contribuer à l'objectif global de maintien dans l'emploi. La formation figure parmi les outils permettant de « *maintenir l'employabilité* », « *de conforter les compétences* », « *d'accompagner l'évolution des emplois* », « *de développer la transmission de l'expérience* », et « *d'encourager le tutorat* ». Par suite, dans cette même veine, il est prévu que les salariés âgés de 45 ans et plus bénéficieront d'une priorité d'examen de leur demande de DIF. La même catégorie de salariés (en CDI et avec une ancienneté d'un an) sera la cible privilégiée des périodes de professionnalisation, dans la lignée de l'ANI de 2003. La VAE fera elle aussi l'objet d'une information spécifique auprès des salariés âgés dans les entreprises de la branche, qui « *pourront apporter une aide matérielle et logistique* » aux salariés qui décideront d'utiliser cet outil. Enfin, il est établi que les plans de formation feront l'objet d'un suivi par les CE. Ainsi d'une manière générale l'objectif au niveau de la branche est que d'ici 3 ans, 15% des salariés de 45 ans ou plus auront bénéficié d'une action de formation.

En ce qui concerne l'aménagement des fins de carrière, la branche des vins et spiritueux entend accepter 100% des demandes de bilan retraite qui émaneront des salariés de 55 ans et plus et qui souhaiteront ainsi « *faire le point* » sur les modalités de leur fin de carrière. Par ailleurs, un accord de branche antérieur prévoyait déjà la possibilité d'utiliser le CET comme congé de fin de carrière. De même, dans la continuité de l'ANI de 2005, un aménagement des horaires de travail pourra être étudié, notamment pour les horaires en 3x8, un passage à temps partiel (supérieur ou égal à 60%) pourra être mis en place avec un complément de rémunération (temporaire et dégressif) et le maintien des droits à la retraite sur la base d'un temps plein.

La transmission des savoirs et le développement du tutorat sont présentés comme des leviers d'action privilégiés pour favoriser la transmission des compétences et des savoir-faire ainsi que l'assimilation de la culture d'entreprise. La branche entend donc « *valoriser et reconnaître les missions exercées dans le cadre du tutorat* », notamment pour les formations en alternance. La formation au tutorat et l'aménagement du temps de travail sont également envisagés afin de mener à bien l'objectif qui est d'augmenter de 15% d'ici trois ans le nombre de missions exercées par les salariés de 45 ans et plus.

Enfin dans le sixième et dernier domaine d'action, le recrutement, la branche s'engage à ce qu'il ne soit pas fait mention de critère d'âge dans les offres d'emploi. Par contre, elle envisage une disposition prioritaire en ce qui concerne les contrats de professionnalisation pour les salariés de 45 ans et plus sans emploi.

### **Les domaines d'action prévus dans l'accord de branche de la coiffure**

Le premier article de l'accord s'attache à définir ce qu'est un salarié âgé : « *Les partenaires sociaux entendent par seniors les collaborateurs âgés de 45 ans et plus.* ». S'ensuit un objectif global consistant à maintenir la part des salariés âgés de 55 ans ou plus à hauteur de 4% de l'effectif de la branche, soit un taux un peu supérieur à la proportion actuelle de 3,5%. L'accord aborde cinq des six domaines d'action prônés par la loi : les conditions de travail en sont exclues.

L'anticipation de l'évolution des carrières est considérée comme une sécurisation des parcours professionnels assurant également « *à l'entreprise un examen régulier des capacités professionnelles de ses salariés* » et exigeant une « *capacité des salariés à s'adapter aux évolutions de leur métier et à être en mesure de changer de postes de travail* » autant qu'une prise en compte des « *spécificités des seniors* » par les employeurs. C'est dans ce cadre que l'accord fixe à 5% les salariés de 45 ans ou plus accédant à la VAE en 3 ans ainsi que la large diffusion d'un guide des actions de VAE visant à « *la transmission et à la création d'entreprises de coiffure* ». L'entretien professionnel de deuxième partie de carrière est proposé aux salariés entre 45 et 55 ans et renouvelé tous les 5 ans, dans les règles habituelles (sur le

temps de travail, compte rendu signé des deux parties etc.). Enfin un bilan de compétences peut être demandé par le salarié ou proposé par l'entreprise.

Le développement des compétences s'appuie sur la formation professionnelle, le DIF et la VAE. Une fois encore, la transmission de l'expérience, le tutorat, les missions d'accueil, d'accompagnement et de parrainage et la participation à des jurys d'examen sont mentionnés à la fois en tant qu'objectifs et en tant qu'indicateurs. En matière de DIF les partenaires sociaux se fixent comme objectif d'en augmenter et d'en améliorer l'utilisation. Le plan de formation est signalé quasiment « pour mémoire » et la VAE fera l'objet d'une campagne d'information.

Constatant la « brutale rupture de rythme et un bouleversement des habitudes de vie fortement ancrés dans le quotidien » générés par le départ en retraite, les signataires préconisent des stages de préparation à la retraite aux salariés de 55 ans ou plus, un bilan retraite pour les salariés de 57 ans ou plus et un aménagement des horaires de travail (4/5<sup>ème</sup> pour un temps complet) sur la base du volontariat. Pour l'ensemble de ces mesures, l'objectif est une réponse favorable aux demandes émanant des salariés.

La transmission des savoirs et des compétences, sur l'importance de laquelle les partenaires sociaux insistent à plusieurs reprises, est portée par le développement du tutorat. Outre les formations nécessaires, un aménagement du temps de travail est assuré au salarié âgé volontaire. L'objectif chiffré est que 15% des missions de tutorat soient exercées par des salariés âgés (« seniors » tels que définis en début de texte) avec une attention particulière aux 55 ans ou plus.

Enfin en matière de recrutement, outre l'absence de mentions relatives à l'âge dans les offres d'emploi et propositions de mutation interne, les signataires « décident » :

- de s'engager à accroître la part des salariés âgés de 45 ans et plus de 2 % par an, pendant les 3 premières années du présent accord ;
- de développer le recours aux contrats de professionnalisation ou périodes de professionnalisation afin de favoriser l'insertion ou la réinsertion des salariés de 45 ans et plus privés d'emploi »

## **ANNEXE 8 : CROISEMENT DES ACCORDS DE BRANCHE ET DES ACCORDS/PLANS D'ACTION D'ENTREPRISES**

### **Dispositions des entreprises de l'industrie chimique**

L'entreprise *ChM5* envisage de maintenir une proportion de salariés âgés d'au moins 55 ans dans l'effectif en CDI au moins égale à 13%, alors que l'accord de branche prévoit une augmentation de 5% sur 3 ans, pour l'ensemble de la branche. Il est impossible, à la seule lecture de l'accord, d'interpréter la variation induite par ce maintien de la part de salariés âgés dans l'effectif. *ChM5* envisage également de mettre en place un entretien de seconde partie de carrière pour les salariés d'au moins 45 ans, ainsi qu'une possibilité de temps partiel pour aménager la transition vers l'inactivité. Toutefois les modalités de ce dernier outil sont telles qu'elles permettent d'aménager les dispositions prises au niveau de la branche, qui prévoient la poursuite des cotisations retraite sur la base d'un temps plein. En effet pour bénéficier du dispositif de réduction du temps de travail dans cette entreprise, il faut être âgé d'au moins 59 ans, avoir dix ans d'ancienneté, avoir droit à une retraite à taux plein « *au maximum dans l'année qui suit* ». De surcroît, « *18 mois avant le départ en retraite, le collaborateur remplissant les conditions [...] adresse un courrier à la direction l'informant qu'il demande de manière irréversible à quitter volontairement l'entreprise pour bénéficier de sa retraite dans l'année qui suit* ». « *Le retour à un taux d'activité égal à 100% ainsi que la poursuite au-delà de l'âge légal de départ en retraite ne seront pas possibles* ».

L'entreprise *ChM2* pose la même difficulté d'interprétation du sens plus favorable ou non des dispositions qu'elle a prises. En prévoyant de « *maintenir dans l'emploi, 6% du personnel âgé de plus de 55 ans à l'issue des trois ans* », on voit mal comment cet objectif peut être coordonné avec celui de la branche qui prévoit une augmentation de 5% du nombre de salariés âgés d'ici trois ans. Par ailleurs les engagements en matière de tutorat se limitent à une proposition faite aux salariés de 55 ans et plus, d'accéder à des fonctions tutorales. Quant au développement des compétences, l'objectif de l'entreprise est de mettre en place 5 DIF, ce qui rend encore une fois délicate l'appréciation de la contribution à l'objectif de la branche, qui est d'augmenter de 6% sur trois ans le nombre de périodes de professionnalisation. Enfin, concernant le domaine de l'aménagement des fins de carrière, l'entreprise prévoit d'organiser deux fois par an des réunions d'information.

*A contrario*, l'entreprise *ChM4* s'est très nettement inspirée de l'accord de branche pour réaliser son accord. Certains passages du préambule sont ainsi directement repris de l'accord de branche. Son objectif global de maintien est strictement identique à celui de la branche, et elle prévoit pour y parvenir, de mettre en place un entretien de seconde partie de carrière et de mettre l'accent sur la formation à travers le bilan de compétences et la VAE. Elle proposera également des missions de tutorat à 20% des salariés âgés de 50 ans et plus. *ChM4* prévoit en outre des mesures pour améliorer les conditions de travail, moyennant quelques précautions : « *L'entreprise étudiera et proposera aux salariés âgés de 55 ans et plus et ayant au moins 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, les opportunités de postes moins pénibles ne nécessitant pas une formation longue.* »

Enfin, l'entreprise *ChM3* fait figure d'exception, car l'accord conclu est antérieur à la signature de l'accord de branche. L'entreprise rappelle en effet qu'un précédent accord avait été signé en 1976 et que depuis elle poursuit sa réflexion sur le thème « *Age et travail* », et, par ailleurs, qu'elle s'inscrit dans la continuité de l'ANI de 2005. *ChM3* s'engage à maintenir son effectif de salariés âgés de 55 ans et plus à 11% et à le faire progresser au minimum de 1 à 3 points d'ici trois ans. Elle s'engage à mettre en place des entretiens de seconde partie de carrière et son objectif est de « *faire en sorte* » que le pourcentage de salariés de 45 ans et plus ayant pu bénéficier de cet entretien atteigne 10% de manière progressive d'ici trois ans. L'usage du DIF et de la VAE est également prévu en ce qui concerne le développement des compétences. Enfin sur l'aménagement des fins de carrière, l'entreprise maintient le principe de préparation à la retraite (qui semble en vigueur au niveau de la branche selon des modalités qui rendent la comparaison difficile) avec une dépense à hauteur de 2,19% de la masse salariale.

### **Dispositions des entreprises de vins et spiritueux**

La société *VSp1* s'inspire de l'accord de branche dans son préambule pour rappeler l'enjeu autour du taux d'emploi des salariés âgés qui est présenté comme « *une des priorités nationales* ». Elle souligne également que « *grâce à l'augmentation de l'espérance de vie sans incapacité, les retraités de 60 ans sont perçus comme jeunes et dynamiques* ». Forte de ce constat, l'entreprise s'engage sur un objectif de maintien dans l'emploi

proche de celui de la branche sans en reprendre pour autant les deux aspects : il s'agit de maintenir l'âge moyen de départ en retraite à 60 ans pour la tranche des 55 et plus. L'entreprise entend mettre en œuvre trois domaines d'action. Le recrutement d'abord, où elle s'engage sur un partenariat avec Pôle emploi et des cabinets de recrutement. L'amélioration des conditions de travail ensuite, qui consiste à mettre en place un point santé en lien avec le CHSCT afin de « *prévenir les risques professionnels et d'optimiser le bien être du salarié au travail en lui permettant de continuer à atteindre des performances* ». Enfin le développement du tutorat est substitué à celui du « *monitorat* ». Il est prévu pour « *l'accompagnement ponctuel d'un nouvel embauché* » et s'accompagne d'une formation préalable.

L'entreprise VSp2 se distingue de l'accord de branche quant à l'objectif global dans la mesure où elle s'engage sur un objectif de recrutement. Elle s'engage ainsi à « *s'assurer que 20% des salariés recrutés sous CDI ou sous CDD au cours d'un exercice sont âgés d'au moins 50 ans* ». Néanmoins avant de présenter les différents domaines d'action qu'elle entend mettre en place, la société VSp2 précise bien « *qu'un tel objectif ne peut pas s'analyser en une obligation de résultat* ». VSp2 s'engage à mettre en œuvre une visite médicale annuelle pour les salariés de 50 ans et plus, des missions de tutorat et à développer les compétences au titre du DIF, pour les salariés de plus de 50 ans.

L'accord du groupe VSp3 souligne quant à lui que le présent accord a fait l'objet d'une véritable négociation. Ainsi le groupe s'engage de la même façon que la branche sur un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans à 100% jusqu'à l'âge de la retraite à taux plein. Pour ce faire, il met en œuvre trois domaines d'action, à commencer par le recrutement sur lequel il s'engage à ce que 5% minimum des recrutements en CDI effectués en une année concernent des salariés de 50 ans et plus. Le groupe s'engage également à développer le tutorat par la mise en œuvre de missions et de formations, avec l'objectif que 5% de ces missions soient assurées par des tuteurs de plus de 50 ans. Enfin les sociétés VSp3 concluent un engagement sur l'amélioration des conditions de travail en travaillant en collaboration avec l'Espace de Reclassement Interne et de mobilité (ERIM, structure interne à l'entreprise destinée aux salariés en difficulté professionnelle, notamment en raison d'un accident ou d'une maladie) à la fois sur l'ergonomie, l'hygiène, le handicap, la GPEC et « *les risques de désinsertion professionnelle* ».

La société VSp4 avec plus de 300 salariés se trouvait dans l'obligation de conclure un accord malgré l'accord de branche. Cependant, de nombreux points sont directement repris de l'accord de branche dans l'accord d'entreprise. De la même façon que pour l'ensemble de la profession, les salariés âgés sont définis comme les « *collaborateurs* » âgés de 55 ans et plus, et la société s'engage également sur un objectif global de maintien de leur effectif. En ce qui concerne le domaine de l'évolution des carrières, la société reprend telles quelles quelques déclarations de la branche et insiste néanmoins sur l'importance de la capacité des salariés à s'approprier les mesures afin de les rendre effectives. L'entreprise rappelle à ce titre son engagement dans la GPEC et entend, de la même façon que dans l'accord de branche, mettre en œuvre un entretien de deuxième partie de carrière et un bilan de compétences. De même, dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise VSp4 reprend (en les citant) les mêmes dispositions que la branche : réaliser « *une cartographie des seniors* », et assurer le reclassement des salariés vieillissants en difficulté. La reprise des dispositions de l'accord de branche se poursuit en ce qui concerne le développement des compétences (DIF, périodes de professionnalisation, VAE, plan de formation), l'aménagement des fins de carrière (bilan de fin de carrière et retraite, utilisation du CET dans le cadre d'un congé de fin de carrière, aménagement des horaires) et le recrutement. Seul le tutorat s'écarte légèrement des dispositions de la branche en privilégiant les missions pour les contrats en alternance.

La société VSp5 s'inspire également des mesures négociées au niveau de la branche, en les adaptant néanmoins aux réalités de l'entreprise dans laquelle 41% des salariés de l'entreprise ont plus de 45 ans. L'objectif général, identique à celui de la branche, est le maintien de 8% de salariés âgés de 55 ans et plus dans l'effectif. En ce qui concerne les domaines d'action, l'évolution des carrières professionnelles est abordée à travers l'entretien de seconde partie de carrière. Ici l'accord de branche est mentionné et l'entreprise étend davantage la mesure en s'engageant à accepter 100% des demandes d'entretien des salariés d'au moins 43 ans (alors que la mesure est établie pour les salariés de plus de 45 ans au niveau de la branche). Quant au développement des compétences, comme pour la branche, l'entreprise s'engage à ce que 15% des salariés âgés de 45 ans et plus aient bénéficié d'une action de formation. Le tutorat est toutefois abordé de façon elliptique dans la mesure où l'entreprise « *s'engage à mettre en place sur la durée d'application du présent plan, 3 binômes senior (entendu au sens de salarié âgé de 50 ans au moins) / jeune (moins de 40 ans)* ». Le paragraphe sur le recrutement est quant à lui une reprise intégrale de celui de l'accord de branche.

L'accord de l'entreprise *VSp6* s'inspire de l'ANI de 2005 et de la négociation de branche (dans son préambule et dans la définition de « senior »), sans pour autant les reprendre in extenso. L'objectif global est de maintenir dans l'emploi au moins 10% de salariés âgés dans l'effectif global. Quant aux domaines d'action, l'entreprise s'attache à développer les compétences de ses salariés en utilisant la formation professionnelle, le plan de formation, le DIF, le VAE, les bilans de compétences et les périodes de professionnalisation, avec au final un objectif plus ambitieux que celui de la branche : atteindre 40% de salariés de 55 ans et plus ayant suivi une formation chaque année. Sur le volet des conditions de travail, l'entreprise met en avant la mise en place d'une liste des postes pénibles occupés par des salariés âgés, afin de limiter « *la pénibilité et l'usure professionnelle, et mettre en œuvre des solutions concrètes qui permettent d'améliorer leurs conditions de travail et renforcer les actions de préventions des risques professionnels* ». Le tutorat est également mis en avant tant sur le volet de la formation que sur la dimension transmission des compétences et des savoir-faire.

### **Dispositions dans les entreprises de coiffure**

Le plan de groupe qui concerne en tout 8 SARL et 81 salariés se réfère à l'ANI d'octobre 2005, au plan d'action 2006-2010 et bien entendu à la loi. La notion de salarié âgé s'applique aux 55 ans ou plus, les rédacteurs précisant que « *certaines dispositions du présent plan sont applicables aux salariés de 45 ans ou plus* ». Tout en affirmant le principe de non discrimination, « *le groupe rappelle que des différences de traitement fondées sur l'âge peuvent être admises lorsqu'elles sont justifiées par des éléments objectifs et qu'elles sont proportionnées au but recherché* » : la signification exacte de cette nuance (et ses implications) ne pourra être perçue que par l'observation de la mise en œuvre du plan. Les trois domaines choisis par le groupe sont les conditions de travail, le tutorat et les fins de carrière. Comme la branche, le groupe stipule que « *La transmission des savoirs et des compétences constitue un objectif prioritaire dans la gestion des seniors* » mais ne quantifie pas son action. L'aménagement des horaires de travail et le cumul emploi/retraite sont évoqués dans le domaine des fins de carrière sous forme de propositions, d'information. Les conditions de travail font l'objet d'un chiffrage à minima : la visite médicale annuelle est instaurée pour tous les salariés de 50 ans ou plus et ceux-ci « *devront prendre part à une formation aux gestes et postures une fois par an* ». Le texte est plus impératif dans ce dernier domaine.

Le plan *CoFI* s'appuie, outre la loi, sur l'ANI de mars 2006 et sur la loi d'août 2003 portant réforme des retraites, ainsi que sur la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005 dans le but « *d'inciter l'entreprise à élargir le recours à la GPEC* », situant l'action tournée vers les salariés âgés à l'intérieur d'une politique plus globale de la main d'œuvre. Le paragraphe relatif à la discrimination est une reprise intégrale de celui du plan précédent, réserves comprises. L'objectif de maintien dans l'emploi est reproduit in extenso ci dessous :

« *Consciente que certains salariés puissent souhaiter quitter les Sociétés pour des raisons personnelles, en raison notamment de leur âge à la date de la signature du plan (11 salariés âgés de 60 ans et plus au jour de la signature du plan), et de ce que les Sociétés ne peuvent pas les contraindre à rester dans leur emploi, les Sociétés ne peuvent pas garantir le maintien dans l'emploi de 100% des effectifs de plus de 55 ans. Néanmoins, elles s'engagent à maintenir, sur la durée du plan d'action, 50% des effectifs moyens de plus de 55 ans constatés au 31 décembre de l'année 2009.* »

Il s'agit là clairement d'un pourcentage parmi les salariés âgés en place et non dans l'ensemble des effectifs. Le recrutement n'étant pas envisagé ce pourcentage ne peut que diminuer au fil des départs. *CoFI* compte agir dans le domaine des compétences, de l'évolution des carrières et des conditions de travail. Chacun des domaines comporte des objectifs chiffrés (visite annuelle pour tous les salariés de 55 ans ou plus, réunion biannuelle du CHSCT (à défaut des DP) sur la pénibilité, une formation suivie par 30% des salariés de 45 ans ou plus, entretien de deuxième partie de carrière pour 60% des 45 ans ou plus). Les conditions de travail sont traitées essentiellement sur le mode médical (visites, vaccinations, bilans, contrats de prévoyance santé).

Le préambule du plan *CoF5*, qui ne concerne qu'une entreprise de 4 salariés au moment de la signature du plan, rappelle la loi et « *l'enjeu majeur de la gestion des âges pour le bon fonctionnement de la société* ». L'objectif global relève à la fois du maintien dans l'emploi et du recrutement : recruter des salariés âgés de 50 ans afin de porter à 2% leur part dans l'effectif. Le recrutement est également l'un des trois domaines d'action. En partenariat avec Pôle Emploi, *CoF5* se donne pour objectif de recevoir en entretien 20% des candidats âgés de 45 ans ou plus. En matière d'évolution des carrières l'employeur s'engage à diffuser un guide sur les formations existantes à 20% des salariés de 30 ans ou plus. Enfin le « *diagnostic annuel des conditions de travail et des situations de pénibilité* » doit permettre des actions d'amélioration pour les salariés de 40 ans ou plus.

Pour l'accord *CoF8*, les considérations sur la non discrimination et les « *différences de traitement fondées* » contenues dans le préambule sont rédigées exactement de la même façon que dans l'accord de groupe. L'UES



compte « 4.41% de salariés d'au moins 50 ans et 2.88% de 55 ans et plus ». Les signataires s'engagent à ne pas descendre sous le seuil de 2% de 55 ans ou plus. Conditions de travail, fins de carrière et tutorat sont les 3 domaines d'intervention choisis, tous assortis d'objectifs chiffrés : analyse de 10% des postes de travail occupés par des salariés âgés, élaboration et communication d'un plan d'actions spécifiques visant l'amélioration des conditions de travail, consultation annuelle du CHSCT, aménagement du temps de travail pour 2% des 55 ans et plus qui le souhaitent, congé de fin de carrière, formation au tutorat pour 2% et exercice du tutorat pour 1% des salariés âgés qui le souhaitent. Il s'agit d'un accord standard répondant aux exigences de la loi, dont les mesures s'inscrivent dans une politique de GPEC déjà en place.

## ANNEXE 9 : GRILLE D'ANALYSE

<b>Caractéristiques de l'unité signataire</b>	<i>Naf16</i>	Conditions (hors ruptures conventionnelles, démissions, retraites...) qui n'affectent pas le taux
Raison sociale	<i>Nace220</i>	
Siret	<i>nace60</i>	
Département	<i>nace31</i>	
Numéro de dossier	<b>Préambules</b>	<b>1. Recrutement</b>
Type de texte	Préambule objectif global (politique de l'entreprise, GPEC...)	Age
Unité signataire	Préambule conjoncture	Embauche globale
<i>Dans le secteur d'activité</i>	Préambule loi	%
Part des plus de 50 ans est supérieure de plus de 10 points à celle des moins de 30 ans	Préambule pyramide des âges	Nombre d'embauches par année
Part des moins de 30 ans est supérieure de plus de 10 points aux plus de 50 ans	Préambule branche ou ANI	%an1
Part des 30-49 ans est inférieure à la moyenne et à la médiane tous secteurs	Préambule autre (non discrimination mixité diversité)	Nombre année 1
% 50-54 ans	Dans l'unité % 50-54 ans	%an2
% 55-59 ans	Dans l'unité % 55-59 ans	Nombre année 2
% 60 ans et +	Dans l'unité % 60 ans et +	%an3
% 50 ans et +	Dans l'unité % 50 ans et +	Nombre année 3
Risques physiques	Sensibilisation-Formation de l'encadrement	Sous réserve de disponibilité de postes
Risques organisationnels	<b>0. Maintien dans l'emploi</b>	CDD salarié âgé
Risques biologiques	À l'identique	Contrat aidé
Risques chimiques	%	Cumul emploi retraite
Total risques*	En progression	Temps complet
Taille	En diminution	Temps partiel
Secteur d'activité	Taux d'emploi	Autre condition
<i>Naf700</i>	%	Brochures, affichage, information...
<i>Naf36</i>	%	Indicateur en % d'embauches
		Indicateur en nombre d'embauches
		Indicateur brochures, affichage, information
		Indicateur autre

\* Les indicateurs de risque d'exposition par secteur d'activité ont été construits à partir des fiches de l'enquête Sumer 2003 (Document d'études 2006-109 - Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activités). L'indicateur était mis à 1 dès lors que plus de 30% des salariés étaient soumis au risque physique (contraintes posturales, contraintes visuelles, nuisances sonores, manutention charges, conduite, nuisances thermiques, machines outils vibrants, air et espace contrôlés, radiations), ou organisationnel (durée variable par semaine, contact avec le public, rotation sur poste, se dépêcher, pas de prise sur les délais, astreintes ou travail posté, surveillance permanente de la hiérarchie, dépendance du travail des collègues, coupures dans la journée ou pas 48h consécutives, travail au moins 10 dimanches par an, travail de nuit de 0 à 5h, durée variable par jour), ou biologique ou encore chimique.

Un secteur où plus de 30% des salariés sont soumis à des contraintes posturales et visuelles et sont en contact avec le public est « noté » 2 en risques physiques, 1 en risques organisationnels et 3 en risques totaux.

## 2. Evolution de carrière

Age

### Entretiens

Rythme des entretiens

% entretiens âge\*\*

% entretiens demande

Nombre entretiens âge

Nombre entretiens demande

### DIF

% âge DIF

% demandes DIF

Nombre âge DIF

Nombre demandes DIF

### VAE

% âge VAE

% demandes VAE

Nombre âge VAE

Nombre demandes VAE

### Changement de poste

% âge changement de poste

% demandes changement de poste

Nombre âge changement de poste

Nombre demandes changement de poste

### Formation

% âge formation

% demandes formation

Nombre âge formation

Nombre demandes formation

Nombre heures de formation

% heures de formation

Montant formation

% plan de formation

Promotions rémunérations

Promotions rémunérations %

Promotions rémunérations nombre

Brochures, affichage, information

Existence de conditions

d'ancienneté dans l'entreprise ou dans le métier

Indicateur nombre d'entretiens

Indicateur % d'entretiens

Indicateur nombre de DIF

Indicateur % de DIF

Indicateur nombre de VAE

Indicateur % de VAE

Indicateur nombre de formations

Indicateur % de formations

Indicateur montant plan de formation

Indicateur % plan de formation

Indicateur brochures, affichage, information

Indicateur promotions rémunérations

## 3. Conditions de travail

Age

### Formation

% âge formation

% demandes formation

Nombre âge formation

Nombre demandes formation

### Adaptation de poste

% postes adaptés âge

% postes adaptés demande

% postes adaptés pénibles

Nombre de postes adaptés âge

Nombre de postes adaptés demande

Nombre de postes adaptés pénibles

### Changement de poste

% changement de poste âge

% changement de poste demande

Nombre changement de poste

âge

Nombre changement de poste demande

### Passage temps partiel

% passages temps partiel âge

% passages temps partiel demande

Nombre passages temps partiel

âge

Nombre passages temps partiel demande

### Passage de nuit en jour

% passages nuit en jour âge

% passages nuit en jour demande

Nombre passages nuit en jour

âge

Nombre passages nuit en jour

demande

### Changement d'horaire

% changement d'horaire âge

% changement d'horaire demande

Nombre changement d'horaire

âge

Nombre changement d'horaire

demande

### Médicalisation (suivi, examens...)

Condition d'ancienneté dans l'entreprise ou le métier

Condition de disponibilité postes

Brochures, affichage, information...

Indicateur nombre de formations

Indicateur % de formations

Indicateur nombre postes adaptés

Indicateur % postes adaptés

Indicateur nombre changement de poste

Indicateur % changement de poste

Indicateur nombre passage à temps partiel

Indicateur % passage à temps partiel

Indicateur nombre passage nuit/jour

Indicateur % passage nuit/jour

Indicateur nombre changement d'horaire

Indicateur % changement d'horaire

Indicateur médicalisation nombre de salariés

Indicateur médicalisation % salariés

Indicateur brochures, affichage, information

\*\*Les chiffrages en nombre ou pourcentage de salariés âgés sont différenciés des chiffrages en nombre ou pourcentage de demandes formulées par les salariés âgés : par exemple « 30% des salariés âgés de plus de 50 ans seront formés au tutorat » est codé différemment de « 30% des demandes de formation au tutorat formulées par des salariés de plus de 50 ans seront acceptées ».

#### 4. Compétences

Age

##### Bilan de compétences

% âge Bilan de compétences

% demandes Bilan de compétences

Nombre âge Bilan de compétences

Nombre demandes Bilan de compétences

##### DIF

% âge DIF

% demandes DIF

Nombre âge DIF

Nombre demandes DIF

##### VAE

% âge VAE

% demandes VAE

Nombre âge VAE

Nombre demandes VAE

##### Changement de poste

% âge changement de poste

% demandes changement de poste

Nombre âge changement de poste

Nombre demandes changement de poste

##### Formation

% âge formation

% demandes formation

Nombre âge formation

Nombre demandes formation

Nombre heures de formation

% heures de formation

Montant formation

% plan de formation

Existence de conditions d'ancienneté dans l'entreprise ou dans le métier

Brochures, affichage, information...

Indicateur nombre de bilans de compétence

Indicateur % de bilans de compétence

Indicateur nombre de DIF

Indicateur % de DIF

Indicateur nombre de VAE

Indicateur % de VAE

Indicateur nombre de formations

Indicateur % de formations

Indicateur montant plan de formation

Indicateur % plan de formation

Indicateur brochures, affichage, information

#### 5. Fin de carrière

Age travail posté

Age travail non posté

##### Retraite progressive

% retraite progressive âge

% retraite progressive demande

Nombre retraite progressive âge

Nombre retraite progressive demande

##### Temps partiel

% temps partiel âge

% temps partiel demande

Nombre temps partiel âge

Nombre temps partiel demande

Passage activité=>inactivité (formation, accompagnement, conseils...)

% salariés ayant subi ces actions âge

% salariés ayant subi ces actions demande

Nombre salariés ayant subi ces actions âge

Nombre salariés ayant subi ces actions demande

##### Cumul emploi-retraite

% cumul emploi-retraite âge

% cumul emploi-retraite demande

Nombre cumul emploi-retraite âge

Nombre cumul emploi-retraite demande

Brochures, affichage, information...

Conditions (ancienneté...)

Indicateur nombre de bilans de préretraites

Indicateur % de bilans de préretraites

Indicateur nombre de retraites progressives

Indicateur % de retraites progressives

Indicateur nombre de temps partiel

Indicateur % de temps partiel

Indicateur nombre de passages

Indicateur % de passages

Indicateur nombre de cumul

Indicateur % cumul

Indicateur brochures, affichage, information

#### 6. Tutorat

Age formation au tutorat

##### Formation

% formation âge

% formation demandes

Nombre formation âge

Nombre formation demandes

Age mission de tutorat

##### Mission

% missions âge

% missions demandes

Nombre missions âge

Nombre missions demandes

Heures de détachement

% heures détachement

Nombre heures détachement

% demandes

% de tutorat (formation) assuré par des salariés âgés

Tutorat pour nouveaux seuls

Tutorat pour nouveaux et anciens

Appel à retraités (cumul)

Brochures, affichage, information...

Indicateur % de missions

Indicateur nombre de missions

Indicateur nombre heures de détachement

Indicateur % heures de détachement

Indicateur nombre de formations

Indicateur % de formations

Indicateur brochures, affichage, information

##### Suivi de l'accord ou du plan

Procédure de rescrit

Suivi

Suivi par les institutions représentatives du personnel

(comité d'entreprise, délégué du personnel, délégué syndical)

Suivi par la délégation unique du personnel

Suivi par le CHSCT

Suivi par une commission GPEC

Suivi par une commission ad hoc

## BIBLIOGRAPHIE

- A. Bevort et A. Jobert (2008), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin, coll. U, 268 p.
- A. Chéron, J.O. Hairault, F. Langot (2009) "Age-dependent employment protection", mimeo, Cepremap.
- Conseil d'orientation des retraites, (2010), « Retraites : perspectives actualisées à moyen et long terme en vue du rendez-vous de 2010 », 8eme rapport, avril 2010.
- J. Freyssinet (2010), *Négociier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles*, Paris, coll. Liaisons sociales, CEE, 309 p.
- A-M. Guillemard (2007), *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger*, Lyon, Réseau éditions Anact, 52 p.
- A-M. Guillemard, et A. Jolivet (2006), « De l'emploi des seniors à la gestion des âges », *Problèmes politiques et sociaux*, Paris, La Documentation française, n° 924 mai, 112p.
- A-M. Guillemard (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés face à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, coll. U, 286 p.
- S. Guillou, Sandrine Levasseur, (2008), « Taux d'emploi des seniors et structure productive », *Revue de l'OFCE*, 2008/3 n°106, pp. 185-203.
- J.O. Hairault, F. Langot, T. Sopraseduth, (2010) "Le faible taux d'emploi des seniors : distance à l'entrée dans la vie active ou distance à la retraite », *Revue de l'OFCE*
- Y. L'Horty (2006), *Les nouvelles politiques de l'emploi*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 121 p.
- Y. L'Horty (Dir.), CEE, (2006), *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 128 p.
- A. Jobert et C. Didry (2009), « La production de règles entre action publique et dialogue social », introduction à la 4<sup>ème</sup> partie, in Duclos L., Groux G., Mériaux O. (dir.), *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, coll. Droit et Société, p. 195-200.
- A. Jobert (Dir.) (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social, Europe et Territoires*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, Coll. Travail et Sociétés, n°61, 268 p.
- A. Jolivet (2007), *Augmenter l'emploi des seniors : comment et avec quelles conséquences ?*, *Chroniques internationales de l'IRES*, n°109, novembre, pp. 34-42.
- A. Jolivet, A-F. Molinié (Coord.), (2006), « Santé et inaptitude en fin de carrière », *Retraites et Société*, n°49, octobre.
- A. Jolivet, B. Lamotte, C. Massit, (collaboration de Nadia Boudour), (2008), « La place des seniors dans les accords d'entreprise : rapport final », *IRES, LEPII*, 110 p.
- S. Levasseur, (2008), « progrès technologique et employabilité des seniors », *Revue de l'OFCE*, 2008/3 n°106, pp. 155-184.
- T. Mainaud (2009), « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage, en 2007 », *Premières Synthèses N° 49.2*, décembre.
- I. Marion-Vernoux, M. Théry, 2008, « Le DIF, un outil pour réduire les inégalités d'accès à la formation continue », *Bref Cereq N°255*, août.
- C. Minni (2010), « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2007 », *Dares Analyses*, n°2010.039.

A-F. Molinié,(2006), « Les salariés quinquagénaires, entre fragilisation et protection », *Retraites et Société*, n°49, octobre, pp. 12-37.

A-F. Molinié, V. Pueyo (2007), « Les approches de la santé au fil de l'âge et du travail », in *Âges, santé, travail : quelles évolutions ?* Quinze ans de travaux du Créapt, Actes du séminaire.

A-F. Molinié, S.Volkoff (2006), « Fins de vie active et pénibilités du travail », in L'Horty Yannick., (Dir.), *La qualité de l'emploi*, Paris, CEE-La Découverte, Repères, n°456, pp. 95-103.

OCDE, (2006), « Vieillesse et politiques de l'emploi : vivre et travailler plus longtemps », rapport de synthèse, Editions OCDE, 162 p.

OFCE, (2008), « Emploi des seniors, les leçons des pays de réussite », revue OFCE, 2008/3 n°106, 218 p.

S.Volkoff, F.Bardot (2004), « Départs en retraite précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? », *Gérontologie et Société*, n°111, pp.71-94.

S.Volkoff, J—C. Marqué, D.Paumés (1995), *Le travail au fil de l'âge*, Octares, coll. Travail, 512 p.

S.Volkoff, C. Delgoulet, M. Millanvoye, (2005), « Les capacités des travailleurs vieillissants, une approche conditionnelle. », *Futuribles*, n°314, décembre, pp. 5-24.

D.Waltisperger (2008) « Pénibilité du travail et sorties précoces de l'emploi », *Première Synthèse n°03.1*.

- N° 1 *La négociation salariale de branche entre 1985 et 1993*, par Olivier BARRAT (DARES), septembre 1994.
- N° 2 *Créations et suppressions d'emplois en France. Une étude sur la période 1984-1992*, par S. LAGARDE (INSEE), E. MAURIN (DARES), C. TORELLI (INSEE), octobre 1994.
- N° 3 *L'impact du coût sur la substitution capital-travail*, par Ferhat MIHOUBI (DARES), novembre 1994.
- N° 4 *Éducation, expérience et salaire. Tendances et évolutions de long terme*, par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), novembre 1994.
- N° 5 *Origine sociale et destinée scolaire. L'inégalité des chances devant l'enseignement à travers les enquêtes FQP 1970, 1977, 1985 et 1993*, par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), décembre 1994.
- N° 6 *Perception et vécu des professions en relation avec la clientèle*, par Sabine GUYOT et Valérie PEZET (Institut pour l'amélioration des conditions de travail), déc. 1994.
- N° 7 *Collectifs, conflits et coopération dans l'entreprise*, par Thomas COUTROT (DARES), février 1995.
- N° 8 *Comparaison entre les établissements des PME des grandes entreprises à partir de l'enquête RÉPONSE*, par Anna MALAN (DARES) et Patrick ZOUARY (ISMA), septembre 1996.
- N° 9 *Le passage à une assiette valeur ajoutée pour les cotisations sociales : une approche sur données d'entreprises*, par Gilbert CETTE et Élisabeth KREMP (Banque de France), novembre 1996.
- N° 10 *Les rythmes de travail*, par Michel CÉZARD et Lydie VINK (DARES), décembre 1996.
- N° 11 *Le programme d'entretien auprès des 900 000 chômeurs de longue durée - Bilan d'évaluation*, par Marie RUAULT et René-Paul ARLANDIS (DARES), mars 1997.
- N° 12 *Créations et suppressions d'emplois et flux de main-d'oeuvre dans les établissements de 50 salariés et plus*, par Marianne CHAMBAIN et Ferhat MIHOUBI (DARES), avril 1997.
- N° 13 *Quel est l'impact du commerce extérieur sur la productivité et l'emploi ? Une analyse comparée des cas de la France, de l'Allemagne et des États-Unis*, par Olivier CORTES et Sébastien JEAN (CEPII), mai 1997.
- N° 14 *Bilan statistique de la formation professionnelle en 1995-1996* - DARES, mai 1997.
- N° 15 *Les bas salaires en France 1983-1997*, par Pierre CONCIALDI (IRES) et Sophie PONTHEUX (DARES), octobre 1997.
- N° 16 *Les jeunes en difficulté à travers le réseau des missions locales et des PAIO entre 1994 et 1996 - Résultats du panel TERSUD de 1997*, DARES et DIJ, janvier 1998.
- N° 17 *L'impact macro-économique d'une politique de RTT : l'approche par les modèles macro-économiques*, DARES (Mission analyse économique), SEMEF-BDF, OFCE, janvier 1998.
- N° 18 *L'opinion des Français face au chômage dans les années 80-90*, par Jacques CAPDEVIELLE et Arlette FAUGERES (CEVIPOF), janv. 1998.
- N° 19 *Intéressement et salaires : Complémentarité ou substitution ?* par Sylvie MABILE, DARES, mars 1998.
- N° 20 *L'impact économique de l'immigration sur les pays et régions d'accueil : modèles et méthodes d'analyse*, par Hubert JAYET, Université des sciences et technologies de Lille I, avril 1998.
- N° 21 *Analyse structurelle des processus de création et de suppression d'emplois*, par Frédéric KARAMÉ et Ferhat MIHOUBI, DARES, juin 1998.
- N° 22 *Quelles place pour les femmes dans les dispositifs de la politique de l'emploi entre 1992 et 1996 ?*, par Franck PIOT, DARES, août 1998.
- N° 23 *Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail*, par Lionel DOISNEAU, DARES, sept. 1998.
- N° 24 *Le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes », d'octobre 1997 à octobre 1998*, par Françoise BOUYGARD, Marie-Christine COMBES, Didier GÉLOT, Carole KISSOUN, DARES, novembre 1998.
- N° 25 *Une croissance plus riche en emplois depuis le début de la décennie ? Une analyse en comparaison internationale*, par Sandrine DUCHÊNE et Alain JACQUOT, DARES et INSEE, mars 1999.
- N° 26 *Stratégies concurrentielles et comportements d'emploi dans les PME - Un état de la littérature*, par Philippe TROUVÉ, avril 1999.
- N° 27 *Effets sur les trajectoires des chômeurs d'un passage dans deux dispositifs de politique d'emploi (CES-SIFE), Rapport final pour la convention du 15/06/98 (n° 98020) passée entre le Gréquam et la Dares*, Christelle BARAILLER, mai 1999.
- N° 28 *Les inégalités salariales entre hommes et femmes dans les années 90*, par Dominique MEURS et Sophie PONTHEUX, ERMES- Paris II et DARES, juin 1999.
- N° 29 *Les allocataires du RMI et l'emploi*, par Dominique ARNOUT (Rapport de stage), juin 1999.
- N° 30 *Les stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail*, par Anne-Lise AUCOUTURIER, Thomas COUTROT (DARES) et Étienne DEBAUCHE (Université Paris X-Nanterre), septembre 1999.
- N° 31 *Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998*, par Christian DUFOUR, Adelheid HEGE, Catherine VINCENT et Mouna VIPREY (IRES), octobre 1999.
- N° 32 *L'effort financier des collectivités locales dans la lutte contre le chômage et pour l'aide à l'emploi*, par Jacques ABEN, Paul ALLIES, Mohammad-Saïd DARVICHE, Mohammed DJOULDEM, Muriel FROELICH, Luis DE LA TORRE, octobre 1999.
- N° 33 *La dynamique asymétrique des flux de création et de suppression d'emplois : une analyse pour la France et les États-Unis*, par Frédéric KARAMÉ (DARES), nov. 1999.
- N° 34 *Évaluation d'une mesure de politique pour l'emploi : la convention de conversion*, par Marc WEIBEL (rapport de stage), janvier 2000.
- N° 35 *Premières évaluations quantitatives des réductions collectives du temps de travail*, par Murielle FIOLE, Vladimir PASSERON et Muriel ROGER, janvier 2000.
- N° 36 *La durée annuelle et l'aménagement du temps de travail en 1994*, par Annie DELORT et Valérie LE CORRE, février 2000.
- N° 37 *Analyse des premiers accords conventionnés de passage à 35 heures - Étude monographique de 12 accords*, par Pierre BOISARD et Jérôme PELISSE, février 2000.
- N° 38 *Syndrome, miracle, modèle polder et autres spécificités néerlandaises : quels enseignements pour l'emploi en France ?*, par Sébastien JEAN (CEPII), août 2000.
- N° 39 *La mise en œuvre de la formation dans les contrats de qualification - Rapport final*, par Marie-Christine COMBES (GPI-MIS), octobre 2000.
- N° 40 *L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi - Rapport final pour la Dares* -, par Christian du TERTRE et Pascal UGHETTO (IRIS-Université Paris-IX-Dauphine), novembre 2000.
- N° 41 *Le suivi du plan social par l'employeur au service de l'amélioration du processus décisionnel : l'apport de trois études de cas*, par Christophe CORNOLT, Yves MOULIN et Géraldine SCHMIDT (Université Nancy II), février 2001.
- N° 42 *L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exportatrice auprès des grandes entreprises françaises*, par Sabine MONTAGNE et Catherine SAUVIAT (IRES), mars 2001.
- N° 43 *L'impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage (Convention d'étude Dares-Ires)*, par Hervé HUYGHUES DESPOINTE, Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZIRER, mars 2001.
- N° 44 *L'adaptation des marchés du travail à l'évolution des systèmes de retraite*, par Antoine BOMMIER, Thierry MAGNAC et Muriel ROGER, avril 2001.
- N° 45 *Étude de la démographie des organismes de formation continue*, par Isabelle BAUDEQUIN, Annie CHANUT, Alexandre MELIVA (DARES et CEREQ), juin 2001.
- N° 46 *L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite. Une approche par métiers*, par Agnès TOPIOL (DARES), juillet 2001.
- N° 47 *Prospective des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activité professionnelles*, par Agnès TOPIOL (DARES), juin 2001.
- N° 48 *L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite*, juillet 2001.
- N° 49 *L'information statistique sur la participation des entreprises à la formation continue : état des lieux et évolutions possibles*, août 2001.
- N° 50 *Base de données des comptes sociaux des entreprises commerciales (fichiers DIANE). Panel DIANE/UNEDIC, période 1991-1999*, par Anne SAINT-MARTIN (DARES), janvier 2002.
- N° 51 *Dynamique des métiers et usage de l'informatique : une approche descriptive*, par Thomas COUTROT (DARES) et Jennifer SIROTEAU, février 2002.
- N° 52 *Licenciements et marchés financiers : les illégitimités de la convention financière*, par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
- N° 53 *Mécanisme du plan de licenciement : déconstruction d'argumentaires économiques de projets de licenciements*, par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
- N° 54 *À la recherche du temps gagné : des salariés face aux 35 heures*, par Jérôme PELISSE (CEE), mai 2002.
- N° 55 *La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises*, par Lionel JACQUOT (LASTES) et Nora SETTI (GREE), avril 2002.
- N° 56 *Principaux résultats de l'enquête RTT et modes de vie*, par Marc-Antoine ESTRADE et Dominique MEDA (DARES), mai 2002.
- N° 57 *Enquête passages : projets, attitudes, stratégies et accords liés à la généralisation des 35 heures - Guide méthodologique et analyse préliminaires*, par Mathieu BUNEL, juillet 2002.
- N° 58 *Cohésion sociale, emploi et compétitivité : éléments pour un débat*, par Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Marc-Antoine ESTRADE, Jean-Yves KERBOUC'H, Tristan KLEIN, Frédéric LERAI, Dominique MEDA, Anne SAINT-MARTIN, Frédéric TRIMOUILLE (DARES), août 2002.
- N° 59 *La politique de l'emploi au prisme des territoires*, par Thierry BERTHET, Philippe CUNTIGH (CERVL-CEREQ) et Christophe GUITTON (DARES), septembre 2002.
- N° 60 *Comparaison internationales de durée et de productivité*, par Odile CHAGNY et Mireille BRUYERE (Observatoire Français des Conjonctures Économiques), sept. 2002.
- N° 61 *L'effet des 35 heures sur la durée du travail des salariés à temps partiel*, par Aline OLIVEIRA (ENSAE) et Valérie ULRICH (DARES), sept. 2002.
- N° 62 *Les effets du dispositif d'intéressement sur l'insertion au marché du travail des bénéficiaires de l'allocation chômage*, par Nadia ALIBAY et Arnaud LEFRANC (Université de Cergy-Pontoise), octobre 2002.
- N° 63 *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*, par Yannick FONDEUR et Catherine SAUVIAT (DARES), nov. 2002.
- N° 64 *Enquête « RÉPONSE » 1998 - Questionnaire « Représentants du personnel » - De la participation au conflit*, par Daniel FURJOT (DARES), déc. 2002.
- N° 65 *Développement et dialogue social - Les TPE face aux 35 heures*, par Pascal CHARPENTIER (CNAM) et Benoît LEPLEY (GIP-MIS), janvier 2003.
- N° 66 *La mobilité professionnelle et salariale des salariés âgés analysée à travers les DADS*, par Frédéric LAINÉ, mars 2003.
- N° 67 *Un indicateur régional d'évolution mensuelle d'emploi dans les établissements de 50 salariés ou plus*, par Magda TOMASINI, avril 2003.
- N° 68 *La réorganisation du travail et son impact sur les performances des entreprises industrielles : une analyse sur données françaises 1995-1999*, par Véronique JANOD et Anne Saint-Martin, avril 2003.
- N° 69 *Discrimination et emploi : revue de la littérature*, par Hélène GARNER-MOYER, mai 2003.
- N° 70 *Impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage - 2ème partie Espagne - Italie*, par Florence LEFRESNE (IRES) et Carole TUCHSZIRER (IRES), mai 2003.
- N° 71 *Souplesse et sécurité de l'emploi : Orientations d'études et de recherches à moyen terme*, coordination par Carole Yerochewski, juin 2003.
- N° 72 *Séries de données sur les mouvements de main-d'oeuvre 1996-2001*, par Lucile Richet-Mastain, juillet 2003.
- N° 73 *35 heures et mise en oeuvre des dispositifs de modulation/annualisation dans les enquêtes REPONSE et PASSAGES*, par Matthieu Bunel, août 2003
- N° 74 *Le licenciement pour motif personnel : une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques administratives*, par Maria-Teresa Pignoni et Patrick Zouary (Si2S), octobre 2003
- N° 75 *Plan national d'action pour l'emploi 2003. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation*, coordination Christine Charpail et Norbert Holcblat, octobre 2003.
- N° 76 *Les estimations mensuelles d'emploi salarié dans le secteur concurrentiel*, par Raphaël Cancé, octobre 2003.

- N° 77 *Les déterminants du jugement des salariés sur la RTT*, par Gilbert CETTE (CEDERS), Nicolas DROMEL (GREQAM) et Dominique Méda (DARES), novembre 2003.
- N° 78 *Trajectoires passées par un emploi à bas salaire. Une étude à partir du panel européen des ménages*, par Bertrand LHOMMEAU (DARES), novembre 2003.
- N° 79 *Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail*, par Delphine BROCHARD (MATISSE-CNRS), novembre 2003.
- N° 80 *Les disparités de rémunération entre hommes et femmes : la situation de quatre branches professionnelles*, par Fathi FAKHFAKH (Université Paris II - ERMES), Séverine LEMIERE (Université du Littoral - MATISSE), Marie-Pierre MERLATEAU (Université Paris II - ERMES) et Dominique MEURS (Université Paris II - ERMES), janvier 2004.
- N° 81 *Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe : une analyse empirique*, par Matthieu BUNEL (IREGE - Université de Savoie), mai 2004.
- N° 82 *Dossier Age et emploi : synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, coordination Frédéric LERAIS et Pierre MARIONI, mai 2004.
- N° 83 *La contribution des femmes à la performance* : une revue de la littérature, par Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Université Paris I - Panthéon Sorbonne, CERGORS), octobre 2004.
- N° 84 *En 2002, l'insertion des jeunes dans l'emploi se fait plus ou moins lentement selon les pays européens*, par François BRUNET, octobre 2004.
- N° 85 *Etude de qualité sur le questionnement relatif au temps de travail dans les enquêtes Acemo*, par l'ENSAE Junior Etudes, octobre 2004.
- N° 86 *Les processus de mise en oeuvre de l'offre de formation Unédic dans le cadre du PARE* (plan d'aide au retour à l'emploi), par Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZI RER (IRES), avec la collaboration statistique de Hervé Huyghues Despointes, octobre 2004.
- N° 87 *Quels effets de la négociation salariale d'entreprise sur l'évolution des salaires entre 1999 et 2001 ?*, par Abdenor BRAHAMI et Catherine DANIEL, novembre 2004.
- N° 88 *Plan national d'action pour l'emploi 2004. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation*, coordination Christine Charpail, novembre 2004.
- N° 89 *Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activités - Résultats SUMER 2003*, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, S. HAMON-CHOLET, D. WALTISPERGER (Dares) et E. YILMAZ (stagiaire du DESS «Techniques statistiques et informatiques» Université Panthéon Assas Paris 2), décembre 2004.
- N° 90 *Les pouvoirs du temps. La transformation des régulations dans les organisations du travail après la RTT*, par Michel PEPIN, en collaboration avec Bernard DOERFLINGER, Yves JORAND, Myriam MAUFROY (ESSOR Consultants), janvier 2005.
- N° 91 *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*, par Catherine ACHIN, Dominique MEDA, Marie WIERINK, janvier 2005.
- N° 92 *La place du travail dans l'identité*, par Hélène GARNER, Dominique MEDA (Dares), et Claudia SENIK (Delta, Paris IV), janvier 2005.
- N° 93 *Audit de l'enquête sur les mouvements de main-d'oeuvre (EMMO)*, par Heidi WECHTLER, janvier 2005.
- N° 94 *Modalités de passage à 35 heures des TPE*, par Victor DE OLIVEIRA, février 2005.
- N° 95 *Evaluation des politiques d'emploi : la deuxième génération des panels des bénéficiaires*, par Christine CHARPAIL, Tristan KLEI, Serge ZILBERMAN, février 2005.
- N° 96 *Contribution Delalande : quels dispositifs similaires ou alternatifs en Europe du Nord*, par Violaine DELTEIL et Dominique REDOR (GIPMIS), février 2005.
- N° 97 *L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique*, par Thomas COUTROT (Dares) et Loup Wolff (Centre d'étude de l'emploi), février 2005.
- N° 97bis *L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique. Annexes*, par Thomas COUTROT (Dares) et Loup WOLFF (Centre d'étude de l'emploi), février 2005.
- N° 98 *La mixité professionnelle : les conditions d'un développement durable*, par Michèle FORTE, Myriam NISS, Marie-Claude REBEUH, Emmanuel TRIBY (BETA, Cereq, Université Louis Pasteur de Strasbourg), février 2005.
- N° 99 *Bilan d'activité 2003 des missions locales et des PAIO*, par Camille BONAÏTI (Dares) et Amaria SEKOURI (DGEFP), avril 2005.
- N° 100 *RTT et organisation du travail : l'incidence des lois Aubry II*, par P. CHARPENTIER (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), H. HUYGHUES DESPOINTES, M. LALLÈMENT (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), F. LEFRESNE (IRES et GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), J. LOOS-BARON (BETA/LATTS-CNRS, CNAM-CNRS), N. TURPIN-HYARD (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), mai 2005.
- N° 101 *Éléments de bilan sur les travaux évaluant l'efficacité des allègements de cotisations sociales employeurs*, par Véronique REMY, juillet 2005.
- N° 102 *Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures*, par Y. JORAND et J.-M. GELIN (Selarj ESSOR), D. TONNEAU et F. FORT (CGS), B. DOERFLINGER, M. PEPIN et M. MAUFROY (Essor Consultants), juillet 2005.
- N° 103 *Allègements généraux de cotisations sociales et emploi peu qualifié : de l'impact sectoriel à l'effet macro-économique*, par Stéphanie JAMET (Dares lors de la réalisation de l'étude), août 2005.
- N° 104 *La négociation de branche sur la formation professionnelle : les apports de la négociation de branche suite à la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie*, par Caroline RIVIER et Carine SEILER, sous la direction de Jean-Marie LUTTRINGER (Circé), septembre 2005.
- N° 105 *Après un contrat aidé : les conditions de vie s'améliorent*, par Emmanuel BERGER et Tristan KLEIN, septembre 2005.
- N° 106 *Difficultés d'emploi, santé et insertion sociale*, par François BRUN, Colette LEYMARIE, Emma MBIA, Patrick NIVOLLE (Centre d'études de l'emploi), collaboration extérieure : Marie MARIN, octobre 2005.
- N° 107 *La sécurisation des trajectoires professionnelles*, par Dominique MEDA et Bertrand MINAULT, octobre 2005.
- N° 108 *Le licenciement des salariés protégés. Processus et enjeux*, par Mario CORREIA (Institut du travail d'Aix-en-Provence, LEST) et Nicole MAGGI-GERMAIN (Institut des sciences sociales du travail, Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, DCS), février 2006.
- N° 109 *Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activité (nomenclature 2003 niveau 31) - Résultats SUMER 2003*, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, S. HAMON-CHOLET, D. WALTISPERGER (Dares), mars 2006.
- N° 110 *Les relations professionnelles dans les pays d'Europe centrale et orientale au tournant de l'entrée dans l'Union européenne. Survey de littérature*, par M. WIERINK, mars 2006.
- N° 111 *Renégocier la RTT. Les enseignements de 16 démarches d'entreprise*, par M. PEPIN, B. DOERFLINGER, Y. JORAND, P. NICOLAS (Essor Consultants) et D. TONNEAU (Ecole des Mines de Paris), avril 2006.
- N° 112 *La mesure d'un effet global du projet d'action personnalisé*, par Etienne DEBAUCHE et Stéphane JUGNOT, avril 2006.
- N° 113 *La politique spécifique de l'emploi et de la formation professionnelle : un profit à moyen terme pour les participants ? Les exemples du CIE, du CES et du SIFE*, par Karl EVEN et Tristan KLEIN, avril 2006.
- N° 114 *Stratégie européenne pour l'emploi. Évaluation des politiques de l'emploi et du marché du travail en France (2000-2004)*, coordination Christine CHARPAIL et Frédéric LERAIS, avril 2006.
- N° 115 *Les expositions aux risques professionnels - Les ambiances et contraintes physiques - Résultats SUMER 2003*, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, L. VINCK, D. WALTISPERGER (Dares), juillet 2006.
- N° 116 *Pourquoi les moins qualifiés se forment-ils moins ?*, par Camille BONAÏTI, Aurore FLEURET, Patrick POMMIER, Philippe ZAMORA, juillet 2006.
- N° 117 *Le CDD : un tremplin vers le CDI dans deux tiers des cas... mais pas pour tous*, par Bérangère JUNOD, juillet 2006.
- N° 118 *Les expositions aux risques professionnels - Les produits chimiques - Résultats SUMER 2003*, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, L. VINCK, D. WALTISPERGER (Dares), juillet 2006.
- N° 119 *Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation*, par R. BEAUJOLIN-BELLET (coordination), Ch. CORNOLTI, J.-Y. KERBOUC'H, A. KUHN, Y. MOULIN (Reims Management School), et la collaboration de J.-M. BERGERE, F. BRUGGEMAN, B. GAZIER, D. PAUCARD, C.-E. TRIOMPHE, octobre 2006.
- N° 120 *Les expositions aux risques professionnels - Les contraintes organisationnelles et relationnelles - Résultats SUMER 2003*, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, L. VINCK, D. WALTISPERGER (Dares), octobre 2006.
- N° 121 *Les expositions aux risques professionnels par famille professionnelle - Résultats SUMER 2003*, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, L. VINCK, D. WALTISPERGER (Dares), décembre 2006.
- N° 122 *Intérim : comparaison de sources*, par Basma SAADAoui, en collaboration avec Nicolas de RICCARDIS, mars 2007.
- N° 123 *Allègements de cotisations sociales et coûts sectoriels. Une approche par les DADS*, par Bertrand LHOMMEAU et Véronique REMY, avril 2007.
- N° 124 *Séries de données régionales sur les mouvements de main-d'oeuvre entre 1996 et 2005*, par Bruno LUTINIER, mai 2007.
- N° 125 *Colloque "Age et emploi". Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action. Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, coordination Pierre MARIONI, juin 2007.
- N° 126 *Accès à l'emploi et qualité de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail*, par Claire FANJEAU (Université Paris I et Centre d'études de l'emploi), juin 2007.
- N° 127 *Le poids du temps partiel dans les trajectoires professionnelles des femmes*, par Sophie RIVAUD (stagiaires à la Dares) et Valérie ULRICH, juillet 2007.
- N° 128 *Analyse de l'évolution des statistiques de demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE de la mi-2005 à la fin 2006*, par Etienne DEBAUCHE, Thomas DEROYON, Fanny MIKOL et Hélène VALDELIEVRE, août 2007.
- N° 129 *Les déterminants de l'emploi non-salarié en France depuis 1970*, par Grégoire LURTON (EnsaE) et Fabien TOUTLEMONDE (Dares), septembre 2007.
- N° 130 *Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe* par Marion RABIER (ENS/EHESS - Dares), décembre 2007.
- N° 131 *The social multiplier and labour market, participation of mothers*, par Eric MAURIN (PSE) et Julie MOSCHION (CES-Université Paris I, Dares), décembre 2007.
- N° 132 *L'influence causale du nombre d'enfants et de leur âge de première scolarisation sur l'activité des mères : une revue de la littérature*, par Julie MOSCHION (CES-Université Paris I, Dares), décembre 2007.
- N° 133 *Conséquences des fusions-acquisitions sur la gestion de la main-d'oeuvre : une analyse empirique sur les données françaises pour la vague de la fin des années 1990*, par Matthieu BUNEL (CEE, Université de technologie de Belfort-Montbéliard), Richard DUHAUTOIS (CEE, CREST, Université de Marne-la-Vallée), Lucie GONZALEZ (Dares-MAE), janvier 2008.
- N° 134 *Les politiques d'allègements ont-elles un effet sur la mobilité salariale des travailleurs à bas salaires ?*, par Bertrand LHOMMEAU et Véronique REMY, janvier 2008.
- N° 135 *Le recours au chômage partiel entre 1995 et 2005*, par Oana CALAVREZO (LEO et CEE), Richard DUHAUTOIS (CEE, CREST, Université de Marne-la-Vallée) et Emmanuelle WALKOWIAK (LEO et CEE), février 2008.
- N° 136 *Enquête auprès des chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise ayant bénéficié de l'Accre en 2004*, par Catherine DANIEL, février 2008.
- N° 137 *Les élections aux comités d'entreprise de 1989 à 2004 : une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales*, par Olivier JACOD avec la collaboration de Rim BEN DHAOU (EnsaE), avril 2008.



- N° 138 **Les disparités spatiales de sortie du chômage : vingt-deux analyses régionales**, par Emmanuel DUGUET, Yannick L'HORTY (Université d'Evry-Val d'Essonne, EPEE, Centre d'études de l'emploi et TEPP), André WISSLER (Centre d'études de l'emploi et TEPP), Florent SARI (Université de Paris-Est, OEP, Centre d'études de l'emploi et TEPP), Jonathan BOUGARD et Luc GOUPIL (Centre d'études de l'emploi), mai 2008.
- N° 139 **Mesurer les grèves dans les entreprises : des données administratives aux données d'enquêtes**, par Alexandre CARLIER, août 2008.
- N° 140 **Evaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises**, par O. MERRIAUX (Sciences-Po Recherche, IEP Grenoble), J-Y KERBOURC'H (Université de Haute-Alsace) et C. SEILER (Cabinet Circé Consultants), août 2008.
- N° 141 **Les modèles de projections d'emploi par métier à moyen terme. Panorama des expériences menées dans différents pays**, par Laure OMALEK, octobre 2008.
- N° 142 **Retour sur l'évolution du nombre de demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE en 2005 et 2006 : une estimation révisée de l'impact des modifications de la gestion et du suivi des demandeurs d'emploi sur le nombre d'inscrits à l'ANPE, en tenant compte de l'indemnisation**, par E. DEBAUCHE (Insee), Thomas DERUYON et Fanny MIKOL (Dares), décembre 2008.
- N° 143 **Enquête sur trois secteurs : La Poste, sous-traitance pétrochimique et restauration rapide. Le syndicalisme face aux différentes formes de la flexibilité**, par P. BOUFFARTIGUE et J.-R. PENDARIES (LEST-CNRS, Université de la Méditerranée-Université de Provence), F. PEROUMAL (Université René Descartes-Paris V), E. PERRIN (consultante associée au LEST), avec la participation de J. BOUTREILLER, B. FRIBOURG et T. SAMZUN (LEST-CNRS, Université de la Méditerranée-Université de Provence), S. CONTREPOIS (GTM-CNRS), R. JEAN et E. ORBAN (ASPT-CNRS), décembre 2008.
- N° 144 **Flexibilité et action collective. Salariés précaires et représentation syndicale**, par C. DUFOUR, A. HEGE, J.-M. PERNOT (IRES), S. BEROU (Université Lyon2-Triangle-CNRS), J.-M. DENIS (Université de Marne-la-Vallée - CEE-CNRS), décembre 2008.
- N° 145 **Les retournements de l'improbable. Les conditions de la mobilisation collective des intermittents du spectacle et des salariés de grandes librairies et de centres d'appel**, par A. COLLOVALD (Université de Nantes), L. MATHIEU (CRPS), décembre 2008.
- N° 146 **La nouvelle méthode d'échantillonnage de l'enquête trimestrielle ACEMO depuis 2006. Amélioration de l'allocation de Neyman**, par Malik KOUBI et Sandrine MATHERN, février 2009.
- N° 147 **L'aide spécifique au secteur Hôtels-cafés-restaurants : quels effets sur l'emploi et la productivité ?**, par Fanny MIKOL et Juliette PONCEAU, avril 2009.
- N° 148 **L'effet du RSA sur l'équilibre du marché du travail**, par Fanny MIKOL et Véronique REMY (Dares), juin 2009.
- N° 149 **Évaluation de la réforme des retraites de 1993 : nouvelles estimations à partir des données de l'EIR et de l'EIC**, par Antoine BOZIO (Institute for fiscal studies - London et Cepremap - Paris), juin 2009.
- N° 150 **Les indicateurs Accidents du travail de la Dares : conception, champ et interprétation**, par Damien EUZENAT, juillet 2009.
- N° 151 **Les tensions sur le marché du travail par familles professionnelles de 1998 à 2008**, par M. MERON, N. TABET et X. VINEY (Dares), J.-L. ZANDA (Pôle emploi), octobre 2009.
- N° 152 **Trajectoire d'une cohorte de nouveaux inscrits à l'ANPE selon le FH-DADS**, par Thomas LE BARBANCHON, Augustin VICARD, décembre 2009.
- N° 153 **Quels effets attendre du RSA sur l'offre de travail et les salaires ? Un bilan des travaux sur l'EITC et le WFTC**, par F. MIKOL et V. REMY, janvier 2010.
- N° 154 **La sous-mobilisation de l'aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise en Ile-de-France**. Étude conjointe DRTEFP Ile-de-France - Dares en collaboration avec la DRANPE d'Ile-de-France, par Catherine DANIEL (Dares), Chloé MANDELBLAT (DRTEFP Ile-de-France), juin 2010.
- N° 155 **La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage. Guide méthodologique, validité 2007**, par A. DELORT et T. MAINAUD, octobre 2010.
- N° 156 **Les trajectoires salariales des individus payés au voisinage du Smic entre 1995 et 2007**, par S. ANANIAN et O. CALAVREZO, novembre 2010.
- N° 157 **Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes**, par C. CLAISSE, C. DANIEL et A. NABOULET, février 2011.