

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

<b>Document N°12</b>
<i>Document de travail, n'engage pas le Conseil</i>

**Accords et plans seniors :  
quels changements pour 10 entreprises pionnières en Alsace ?**

**(synthèse)**

*Rapport de recherche de l'Institut du travail,  
Université de Strasbourg (UDS)*





## **Accords et plans seniors : quels changements pour 10 entreprises pionnières en Alsace ?**

### **Rapport de recherche financé par la DARES**

**Appel à projet de recherche sur la construction et la mise en œuvre des accords d'entreprises et plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés**

**Septembre 2013**

## SYNTHESE

L'attention portée à l'emploi des seniors n'est pas un phénomène nouveau en France. Depuis le début des années 80, cette question a fait l'objet de nombreux débats et études et d'une production législative considérable. La question du maintien en emploi des travailleurs âgés et de la remontée du taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans est en revanche plus récente : elle a émergé à la fin des années 90, dans un contexte de déséquilibre du financement des régimes de retraites et dans une perspective d'anticipation des risques de pénurie de main d'œuvre à l'horizon 2010.

Depuis lors, de nombreuses mesures ont été prises pour tenter d'accroître le taux d'emploi des salariés âgés. Parmi ces dispositions, l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la Sécurité sociale pour 2009 prévoyait l'obligation de signer avant 1<sup>er</sup> janvier 2010 des accords d'entreprises ou de branches en faveur de l'emploi des salariés âgés pour les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe de 50 salariés ou plus. Les entreprises qui n'étaient pas couvertes soit par un accord de branche étendu, un accord d'entreprise ou un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés étaient soumises à une pénalité d'un montant de 1% de leur masse salariale. Cette obligation légale a conduit les entreprises concernées à produire un texte traitant de leurs salariés âgés.

Les accords et plans d'action déposés auprès des services déconcentrés du Ministère du travail ont fait l'objet de plusieurs bilans et analyses qualitatives qui ont permis d'apporter des éléments de réponse à la question de l'appropriation du texte législatif par les différents acteurs.

La présente étude a pour objectif de poursuivre l'analyse sur le terrain auprès des divers acteurs de la négociation. Son but est de construire 10 monographies d'entreprises et d'analyser les conditions de construction et d'élaboration des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés qui y ont été produits, puis de vérifier si les intentions qui y étaient énoncées avaient donné lieu à un engagement réel et à des actions concrètes de la part des différents acteurs.

Cette recherche présente l'originalité d'être fondée sur une ré-enquête d'entreprises alsaciennes déjà rencontrées, à une exception près, en 2009, avant donc l'obligation de négocier, dans le cadre d'une étude portant sur la question du maintien dans l'emploi des travailleurs âgés<sup>1</sup>. Ces entreprises, de toutes tailles, avaient été sélectionnées parce qu'elles étaient impliquées dans des actions en direction des travailleurs âgés. Elles appartiennent à des secteurs d'activité différents (Activités financières, Construction, Industrie, Santé, Transports).

---

<sup>1</sup> FORTÉ Michèle, GARAT Tiphaine, NISS Myriam, REBEUH Marie-Claude, TRAUTMANN Jacques, (2009) : « Les salariés âgés dans l'entreprise : vers une visibilité accrue ? », Rapport final pour le compte de la DRTEFP d'Alsace, BETA-Céreq (<http://www.dialogue-social.fr/fr/publication/id-986-publication-etude-cereq-bureau-d-economie-theorique-et-appliquee-institut-du-travail-de-strasbourg-l/publication.html?term=cereq>).

L'intérêt attendu de ce retour dans les mêmes entreprises est de déterminer, à un horizon de 18 mois à 2 ans, si la nouvelle obligation de négocier en matière d'emploi des seniors a modifié ou non leur perception de la question des salariés âgés et leurs pratiques en la matière. En d'autres termes, il s'agit de déterminer si ces entreprises restent précurseuses en développant des politiques innovatrices en matière d'emploi des seniors ou si elles rentrent dans le rang en se contentant de mettre en place des pratiques préexistantes pour se mettre en conformité avec la loi.

Les travaux conduits dans ces différentes entreprises permettent de dégager quelques résultats et de tirer un certain nombre d'enseignements. L'analyse fait apparaître d'abord le poids de la dégradation du contexte économique, qui a manifestement pesé sur la manière dont a été appliquée l'obligation de négocier, les entreprises étant plus préoccupées par le niveau de leur carnet de commande ou les restructurations en cours que par la question du maintien en emploi des seniors. Elle montre ensuite que l'application de cette disposition a été fortement marquée par une empreinte légaliste : la première motivation de l'ensemble des directions a été de respecter l'obligation imposée par la loi pour ne pas être contraint de payer la pénalité de 1%, et de leur côté, les salariés ou leurs IRP se sont peu mobilisés autour des accords seniors, même si tous étaient conscients de la nécessité de tracer de nouvelles orientations.

L'analyse permet aussi de repérer le peu d'effectivité global de ce dispositif, et la quasi absence de pratiques innovantes : les entreprises se sont généralement contentées de coucher sur le papier des pratiques qui étaient déjà les leurs avant que l'obligation légale n'entre en vigueur. Elle fait enfin apparaître un déni de la prise d'âge, un refus de la stigmatisation et une certaine volonté d'invisibilité des salariés âgés.

Au-delà de ces différents résultats, l'étude fait également ressortir l'importance d'une vision globale, et l'intérêt émergent pour une gestion des ressources humaines qui tienne compte de l'avancée en âge de l'ensemble du personnel. Elle montre aussi la difficulté liée à la multiplication des champs de négociation dans l'entreprise et la nécessité d'une meilleure articulation avec les accords existants. Elle permet enfin de s'interroger sur les effets potentiels du contrat de génération dont l'introduction vient remettre en cause l'existence des accords et plans seniors.

Le rapport a été élaboré par :

MICHELE FORTÉ, COORDINATRICE (INSTITUT DU TRAVAIL, UDS)

FRANCIS MEYER, COORDINATEUR (INSTITUT DU TRAVAIL, UDS)

HAKIM EL FATTAH (INSTITUT DU TRAVAIL, UDS)

TIPHAINE GARAT (INSTITUT DU TRAVAIL, UDS)

MYRIAM NISS (BETA-CEREQ, UDS)

MARIE-CLAUDE REBEUH (BETA-CEREQ, UDS)

FABIENNE TOURNADRE (INSTITUT DU TRAVAIL, UDS)

JACQUES TRAUTMANN (BETA-CEREQ, UDS)

Il est issu d'une recherche financée par la DARES dans le cadre de l'appel à projets de recherche MAR/2011/n°11 sur la construction et la mise en œuvre des accords d'entreprises et des plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés.

Les conclusions exposées dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs.