

CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES
Séance plénière du 13 février 2014 à 9 h30
« Emploi des seniors et trajectoires de fin de carrière »

Document N°11

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

**Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action
en faveur de l'emploi des seniors**

(synthèse)

Rapport de recherche de l'Ires-Anact

**Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en
faveur de l'emploi des seniors**

**Rapport de recherche pour la DARES
- Synthèse -**

*Appel à projets de recherche MAR/2011/n°11
sur la construction et la mise en œuvre des accords d'entreprises
et plans d'actions pour les salariés âgés*

Fabienne CASER (Anact)
Annie JOLIVET (Centre d'études de l'emploi, associée IRES)
Yves LOCHARD (IRES)
Stéphanie MAILLIOT (Anact)
Michel PARLIER (Anact)
Jean-Marie PERNOT (IRES)
Geneviève TROUILLER (Anact)
Catherine VINCENT (IRES)

Responsables du projet :
Annie JOLIVET & Michel PARLIER

septembre 2013

L'article 87 de la loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008 incite les entreprises d'au moins 50 salariés à conclure un accord ou, à défaut, à élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés au plus tard début 2010, sous peine de pénalité. Du point de vue des pouvoirs publics, il s'agit de faire évoluer les comportements des employeurs afin de favoriser le maintien dans l'emploi des seniors – objectif macroéconomique et macrosocial – et *a minima* d'impulser une réflexion sur les conditions rendant possible ce maintien. La recherche synthétisée ici analyse la construction et la mise en œuvre des accords et plans d'action dans onze entreprises. Dans quelle mesure et de quelle façon la loi a-t-elle fait évoluer les pratiques des entreprises ?

1. Un réel impact immédiat de la loi

Un processus de négociation contraint, complexe et asymétrique

Les exigences de contenu, la contrainte de calendrier, la pénalité ont favorisé l'ouverture d'une négociation spécifique, même lorsqu'une autre négociation sur un thème connexe se déroulait en parallèle. Des effets réels mais modestes de la loi peuvent être constatés en matière de dialogue social. Dans les entreprises disposant d'une antériorité sur ce champ, cette négociation a permis d'enraciner ou de confirmer des démarches antérieures, plutôt consensuelles. Dans d'autres, elle a donné l'occasion aux acteurs sociaux de saisir un objet *a priori* moins conflictuel afin de rétablir le dialogue dans un contexte dégradé par d'autres facteurs. Généralement, l'obligation légale a permis d'imposer la question de l'emploi des salariés âgés dans l'espace public de l'entreprise, où elle n'avait pas encore conquis sa place, ou de formaliser des pratiques antérieurement élaborées.

L'attente des pouvoirs publics, au travers de l'incitation à négocier sur ce thème, était qu'employeurs et syndicats dans l'entreprise s'emparent de la question des seniors, élaborent un diagnostic et un outillage commun et négocient des actions, autrement dit entrent dans une logique « d'engagement ». Cette logique n'est cependant pas complètement présente dans les entreprises étudiées : si l'on constate souvent le partage d'un état des lieux, ce sont les directions des ressources humaines qui ont rédigé un projet de texte. Les représentants syndicaux ou les représentants du personnel ont pu, par leurs contre-propositions, contribuer à en améliorer le contenu. Les directions d'entreprise ont le plus souvent retenu ces propositions, sauf celles dont elles jugeaient les incidences financières trop importantes. L'initiative de la démarche a exclusivement appartenu aux directions d'entreprise, soucieuses *a minima* d'éviter la pénalité, *a maxima* de profiter d'une opportunité pour concevoir un dispositif de manière paritaire.

La négociation s'est déroulée sous des contraintes temporelles fortes, d'où une rupture dans le rythme habituellement plus lent de la construction des compromis : dans certaines entreprises, trois ou quatre réunions maximum se sont enchaînées sur un trimestre débouchant soit sur un accord dans lequel les représentants du personnel ont été une chambre d'enregistrement, soit, devant leur hésitation ou leur refus, sur un plan d'action envoyé dans les temps à l'administration. Une seule entreprise a déposé dans les délais légaux un plan d'action bâti à la hâte et a pris un temps beaucoup plus long pour que la négociation débouche sur un accord. L'existence d'un accord de branche ou d'un accord de groupe semble n'avoir joué un rôle que dans quatre entreprises. L'insertion des organisations syndicales d'entreprise dans un réseau extérieur a par ailleurs amélioré leur capacité à élaborer des revendications : mobilisation des sections syndicales des différents sites du groupe, propositions émises par la fédération lors de la négociation de l'accord de branche, échanges au sein du syndicat départemental ou information via la fédération sur des accords d'entreprise et de groupe, existants ou à venir (*benchmarking*).

La situation de l'entreprise au regard de l'emploi apparaît comme fortement discriminante du bon déroulement de la négociation. La qualité du dialogue social antérieur à l'ouverture des négociations joue bien évidemment un rôle. Quelques insatisfactions dues à un agenda de négociation chargé ont pu être exprimées, qu'elles portent sur un risque « d'embouteillage dans les négociations » (Informatica) ou sur la présence « de couches successives alors qu'il faudrait une négociation globale » (Papier Carton).

Aucune incitation particulière n'était prévue dans la loi de 2008 pour favoriser un accord plutôt qu'un plan d'action. La préférence du législateur et de l'Etat, garant du dialogue social, va plutôt à l'accord, en tant que signe d'une négociation aboutie et en fonction d'une représentation implicite selon laquelle

un plan d'action correspond à un processus moins travaillé. Les cas étudiés ne confortent pas cette dichotomie : certains accords sont peu discutés, certains plans d'action concluent un processus de négociation riche mais à l'issue duquel les parties n'ont pu trouver un compromis qui les satisfasse, certains accords ou certains plans d'action signés ne sont pas le résultat de la construction de véritables compromis, les échanges n'ayant que peu ou pas modifié le projet initial de la direction.

Comme d'autres négociations sur la gestion de l'emploi, les négociations sur l'emploi des salariés âgés sont d'une grande complexité, y compris pour les directions d'entreprise. Les accords seniors intègrent souvent des éléments cognitifs (cartographie des emplois futurs, par exemple) et définissent des normes concernant les pratiques de gestion des ressources humaines (contenu des entretiens, accès aux formations, etc.). Le recours à des formes d'expression des salariés (groupes d'échange de Pharma ou groupe de managers d'Informatica) ou à des enquêtes faisant un état des lieux (Restaucol), qui peuvent faire apparaître un décalage entre les revendications traditionnelles des syndicats et les attentes des salariés, ont tout autant pour objectif d'éclairer les directions sur la réalité de l'enjeu seniors dans leur entreprise. Si les directions doivent se confronter à cette complexité, elle peut représenter une difficulté insurmontable pour les représentants des salariés, qu'ils soient syndicaux ou non. Or l'asymétrie d'information avec les directions, souvent considérable, compromet les possibilités d'une régulation conjointe de l'emploi des seniors et fait douter les organisations syndicales de leur capacité à infléchir les politiques patronales.

La négociation sur l'emploi et sur les seniors donne une place nouvelle aux syndicats qui deviennent les interlocuteurs privilégiés des directions d'entreprises sur ce terrain, brouillant ainsi les frontières entre rôle revendicatif et rôle d'accompagnement des politiques de gestion des ressources humaines que tenait plutôt avant le comité d'entreprise. D'une manière générale, les syndicats ne sont pas apparus très à l'aise dans cette prise en charge. L'emploi des seniors n'a pas encore de place dans le répertoire revendicatif. Les marges de négociation existent souvent, du moins autant que dans d'autres types de négociation, et ce n'est pas leur absence qui pose difficulté aux organisations syndicales. Si la place des seniors dans l'entreprise, les conditions de leur maintien en emploi, la prise en compte de leur usure professionnelle, les conditions de la transmission de leur expérience sont des sujets auxquels les organisations syndicales portent de l'attention et qu'elles essaient de traduire en termes revendicatifs, ces sujets ne sont pas forcément un enjeu de dialogue social s'il n'y a pas un point de vue alternatif à celui porté par la direction de l'entreprise. Le contenu des accords seniors, le pilotage par des indicateurs relèvent de catégories et de démarches propres à la gestion, notamment celle des ressources humaines. Cette démarche est en partie antinomique à celle traditionnellement adoptée dans les négociations (élaboration de revendications réciproques pour recherche de consensus) qui ne peut que difficilement s'intégrer à la gestion.

Enfin, la question de la pénibilité et des conditions de travail apparaît souvent pour les salariés et leurs représentants comme une préoccupation majeure associée à la problématique des seniors. Dans certains cas, les organisations syndicales ont obtenu de l'intégrer dans l'accord, alors que ce n'était pas prévu au départ. Néanmoins, c'est un point qui a souvent fait l'objet de discussions entre directions et organisations syndicales, avec dans plusieurs cas un constat d'insatisfaction de ces dernières.

Un respect du cadre légal avec des marges d'appropriation

Comme pour d'autres thèmes de négociation, le contenu des textes fait apparaître un certain formalisme et un engagement prudent de l'entreprise. Les textes, qui en règle générale respectent le cadre légal, reprennent largement la structure par domaine d'action. Du point de vue des objectifs chiffrés, les entreprises ont fait preuve de prudence, ce qui se manifeste principalement par l'apparente facilité avec laquelle ces objectifs ont été atteints. Néanmoins, les textes vont le plus souvent au-delà des exigences minimales du point de vue des domaines d'action. Le nombre et la diversité des mesures apparaissent très liés à la taille des entreprises, au niveau (entreprise ou groupe le cas échéant) d'élaboration de l'accord ou du plan d'action et à l'antériorité de la réflexion ou des actions. Les modalités de suivi sont prévues, mais les indicateurs choisis ne fournissent qu'une information limitée sur les pratiques mises en œuvre, réduisant ainsi les possibilités de pilotage et d'apprentissage.

La contrainte de calendrier a eu le plus fort impact. Presque toutes les entreprises ont pris en compte la date limite dès l'ouverture des négociations, ce qui a largement contribué à définir le pas de la

négociation. Ce délai a permis de circonscrire le champ de la négociation en renvoyant des sujets plus complexes (le plus souvent la pénibilité) à des négociations ultérieures, évitant de s'enliser dans une négociation sans fin. Cependant cela n'a pas toujours laissé le temps nécessaire pour approfondir les questions et a pu accentuer l'asymétrie d'information entre les directions et les représentants des organisations syndicales ou les membres du comité d'entreprise. Une seule entreprise a décidé de s'abstraire de cette contrainte de rythme en déposant un plan d'action dans le délai imparti, mais en prolongeant le temps de négociation, ce qui lui a permis d'aboutir à un accord.

Les exigences de contenu ont eu un impact un peu plus nuancé qu'on aurait pu s'y attendre. Les accords et les plans d'action respectent globalement les figures imposées, mais présentent aussi des écarts ponctuels avec le contenu formel. Des marges d'appropriation ont été utilisées par les négociateurs : diagnostic ou état des lieux plus ou moins approfondi, affichage d'un double objectif global, domaines d'action spécifiques ou reformulés, processus de négociation modifié pour lever la contrainte de calendrier, modalités de suivi ad hoc. Si tous les accords et plans d'action étudiés ont retenu comme objectif global le maintien en emploi des seniors, les indicateurs et les objectifs chiffrés varient : augmentation de la part des seniors dans l'effectif salarié, augmentation du nombre de seniors dans l'effectif, maintien dans l'emploi d'une certaine partie des salariés de 55 ans et plus, maintien/baisse de la part des salariés âgés de 55 ans et plus, référence à l'âge des personnes partant à la retraite. Les textes laissent la place dans certains cas à des actions visant de fait l'ensemble des salariés ou des salariés indépendamment de leur âge. Certaines dispositions de l'accord ou du plan d'action reprennent ou se réfèrent à des dispositions d'un accord GPEC, d'un plan d'action santé au travail ; des liens sont faits avec des accords ou des plans d'action pour prévenir la pénibilité.

La loi de 2008 a en revanche un impact cognitif marqué : les seuils d'âge, la référence aux salariés âgés, le contour des domaines d'action modèlent le contenu des accords et plans d'action. Les seuils d'âge font désormais référence et contribuent à éteindre les débats sur la définition du salarié âgé. Les domaines d'action sont placés sur le même plan, sans qu'apparaissent ni la dimension préventive ni la dimension collective de certaines actions.

Tous les textes examinés, accords ou plans d'action, prévoient des modalités de suivi. Si la périodicité retenue est, dans la très grande majorité des cas, annuelle, quelques textes prévoient une périodicité plus courte. Dans la plupart des cas, ce sont les instances représentatives du personnel existantes qui sont mentionnées : le plus souvent le CE ou le CCE, parfois une commission spécifique du CCE, complétée par un représentant de chaque organisation syndicale. Dans trois cas sont créés des commissions de suivi ad hoc. Certaines entreprises ont précisé que le CHSCT contribuait de fait au suivi de l'accord ou du plan, pour les actions qui le concernent.

Il n'est pas pertinent d'apprécier l'ambition des objectifs chiffrés globaux (maintien et/ou recrutement) seulement selon qu'il s'agit de progression, maintien ou baisse et selon l'importance de l'écart. La situation de départ n'est pas forcément indiquée. Un objectif de stabilité peut impliquer un effort de l'entreprise. Les chiffres avancés peuvent ainsi être en-deçà ou au-delà de la dérive naturelle de la structure par âge, traduisant un comportement de prudence ou au contraire affichant un effort. De fait les entreprises ont atteint sans difficulté, parfois assez vite, leur objectif global chiffré de maintien dans l'emploi.

Il semble y avoir eu une hésitation sur les exigences de quantification et de suivi. Certaines entreprises affichent systématiquement un indicateur et un objectif chiffré pour chaque action, les autres ne le font pas pour certains domaines ou certaines actions. La plupart des indicateurs sont des indicateurs chiffrés, comme l'imposait implicitement l'exigence d'un objectif chiffré. Des indicateurs plus qualitatifs, peu nombreux toutefois, figurent dans quelques textes. Le risque est de cibler l'attention sur ce qui est mesuré au détriment de ce qui ne l'est pas, organisant ainsi des « oublis sélectifs », une dévaluation des démarches non quantifiables a priori.

La quantification et le pilotage par les indicateurs et les objectifs chiffrés sont relativement limités : objectifs globaux variés mais très prudents, objectifs rarement distingués des indicateurs correspondants et palette d'indicateurs souvent à reconsidérer. Les indicateurs relèvent pour la plupart d'une logique de suivi des actions et non d'une logique d'efficacité, et fournissent souvent une information limitée, en particulier dans les grandes entreprises. C'est notamment le cas lorsque les

indicateurs font référence à des nombres absolus. Les ratios omettent le plus souvent de prendre en compte la segmentation des salariés en fonction de l'âge et les non-demandes d'un dispositif.

2. Des effets moins évidents et plus différenciés sur les pratiques des entreprises

Il est difficile d'isoler les effets des plans d'action et des accords : certaines actions peuvent avoir déjà été mises en œuvre au moins partiellement dans le passé, d'autres rencontrent des difficultés de mise en œuvre (manque d'attractivité, pas de « public », concurrence d'autres dispositifs hors accord ou plan d'action, etc.). Il est par ailleurs difficile de mesurer un impact direct sur le maintien en emploi ou sur le recrutement des seniors. L'atteinte des objectifs globaux n'est pas en soi un indice d'efforts accrus ou d'une modification de la situation des seniors. Même si aucune sanction n'est prévue, les entreprises ont très largement privilégié une logique de prudence et n'ont affiché que des objectifs qu'elles pensaient pouvoir atteindre. La perspective d'une sanction interne semble avoir prévalu.

L'analyse de la mise en œuvre des accords et plans d'action met cependant en évidence des effets sur des pratiques d'entreprise : mise à l'ordre du jour de l'entretien de 2^{nde} partie de carrière ; nouvelles actions d'amélioration des conditions de travail. Quatre dynamiques d'évolution apparaissent, à partir de l'évaluation, avant et après la loi, du périmètre des acteurs sensibilisés ou actifs sur le sujet, de la densité du dialogue social sur le sujet ; de la palette d'actions existantes ; du type d'actions (plutôt des pratiques ou plutôt des politiques) ; de la cible des actions (les seniors, tous les salariés).

- **Statu quo vertueux** (Génie public, Electroménage) : on n'observe pas de modification majeure avant et après la loi. Leur politique de santé au travail et d'amélioration des conditions de travail à destination de l'ensemble des salariés, reprise dans l'accord ou le plan, leur permet de bénéficier d'une antériorité pour le maintien en emploi des seniors. La loi n'a donc pas été porteuse de changements significatifs, et ces entreprises peuvent, à juste titre, se considérer comme en avance par rapport aux dispositions légales. Toutefois, elle a permis de mettre davantage le sujet en discussion avec les représentants du personnel.
- **Enrichissement/focalisation** (Biscuiterie, Adhésif) : ces entreprises avaient déjà des politiques bien installées en matière de santé au travail et d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des salariés. La loi les a amenées à prendre davantage en charge les attentes spécifiques des seniors et à enrichir progressivement la palette d'actions en leur faveur.
- **Activation/stimulation** (Restaicol, Impromas, Métal, Energie) : le sujet des seniors n'était pas vraiment installé avant la loi. Les actions en matière de santé et d'amélioration des conditions de travail par exemple relevaient davantage de la pratique au cas par cas que de la politique. La loi a été un facteur déclenchant (parmi d'autres le cas échéant) pour démarrer des actions plus construites, soit en direction des seniors, soit pour l'ensemble des salariés, avec, selon les cas, des actions lancées et un degré d'enracinement des démarches plus ou moins significatif. Compte tenu de sa taille, de la diversité des métiers et des contextes mais aussi de l'existence de nombreuses initiatives locales, Énergie articule probablement une dynamique d'activation/stimulation et une dynamique d'enrichissement/focalisation.
- **Statu quo** (Pharma, Informatica, Papier Carton) : aucune modification majeure ne se constate avant et après la loi. L'absence de dynamique est le résultat d'un manque d'enracinement du sujet dans l'entreprise et d'une absence d'enjeux identifiés et partagés par rapport à la population des seniors. S'agissant d'entreprises dans lesquelles le sujet des seniors n'était pas installé avant la loi, les actions en leur faveur restent relativement anecdotiques.

Les accords ou plans d'action, donc indirectement la loi de 2008, ne suffisent pas à rendre des pratiques effectives là où elles n'existaient pas avant. La loi a pu jouer un rôle déclencheur en obligeant les entreprises à se pencher sur le sujet, mais il faut ensuite d'autres conditions (implication de la direction et des opérationnels, temps, ressources dédiées, ouverture du dialogue social, etc.) pour qu'une vraie dynamique d'action s'installe.

3. Une mise en œuvre variable selon les actions et selon les entreprises

Information, déploiement, suivi

Dans la plupart des cas, l'ensemble des salariés a été informé, pas seulement les salariés concernés, essentiellement par les services de ressources humaines.

Aucun des accords ou plans d'action étudiés n'aborde les moyens consacrés à la mise en œuvre, contrairement à d'autres types d'accord, par exemple des accords de GPEC. Or dans certains cas, les difficultés de déploiement suggèrent que ces moyens soient pensés très en amont, fassent l'objet de discussions entre les représentants de la direction et ceux des salariés, soient explicités dans le texte même de l'accord.

Le suivi n'a pas forcément fait l'objet d'une très forte mobilisation des organisations syndicales, alors que la loi s'appuie implicitement sur le degré de vigilance exercée en interne par les partenaires sociaux pour assurer une mise en œuvre effective. Aux difficultés en termes de diversité des interlocuteurs, de temps de délégation, s'ajoute la difficulté de tout suivre, ce qui pose la question de l'enjeu relatif de cet accord par rapport à d'autres jugés plus importants.

Recrutement

Les actions prévues relèvent d'une part d'une logique d'égalité des chances, d'autre part d'une logique de résultat, qui se traduit par des objectifs de recrutement. La présence de ce domaine d'action semble témoigner davantage de pratiques existantes que de pratiques nouvelles. L'effectivité des recrutements de salariés âgés est très variable et très difficile à apprécier à partir des éléments de suivi. L'absence de ce domaine d'action peut également traduire la volonté de ne pas s'engager sur des recrutements, quelles que soient les pratiques.

Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité

Les entreprises qui avaient une certaine antériorité d'action dans ce domaine, souvent pour un périmètre plus large de salariés (Adhésif, Biscuiterie, Électroménage, Génie Public, et dans une certaine mesure, Papier Carton) ont intégré dans leurs accords et plans des actions engagées indépendamment de la loi, actions qui ne représentent le cas échéant qu'une partie de ce qui est fait pour améliorer les conditions de travail. Pour autant, la loi a eu un effet : ces entreprises ont parfois également infléchi leurs pratiques par des actions spécifiques aux seniors ou une plus grande attention à cette catégorie.

Pour les entreprises qui n'avaient pas de politiques véritablement installées en la matière (Impromas, Métal, Pharma, Restaucol, Énergie), la loi, toujours combinée à d'autres facteurs (rôle d'acteurs particuliers, internes ou externes à l'entreprise, démarche adoptée, contexte économique, etc.), a eu un net effet d'impulsion. Les dynamiques enclenchées dans ces entreprises sont très variables, en fonction notamment : de la dynamique de négociation ; d'enjeux plus ou moins partagés au sein de l'entreprise, plus ou moins portés par les directions ; du type de démarche choisie, plus ou moins multi acteurs.

Le degré de réalisation des actions prévues ne devrait pas être le seul élément pour apprécier le chemin effectivement parcouru par une entreprise en termes d'amélioration des conditions de travail. Certains terrains (Impromas, Restaucol en particulier) sont très révélateurs du temps nécessaire pour élaborer des démarches qui conviennent à l'ensemble des acteurs concernés, de la manière dont les acteurs sont amenés à apprendre à l'occasion de ces démarches, particulièrement lorsqu'elles comportent une étape de diagnostic permettant d'analyser et de comprendre des choses ensemble et qu'elles laissent le temps d'un recul réflexif régulier sur les actions entreprises.

Les réflexions sur l'évolution de ce volet d'action, lorsqu'elles ont été amorcées, concernent principalement les liens à établir ou à continuer de travailler avec les travaux parfois engagés sur la pénibilité. Par exemple : comment les évaluations des pénibilités réalisées peuvent-elles venir alimenter les réflexions sur les fins de carrière ou sur les parcours?

Entretiens de seconde partie de carrière

Presque tous les accords ou plans d'action prévoient la réalisation d'entretiens de seconde partie de carrière ou de mi carrière. Cela peut être perçu comme un signal fort de l'intégration rapide des nouvelles obligations en la matière, ou comme le constat qu'elles n'ont fait qu'appliquer la loi.

Les textes des accords et des plans et les pratiques relevées témoignent d'une certaine diversité : âge des bénéficiaires pas toujours défini en stricte application des dispositifs légaux, entretiens spécifiques ou accolés à un entretien préexistant, entretien systématiquement proposé ou dont l'initiative est laissée au salarié. Le rôle et le contenu sont très variables d'une entreprise à l'autre, en fonction notamment des pratiques des entreprises avant la loi de décembre 2008.

La mise en œuvre effective est contrastée d'une entreprise à l'autre. Quatre explications peuvent être avancées : la sous-estimation du temps de préparation ; parfois la sous-estimation des moyens humains nécessaires à la réalisation des entretiens ; certaines options prises pour le dispositif (meilleure mise en œuvre effective lorsqu'ils sont accolés à des entretiens existants ; moins bons résultats lorsque l'entretien est à l'initiative de l'individu, moins accompagné par l'entreprise et la hiérarchie) ; l'attractivité de la mesure et les freins qu'elle peut susciter, du côté des salariés comme des managers. Les difficultés de mise en œuvre de cette mesure dans les entreprises où elle implique la ligne managériale renvoient aussi à l'implication de celle-ci dans la démarche, ce qui suppose qu'elle s'en soit approprié les enjeux.

Les premières campagnes de mise en œuvre des entretiens de mi carrière suscitent souvent des réflexions quant à la manière de poursuivre le déploiement de cette action, en particulier dans les grandes entreprises qui ont misé sur le volontariat. Faut-il systématiser le dispositif, ou le proposer au moment de l'entretien annuel et ne le faire que si le salarié le demande ? Faut-il redéployer les moyens de la filière ressources humaines, ou bien confier les entretiens aux managers ? Comment capitaliser les informations recueillies, les partager, les rendre accessibles dans une optique de formation, de GPEC ?

Entretiens et aménagement du temps de travail en fin de carrière

Quelques entreprises de l'échantillon, plutôt des grandes, prévoient des entretiens de *fin de carrière* ou de *dernière étape de la vie professionnelle* au cours des toutes dernières années de vie professionnelle. Ces entretiens visent à réduire l'incertitude des entreprises sur le départ en retraite, et s'accompagnent donc de dispositions intéressantes pour le salarié pour l'inciter à donner cette information, voire à s'engager sur une date de départ. Une des difficultés rencontrées par les entreprises est de déterminer quand programmer cet entretien de fin de carrière, puisque la date de départ en retraite n'est pas *a priori* connue.

Les aménagements du temps de travail en fin de carrière proposés sont soit spécifiquement destinés à réduire la pénibilité, et sont alors logiquement inscrits dans le premier domaine d'action (réduction du temps de travail, jours de congés supplémentaires, réduction du temps de travail par suppression du travail de nuit), soit sont des dispositifs généraux qui apparaissent dans le domaine d'action aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite. Les salariés ne peuvent bénéficier des aménagements que pour une durée limitée à trois ans maximum et le plus souvent à un an. La dimension préventive est donc peu perceptible. L'accès à la mesure de réduction du temps de travail est presque toujours conditionné soit à un engagement du salarié sur une date de départ soit à une durée limitée avant le départ en retraite. Ce type de mesure a très rarement été assorti d'un objectif chiffré.

Le nombre de personnes qui bénéficient de ces diverses modalités de réduction du temps de travail est plutôt modeste voire marginal. Le frein de la perte de rémunération est une explication : des compensations sont offertes pour neutraliser l'effet du temps réduit sur les droits à la retraite et, le cas échéant, sur la prévoyance collective, mais les compensations salariales sont en effet au plus partielles, avec de notables différences selon les entreprises. Certains responsables ressources humaines avancent le fait que ces mesures n'ont pas encore fait l'objet d'une promotion suffisante auprès des salariés ou que le potentiel de demandes serait plutôt à venir, compte tenu de la concurrence d'autres dispositifs d'aménagement des fins de carrière encore ouverts, qui ont asséché

le nombre de bénéficiaires potentiels. La structure démographique peut aussi expliquer le nombre limité de personnes satisfaisant les critères d'âge.

Mesures relatives au développement des compétences, à la formation et au tutorat

En matière de formation, les intentions et les pratiques apparaissent quelque peu formelles et pas toujours ambitieuses. Les grandes entreprises étudiées semblent surtout chercher à éviter un risque de discrimination des seniors dans leur politique et leurs pratiques de formation.

Neuf des onze entreprises ont choisi d'intégrer la transmission des compétences dans leur accord ou leur plan d'action. Cela peut parfois prendre une forme un peu anecdotique, liée à un cas particulier, cela peut aussi s'intégrer dans le cadre d'une politique de tutorat déjà en place, dans des métiers où existe une tradition de transmission de savoir-faire. Deux entreprises présentent des expériences intéressantes : pour Génie public, les savoir-faire à transmettre doivent aussi permettre au jeune de se repérer dans son environnement de travail et de se protéger pour éviter un vieillissement accéléré par le travail ; dans l'une des unités d'Informatica, il s'agit d'éviter de perdre des compétences critiques.

Une faible valorisation externe des accords et plans d'action

La dimension « communication » (autocélébration de l'accord et des mesures prises) ne semble pas atteindre le niveau, ni mériter le même investissement que celle consacrée à la RSE ou à la préservation de l'environnement. La thématique senior est souvent subordonnée à un thème plus général, celui de la diversité le plus souvent. Compte tenu de l'écho plutôt faible que lui réserve la plupart des entreprises étudiées dans leur communication externe, le thème de l'emploi des seniors reste faiblement constitué, même si les discours de valorisation ne sont pas exempts d'une dimension performative et constituent un des éléments qui contribuent à le faire advenir.

Un décalage important avec les objectifs chiffrés pour certaines actions

Ce décalage s'explique par des difficultés de mise en œuvre et de déploiement, surtout organisationnelles, liées à la taille de l'entreprise mais aussi à la nouveauté du thème emploi des seniors. De plus, certaines actions dépendant aussi de la demande des salariés ne trouvent pas leur public pour diverses raisons : les critères pour en bénéficier (âge, parcours professionnel,...), leur faible attractivité (perte de rémunération, coût pour le salarié), une certaine auto-éviction des salariés compte tenu du nombre de « places » réelles ou du sentiment de ne pas être à même d'occuper les postes potentiels, l'existence de dispositifs ou de pratiques concurrentes. Lorsque l'action prévue est nouvelle, la conception des outils supports peut être plus difficile et plus longue que prévu. Certains objectifs chiffrés sont en revanche facilement atteints lorsque les actions ont été bien préparées et leur mise en œuvre est bien maîtrisée, ou parce que les objectifs fixés n'étaient pas du tout contraignants.

4. Des effets d'apprentissage dans l'entreprise inégaux, incomplets et difficiles à évaluer

Les dynamiques d'évolution sont aussi le résultat d'effets d'apprentissage des acteurs au sein des entreprises. L'apprentissage peut porter sur la compréhension des enjeux liés au vieillissement démographique et à la présence des seniors : les acteurs, lorsqu'un minimum d'état des lieux a été réalisé, ont pu apprendre à mieux connaître leur population de seniors, et à réfléchir à l'opportunité de traiter tout ou partie de cette population un peu différemment. Il peut porter sur la manière d'aborder ce thème et d'envisager des actions : on constate des effets d'expérience, au sens où la pratique régulière permet de faire mieux, et des boucles d'apprentissage, les acteurs adaptant ou infléchissant des actions ou des comportements au fur et à mesure qu'ils constatent des effets qui ne vont pas dans le sens des objectifs qu'ils se sont fixés.

Les apprentissages surviennent souvent à la faveur d'un élargissement du périmètre des acteurs concernés, ceux-ci amenant un autre point de vue, une autre vision des choses. Les phases de bilan devraient aussi logiquement favoriser une prise de recul réflexive, à condition que le bilan en question ne se limite pas à une présentation des indicateurs chiffrés, mais qu'il permette de s'interroger collectivement sur le pourquoi de l'atteinte rapide de tel objectif, ou du non succès de telle action. Or

c'est rarement le cas. La définition et le suivi des indicateurs et des objectifs **devraient** être l'occasion d'instaurer un dialogue favorisant l'apprentissage, le partage d'expérience et la réflexion. Générer de la connaissance à partir d'un pilotage par les indicateurs apparaît d'autant plus nécessaire que le champ couvert s'élargit avec le diagnostic prévu dans la négociation sur le contrat de génération.

5. Dans la perspective de la négociation « contrat de génération »...

La recherche confirme la difficulté à élaborer et surtout à mettre en œuvre des actions en faveur des salariés âgés sans que les enjeux liés au vieillissement soient clairement identifiés au sein de l'entreprise. La loi du 1^{er} mars 2013 portant création du contrat de génération inclut certes l'exigence d'un diagnostic préalable. Cependant les entreprises doivent disposer d'un certain niveau d'équipement en méthodes d'analyse de leurs populations afin de produire des données suffisamment fines et pertinentes pour susciter la réflexion et le questionnement sur les processus à l'œuvre et les facteurs explicatifs. Les données doivent être mises en débat au sein de l'entreprise pour enrichir l'interprétation des résultats obtenus, engageant un processus itératif indispensable pour retravailler les données au fur et à mesure. Ce processus peut contribuer à la construction d'un outillage conceptuel commun aux représentants syndicaux et aux directions.

Le caractère effectivement contraignant est au final moins fort qu'on aurait pu s'y attendre du point de vue du contenu, mais plus fort du point de vue des implications juridiques du texte élaboré : la valeur juridique intrinsèque du texte peut contraindre l'entreprise à maintenir les actions telles qu'elles ont été initialement prévues, même lorsque les premiers retours sur la mise en œuvre indiquent que l'action ne rencontre pas de demande ou n'est pas adéquate. Parmi les entreprises étudiées, une seule a modifié l'action prévue.

Alors que la négociation aurait pu se traduire par la prise en compte de spécificités démographiques locales, par une réflexion située sur ce que sont les salariés « âgés », la tendance semble être au contraire de reprendre les seuils d'âge mentionnés par la loi de 2008 et par des lois antérieures s'appliquant à certaines des actions. Cela peut renforcer le caractère segmenté sur l'âge de certaines pratiques, avec un accès gradué selon l'âge, ce qui apparaît contradictoire avec l'objectif de favoriser l'emploi des seniors. Or cette segmentation existe également dans la loi de mars 2013.

Les indicateurs retenus sont essentiellement des indicateurs de suivi, pas forcément pertinents par ailleurs, et rarement des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité des actions engagées. Ils ne permettent donc pas, pour la plupart, de nourrir la compréhension des phénomènes observés et surtout le pilotage des actions. Cette distinction entre indicateurs de suivi et indicateurs de pilotage n'apparaît pas plus dans la loi du 1^{er} mars 2013. Reste donc à voir dans quelle mesure la renégociation des accords et plans d'action sur l'emploi des seniors, là où elle a eu lieu, aura fait évoluer la formulation et le choix des indicateurs.

L'un des constats de la recherche est la méconnaissance ou l'absence de prise en compte en amont des freins au déploiement ou au succès des actions prévues, notamment l'engagement de la ligne hiérarchique et les facteurs qui limitent le recours des salariés à tel ou tel dispositif. Les dispositifs semblent souvent construits relativement indépendamment des attentes des salariés, et en tout cas sans prendre en compte l'intérêt à entrer dans un dispositif, ou les inquiétudes qu'il peut susciter.

Dans le cas d'une dynamique « statu quo », la sensibilisation est bien évidemment à poursuivre, mais sans nouvel événement ou acteur déclencheur fort (interne ou externe), il sera difficile de faire évoluer l'entreprise. Dans le cas d'une dynamique « activation/stimulation », l'enjeu est à court terme de mettre en œuvre les actions envisagées mais aussi d'enrichir et d'enraciner la démarche. Trois types d'appui pourraient être particulièrement utiles : un accompagnement-conseil externe afin de disposer d'un regard externe et d'un apport méthodologique ; des échanges de pratiques avec d'autres entreprises; des ressources externes permettant d'accéder à une information pédagogique et documentée (par exemple un site internet dédié).