

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°13</b>
----------------------

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

**L'impact de la prescription législative  
sur les pratiques RH en direction des seniors**

**(synthèse)**

*Rapport de recherche de Maturescence*





# **L'impact de la prescription législative sur les pratiques RH en direction des seniors**

## **Rapport de recherche pour la DARES**

**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.**



LE MANAGEMENT DES ÂGES

# Synthèse

---

La recherche, engagée en septembre 2011 grâce au financement de la DARES, vise à questionner l'impact de la prescription législative sur les pratiques RH en direction des seniors issue de l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale de décembre 2008 et de son décret d'application du 20 mai 2009. En mobilisant principalement les outils disciplinaires de la sociologie et des sciences politiques, il s'agit de s'intéresser à la traduction d'une politique publique en actions RH au niveau d'entreprises de différentes tailles et secteurs d'activités.

8 entreprises relevant de secteurs diversifiés (l'industrie, le commerce, le service aux personnes, aux entreprises et aux collectivités, le tourisme, le transport) ont été investiguées. Elles se trouvent dans des situations économiques contrastées : certaines étaient fragilisées avant 2009, d'autres étaient dans une situation favorable même si la période récente a pu modifier sensiblement leurs perspectives de moyen terme. En terme d'âge, elles représentent une assez grande diversité de situations. Au-delà du poids démographique des différents groupes d'âges, les acteurs de ces entreprises peuvent avoir une représentation partielle de leur réalité démographique. En outre, la perception du vieillissement des salariés (et de ses effets) est différente. Les populations sont également très hétérogènes en terme de niveau moyen de compétences et de valorisation de l'expérience – les populations de salariés « seniors » de ces entreprises sont ainsi diversement confrontées à des risques de « substituabilité » sur le marché du travail.

Les situations observées peuvent se répartir en trois types qui ne se déduisent pas de la forme ou du contenu du texte senior produit. D'abord, des réponses de pure forme à la prescription législative : un texte (éventuellement un accord) est signé, mais il n'est pas mobilisé ni ne produit de réflexions particulières. Ensuite, des réponses partielles. Quelques actions sont mises en œuvre mais surtout sur un mode individualisé auprès de salariés identifiés par les services RH. Enfin, des réponses plus « globales », dans lesquelles les actions seniors arrivent à se réarticuler avec les autres dimensions des pratiques de ressources humaines.

Au final, il ressort des données empiriques collectées au cours de cette recherche que les entreprises qui ont mis en œuvre des actions seniors les ont suivies, et ont pu réintégrer cette dimension dans leurs pratiques habituelles sont également celles où s'est construit un consensus sur des définitions partagées de seniors (au-delà des catégories d'âges, il s'agit alors d'identifier des situations concrètes communes à certains salariés auxquelles des actions peuvent être proposées). Lorsque ce travail d'identification des seniors (et de leur situation) n'est que partiel – ou que les acteurs locaux ne parviennent pas à construire un consensus sur des « profils pratiques pertinents » de seniors, on peut avoir des actions mises en œuvre, mais correspondant à une forme de gestion individualisée. Un suivi des actions peut être fait, mais il est alors cantonné à des commissions *ad hoc* plus ou moins dynamiques, et ce suivi ne parvient pas à alimenter une vision globale des acteurs de l'entreprise sur leur environnement. Un exemple typique de ce phénomène est celui où des bilans d'accords seniors indiquent le nombre de formations proposées aux seniors dans le cadre d'un accord ou d'un plan d'action, mais où le Bilan social ne distingue pas les actions de formation en fonction de l'âge. Dans le dernier cas, où aucune situation

précise de seniors n'a été construite, et si les profils de seniors proposés par la politique publique ne correspondent pas au réel des entreprises, les seniors apparaissent alors comme un « machin » : quelque chose qui est là mais dont on ne sait pas quoi faire

D'après nos données, le travail d'élaboration de représentations de seniors qui fassent sens dans les univers professionnels investigués est le point focal qui permet de comprendre l'hétérogénéité des réponses à la prescription législative. Il y a une cohérence entre l'identification de « profils pratiques pertinents » de seniors (et le consensus construit autour de ces profils), la mise en œuvre effective d'actions et leur suivi (cf. schéma ci-dessous).

### **Type d'élaboration des destinataires des actions seniors et type de mise en œuvre et de suivi**

<b>Type d'élaboration des destinataires</b>	<b>Type de mise en œuvre et de suivi</b>
Impossibilité de formuler des profils pratiques pertinents de seniors congruents avec la situation de l'entreprise (senior « machin »).	Des indicateurs de suivi sont prévus, mais peu ou pas suivis.
Identification de profils pratiques pertinents, mais reposant sur une vision partielle des situations possibles.	Des indicateurs de suivi existent, sont mobilisés en parallèle aux indicateurs habituels de RH et alimentent peu la vision globale. Les actions sont mises en œuvre sur un mode individuel.
Des profils pratiques pertinents sont identifiés et reposent sur une vision globale des situations possibles.	Des indicateurs initialement spécifiques sont intégrés dans l'usage habituel des RH. La mise en œuvre pratique d'actions peut jouer un rôle expérimental et/ou s'articuler avec d'autres pratiques de RH.

Parmi les facteurs qui semblent favoriser la construction commune de ces profils pratiques pertinents de seniors, l'homogénéité de l'entreprise et de sa population en termes de culture professionnelle semble particulièrement importante.

La prescription législative rendant obligatoire pour les entreprises le fait d'être couvertes par un plan d'actions ou un accord favorable à l'emploi des seniors est, avant les discussions sur le Contrat de Génération, la dernière étape d'une politique publique dont on peut tracer les grandes lignes<sup>1</sup>. Au cours des années 1990, la question de l'emploi des seniors commence à se structurer sous l'influence de l'apparition d'une préoccupation relative à la viabilité des systèmes de retraite, de remise en cause des mécanismes de préretraites et d'émergence de la notion de discrimination à l'égard de l'âge. Au cours des années 2000, cette question va connaître un second souffle suite au Conseil Européen de Stockholm qui affichera l'atteinte d'un taux d'emploi de la classe d'âge des 55-64 ans d'au moins 50% en moyenne pour l'Union Européenne à l'horizon 2010. Cet indicateur sera régulièrement mobilisé en France pour justifier les politiques visant à l'allongement des carrières.

---

<sup>1</sup> Précisons que la recherche a commencé dans la perspective d'une reconduction du dispositif prévu par la loi de 2008 à l'identique, la première génération de textes devant être revue avant le 31 décembre 2012. Le changement de gouvernement intervenu durant la recherche, et l'annonce d'un nouveau dispositif au moment où les entreprises investiguées devaient commencer le bilan de leur texte senior a évidemment modifié leurs perspectives.

Néanmoins, au cours de cette période, le cadre cognitif de la politique publique (c'est-à-dire la représentation du problème que l'on cherche à résoudre) a constamment basculé entre deux pôles assez différents. D'une part, on a cherché des réponses au problème de financement des retraites dans une perspective de retournement démographique (il s'agit d'une question récurrente en France depuis au moins les années 1990). D'autre part, on a cherché à répondre à des enjeux d'inclusivité du marché du travail visant à favoriser l'intégration, ou le maintien en emploi de catégories de populations qui en étaient plus éloignées. Cette réflexion sur l'inclusivité est celle qui résulte du Conseil Européen de Stockholm et vise à répondre à un risque de pénurie de main d'œuvre dans une perspective de plein emploi qui est alors envisagée à l'horizon de la première décennie du 21<sup>e</sup> siècle. Si ces deux questions sont liées, la manière de les structurer a des conséquences, non seulement sur la définition du ou des publics ciblés par la politique publique, mais aussi sur les types d'outils qui peuvent y répondre. Les acteurs des entreprises investiguées ont dû trouver des moyens de démêler ces deux questions.

Poser la question de l'emploi des seniors comme un élément d'une politique visant à assurer le financement des retraites conduit ainsi principalement à définir parmi les cibles principales de l'action publique des salariés en fin de carrière (pour lesquels on va chercher à retarder le moment de départ). Poser la question senior comme un élément d'une politique visant à l'inclusivité conduit à questionner les raisons du sous-emploi de catégories relativement précises de la population (ainsi, parmi les « seniors », le problème du sous-emploi touche surtout les moins qualifiés et ceux soumis à certaines conditions de travail ou ayant connu des parcours professionnels exposés à des facteurs divers de pénibilité). Les cibles des actions peuvent, en outre, être des salariés plus jeunes pour lesquels on cherchera à organiser une « bonne manière » de vieillir compatible avec le maintien en emploi. Les outils mobilisés dans ce cas vont largement se structurer autour de mesures visant au maintien et au développement des compétences et des qualifications et/ou à l'amélioration des conditions de travail. D'ailleurs, dans les entreprises étudiées, les textes seniors sont le plus souvent assez fortement structurés autour de l'un ou l'autre de ces enjeux dominants.

N'ayant pas suffisamment clarifié son cadre cognitif, la politique publique a laissé aux acteurs des entreprises le soin de le réinterpréter, mais aussi de définir des publics cibles et des outils adaptés. Néanmoins, le décret du 20 mai 2009 conduisait les entreprises (et ses négociateurs) à réfléchir essentiellement sur les outils (les thèmes d'actions, les mesures concrètes) alors même qu'elle ne proposait, outre les catégorisations administratives par bornes d'âge, que deux types de publics cibles correspondant à des représentations stéréotypiques des seniors supposés constituer des groupes homogènes : d'une part, des « experts », des salariés dotés d'expériences constituant une richesse pour les organisations productives ; d'autre part, des salariés « fragilisés » (du point de vue de leurs compétences ou de leur état de santé notamment). Or, non seulement ces figures de seniors n'étaient pas suffisantes pour couvrir et donner sens à l'hétérogénéité des situations rencontrées dans les entreprises, mais les catégories d'âges proposées pouvaient paraître inadaptées. Dès lors, cette politique publique n'a pu produire d'effets notables que là où les acteurs locaux ont pu construire et partager une vision commune de leur situation : non seulement en termes d'enjeux de ressources humaines pouvant s'articuler avec le cadre cognitif de la politique publique mais aussi en terme de définition de « profils pratiques pertinents » de seniors, c'est-à-dire en termes de publics auxquels destiner des mesures spécifiques.

Le présent rapport a été rédigé par Guillaume Huyez-Levrat (Ergane) et Marie-Angèle Klaine (Maturescence), avec la collaboration de Julia Vanel.

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 plans d'actions pour les salariés âgés.

L'équipe de recherche remercie les membres du comité de pilotage qui l'a accompagnée tout au long de son travail en lui prodiguant conseils et remarques.

Que soient ainsi remerciés Benoît Lepley (Sextant-Expertise), Jérôme Pelisse (UVSQ-Printemps), Nicole Raoult (Maturescence), Sophie Savereux (ARACT-IDF), et Serge Volkoff (CREAPT)

Les conclusions exposées dans le présent rapport n'engagent que leurs auteurs. Le présent rapport ne saurait en aucune manière être interprété comme reflétant les vues des institutions auxquelles appartiennent les membres du comité de pilotage.