



**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

Le présent 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)

TIPHAINÉ GARAT (INSTITUT DU TRAVAIL, UDS)

MYRIAM NISS (BÉTA-CÉREQ, 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.

L'équipe de recherche remercie toutes les personnes qui ont permis de réaliser cette enquête et tout particulièrement, les entreprises qui ont accepté de nous recevoir, nous apportant le matériau sans lequel cette étude n'aurait pu aboutir.

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

Elle remercie enfin Tram-Ann Hoang et Xuan-Anh Hoang pour leur travail de retranscription des entretiens, ainsi que Anne Bucher pour ses commentaires et suggestions.

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

SOMMAIRE

Introduction.....	5
I Cadre d'analyse et contexte.....	6
A Cadre d'analyse	6
B Eléments de contexte.....	8
B.1 Nouveau discours sur le maintien en emploi des seniors.....	8
B.2 Contexte juridique.....	10
B.3 Contexte économique et social régional.....	13
B.4 Contexte institutionnel régional	16
II Démarche d'investigation et méthodologie d'enquête	19
A Rappel du cadre de travail : la demande	19
B Méthodologie	19
B.1 Démarche générale	19
B.2 Critères de sélection des entreprises.....	20
B.3 Présentation synthétique du panel d'entreprises	22
B.4 Démarches effectuées dans les entreprises étudiées	25
B.5 Monographies d'entreprise	28
III Dix entreprises alsaciennes face à l'obligation légale.....	30
A Contexte et enjeux de la négociation seniors	30
A.1 Origines de la prise de conscience de la problématique seniors.....	30
A.2 Politiques en direction des seniors déjà mises en œuvre.....	33
B Conditions de construction des accords ou des plans	36
B.1 Intentions des acteurs.....	36
B.2 Analyse du choix accord/plan	38
B.3 Principaux éléments des accords et des plans.....	44
B.4 Lien avec la branche	64
B.5 Lien avec les autres dispositifs	74
C Mise en œuvre : peu d'effectivité globale de ce dispositif senior	76
C.1 Pas ou peu de réalisation dans le suivi.....	77
C.2 Pas ou peu d'effectivité dans la mise en œuvre	79
C.3 Pourquoi aussi peu d'effectivité ?.....	80
D Les changements apportés par l'obligation légale	83
D.1 Peu de vrais progrès constatés dans les politiques seniors des entreprises	83
D.2 Des « avancées » sans accord ?	85
D.3 De l'utilité des accords et plans seniors ?	89
IV Quelques enseignements pour le futur	91
A Vers une gestion des ressources humaines basée sur l'avancée en âge et une meilleure prise en charge des salariés usés.....	91
B Une meilleure articulation avec les accords existants.....	93
C Le contrat de génération : entre réponses aux faiblesses des accords seniors et incertitudes du mécanisme de solidarité entre les âges	93

Conclusion	97
I Poids du contexte économique dégradé	97
II Une forte empreinte légaliste	98
III Peu d'effectivité dans la mise en oeuvre	98
IV Un déni de la prise d'âge, un refus de la stigmatisation	99
Bibliographie	101

INTRODUCTION

Ce document constitue le rapport final de la recherche engagée par l'Institut du travail de Strasbourg dans le cadre de l'appel à projets DARES 2011 « *Construction et mise en œuvre des accords d'entreprise et plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés* ».

Cette recherche avait pour objet d'affiner la connaissance sur la manière dont a été appliquée l'obligation de négocier des accords seniors ou d'établir des plans d'action et de caractériser, le cas échéant, les changements concrets apportés par les accords et les plans.

Cette étude est fondée sur une démarche de ré-enquête d'entreprises 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, intitulée *Les salariés âgés dans l'entreprise : vers une visibilité accrue ?*¹.

Notre analyse s'appuie pour l'essentiel sur des monographies élaborées à partir d'entretiens réalisées dans dix entreprises alsaciennes.

Ce matériau monographique a fait l'objet d'une analyse transversale qui synthétise les résultats obtenus et met en évidence les principaux éléments tirés de ce travail d'enquête.

Après une présentation du cadre d'analyse et du contexte dans lequel s'inscrit le dispositif (I), la démarche d'investigation et la méthodologie d'enquête sont présentées (II).

Les enseignements tirés des monographies sont ensuite exposés (III). Après avoir rappelé le contexte et les enjeux de la négociation seniors, cette troisième partie décrit les conditions de construction et d'élaboration des accords et des plans, en détaillant tout le processus, de la motivation des acteurs aux modalités de suivi. Elle s'attache ensuite à analyser la mise en œuvre des accords et des plans en s'interrogeant sur leur effectivité, avant de mettre en évidence les changements apportés par l'obligation légale.

La quatrième et dernière partie permet de tirer quelques enseignements utiles pour le futur des résultats de l'enquête et invite par ailleurs à s'interroger sur l'impact de la mise en place du contrat de génération sur l'obligation de négocier (IV).

1 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>).

I CADRE D'ANALYSE ET CONTEXTE

A CADRE D'ANALYSE

Cadre général

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. Elles se déclinent selon 2 axes principaux : d'une part l'allongement progressif de la durée d'assurance pour obtenir une retraite à taux plein et le recul de l'âge de la retraite, et d'autre part, les dispositions favorisant le maintien dans l'emploi et le durcissement des conditions d'accès aux dispositifs de préretraite.

Ces deux axes sont considérés comme indissociables tant sur le plan national que sur le plan communautaire.

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^{er} 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.

Le travail d'analyse de contenu réalisé par la DARES (Claisse et al., 2011) permet en particulier de dégager plusieurs points de régularité. Il ressort en premier lieu de cette étude que les rédacteurs ont respecté les obligations formelles de la loi et que les outils de mise en œuvre se rattachent principalement à quelques grandes catégories : formation, entretiens et bilans, aménagement du temps de travail et suivi médical et ergonomique.

Au-delà de ces traits communs, l'analyse a permis de distinguer les textes élaborés dans un but de sécurisation juridique vis-à-vis de la pénalité (souvent dans l'urgence) de ceux qui assurent la continuité de politiques déjà en place.

Claisse et al. (2011) ont par ailleurs relevé plusieurs confusions et ambiguïtés, telles que la confusion entre objectif et indicateur de la part des entreprises ainsi que l'ambiguïté découlant des marges d'interprétation qu'offre la loi elle-même. En effet, celle-ci ne donne d'indications ni sur le chiffrage des objectifs, ni sur la définition précise du « salarié âgé ». Ces imprécisions permettent à certaines entreprises de rester floues dans leur formulation, leur laissant ainsi des marges de manœuvre non négligeables.

Enfin cette étude a rendu manifeste la nécessité de connaître le contexte dans lequel s'est élaboré l'accord ou le plan, pour en comprendre pleinement la mise en œuvre et les effets.

Commande de la DARES

L'appel à projets DARES 2011 « Construction et mise en œuvre des accords d'entreprise et plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés » avait précisément pour objectif de poursuivre l'analyse sur le terrain auprès des divers acteurs de la négociation, selon deux axes principaux : les conditions d'élaboration des textes d'une part, les conditions de mise en œuvre de ces textes d'autre part.

Son objet principal est de mener des travaux monographiques visant à mettre en évidence les conditions de construction et d'élaboration des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés puis de vérifier si les intentions qui y étaient énoncées avaient donné lieu à un engagement réel et à des actions concrètes des différents acteurs.

Pour tenter de répondre à ces questions, la présente étude a construit 10 monographies d'entreprises et s'est attachée à analyser les plans d'action et les accords qui y ont été produits. Les travaux menés se sont intéressés à l'ensemble du processus de construction des textes, de la négociation, ou l'absence de négociation collective, à leur mise en œuvre. Ils se sont par ailleurs efforcés de bien contextualiser la démarche afin d'apporter des compléments utiles à la seule analyse des textes.

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 intitulée Les salariés âgés dans l'entreprise : vers une visibilité accrue ?². Cette étude nous a permis d'identifier les actions mises en œuvre par les entreprises pour favoriser le maintien en emploi des travailleurs âgés, celles qui favorisent leur accès à l'emploi, mais aussi les raisons qui conduisent à un départ anticipé en fin d'activité et celles qui pourraient conduire à un départ tardif.

² 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.

Le recensement des actions mises en œuvre ou envisagées dans l'enquête de 2009 a montré une diversité de pratiques et une « combinaison de registres d'actions ». Il a fait cependant apparaître le caractère prédominant de l'action sur les conditions de travail qui devient une question à part entière et non plus seulement la conséquence d'un choix technologique ou d'un objectif économique.

Il a fait également ressortir quelques pratiques originales telles que le recrutement de seniors dans le cadre d'une stratégie ciblée, l'embauche exclusive de chômeurs de plus de 50 ans, des situations de « mentorat » ou encore des dispositifs de préparation à la retraite. Il a de surcroît permis de montrer que le critère de taille des entreprises n'était pas significatif pour aborder la question de la place qu'y tiennent les travailleurs âgés. La décision d'entamer une réflexion sur les effets du vieillissement des salariés et l'élaboration d'actions en direction des seniors résultent en effet soit d'évènements externes qui concernent toutes les entreprises (évolution du cadre législatif, disparition des dispositifs de départs anticipés...), soit d'évolutions internes qui ne sont pas corrélées à la taille de l'entreprise concernée (restructurations, difficultés de recrutement, automatisation...). In fine, l'étude a mis en évidence l'importance d'une vision globale, et de manière plus précise l'intérêt de la prise en compte de l'avancée en âge de l'ensemble du personnel.

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 pionnières en développant des politiques innovatrices en matière d'emploi des seniors ou si elles sont rentrées dans le rang en se contentant de mettre en place des pratiques préexistantes pour se mettre en conformité avec la loi.

L'objectif est aussi de voir si les questions que posent l'emploi des seniors et les réponses à y apporter s'envisagent différemment selon qu'elles sont abordées du point de vue de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise ou de celui d'une politique publique promouvant l'augmentation du nombre de seniors qui exercent une activité professionnelle. L'enquête que nous avons menée en 2008-2009 était centrée sur la première interrogation. Avec l'obligation de négocier des accords seniors ou de conclure des plans d'action, les entreprises ont eu à prendre en compte une problématique nouvelle qui relève de la seconde.

B ELEMENTS DE CONTEXTE

Les conditions dans lesquelles les entreprises ont produit des textes traitant de l'emploi des seniors s'inscrivent dans un contexte marqué par trois évolutions majeures : un nouveau discours sur le maintien en emploi des seniors, de nombreux changements législatifs et un contexte économique particulièrement dégradé.

B.1 NOUVEAU DISCOURS SUR LE MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS

L'obligation faite aux entreprises de plus de 50 salariés d'adopter des mesures permettant de maintenir en emploi les travailleurs de plus de 55 ans et/ou d'embaucher des candidats de plus de 50 ans, s'applique depuis le 1er janvier 2010. Elle s'inscrit dans une évolution de

la conscience collective, dans la manière de considérer le phénomène du vieillissement de l'ensemble des salariés conjugué à l'augmentation de la charge que représentent les retraites versées.

Depuis quelques années et pour les prochaines décennies encore, deux préoccupations majeures occupent les pouvoirs publics, le financement des retraites, et le non-emploi des seniors qui sont cependant trop jeunes pour liquider leur retraite (ils sont donc en préretraite ou demandeurs d'emploi). Parmi d'autres, le rapport du Conseil d'Analyse économique (« Les seniors et l'emploi en France », d'Autume et al., 2007), estime que l'amélioration de l'espérance de vie et l'accroissement rapide attendu du nombre de retraités « *rendent nécessaire une augmentation du taux d'emploi des seniors, d'abord celui des 55-59 ans, mais également des 60-65 ans* ». Le changement global de politique que cela suppose requiert notamment, selon le rapport, un report de l'âge de la retraite, la reconstruction du marché du travail des seniors ainsi qu'une meilleure gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle (en matière de formation, d'amélioration des conditions de travail) et en fin de vie active, par une organisation du travail adaptée.

D'autres auteurs relèvent un contexte de climatologie sociale alarmiste, où la notion de « maintien en emploi » prend surtout un caractère prescriptif mais aux effets peu observables : « *On suppose que les individus "devraient" demeurer en emploi, que l'on "devrait" promouvoir ce maintien en emploi et que cette promotion "produira" du maintien en emploi* » (Lagacé, 2009). Toujours est-il qu'il y a lieu de s'interroger sur la manière dont ces obligations sont entendues et prises en compte au sein des entreprises aujourd'hui, par les directions comme par les salariés et les institutions qui les représentent. En effet cela fait plusieurs décennies que perdure le « *consensus ambigu à intérêts divergents entre employeurs, syndicats, pouvoirs publics et salariés face aux nouvelles exigences de la compétitivité* » sur la cessation anticipée d'activité devenue « *une espèce de "droit acquis" tant pour les entreprises que pour les salariés* » (Gauillier, 1990, dans un rapport commandé alors par le ministre chargé du travail et de l'emploi). Si les mises à la retraite anticipées ont d'abord permis de procéder à des réductions collectives d'effectifs dans des conditions tolérées socialement, elles ont aussi permis de gérer le problème posé aux employeurs par les salariés inaptes à leur poste du fait de la dégradation de leur santé (Huyez-Levrat, 2008).

Il reste que la décision prise par un employeur de maintenir ou non en emploi un salarié âgé ne se prend pas en considérant l'évolution démographique du pays. À cet égard, l'exemple des pays nordiques où le taux d'emploi des seniors est bien plus élevé que la moyenne européenne, souligne bien que ce résultat ne découle pas d'un comportement spontané des entreprises mais d'une politique publique fondée sur « *la préservation du droit au travail quel que soit l'âge, et non l'indemnisation de l'inactivité précoce* » (Guillemard, 2007b).

Or, l'obligation de négocier un accord senior ou d'établir un plan d'action se présente, de ce point de vue, comme une tentative de concilier à la fois la volonté politique de parvenir à retarder l'âge moyen effectif de cessation d'activité et la liberté laissée aux entreprises de déterminer elles-mêmes la stratégie à adopter vis-à-vis de leur personnel vieillissant. La loi se veut en effet contraignante : une pénalité est prévue en cas de non respect de l'obligation instituée, « *le parcours du négociateur est tracé à l'avance, avec pour objectif immédiat de formaliser dans un écrit [...] trois séries d'items : un engagement global (recrutement de*

seniors ou maintien dans l'emploi) ; une série d'initiatives dans au moins trois domaines prédéfinis ; enfin, des indicateurs d'objectifs pour chacun de ces domaines » (Farvaque, 2011). Néanmoins, les entreprises conservent une grande latitude dans l'interprétation qu'elles donnent aux six domaines prédéfinis ainsi que dans l'appréciation de l'effort qu'elles veulent consacrer aux actions énoncées, « *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* » et qu'il respecte la présentation qui en est requise (Claisse et al., 2011).

Cette volonté initiale de conciliation rend particulièrement délicate l'évaluation des attendus et des modalités arrêtés pour cette loi, car si ses effets paraissent limités à bien des observateurs, la raison peut en être la trop grande latitude laissée aux entreprises, ou tout aussi bien une insuffisante explicitation des objectifs visés par la loi ou du cadrage des actions que les entreprises pouvaient choisir de mettre en œuvre.

B.2 CONTEXTE JURIDIQUE

Au cours de la dernière décennie, la nécessité de prolonger l'activité des seniors jusqu'à l'âge de la retraite a été formellement affirmée en France à travers plusieurs dispositifs.

La loi portant réforme des retraites du 21 août 2003, dite loi Fillon, a été la première étape d'un processus législatif « *renforçant les liens entre le droit du travail et la politique de la retraite* » (Brocas et Decisier, 2004) en mettant le cap sur le maintien au travail des seniors et sur un recul de l'âge de la retraite. Elle a eu pour effet non seulement de repousser l'âge de départ en retraite, en augmentant progressivement la durée d'assurance pour obtenir une retraite à taux plein, mais surtout de mettre fin à une culture de la préretraite très ancrée en France depuis 30 ans, en prévoyant un abandon progressif des dispositifs publics de cessation anticipée d'activité³.

S'en est suivi le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 dans lequel sont exposées une trentaine d'actions, déclinées principalement dans les lois de financement de la sécurité sociale successives⁴. Le premier mérite de ce Plan est d'avoir placé le sujet de l'emploi des seniors dans le champ relevant de la négociation entre

3 D'autres mesures visant à accroître le taux d'emploi des salariés âgés ont été adoptées par les pouvoirs publics dans cette loi : élargissement de la négociation professionnelle triennale vers l'emploi et la formation professionnelle des salariés âgés, refonte des règles relatives au cumul emploi-retraite, invitation des organisations professionnelles et syndicales représentatives au niveau national à engager une négociation interprofessionnelle sur la définition et la prise en compte de la pénibilité instauration d'une contribution spécifique sur les allocations de préretraites d'entreprise, recul de l'âge de la mise à la retraite à 65 ans et mise en place d'un dispositif de surcote et de décote.

⁴ Ce plan est le prolongement de l'accord du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi. Parmi ces dispositions, les plus importantes étaient : la création du contrat à durée déterminée pour les seniors, la mise en place d'un barème de surcote progressif, la suppression définitive de la contribution Delalande, l'assouplissement des conditions de cumul emploi-retraite, l'instauration d'une contribution patronale sur les indemnités versées en cas de mise à la retraite ou de préretraite d'un salarié, la suppression progressive de la dispense de recherche d'emploi, la fin des accords de branche dérogeant à la mise à la retraite avant 65 ans, la mise sous surveillance des départs des seniors dans l'entreprise.

partenaires sociaux (Guillemard, 2007a). Il prévoyait d'ailleurs la constitution d'un groupe de suivi tripartite, réunissant les partenaires sociaux et des représentants de l'Etat, pour évaluer sa mise en œuvre.

Néanmoins, selon une recension effectuée par l'IRES et le LEPH (Jolivet et al., 2008), il y eut par la suite très peu d'accords dévolus directement aux seniors (principalement dans les secteurs agro-alimentaire et bancaire). De même, le nombre d'accords d'entreprise a été très réduit. Cela ne signifie pas que les questions relatives au vieillissement des salariés ou à la nécessité de prolonger leur activité n'étaient pas abordées dans d'autres accords d'entreprises. C'est notamment le cas des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou des accords de non-discrimination.

Malgré ces réformes, le taux d'emploi des seniors atteignait 38,9% en 2009 (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 Stockholm⁵. C'est pourquoi, le gouvernement a élaboré un nouveau plan détaillé dont les mesures se trouvaient pour l'essentiel dans la loi du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009. Les uns voulaient inciter les seniors à retarder leur départ à la retraite ou à reprendre un emploi en augmentant la surcote de pension relative aux années travaillées après l'âge de la retraite et en libéralisant le dispositif de cumul emploi-retraite. Les autres cherchaient davantage à contraindre les entreprises à maintenir les travailleurs âgés en emploi voire à en embaucher.

D'une part, la procédure de mise à la retraite a été complètement revue avec l'objectif de donner au salarié le libre choix de continuer à travailler s'il le souhaitait. L'employeur ne peut désormais plus mettre un salarié à la retraite avant 70 ans, sans avoir recueilli son accord. Le salarié dispose alors d'un véritable droit de veto. L'employeur a également, l'obligation de déclarer à l'URSSAF tout départ de seniors de l'entreprise. D'autre part, une nouvelle obligation en matière d'emploi des seniors a pesé sur l'employeur sous peine de devoir payer une pénalité financière. Depuis le 1er janvier 2010, les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe dont l'effectif comprend au moins 50 salariés, doivent être couvertes par un accord collectif ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés (obligation reportée de trois mois pour les entreprises ou groupes d'entreprises ayant un effectif de 50 à 300 salariés par circulaire du 14 décembre 2009). Les entreprises de plus de 300 salariés, qu'elles appartiennent ou non à une branche ayant conclu un accord en faveur de l'emploi des seniors, doivent négocier à leur niveau un accord d'entreprise ou être couvertes par un plan d'action unilatéral. En revanche, les entreprises de 50 à 300 salariés peuvent être couvertes en faisant application de l'accord conclu par la branche professionnelle à laquelle elles sont rattachées. En cas d'absence d'accord ou de plan ou de leur non-concordance avec les exigences légales, l'entreprise est soumise à une pénalité égale à 1% de sa masse salariale.

⁵ Lors du Conseil de Stockholm (mars 2001) fut fixé l'objectif d'un taux d'emploi de 50% chez les travailleurs de 55 à 64 ans (à l'horizon 2010 !). Celui de Barcelone, l'année suivante, a ajouté l'objectif d'un recul progressif de l'âge moyen de cessation d'activité atteignant 5 ans.

Dans le cadre de cette obligation, le législateur ne s'est pas contenté d'indiquer le thème général de la négociation, il a fixé deux types d'obligations : l'accord doit comprendre un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus, ou de recrutement des salariés de 50 ans ou plus, et des mesures portant sur au moins trois domaines d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés librement choisies, adaptées aux spécificités de l'entreprise. Les leviers d'action proposés sont : le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise, l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité, le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite, la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat. Un objectif chiffré mesuré au moyen d'un indicateur est associé à chaque disposition favorable retenue parmi ces domaines d'action. À ce jour, 90 accords de branche et 32 300 accords et plans d'action au niveau des entreprises (2/3 de plans d'action et 1/3 d'accords) ont été conclus. Selon la Direction Générale du Travail, « *ce bilan quantitatif est satisfaisant compte tenu du contexte économique et des réticences persistantes du monde de l'entreprise à aborder la gestion des âges* ». La grande majorité des accords et des plans d'action, dont la durée maximale est de trois ans, sont arrivés à échéance fin 2012.

Depuis la mise en place de cette obligation, la loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010 est venue compléter les mesures, relevant progressivement les bornes d'âge légal de départ à la retraite et d'âge du taux plein. Le départ anticipé est resté possible pour les assurés dont l'état de santé est altéré : un départ à 60 ans est ouvert sans décote sous certaines conditions pour ceux qui justifient d'une incapacité de travail au moins égale à un taux d'incapacité permanente compris entre 10 et 20% pour des altérations imputables au travail. D'autres obligations en matière de prévention de la pénibilité au travail pèsent par ailleurs sur l'entreprise. Depuis le 1er janvier 2012, les entreprises d'au moins 50 salariés, ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés, et exposant 50% de leurs salariés à des facteurs de pénibilité définis par la loi doivent négocier un accord ou mettre en place un plan d'action sous peine de sanction financière. Le contenu de ces accords ou plans est fortement encadré par la loi et la pénalité est, là encore, égale à 1% de la masse salariale. De plus, les entreprises ont vu leurs obligations en matière de « traçabilité » renforcées. En effet, quel que soit l'effectif de l'entreprise, l'employeur doit consigner sur une fiche individuelle les conditions de pénibilité auxquelles le travailleur est exposé, la période durant laquelle cette exposition est survenue ainsi que les mesures de prévention mises en œuvre.

Le contrat de génération se veut être le dernier dispositif significatif du gouvernement en matière d'emploi des seniors. Il vise en effet à « faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi », « à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés » et à « assurer la transmission des savoirs et des compétences ». Ainsi, ce dispositif doit permettre l'embauche de jeunes en contrat à durée indéterminée (CDI). Ces jeunes devront être accompagnés par un salarié expérimenté préparant son départ à la retraite, ce faisant le salarié senior sera maintenu dans l'emploi jusqu'à son départ. Le contrat de génération constitue un « tutorat » entre salariés expérimentés et jeunes, afin de résorber le chômage des jeunes sans accroître celui des seniors.

B.3 CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL REGIONAL

Une analyse de la place des seniors dans l'entreprise qui s'exprime, dans cette étude, par un examen des conditions de production et de mise en œuvre des plans et accords seniors, ne peut être réalisée sans l'apport de différentes données socio-économiques. L'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises pèse fortement sur leur situation, et la conjoncture sur le marché du travail a un impact fort aussi bien sur les politiques de ressources humaines des entreprises que sur l'emploi des salariés seniors. Ce contexte induit aussi des changements dans les entreprises qui concernent les méthodes de production mais aussi l'organisation et les métiers avec des enjeux importants notamment en termes d'adaptation des compétences. Ce phénomène concerne tous les salariés mais avec un impact plus fort sur les salariés âgés.

Les statistiques sur lesquelles nous nous appuyons sont celles de l'INSEE, de la DIRECCTE Alsace et de Pôle Emploi Alsace, ainsi que celles de l'Observatoire régional de la formation et de l'emploi⁶. Nous utiliserons aussi les données de la DARES pour présenter la situation sur le marché du travail et nous procéderons à des comparaisons avec le niveau national.

B.3.1 Une conjoncture dégradée

Les enquêtes ont été réalisées dans un contexte économique particulièrement dégradé, qui a parfois aggravé la situation difficile dans laquelle les entreprises se trouvaient déjà en 2009.

La crise économique et financière de 2008-2009 a eu un impact brutal sur les entreprises, et son caractère durable pèse lourdement sur leur situation. Celles qui relèvent de l'industrie sont particulièrement touchées, avec un effet marqué sur les effectifs dans un objectif de réduction de coûts. Cependant, les entreprises appartenant au tertiaire n'échappent pas aux effets de la dégradation de la conjoncture, même si l'effet y est un peu moins marqué que dans l'industrie.

Entre le 1^{er} trimestre 2008 et le 4^{ème} trimestre 2009, plus de 22 500 emplois salariés ont été supprimés dans le secteur marchand en région Alsace, soit un recul de 2,5% contre 2% au niveau national. L'emploi salarié se replie à nouveau depuis le début de l'année 2012, après une légère reprise en 2010 et 2011. Au 4^{ème} trimestre 2012, il s'établissait à 470 800 emplois.

Au 4^{ème} trimestre 2012, le taux de chômage alsacien s'élevait à 9,2 %, en hausse de 0,8 point sur un an. Il s'établissait à 10,2 % en France métropolitaine.

⁶ Principaux documents utilisés : INSEE Alsace, Chiffres pour l'Alsace, *Conjoncture*, N°46, novembre 2012 ; DIRECCTE Alsace, *Point de conjoncture*, Décembre 2012 ; DIRECCTE Alsace et Pôle Emploi Alsace, *Demandeurs d'emploi inscrits et offres collectées par Pôle Emploi en région Alsace en Décembre 2012* ; OREF, *Tableau de bord régional*, Février 2013 ; Dares Indicateurs, *Demandeurs d'emploi inscrits et offres collectées par Pôle Emploi en novembre 2012*, n° 099, Décembre 2012.

L'écart entre le taux de chômage en Alsace et en France métropolitaine n'est plus que d'un point fin décembre 2012 alors qu'il atteignait les trois points au début des années 2000.

Il est notable enfin que l'emploi frontalier, qui représente près de 8% de la population active (soit 59 000 personnes) augmente à nouveau légèrement depuis le début de l'année 2011. Le nombre de travailleurs frontaliers avait chuté de 5 000 personnes entre 2008 et 2011, en raison de la dégradation de la situation de l'industrie en Allemagne. Il a ré-augmenté depuis grâce à l'amélioration de la conjoncture Outre-Rhin.

B.3.2 La place des seniors sur le marché du travail

Cadrage général

Par rapport aux autres régions françaises, l'Alsace présente une répartition atypique de l'emploi et une structure spécifique, à la fois de sa population globale et de sa population active.

Concernant la structure de l'emploi, l'Alsace se caractérise par une surreprésentation de l'industrie qui représente 24,9% de l'effectif salarié (18,5% en France métropolitaine) et une sous-représentation des services : 37,3% des salariés contre 43,7% au niveau national. La part des salariés dans le commerce et la construction est, en revanche, identique à celle que l'on observe au niveau national, soit respectivement 29,1% et 8,7%.

Du point de vue de l'environnement démographique, il est notable que la part des personnes de 60 ans et plus (21% en 2012) est inférieure à la moyenne de la France métropolitaine (23,8%). La classe d'âge née entre 1945 et 1948 est moins nombreuse en Alsace, pour des raisons historiques liées à la guerre tandis que les moins de 20 ans se situent au niveau national (24,8%).

Cela explique pour partie que la part des actifs de 50 à 64 ans est plus faible en Alsace que dans l'ensemble de la France métropolitaine (22,4% au lieu de 25,1%). L'autre raison majeure tient au fait que les moins de 25 ans continuent d'entrer dans la vie active plus tôt que dans l'ensemble du pays, en raison de la surreprésentation de la formation professionnelle initiale, et notamment de l'apprentissage dans la région.

Cependant, on peut observer comme au niveau national, la poursuite du vieillissement des salariés. L'âge moyen dans les entreprises, qui était déjà élevé lors de notre enquête précédente, augmente encore, et cet état de fait est d'autant plus manifeste que les entreprises recrutent peu.

Place dans l'emploi et le chômage

Les seniors dans l'emploi

Au niveau régional comme sur le plan national, les seniors, soit les salariés de 50 ans et plus, sont plus nombreux dans les établissements les plus grands (500 salariés et plus), ainsi que dans les très petits établissements comptant moins de 5 salariés. Ils sont surreprésentés dans les activités financières, l'automobile, la construction, l'énergie, les administrations, l'éducation, la santé et l'action sociale. En revanche ils sont sous-représentés dans certains

secteurs, notamment dans le commerce de détail, les hôtels et restaurants, les services aux particuliers, qui sont les secteurs les plus créateurs d'emploi.

Par ailleurs, les qualifications supérieures sont surreprésentées parmi les salariés âgés (cadres et dirigeants) ; tel est aussi le cas des agents de maîtrise et de l'encadrement intermédiaire dans les collectivités locales. En revanche, « *les ouvriers non qualifiés et les employés constituent les catégories socioprofessionnelles les plus jeunes* ».

Le taux d'emploi des 50-64 ans en Alsace a augmenté sur la période récente, passant de 52,7% en 2008 à 55,7% en 2012. Il reste donc supérieur au taux national qui est de 54,8%, mais inférieur de près de 10 points à celui des 15-64 ans qui s'établit à 65,5%.

Les seniors dans le chômage

Fin décembre 2012, le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi de catégorie A s'établit à 87 799 en région Alsace. Sur un an, il est en hausse de 11,4%, avec plus de 9 000 demandeurs d'emploi supplémentaires, soit une progression supérieure à celle enregistrée en France métropolitaine (+ 10,0%).

La catégorie A comprend plus d'hommes (54%) que de femmes. Cette situation qui se vérifie depuis octobre 2012 s'explique pour l'essentiel par la dégradation de la conjoncture dans l'industrie où les hommes sont surreprésentés. Sur un an, la hausse du nombre de demandeurs d'emploi est ainsi plus élevée pour les hommes (+13,4 %) que pour les femmes (9,3%).

Par rapport à décembre 2011, le nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A a augmenté de 12,1% pour les moins de 25 ans, de 9,0% pour les 25 à 49 ans et de 18,3% pour les 50 ans et plus. Les seniors représentent 22% des demandeurs d'emploi en Alsace en 2012, soit un chiffre comparable à celui de la France métropolitaine, alors que jusqu'en 2009 il était toujours inférieur à la moyenne nationale.

Ces chiffres montrent que les seniors ont été les plus touchés par la dégradation de la situation sur le marché du travail, particulièrement en Alsace. Le nombre de demandeurs d'emploi seniors a ainsi crû de 3 378 personnes sur un an. Plus de la moitié des demandes supplémentaires proviennent du tertiaire et près de 30% de l'industrie.

Parmi les seniors, la demande d'emploi des hommes a progressé encore plus vite (20,4%) que la demande d'emploi des femmes (15,8%).

Globalement, la forte progression de la demande d'emploi des seniors s'explique par la dégradation de la situation dans l'industrie mais aussi par la diminution du nombre de dispensés de recherche d'emploi : à partir de 58 ans, la demande d'emploi progresse nettement plus vite que celle des 50 ans et le nombre de demandeurs d'emploi de cette catégorie d'âge a plus que doublé entre septembre 2009 et septembre 2012.

En Alsace, le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en Catégorie A, B et C depuis un an ou plus augmente de 12,7% sur un an. Ils représentent 38% de l'ensemble de ces trois catégories, proportion inférieure à la moyenne nationale (39,2%). Cependant, on constate une nette progression de la part des inscrits depuis plus de 2 ans chez les plus de 50

ans. Plus souvent demandeurs d'emploi à la suite d'un licenciement, ou en tant que travailleurs handicapés, les seniors sont aussi inscrits plus longtemps à Pôle emploi.

B.4 CONTEXTE INSTITUTIONNEL REGIONAL

Au regard de la thématique à étudier, il a paru nécessaire d'élargir les contacts afin d'identifier les actions qui étaient déjà en cours au moment de l'entrée en vigueur du dispositif senior et de déterminer comment les acteurs institutionnels se positionnaient par rapport à cette nouvelle exigence réglementaire. En effet, un certain nombre de dispositifs permettent de mobiliser des financements, soit dans le cadre de conventions avec la DIRECCTE ou la CARSAT, soit dans le cadre des OPACIF. Les entreprises et les branches professionnelles ont « naturellement » tendance à les mobiliser, un financement spécifique permettant de mener des actions un peu plus ambitieuses qui ne reposent pas que sur l'entreprise.

Par ailleurs, connaître la position des cinq organisations syndicales représentatives permet d'avoir une lecture un peu plus « politique » du dispositif.

Cette partie présente une synthèse des informations recueillies lors des entretiens menés auprès de trois acteurs institutionnels régionaux (CARSAT, Direccte, Pôle Emploi), et des secrétaires généraux régionaux de toutes les organisations syndicales représentatives.

Les interactions entre les actions des instances régionales et celles des entreprises

S'appuyer sur des dispositifs permettant de mobiliser des financements régionaux peut donner une motivation supplémentaire aux entreprises pour aller au-delà d'actions peu innovantes.

En effet, ces dispositifs bénéficient aux seniors bien qu'ils s'adressent souvent à un public plus large. Par exemple, les EDEC [engagements de développement de l'emploi et des compétences] concernent les personnes en deuxième partie de carrière telles que les femmes de plus 50 ans et permettent aux entreprises de bénéficier d'un soutien financier pour développer un parcours de formation afin de remédier au manque de mobilité du public ciblé.

Les appuis aux programmes de formation mis en œuvre par les OPACIF sont également des moyens efficaces pour cibler, parmi les publics défavorisés, les seniors qui n'ont pas les compétences nécessaires à la prolongation de leur activité professionnelle.

Le contrôle de la teneur des accords

La crainte de la condamnation à une contribution fixée à 1% de la masse salariale a dans un premier temps favorisé une démarche « volontariste » des entreprises recherchant l'approbation des services du ministère par le biais de la procédure du rescrit.

Après une demande de rescrit, la DIRECCTE disposait d'un délai de trois mois, à compter de la date à laquelle la demande complète a été reçue, pour notifier sa réponse à l'entreprise. Cependant, faute de réponse dans les trois mois, le texte déposé était réputé comme conforme à la loi. Le recours volontaire à la procédure de rescrit comportait toutefois un risque : si le texte déposait ne remplissait pas les conditions, l'entreprise s'exposait à voir son accord ou plan « recalé » et donc à payer la pénalité. En effet, les organismes en charge du recouvrement étaient destinataires en copie de la réponse formulée par la DIRECCTE, lorsqu'une procédure de rescrit était mise en œuvre par une entreprise. La DIRECCTE n'était en théorie ici pas dans un rôle de conseil, mais bien dans un rôle de contrôle. Un avis négatif était un acte administratif défavorable qui pouvait faire l'objet d'un recours devant les juridictions administratives. En pratique néanmoins, les inspecteurs et les contrôleurs du travail ont eu en Alsace pour consigne d'installer un dialogue avec les entreprises pour les amener à améliorer le contenu de leurs accords et plans d'action. Le contrôle ne s'inscrivait donc pas dans une démarche « répressive ». Notons cependant que le respect des aspects formels de l'accord ou du plan d'action ne dit rien sur l'effectivité des mesures mentionnées ; la DIRECCTE rappelle que les objectifs chiffrés des textes restent des d'objectifs et non des obligations sanctionnables. En d'autres termes, si l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs, il n'y pas de sanction prévue.

Dans un deuxième temps, concernant les contrôles de légalité, les services consultés de la DIRECCTE indiquent que les plans ou accords déposés n'ont fait l'objet que d'un contrôle formel. La pénalité « de 1% » ne pouvait être appliquée que si l'entreprise soit n'avait pas conclu de plan ou d'accord répondant aux exigences légales, soit n'avait pas prévu d'objectifs chiffrés ou d'indicateurs de suivi tels qu'ils sont exigés dans le texte de loi. Les autres dimensions n'étaient pas examinées. De ce fait, la DIRECCTE n'avait, par exemple, aucune information sur le degré d'implication des représentants du personnel au moment de la négociation ou des problèmes que l'accord ou le plan peut poser en termes d'application.

Les URSSAF, quant à elles, n'ont pas eu les moyens d'identifier les entreprises en infraction. En effet, les URSSAF n'étaient pas destinataires des accords ou plans et les échanges d'information entre les services du ministère et l'URSAFF n'ont pas permis de détecter les « contrevenants ». De plus, l'option ouverte aux entreprises de 50 à 300 salariés d'utiliser l'accord de branche n'a pas permis de vérifier le niveau des engagements de ces entreprises.

Le rôle mineur joué par les CARSAT

La question du maintien en emploi des seniors s'inscrit dans la problématique plus large des conditions de travail. La CARSAT est traditionnellement en charge de l'amélioration des conditions de travail et une partie des items retenus dans le dispositif senior y fait d'ailleurs expressément référence. Pourtant, cet opérateur a été tenu à l'écart du processus d'élaboration des accords et plans, alors même qu'il dispose de l'expertise nécessaire (analyse des situations de travail, connaissance des bonnes pratiques, aides au développement de solutions innovantes) et peut identifier les secteurs professionnels

susceptibles d'être les plus concernés par une éviction prématurée des personnes en situation de fragilité du fait de leur âge. De ce fait, l'ajustement aux situations concrètes ne s'est pas faite et les mesures prises par les entreprises sont souvent assez « légères », sans mise en lumière des logiques et des contraintes de métier. Les résistances des entreprises tiennent au fait qu'elles considèrent que l'usure physique ou psychologique des seniors est liée au vieillissement et aux prédispositions individuelles de leurs salariés et non à l'organisation de travail.

Pôle emploi pris dans une contradiction entre actions ciblées et respect du principe de non-discrimination

Pôle emploi ne peut accompagner les demandeurs d'emploi que sur la base du principe d'égalité de traitement sans privilégier une catégorie au motif de l'âge. Les droits à l'assurance chômage sont ouverts à tous les salariés qui remplissent les critères d'ancienneté dans l'emploi.

Parfois, l'allocation permet le maintien d'un revenu fixe sur une période relativement longue pour les seniors. Le chômage apparaît alors comme une période d'attente de la retraite, venant suppléer l'absence de préretraite. Le chômage des seniors peut apparaître à ce titre comme une externalisation sur la société du coût des seniors soit en financement de préretraite soit en aménagement du poste qui aurait été nécessaire pour que les seniors restent en emploi.

Les organisations syndicales

La position des organisations syndicales au plan local (CGT, CGT-FO, CFDT, CFTC) est bien évidemment en rapport avec celle de leurs confédérations respectives, même s'il apparaît qu'elles n'ont pas eu de consignes particulières. Elles se sont toutes déterminées au regard de positions plus générales sur le recul de l'âge de la retraite, desquelles elles ont déduit leurs positions sur le travail des seniors. Néanmoins, on peut discerner à la fois des attitudes communes à l'égard du dispositif et des clivages entre les organisations. Plus surprenant la CFE-CGC, qui est pourtant concernée plus particulièrement du fait de la présence de nombreux seniors parmi ses effectifs, ne s'est pas particulièrement investie dans ce dossier.

Le maintien dans l'emploi des seniors est un sujet délicat pour les militants qui sont tiraillés entre la volonté de défendre des approches fondées sur la protection de l'emploi, pas seulement des seniors mais de tous les salariés qui peuvent être fragilisés du fait, notamment, d'un état de santé dégradé et les envies des salariés de choisir la date de leur départ à la retraite, parfois avant 60 ans. Certains militants pensaient que ce n'était pas utile de négocier sur les seniors, du fait du contexte économique dégradé et des nombreux plans sociaux. « *Après tellement de départs de seniors, c'est bizarre de vouloir embaucher des seniors !* »

De fait, s'agissant spécifiquement des seniors, les représentants syndicaux sont peu enclins à porter des revendications s'inscrivant dans une logique de maintien dans l'emploi et ce, d'autant plus que les règles relatives à la retraite (augmentation de la durée d'assurance et de l'âge de départ à la retraite) changent en permanence. Ils considèrent que la dernière loi portant réforme des retraites a beaucoup nuit à la dynamique « seniors » car elle amenait à

se dire : « *De toute façon, pourquoi discuter des seniors alors que derrière, on reporte de deux ans le départ à la retraite....La messe était dite* ».

Par ailleurs, la négociation des accords sous contraintes de temps et le forcing opéré par les directions pour réaliser souvent des habillages de l'existant, en excluant toute compensation financière, a ôté une bonne partie du caractère attractif du dispositif pour les organisations syndicales.

II DEMARCHE D'INVESTIGATION ET METHODOLOGIE D'ENQUETE

A RAPPEL DU CADRE DE TRAVAIL : LA DEMANDE

La présente étude a pour objet de construire 10 monographies d'entreprises, pour analyser les conditions de production et de mise en œuvre des accords d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés qui ont été élaborés dans le cadre de la loi du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité sociale pour 2009.

Le but de ces travaux monographiques est :

- d'une part de dresser un premier bilan des contenus des accords et plans en analysant les actions déjà mises en œuvre
- d'autre part, de tenter de mesurer leur effectivité en regardant si ces actions ont débouché ou non sur des résultats tangibles en matière de maintien au travail ou d'embauche de salariés âgés et de déterminer la cohérence entre contenus des textes et pratiques de gestion de l'emploi de salariés âgés.

B METHODOLOGIE

B.1 DEMARCHE GENERALE

La partie centrale de cette étude a été consacrée à un travail de ré-enquête auprès des 10 entreprises de notre panel. Il a donné lieu à plus d'une cinquantaine d'entretiens non-directifs menés auprès de trois catégories d'acteurs : des représentants de la direction, des salariés, et des représentants du personnel. La réalisation des monographies a été principalement fondée sur l'analyse des entretiens réalisés. Mais elle s'est aussi largement appuyée sur l'étude des plans d'action et accords seniors et sur l'analyse des données chiffrées que nous avons pu recueillir (bilans sociaux, tableaux de bord...).

Au-delà de cette ré-enquête, la démarche d'étude retenue s'est appuyée sur 4 approches :

1. Des entretiens non directifs menés auprès des acteurs institutionnels et des représentants des organisations syndicales au niveau régional
2. La participation à diverses manifestations régionales et nationales sur l'emploi des seniors et l'organisation de plusieurs journées d'études sur les seniors, la pénibilité et l'inaptitude, qui nous ont permis de rencontrer différents acteurs économiques régionaux, d'appréhender leur préoccupations et de mieux connaître le climat social régional

3. Une étude documentaire des articles scientifiques et des textes concernant l'emploi des seniors
4. Une analyse des études existantes sur les accords et les plans d'action seniors

Le travail de recherche a commencé par une analyse des accords d'entreprise ou de branche et des plans d'action concernant l'emploi des salariés âgés dans les entreprises de notre panel. Ces documents ont été mis à notre disposition par la DIRECCTE Alsace.

Cette analyse préalable nous semblait en effet indispensable pour connaître mieux le contexte dans lequel ils s'inscrivent et la nature des engagements qui y figurent. Elle nous a permis de comparer les mesures en faveur du maintien dans l'emploi et du recrutement des seniors, prévues dans ces textes, avec les pratiques antérieures à l'obligation légale, constatées lors de nos précédentes visites.

Nous avons ensuite parallèlement pris des contacts avec différents acteurs institutionnels et avec les Responsables de Ressources humaines des entreprises.

Le choix de rencontrer des acteurs institutionnels régionaux répond à plusieurs objectifs : obtenir des informations sur la situation des travailleurs âgés sur le marché du travail, recueillir leur interprétation sur les actions menées en direction de ces salariés dans les entreprises et collecter des informations sur les actions que ces institutions mènent en direction des seniors.

Nous avons d'abord rencontré des responsables de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat) afin de saisir son positionnement sur la question du travail des seniors ainsi que le lien qui peut être opéré entre la question du vieillissement des salariés et celle de la pénibilité. Nous avons ensuite eu un entretien avec des responsables de Pôle Emploi pour cerner l'état du marché du travail en Alsace et la place des seniors parmi les demandeurs d'emploi. Enfin, nous avons mené des entretiens auprès de la DIRECCTE pour connaître les actions transversales qu'elle mène en direction des seniors, et déterminer la portée de son rôle en matière de contrôle des accords et plans senior.

Ces entretiens ont été réalisés en utilisant un guide d'entretien spécifique pour chacun des acteurs concernés. Au total, cinq entretiens avec des acteurs institutionnels ont été réalisés.

Nous avons aussi rencontré une autre catégorie d'acteurs institutionnels, à savoir les secrétaires généraux régionaux de toutes les organisations syndicales représentatives. L'objectif de ces entretiens était d'essayer de cerner la place de l'obligation de négocier en matière d'emploi des seniors dans les préoccupations des organisations syndicales au niveau régional.

Tous ces entretiens nous ont permis de mieux caractériser la place des seniors sur le marché du travail régional et d'avoir une appréhension d'ensemble de la perception et des actions menées par ces différents acteurs institutionnels.

B.2 CRITERES DE SELECTION DES ENTREPRISES

L'originalité de notre approche est de travailler sur des entreprises que nous avons déjà rencontrées en 2009. Nous disposions d'un panel potentiel de 10 entreprises alsaciennes.

Ces entreprises avaient été sélectionnées non pas sur des critères de taille, mais parce qu'elles étaient impliquées dans des actions en direction des travailleurs âgés. Outre ce souci d'engagement des entreprises, nous avons également essayé d'avoir une diversité de secteurs d'activité, en privilégiant ceux où la problématique de l'emploi des seniors pouvait se poser. Le secteur bancaire a ainsi été retenu compte tenu de la part importante des seniors dans ses effectifs. Le choix s'est également porté sur le bâtiment et le transport, secteurs dont les conditions de travail difficiles posent particulièrement problème pour les salariés vieillissants. La sélection des autres secteurs a plus relevé des opportunités offertes par les rencontres avec des entreprises ayant eu l'occasion de présenter leurs politiques et actions spécifiques lors de différentes manifestations. Cela a été en particulier le cas de l'industrie agro-alimentaire.

La sélection des entreprises n'était pas non plus fondée sur un critère de statut. Ainsi, Energie qui relève du droit privé, mais dont le statut comporte des caractéristiques qui le rapprochent du statut des fonctions publiques a été sélectionnée pour ses actions en faveur des seniors engagées avant 2009. De même, nous avons conservé Hôpital dans notre échantillon, bien qu'il ne soit pas soumis à l'obligation de négocier (puisqu'il relève de la fonction publique hospitalière) afin d'observer les évolutions liées au vieillissement du personnel et les actions menées pour y faire face en dehors d'une contrainte législative. A noter enfin que, compte tenu du statut du personnel, il existe chez Hôpital, une obligation tacite de faire en sorte que les salariés aient la possibilité de se maintenir en emploi jusqu'à la retraite.

9 de ces entreprises nous avaient donné leur accord pour une ré-interrogation dès avant la conclusion de la convention. Une des entreprises de notre panel (Distribution) nous a signifié son refus d'être réinterrogée car elle était en pleine restructuration, avec un Plan de Sauvegarde de l'Emploi. L'ampleur de ses difficultés vient d'être très récemment confirmée avec l'annonce d'un nouveau plan de départs volontaires qui porte sur plus de 200 emplois, sur les 900 de l'entreprise.

Face à cette situation, nous avons envisagé deux pistes pour remplacer cette entreprise : choisir une entreprise qui appartient au même secteur, la grande distribution, mais dont nous ne connaissons pas l'historique en matière de gestion des seniors ; choisir une entreprise d'un autre secteur mais que nous avons déjà rencontrée dans le cadre d'un autre projet de recherche sur la même thématique et que nous savions impliquée dans des actions en direction des travailleurs âgés.

Afin de respecter la spécificité de notre approche, nous avons choisi la seconde option. Nous avons ainsi contacté une entreprise régionale du secteur de la métallurgie de 250 salariés appartenant à un groupe international qui a accepté de participer à l'enquête. Plusieurs membres de l'équipe y étaient intervenus en 2006 dans le cadre d'un projet de recherche intitulé « *La prise en compte du facteur âge dans les entreprises alsaciennes* » financé par la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle d'Alsace. L'objectif de cette étude était d'appréhender la manière dont la variable âge était pris en compte sur le terrain d'un point de vue juridique et ergonomique.

Le choix de retourner dans cette entreprise 6 ans plus tard a été guidé, comme pour les 9 autres entreprises, par la possibilité qui nous était offerte de faire le point sur sa situation avant et après la loi. Il avait ainsi pour objectif de voir si la nouvelle obligation de négocier en matière d'emploi des seniors avait modifié ou non leur perception de la question des salariés âgés. Cette entreprise, qui a signé en 2009 un accord en matière d'emploi des seniors, constitue la 10ème entreprise de notre échantillon.

B.3 PRESENTATION SYNTHETIQUE DU PANEL D'ENTREPRISES

Parmi les 10 entreprises de notre panel, cinq d'entre elles appartiennent au secteur de l'Industrie (dont trois à l'industrie agroalimentaire), quatre aux Services (dont une aux Transports) et une fait partie du secteur du Bâtiment. Les effectifs de ces entreprises sont compris entre 85 et 8 500 salariés. Huit des dix entreprises de notre panel font partie d'un groupe (international pour certains, régional pour d'autres). Toutes ces entreprises sont situées en Alsace, les huit premières dans le Bas Rhin et les deux autres dans le Haut-Rhin.

Tableau de synthèse : les principales caractéristiques des entreprises enquêtées

Désignation	Secteur d'activité	Localisation géographique	Effectif	Nombre d'établissements dans l'entreprise	Statut	Structure par âge des effectifs salariés	Accord (A) ou plan (P) senior	Instances de RP & OS présentes	Existence d'un accord de branche
Agro-alimentaire 1	Production alimentaire	Alsace - Bas-Rhin	86 salariés	1 siège/production	Entreprise familiale	Moyenne d'âge : 45 ans Plus de 50 ans : 12% des salariés.	Pas d'A Pas de P	Ni RP ni OS	Oui/Couvre l'entreprise
Agro-alimentaire 2	Production boissons	Alsace - Bas-Rhin	1219 salariés	3 1 siège 2 sites de production	Groupe européen	Moyenne d'âge : 42 ans. Ancienneté moyenne : 16 ans (25 ans à la production) Plus de 50 ans : 22% de l'effectif Site parisien très jeune (commercialisation)	P	IRP : CE, CCE, comité d'établissement, DP, CHSCT Syndicats : CFDT, FO, CGT, CFE-CGC	Oui/Pas utilisé par l'entreprise
Agro-alimentaire 3	Production alimentaire	Alsace - Bas-Rhin	1140 salariés	2 1 site de production 1 siège/production	Entreprise familiale - groupe familial international	Moyenne d'âge : 42 ans Ancienneté moyenne : 25 ans Plus de 50 ans : 19,5% de l'effectif Site 1 : population la plus âgée avec une exposition à la pénibilité forte.	P	IRP : CE, CCE, DP, CHSCT. Pas de syndicat	Oui /Mais postérieur au Plan d'action
Banque	Activités finances	Alsace -Bas-Rhin	1228 salariés	1 siège/100 agences	Statut coopératif - groupe national	Moyenne d'âge : 45 ans Plus de 45 ans : 55% Plus de 55 ans : 22% Ancienneté moyenne : 21 ans Plus de 20 ans d'ancienneté : 55% de l'effectif Plus de 30 ans d'ancienneté : 32%	P + A	IRP : CE, DP, CHSCT Syndicats : CFDT, CFTC, FO, SNB (Syndicat national des banques)	Oui/Pas utilisé

Désignation	Secteur d'activité	Localisation géographique	Effectif	Nombre d'établissements dans l'entreprise	Statut	Structure par âge des effectifs salariés	Accord (A) ou plan (P) senior	Instances de RP & OS présentes	Existence d'un accord de branche
Bâtiment	Construction Gros et Second œuvre	Alsace - Bas-Rhin	148 salariés	1 siège	Entreprise familiale - groupe régional	Moyenne d'âge : 40 ans 1/3 des salariés a plus de 50 ans Un creux aux âges intermédiaires.	P de groupe	IRP (DUP, CHSCT) Pas de syndicat	Oui/Mais postérieur au Plan d'action
Energie	Energie : réseau et distribution	Alsace - Bas-Rhin	240 salariés		Régime IEG Groupe	Moyenne d'âge : 46 ans ½ Plus de 50 ans : 28%	A	IRP : CE,.... Syndicats : CGT, CFTD, FO, CFE-CGC, CFTC	Oui /A servi de "boite à outil"
Hôpital	Activité hospitalière	Alsace - Bas-Rhin	8600 salariés (hors médecins)	7 établissements	Fonction publique hospitalière	Moyenne d'âge : 40,4 ans 50% ont plus de 40 ans,	Pas soumis à l'obligation	Tous les IRP Syndicats : CDFT, CFTC, CGT, FO, UNSA	
Métallurgie	Métallurgie	Alsace - Bas-Rhin	862 salariés	1 siège/production	Groupe international	Moyenne d'âge : 44 ans. Ancienneté moyenne : 19 ans	A	IRP : CE, CCE, DP, CHSCT Syndicats : CFTD, CGC, FO, CGT	Oui /A été utilisé
Produits sanitaires	Fabrication Produits sanitaires	Alsace - Haut-Rhin	765 salariés + 170 intérim	2 1 siège + 1 production	Groupe européen	Moyenne d'âge : 40, 7 ans Plus de 20 ans d'ancienneté : 27% Plus de 15 ans : 45%	A	IRP : CE, DP, CHSCT Syndicats : CGT, CFTD, CFTC	Oui/ Mais postérieur au Plan d'action
Transport	Transport de personnes	Alsace - Haut-Rhin	98 salariés	2 1 siège + agences	Groupe régional à caractère familial	Plus de 50 ans : 50%	P	IRP : CE, DP, CHSCT Pas de syndicat	Accord sur la cessation d'activité

B.4 DEMARCHES EFFECTUEES DANS LES ENTREPRISES ETUDIEES

B.4.1 Modalités d'entrée dans les entreprises

Le travail d'enquête a démarré dès novembre 2011 pour Produits sanitaires, un entretien ayant été fixé avant l'été 2011 lors de la prise de contact exploratoire. Ce premier entretien nous a permis de tester le guide d'entretien que nous avons élaboré préalablement et d'avoir un aperçu des évolutions enregistrées depuis 2009.

L'essentiel des entretiens n'a été conduit qu'à partir du mois de février 2012, après l'analyse des accords et des plans et les rencontres avec les acteurs institutionnels. Les derniers entretiens ont eu lieu, conformément à notre calendrier de travail, en novembre 2012.

Les contacts initiaux ont été pris auprès des représentants des directions d'entreprises, principalement au niveau de la direction des ressources humaines. Nous avons systématiquement cherché à reprendre contact avec l'interlocuteur que nous avons rencontré en 2009. Cela a été possible dans plus de la moitié des entreprises. (AA1, Banque, Bâtiment, Produits sanitaires, Transport). Cette connaissance mutuelle a facilité l'entrée dans ces entreprises, mais elle n'a pas toujours simplifié les prises de contact ultérieures.

Dans les autres entreprises, les personnes concernées avaient soit quitté leur emploi (AA3, Hôpital), soit changé d'établissement (AA2). Plusieurs contacts téléphoniques préalables ont souvent été nécessaires pour trouver la personne la plus au fait de la problématique seniors et donc de l'objet de notre étude. Par ailleurs, certains de nos interlocuteurs nous ont demandé de décaler les entretiens parce qu'ils étaient trop occupés par des problèmes internes liés aux mutations et restructurations engendrées par la crise économique.

Pour ce qui est des rencontres avec les salariés et les représentants du personnel, les contacts ont été initiés par les représentants des entreprises qui nous ont désigné les personnes que nous pouvions rencontrer.

B.4.2 Difficultés d'accès au terrain

Les mutations et les changements en cours que connaissent les entreprises et les tensions qu'ils impliquent ont rendu l'accès au terrain beaucoup plus difficile que lors de la précédente enquête.

Le premier rendez-vous a été parfois difficile à obtenir, et nous avons envisagé de sortir AA3 de notre panel vu l'absence de réponses de l'entreprise. Les relances pour obtenir des informations complémentaires et avoir des entretiens avec les salariés ont été nombreuses et les réticences parfois fortes. Seuls les médecins du travail semblaient plus réceptifs à nos demandes et les contacts ont été plus aisés (à l'exception de Bâtiment qui a difficilement accepté).

Cette situation semble tenir à plusieurs catégories de facteurs et d'abord l'état de tension qui règne dans les entreprises. La dégradation de la conjoncture économique entraîne des mutations et des restructurations qui doivent être gérées au plus haut niveau. Les responsables et RH ont peu de disponibilité pour accueillir des chercheurs. Par ailleurs, l'objet de notre enquête semble « moins parler » à nos interlocuteurs, même s'ils sont tous,

de par l'obligation légale, couverts par un plan ou un accord seniors. Cela ne signifie pas forcément que la question des seniors ne constitue pas une préoccupation importante : toutes les entreprises dans lesquelles nous enquêtons font face à un vieillissement accéléré de leurs salariés. L'âge moyen augmente et cet état de fait est d'autant plus manifeste que les entreprises recrutent peu dans l'ensemble. Enfin, toutes ces entreprises ont engagé des actions en direction des seniors avant l'obligation légale.

Par ailleurs, la question des seniors semble être « diluée » dans une politique plus globale d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité, et l'obligation de négocier sur la pénibilité ne fait que renforcer le phénomène.

Enfin la demande de rencontrer des salariés et des représentants du personnel, pourtant formulée dès le premier entretien, peut aussi constituer une piste d'explication des difficultés d'accéder au terrain. Parmi les entreprises rencontrées, six ont marqué une certaine réticence à organiser des entretiens qui puissent faire ressortir des convergences, mais aussi des divergences avec les discours qui émanent de la direction. L'acceptation de notre demande a été soumise à autorisation au plus haut niveau de l'entreprise. En revanche, AA1, AA2, Bâtiment, Hôpital et Transport nous ont d'emblée donné une réponse positive et nous ont facilité les contacts avec les salariés et les IRP.

B.4.3 Entretiens

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de trois catégories d'acteurs (les représentants de la direction, les salariés et les représentants du personnel,) à partir d'un guide d'entretien spécifique pour ces trois catégories d'interlocuteurs.

Dans cinq des entreprises de notre panel (AAA 2, Bâtiment, Hôpital, Produits sanitaires et Transport), nous avons également mené des entretiens avec le médecin du travail et dans l'une d'entre elle (Métallurgie) avec l'infirmière du travail.

Nous avons réalisé 18 entretiens auprès des directions d'entreprise et rencontré 6 médecins du travail et une infirmière du travail. Parmi les 30 entretiens effectués auprès des salariés, 14 ont concerné des représentants du personnel (CE, DP, CHSCT ou DS) qui se sont exprimés ainsi à double titre. Les mandats exercés par les salariés ne sont pas toujours clairement définis par souci de confidentialité. Ils seront nommés « IRP » au cours du rapport.

Au total, 55 entretiens ont été réalisés. Ce chiffre est proche de l'objectif initial de 60 entretiens dans les entreprises que nous nous étions fixé.

Tableau synthétique des entretiens réalisés

Désignation	Représentants de la Direction	Salariés/IRP	Médecin du travail
AA 1	PDG DRH	2 salariés (59 et 58 ans)	
AA 2	DRH Responsable des	1 salarié, ouvrier, délégué syndical (58 ans) 1 salarié, ouvrier, secrétaire du CHSCT (57 ans)	Médecin du travail

	relations sociales	1 salarié (57 ans)	
AA 3	DRH RRH usine RRH vente	1 salarié, ouvrier, IRP (50-55 ans)	
Banque	Directeur Emploi et Carrière Responsable des Affaires juridiques et sociales	2 salariés, cadres (45 et 46 ans) 2 salariés, délégués syndicaux (55 et 58 ans)	
Bâtiment	DRH Juriste chargée des relations sociales	1 salarié, chef de chantier, représentant du personnel (46 ans) 2 salariés, ouvriers (45 et 62 ans)	Médecin du travail
Energie	DRH	1 salarié, employé (56 ans) 2 salariés, juristes (58 et 46 ans) 2 salariés, cadres, DS (55 et 59 ans) 1 salarié, cadre, DP et représentant syndical au CE (52 ans) 1 salarié, cadre, DS et représentant au CE (48 ans)	
Métallurgie	DRH	1 salarié, cadre (51 ans) 1 salarié, ouvrier, DS et représentant du personnel (58 ans)	Infirmière du travail
Produits sanitaires	RRH production RRH siège	1 salariée, ouvrière (55-60 ans) 1 salarié, cadre (40-45 ans) 2 ouvriers, ouvrier, membres du CE, DS (55-60 ans)	Médecin du travail
Transport	DRH	1 salarié, représentant du personnel, conducteur (48 ans) 1 salariée, conducteur (62 ans)	Médecin du travail

Hôpital	DRH Responsable des recrutements	2 salariés, cadres (45-50 ans)	2 Médecins du travail
---------	-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont été conduits de manière individualisée, à quelques exceptions près, et systématiquement enregistrés (sauf dans trois cas en raison du refus de nos interlocuteurs). Chaque entretien a été effectué par deux personnes, économiste et juriste, afin d'affiner les questions spécifiques et d'avoir la possibilité d'échanger et de confronter analyses et interprétations après chaque entretien. La retranscription des entretiens a été assurée par une chargée d'études embauchée dans le cadre de la convention. Le binôme qui réalisait les entretiens les a réordonnés selon la présentation du guide d'entretien et a ensuite rédigé les monographies, sur la base du plan général des guides d'entretiens en complétant l'information recueillie par l'exploitation des documents collectés.

Au-delà du matériau obtenu lors des entretiens, nous avons recueilli aussi les accords et les plans seniors ainsi que des documents complémentaires utiles pour notre étude chaque fois que cela était possible. Parmi les entreprises rencontrées, trois d'entre elles (Energie, Produits sanitaires et Transport) ne nous ont fourni aucun document malgré des relances. Pour les autres, nous avons pu obtenir plusieurs types de documents : bilans sociaux, tableaux de bord, suivi des plans d'action et des accords, documents présentés au CE, comptes-rendus de réunions de négociation, etc.

B.5 MONOGRAPHIES D'ENTREPRISE

Nous avons construit 10 monographies d'entreprises sur la base des informations recueillies lors des différents entretiens et de l'analyse des différents documents obtenus. Nous avons obtenu des indications complémentaires en allant sur le site web des entreprises ou en faisant des recherches sur internet. Cette démarche a été rendue d'autant plus nécessaire qu'un certain nombre d'entreprises ne nous avait communiqué aucun document, malgré de nombreuses relances.

Les monographies ont été construites sur la base d'un plan de présentation commun qui comprend 5 grandes rubriques : l'activité de l'entreprise et son environnement économique, les caractéristiques et les modes de gestion des seniors, les conditions de construction de l'accord ou du plan seniors, la mise en œuvre de l'accord ou du plan, et une dernière rubrique intitulée « Et après ? », reprenant les éléments relatifs à l'articulation avec les autres accords. Par ailleurs l'explicitation du contexte dans lequel les entretiens se sont déroulés et une brève présentation de nos interlocuteurs figurent au début de chaque monographie.

L'élaboration de ces monographies a constitué une part très importante du travail mené dans cette étude. Elle a demandé un travail d'analyse approfondie de tous les entretiens, puis une analyse transversale qui a permis de mettre à distance les discours recueillis par la

confrontation des points de vue. Cela nous a permis, dans un nombre limité de cas, de mettre en évidence un certain nombre d'oppositions.

Pour la rédaction des paragraphes relatifs à l'activité de l'entreprise et à la place des seniors, nous avons été amenés à rechercher et exploiter des informations, en mobilisant les documents recueillis lors de nos rencontres et un certain nombre de données et d'articles trouvés sur internet.

Nous avons porté une attention toute particulière à l'élaboration de ces monographies, qui constituait l'objet même de cette présente étude. La lecture synoptique que nous avons effectuée nous a permis d'analyser de manière approfondie les conditions de production et de mise en œuvre des accords d'entreprise et plans d'action qui ont été élaborés dans le cadre de la loi de décembre 2008. Elle constitue le cœur de ce rapport final.

III DIX ENTREPRISES ALSACIENNES FACE A L'OBLIGATION LEGALE

Bien que l'ensemble des acteurs de notre panel, tant employeurs qu'IRP, aient été depuis de nombreuses années sensibilisés à la question du maintien des seniors en emploi, l'accord ou le plan d'action mis en place a pour objectif principal de se conformer à la loi.

Quelle que soit la formule retenue, accord d'entreprise, accord de branche ou plan d'action, force est de constater que cette problématique n'a pas soulevé de véritables débats, oppositions ou négociations dans les entreprises. Dans notre panel, le travail de préparation a au maximum nécessité 5 réunions, qui ont plus servi à présenter le cadre légal qu'à discuter sur le fond.

La plupart des actions prévues étaient mises en place dans les entreprises bien en amont de l'obligation légale et s'inscrivent plutôt dans une politique globale de l'entreprise. De ce fait, les IRP déclarent souvent que le texte produit ne va pas assez loin sans pour autant avancer de réelles propositions. Leur seule demande a été la mise en place de dispositifs de départs anticipés qui a systématiquement été rejetée par les directions ce qui a constitué un point de blocage dans les négociations.

Concernant la réalisation des mesures prévues, il est difficile de mesurer l'effectivité des accords et des plans car les objectifs chiffrés et les indicateurs imposés par la loi n'ont pas été calculés et il y a eu très peu de suivi des entreprises ou de l'administration.

A CONTEXTE ET ENJEUX DE LA NEGOCIATION SENIORS

Pour identifier les éventuelles dynamiques enclenchées par l'obligation légale de conclure un accord ou de mettre en place un plan d'action sur l'emploi des seniors, il est nécessaire, dans un premier temps, d'observer à quel stade de réflexion et d'action en étaient les entreprises au moment où les dispositions prévues par la loi 2009 sur l'emploi des seniors ont été mises en place. Bien que repérées comme ayant manifesté un certain intérêt pour le sujet avant cette date, se sentaient-elles réellement concernées par la prise en compte des salariés seniors ? Comment avaient-elles déjà apporté des réponses à cette problématique ?

Cet état des lieux nous permettra ensuite de mettre en lumière la trajectoire des entreprises et les dynamiques qui se sont créées (ou non) entre les deux enquêtes.

A.1 ORIGINES DE LA PRISE DE CONSCIENCE DE LA PROBLEMATIQUE SENIORS

Le vieillissement de la pyramide des âges

L'évolution de la pyramide des âges et le vieillissement des effectifs suscitaient, dans la majorité des entreprises dans lesquelles nous avons enquêté en 2009, des questionnements ressentis et exprimés depuis déjà un certain nombre d'années.

Le contexte sociopolitique (disparition des systèmes de préretraite, allongement des durées de cotisation) est le premier motif, qui associé à cet état de fait, créait déjà dans les entreprises des interrogations, voire des préoccupations quant au devenir de leurs salariés.

Un événement important dans l'histoire de l'entreprise, comme une restructuration, avait également pu entraîner une « révélation » soudaine de l'état de la pyramide des âges et des risques liés à son évolution. L'exemple de Banque est éloquent : lors de la fusion, en 2004, de deux entreprises en une seule, Banque a été contrainte de réorganiser ses services, de les spécialiser, d'organiser des mobilités et des formations.

L'histoire d'une entreprise est jalonnée d'événements qui suscitent aussi des interrogations inédites. On identifie généralement assez facilement l'élément déclencheur en matière d'emploi des seniors.

Les restrictions budgétaires, contraignant à restructurer et générant un audit, ont également pu être à l'origine d'une réflexion plus approfondie sur l'évolution des effectifs et sur la nécessité d'avoir un regard sur la pyramide des âges. Ainsi Hôpital, préoccupé de longue date par l'avancée en âge de ses personnels non médicaux, engagé dans un processus de rationalisation budgétaire et de maîtrise des coûts et confronté à une évolution réglementaire continue et à une normalisation de plus en plus poussée, a fait réaliser dès 1997 une étude sur le phénomène du vieillissement.

Dans deux entreprises (Produits sanitaires et AA2), c'étaient des changements au niveau de l'encadrement des ressources humaines qui avaient provoqué la prise de conscience. Chez Produits sanitaires, un nouvel RH « a mis l'entreprise en alerte » sur la question des seniors face à l'augmentation du nombre de déclarations de maladies professionnelles et en particulier les troubles musculo-squelettiques (TMS). Il a alors souhaité anticiper les effets du vieillissement de la pyramide des âges, en collaboration avec le médecin du travail. Il s'agissait, notamment pour les équipes de femmes travaillant sur des équipements semi-automatisés, de limiter les gestes répétitifs, générateur de TMS. De même, chez AA2 un directeur d'usine et un médecin de la santé au travail, nouvellement arrivés en 2007, ont été alarmés par la population très âgée des ateliers de production et ont estimé nécessaire, « voire indispensable », d'agir au plus vite.

Enfin, dans d'autres entreprises, ce sont des particularités au niveau du secteur professionnel et des initiatives de la branche qui ont généré cette prise de conscience (Bâtiment, Transport, Energie). Ainsi, chez Bâtiment, le taux élevé de travailleurs d'origine étrangère n'ayant pas le nombre de trimestres exigés pour partir à la retraite au taux plein au moment de l'âge légal de la retraite, a posé de façon récurrente la question du maintien des seniors au-delà de l'âge de la retraite, alors même que les conditions de travail étaient pénibles (travail posté, manutention) et les salariés usés. De même, Transport, qui bénéficiait d'un dispositif particulier de préretraite au niveau de la branche (le congé de fin d'activité) avait dû faire face à une vague importante de départs anticipés en 1999. Face à cet événement créant une pénurie de conducteurs, l'entreprise a décidé de développer une politique seniors active, en particulier en matière de recrutement. En ce qui concerne Energie, un accord de branche relatif à l'accompagnement des parcours professionnels dans la diversité des âges avait déjà été signé en février 2008, incitant l'entreprise à agir en ce sens.

D'autres éléments ont été, non pas forcément générateurs, mais plutôt révélateurs de la problématique seniors. Les évolutions technologiques (informatisation chez Banque, diversification des tâches chez Produits sanitaires et Métallurgie, robotisation chez AA1,

AA2, AA3) ont fait apparaître des difficultés d'adaptation chez les seniors, incitant les entreprises à mettre en place une gestion du travail favorisant un meilleur partage des tâches entre les générations. Cette recherche d'équilibre est liée aussi à l'importance accordée à la mémoire et à la transmission des cultures d'entreprise (par rapport à la clientèle chez Banque, pour la transmission de savoirs chez Bâtiment, AA1, AA2, AA3 et Métallurgie). La nécessité de transmettre les compétences et les savoirs est fortement ressentie, tant par les directions que par les salariés et leurs représentants. Enfin, toutes les entreprises que nous avons rencontrées avaient déjà entamé une réflexion sur la question de l'amélioration des conditions de travail sans pour autant être toujours spécifiquement tournée vers les seniors. L'objectif était de diminuer l'impact du travail sur la santé pour tous, afin d'éviter l'usure au travail.

Une préoccupation des Responsables des ressources humaines

Les actions en faveur de l'emploi des seniors ont été initiées le plus souvent par des responsables des ressources humaines, parfois en binôme avec les médecins du travail (c'est le cas chez AA2, Métallurgie et Produits sanitaires). Il s'agissait de s'appuyer sur des diagnostics avant d'envisager de nouvelles stratégies de gestion du personnel, ciblant prioritairement la réorganisation du travail et l'amélioration des conditions de travail. Le médecin du travail a pu jouer un rôle important dans cette approche, en pointant les risques physiques et psychosociaux engendrés par les postes de travail et leur impact sur l'usure des salariés et en ayant à gérer des restrictions médicales. C'est le cas particulièrement du médecin du travail d'AA2, dont l'objectif a été de trouver des solutions à ces risques et qui a porté dans l'entreprise l'ensemble de l'action pour l'amélioration des conditions de travail. Chez Produits sanitaires, c'est encore le médecin du travail qui a pris l'initiative de créer une commission « seniors » pour recenser leurs problèmes.

A cette phase, ont pu également être associés des consultants externes, tels qu'un ergonome de l'AGEFIPH (Produits sanitaires), un consultant de l'ARACT (AA2) ou encore une équipe d'experts composée de juristes, d'ergonomes et de psychologues du travail (Métallurgie). Par ailleurs, quelques entreprises ont préféré se doter d'une compétence interne en recrutant, pour Agroalimentaire 3, un chargé de mission « seniors », et pour Hôpital, un technicien des risques et une psychologue du travail.

Les réflexions et les propositions d'actions ont pu être discutées dans le cadre de groupes de travail parfois thématiques (handicap, stress, risques psychosociaux, TMS...), qui incluaient divers acteurs : CHSCT, médecins du travail, responsables d'ateliers, consultants..., en s'appuyant sur les salariés au sein des cercles de qualité (AA1) ou en recueillant les avis des salariés concernés sur la réorganisation du travail posté (AA2) ou à la chaîne (Métallurgie).

On note également que les syndicats (lorsqu'ils sont présents dans l'entreprise), ont exercé une certaine vigilance sur les actions en matière d'amélioration des conditions de travail et souhaité fortement être associé au processus décisionnel.

A.2 POLITIQUES EN DIRECTION DES SENIORS DEJA MISES EN ŒUVRE

Nous avons pu constater que les entreprises dans lesquelles nous avons enquêté avaient déjà, souvent depuis longtemps, pris la mesure du vieillissement de leurs salariés. Chacune de ces entreprises avait tenté d'apporter des réponses aux problématiques internes qui y étaient liées.

Alors qu'aucune obligation légale n'était encore en vigueur, ce sont surtout des solutions pragmatiques qui ont été mises en place, au cas par cas ou profitant au plus grand nombre.

Une politique sociale de fidélisation du personnel

La plupart des entreprises rencontrées (AA1, AA2 et AA3, Métallurgie, Banque) menaient une politique sociale ancienne de fidélisation du personnel et avaient la quasi-certitude qu'elles auraient à gérer leurs salariés jusqu'à la fin de leur carrière professionnelle. Elles ont pris conscience progressivement des contraintes induites par le vieillissement de ces salariés. Ainsi, Métallurgie, préoccupée par les problèmes posés par sa pyramide des âges, menait de longue date des réflexions autour de la question de la gestion des salariés âgés. AA1, petite entreprise familiale avec des pratiques paternalistes, avait mis en place des actions ponctuelles pour favoriser le maintien des seniors jusqu'à leur retraite. AA2, quant à elle, voulait transformer cette contrainte, le vieillissement du personnel et leur maintien au travail, en opportunité en matière d'amélioration des conditions de travail. Le DRH d'AA3 s'était préoccupé de mettre en œuvre les moyens pour que « *les salariés se sentent bien tout au long de leur carrière et puissent rester en bonne santé* ». Enfin, Transport s'était tout particulièrement positionnée sur la valorisation de l'âge depuis de nombreuses années, avec une politique de recrutement ciblée sur les plus de 45 ans.

Amélioration des conditions de travail : une préoccupation prioritaire

En 2008-2009, toutes les entreprises avaient déjà réalisé des investissements notamment pour l'achat de nouveaux matériels permettant aux salariés vieillissants et/ou usés de se maintenir dans l'emploi (Bâtiment, Produits sanitaires, AA1 et AA2). L'aménagement du temps de travail permettaient également d'apporter des réponses. Par exemple, chez Produits sanitaires, les femmes plus âgées travaillant à la production ont pu réduire le nombre de nuits travaillées. Ces mesures s'adressaient généralement à tous les salariés, même si c'est bien le vieillissement de la pyramide des âges qui motivaient ces mesures.

Des tentatives ambitieuses de réorganisation du travail de production n'avaient pas pu aboutir (AA2) ou se s'étaient soldées par un retour en arrière (Métallurgie). AA2 avait engagé une réflexion sur le travail de nuit et les rythmes des équipes, sous l'égide d'un consultant et avec les salariés concernés. Les propositions de modifications de cycles qui en étaient ressorties ont été refusées par les salariés consultés par vote alors même que les représentants syndicaux y étaient favorables. Le *statu quo* a été maintenu. Chez Métallurgie, la réorganisation du travail en îlots avec polyvalence et autonomie des opérateurs, avait été effectuée avec l'aide d'un ergonome, pour favoriser le maintien au travail des seniors et des personnes ayant des restrictions médicales. Mais la pénibilité mentale accrue ne convenant pas aux seniors et les jeunes opérateurs se sentant freinés dans leur rythme de travail par les seniors, cette organisation a été abandonnée quelques années plus tard pour revenir au travail en ligne, plus pénible physiquement.

Une gestion à court terme du personnel

Par ailleurs, comme évoqué précédemment, les entreprises rencontrées s'étaient attachées à fidéliser leurs salariés, en adoptant une gestion à relativement court terme de leurs personnels. Celle-ci se déclinait principalement en mobilités et en promotions internes. Elle s'est appuyée souvent sur des entretiens annuels, ainsi que sur des actions de formation principalement destinées à l'adaptation aux postes (sécurité, français langue étrangère, manipulation des malades...). Ces formations s'adressaient à tous les salariés et étaient rarement destinées spécifiquement aux seniors, sauf pour répondre, par exemple, à des difficultés informatiques propres aux salariés plus âgés. Les politiques de gestion prévisionnelle (GPEC) étaient encore en phase d'expérimentation et vécues comme une démarche nouvelle. Chez AA2, l'accord signé en 2007 avait pour objectif d'anticiper l'identification des besoins en matière de métiers (Observatoire des métiers) et de faire participer les salariés à la gestion de leur carrière (entretiens, formations...). Métallurgie avait signé un accord GPEC abordant la mobilité interne et déjà, l'égal accès à la formation professionnelle des salariés de 45 ans et plus ainsi que leur développement professionnel. Quant à Banque, la réorganisation découlant de la fusion ainsi que la décision de ne pas procéder à des licenciements à cette occasion, avaient renforcé l'attention portée aux effectifs existants, à leurs compétences et à leur évolution dans ce nouveau cadre. Afin de faire le point sur tous ces éléments, l'entreprise a procédé alors à des entretiens de carrière.

L'accord GPEC de branche d'Énergie (avril 2008), portant sur l'accompagnement des parcours professionnels dans la diversité des âges prévoit quant à lui un accompagnement des parcours professionnels avec des entretiens de jalonnement de carrière, le recours à la formation, le transfert des connaissances, le soutien de l'employabilité et l'adaptation des rythmes de vie au travail.

Enfin, concernant la transmission des savoirs et des compétences, peu d'actions volontaristes avaient été formalisées. Pourtant, nos interlocuteurs affirmaient qu'il y avait « *la volonté et la nécessité d'une mémoire* » (Banque) ou que « *l'on compte sur les seniors pour transférer les compétences* » (Énergie).

AA1 et Transport prévoyaient qu'un « ancien » travaille en doublon pendant 6 mois avec un « débutant ». Énergie, également en organisant des doublons, anticipait les départs en retraite « *afin d'éviter les ruptures* ». Quant à Bâtiment, elle insistait sur l'intérêt des échanges intergénérationnels, qui se traduisent par la transmission des compétences et de l'expérience des chefs de chantier (salariés plutôt âgés) vers les jeunes conducteurs de travaux qui, eux-mêmes, apportent leurs connaissances récentes en matière de technologies et de matériaux.

De façon générale, en effet, le manque de formalisation du tutorat générait beaucoup de difficultés pour les tuteurs à faire valoir le temps passé au tutorat, car on ne diminuait pas leurs objectifs ou leur charge de travail pour autant. La fonction n'était donc qu'implicite, relevant du simple bénévolat, non valorisée, ni par des salaires, ni par des primes ou une indemnité ni même par la reconnaissance lors des entretiens d'évaluation.

Le délicat sujet des fins de carrière

Jusque vers la fin des années 2000, les entreprises de notre échantillon et surtout les salariés gardaient encore, dans les esprits et dans les pratiques, l'idée qu'un salarié senior « usé » pouvait quitter son travail avant l'âge requis, tout en étant pris en charge jusqu'à la liquidation de sa retraite. Notre première enquête, en 2008-2009, était encore imprégnée de cette logique, fortement ancrée dans le monde du travail et depuis longtemps. Les entreprises répondaient donc au cas par cas aux demandes de cessation anticipée d'activité, en utilisant les dispositifs de préretraite publique ou maison de manière régulière, sinon systématique (AA2, AA3, Bâtiment, Banque, Métallurgie). Certaines avaient eu recours à de cette pratique pour faire face, et c'était encore le cas au moment de l'enquête, à des plans sociaux avec des réductions d'effectifs (AA2, AA3, Banque). Même si ces opérations de départs négociés s'inscrivaient sur la base du volontariat et ne ciblaient pas exclusivement les salariés les plus âgés, ce sont bien eux qui systématiquement étaient le plus souvent « bénéficiaires » de ces dispositifs.

Un dispositif de branche spécifique de fin de carrière était (et est toujours) en place chez Transport. Il concerne les salariés de 55 ans, justifiant de 30 ans de conduite. Du fait de la culture française de la préretraite qui existait en France pendant 30 ans, les salariés restaient attachés à ce dispositif. Cependant l'entreprise souhaitait déjà en 2009 mettre fin à ces pratiques et cherchaient à inciter ses salariés à rester, en investissant en matière de confort au poste de conduite ou en prévoyant des examens médicaux annuels que l'entreprise rendait obligatoires pour prévenir les incapacités de travail.

Dans toutes les entreprises du panel, avec la modernisation progressive des installations et l'emprise des restrictions budgétaires, s'était déjà largement estompée la possibilité d'aménager des « postes tranquilles » pour y installer des salariés seniors fatigués. Certains aménagements du temps de travail étaient cependant prévus, comme la réduction du travail de nuit ou le passage à des postes de jour pour les seniors (Hôpital, Produits sanitaires) ou encore la possibilité d'aménager ses horaires et plannings en fonction de ses souhaits (Transport).

Des entretiens organisés par les RRH avec les seniors permettaient déjà aux salariés d'exprimer leur ressenti par rapport à leur fin de carrière, leurs projets, leurs attentes en matière d'aménagement du temps (par exemple chez Banque, où des salariés d'un certain âge souhaitaient rejoindre le siège pour ne plus être en contact avec la clientèle). Chez Bâtiment, les réponses étaient variables, car on y estimait qu'« il y a les salariés que l'on voudrait garder plus longtemps et ceux que l'on aimerait voir partir le plus vite possible ». En cas de risque de pénurie (chefs de chantier), l'entreprise cherchait à encourager les salariés à rester au-delà de l'âge légal, pour faire appel à eux en tant que conseillers dans les services techniques de l'entreprise, tout en diminuant leur temps de travail.

De façon générale, les entreprises du panel considéraient qu'informer leurs salariés en matière de retraite faisait partie de leurs missions. Certaines entreprises avaient donc organisé des séances d'information et invité des spécialistes à venir dispenser des informations sur les régimes de retraite (Banque) ou encore sur les incidences financières du départ (Hôpital).

B CONDITIONS DE CONSTRUCTION DES ACCORDS OU DES PLANS

Les 10 entreprises du panel portaient depuis plusieurs années une attention particulière au vieillissement de leur personnel. En effet, bien avant la mise en place de l'obligation légale, elles recherchaient des solutions pour permettre le maintien en emploi des seniors qui eux-mêmes prolongeaient leur carrière afin d'obtenir une retraite à taux plein. Pourtant, il ne leur paraissait pas nécessaire d'engager des négociations pour parvenir à une régulation conjointe de cette problématique.

Avec l'obligation de négocier des accords seniors ou d'établir des plans d'action seniors, les entreprises ont eu à appréhender cette problématique sous un angle nouveau et avec une marge de manœuvre réduite puisque la loi impose un cadre réglementaire et des délais contraignants.

Comment les différents acteurs, membre de la direction, IRP, salariés, se sont-ils mobilisés autour de cette nouvelle obligation ? Quelles sont les mesures qui ont été choisies et valorisées dans les accords et les plans ? Y – a – t – il eu une rupture avec la politique menée jusqu'à présent ? Nous aborderons ces points dans cette partie.

B.1 INTENTIONS DES ACTEURS

B.1.1 Motivation de la direction: une contrainte législative à respecter

La première motivation de l'ensemble des directions a été de respecter l'obligation imposée par la loi et de ne pas être contraint à payer la pénalité de 1%. Pour la plupart des IRP, cela aurait même constitué la seule motivation de l'employeur.

Cependant, il ressort aussi que l'obligation légale a contraint l'entreprise à réfléchir sur ses pratiques de RH en matière de seniors et lui a permis de promouvoir la politique sociale de l'entreprise déjà en œuvre. Le DRH de AA3 affirme : « *c'est avoir un partage, une visualisation des choses accomplies avec nos partenaires et salariés* ». Métallurgie a même inclus cette démarche dans sa politique de responsabilité sociale, RSE, qu'il valorise par ailleurs sous forme d'un label.

De l'avis de tous, ces textes n'ont pas révolutionné les façons de faire. Les entreprises se sont contentées de fixer par écrit des pratiques qu'elles menaient antérieurement, et encore pas forcément toutes, sans aller au-delà des contraintes légales.

Par ailleurs, les représentants des employeurs critiquent ce cadre législatif très strict. Plusieurs entreprises de notre panel affichent de claires réticences à l'encontre de contraintes réglementaires supplémentaires qu'elles considèrent chronophages et qui viendraient entraver la liberté décisionnelle de l'entreprise. Les différentes obligations légales qui pèsent sur l'entreprise en termes de ressources humaines (seniors, mixité, TH...) sont ressenties paradoxalement comme autant de rétrécissement des marges de manœuvre de l'entreprise, alors même que ces préoccupations étaient présentes de manière informelle dans ses pratiques.

Deux des entreprises de notre panel (AA1 et Bâtiment) n'ont pas souhaité placer leur accord ou plan au niveau de l'entreprise, alors même que le Ministère du travail incitait plutôt à

l'élaboration de l'accord ou du plan au niveau le plus fin (i.e. l'entreprise), au plus proche de leurs salariés seniors.

AA1 n'a pas souhaité rédiger un texte à son niveau. Elle est couverte par un accord de branche signé le 2 octobre 2009. Ce choix est motivé, d'une part, par sa petite taille qui ne nécessite pas, selon elle, une politique spécifique senior et d'autre part, par la qualité de l'accord de branche qu'elle estime tout à fait satisfaisant et adapté à ses besoins. Elle affirme que l'accord couvre tous les axes au niveau de son entreprise. AA1 a été consultée lors de l'élaboration de l'accord de branche et son directeur des ressources humaines faisait partie de la Commission de rédaction.

Bâtiment a, quant à elle, opté pour un plan élaboré au niveau du groupe, à charge pour les entreprises qui en font partie de le déployer en leur sein. Elle aussi invoque la petite taille de l'entreprise mais aussi le fait que l'évolution de carrières et les aménagements de fin de carrière sont envisageables seulement à l'échelle du groupe.

Dans les autres études : une forte empreinte legaliste sur la rédaction des accords ou plans

La volonté du Gouvernement était de ne pas « dicter aux entreprises un train de mesures particulières mais de leur permettre de définir la solution qui leur paraît la mieux adaptée à leur situation »⁷. Cependant, de fait, l'obligation légale de produire un accord ou un plan d'action paraît avoir pris le pas sur l'idée de saisir l'opportunité de définir une politique relative aux seniors propre à l'entreprise : « Le guidage proposé par le décret vers les actions ou les solutions a permis aux acteurs de répondre dans les délais au détriment de l'indispensable étape du diagnostic » (Nord-Pas-de-Calais), « Dans l'ensemble, les diagnostics sont donc réduits à leur plus simple expression, voire absents, dans les documents de référence et ils sont qualitativement très pauvres » (Midi-Pyrénées), « Cette relative faiblesse des états des lieux ne permet pas de contextualiser les problématiques selon la variété des situations dans l'entreprise (métier, situation de travail, genre...), mais renvoie une lecture homogène de cette population sur le seul critère d'âge » (Île-de-France), « Les déterminants des choix des domaines et des actions sont rarement explicités » (Rhône-Alpes 2).

B.1.2 Motivation des IRP et des salariés : peu de mobilisation ou une mobilisation limitée

Les salariés ou leurs IRP ne se sont pas mobilisés autour des accords seniors, même si tous étaient conscients, eu égard à la réforme des retraites qui combine augmentation de la durée de cotisation et relèvement de l'âge de départ à la retraite, de la nécessité de tracer de nouvelles orientations. La préexistence de politiques au profit des seniors dans les entreprises de notre échantillon, évolutives en fonction des besoins des entreprises a certainement limité l'intérêt des salariés et des IRP pour les accords seniors. Les acteurs étaient plutôt préoccupés par l'état de la conjoncture, ce qui les a quelque peu détournés d'un sujet qui leur semblait correspondre à des acquis dans l'entreprise. Si la conjoncture était « bonne » la politique s'appliquait ; si la conjoncture était mauvaise, ils leur semblaient inévitables que des seniors soient contraints de partir de l'entreprise à l'occasion de plans sociaux.

⁷ Discours du ministre, M. Darcos, Réunion de mobilisation pour l'emploi des seniors du 3 novembre 2009 à la maison de la RATP à Paris.

Les IRP dans leur majorité ont ainsi laissé la main à l'employeur, qui était obligé de se conformer à la loi. Pourtant, ils déclarent majoritairement avoir tenté de négocier sur le sujet, même s'il apparaît clairement qu'ils n'ont pas été souvent force de proposition. Leur réticence vient certainement du fait d'un décalage entre les attentes des salariés qui, sauf état de santé dégradé, souhaitent se maintenir dans l'emploi et choisir le moment de leur départ, et la position des IRP, relais du discours des confédérations syndicales. Pour les organisations syndicales, tous les salariés seniors n'auraient qu'une envie : partir à la retraite le plus tôt possible (dans certains cas à compter de 50 ans) d'autant plus lorsqu'il y a eu un voire plusieurs plans sociaux ou des dispositifs de préretraite avec un accompagnement financier important ; seuls les salariés seniors qui auraient connu des périodes de chômage ou qui auraient des « trous » dans leur parcours voudraient rester en activité.

Ainsi, il apparaît des tiraillements entre la volonté de défendre le maintien dans l'emploi de tous les salariés, y compris les seniors et le souhait de revendiquer un départ à la retraite choisi. Ces tiraillements sont entretenus par l'instabilité des règles relatives à la retraite (durée d'assurance et âge de départ à la retraite qui ont augmenté).

A contrario, le discours de plusieurs salariés d'entreprises de secteur et de taille variés est différent. Quel que soit leur âge, ils n'expriment que rarement le souhait de partir le plus tôt possible, sauf disent-ils en cas de problème de santé. Leur décision de partir à la retraite est conditionnée à leur situation familiale et économique et à l'intérêt pour leur travail. Plus généralement, certains remettent en cause l'utilité même d'une politique spécifique « seniors » ; ils souhaitent continuer à faire carrière dans l'entreprise et être traités comme tous les autres salariés. Ils voient dans ce type de politique un marquage qu'ils rejettent. Un salarié senior confirme « *les trucs sur les seniors, je n'en ressens pas le besoin* ». Lorsque nous interrogeons les IRP plus spécifiquement sur leur propre situation, i.e. comme un salarié « *lambda* » et non pas comme représentant des salariés, ils nous tiennent un discours assez similaire aux autres salariés.

Quelle que soit leur situation, salarié ou IRP, quel que soit leur âge, plus de 55 ou moins de 55 ans, les salariés rejettent massivement l'appellation de senior à laquelle ils associent des problèmes de vieillissement, de santé, d'usure et de démotivation et dans laquelle ils ne se reconnaissent pas. Ainsi, ils se sentent peu concernés voire opposés à une politique spécifique « seniors ».

Dans les autres études : faiblesse de la motivation des IRP

L'étude de Nord-Pas-de-Calais souligne que l'opposition syndicale à l'allongement des carrières mettaient les négociateurs en porte-à-faux, et qu'en outre ils manquaient de références sur la question de l'employabilité des seniors : « *Cela explique sans doute que la négociation n'ait pas été difficile dans les entreprises rencontrées* ». Elle relève encore que, lors d'entretiens avec des représentants syndicaux, il ressortait que le contenu de l'accord était déjà un peu oublié.

B.2 ANALYSE DU CHOIX ACCORD/PLAN

L'obligation de parvenir à un accord ou un plan est respectée par l'ensemble des entreprises du panel qui entrait dans le champ de l'obligation (soit 9 entreprises). La dernière entreprise de notre panel (Hôpital) n'était pas soumise à l'obligation légale et constitue en cela une

entreprise de contrôle. Sur les 9 entreprises concernées par l'obligation, 5 ont opté pour un plan (dont 1 plan de groupe), 3 pour un accord d'entreprise et 1 pour un accord de branche.

Un petit nombre d'entreprises (Banque, Transport) s'est positionné immédiatement sur le choix d'un plan plutôt qu'un accord. Ce choix est plus lié au sentiment d'urgence à répondre dans les délais fixés par la loi qu'à une volonté manifeste de ne pas négocier. D'ailleurs, chez Transport, le plan d'action a été communiqué au comité d'entreprise et aux représentants du personnel qui l'ont « validé » à l'unanimité. En effet, il correspondait à une politique « seniors » rodée depuis de longues années. C'est aussi le cas de Banque, qui a élaboré un plan d'action court sur 2 ans en relation avec les IRP. « *Ce n'était pas un accord, mais cela n'a pas été juste une présentation, c'était un peu plus que ça* », se rappelle le DRH de Banque. Ce plan d'action arrivé à échéance, fin décembre 2011, un accord a été signé. Il reprend les points du plan en les complétant par les dispositions de l'accord relatif à la GPEC signé par le groupe qui stipulait qu'il fallait « *accompagner les seniors et préparer la fin de carrière professionnelle* ». L'accord a été signé par les deux plus importantes organisations syndicales présentes dans l'entreprise (SNB et FO).

Des négociations courtes ou...

Dans les autres cas, suite à l'entrée en vigueur de l'obligation légale relative à l'emploi des seniors, le souhait de la plupart des directions était d'aboutir avec les IRP à la conclusion d'un accord. Ainsi, la majorité des entreprises (ou groupe) ont engagé des négociations (Produits sanitaires, Bâtiment, AA2, AA3, Energie, Métallurgie).

Le souhait de certaines entreprises était d'impliquer les partenaires sociaux dans le processus d'élaboration d'un accord et ce, dans le but de favoriser le dialogue social (Métallurgie, Energie) et de nourrir une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), telle que définie par les principes directeurs de l'OCDE concernant la RSE des firmes multinationales ou dans la stratégie européenne concernant la RSE (programme EMAS notamment).

Chez Energie, Métallurgie ou AA2, le choix de la direction de négocier un accord semble avoir été évident compte tenu de la tradition de négociation collective dans l'entreprise et de l'ancrage syndical important. Chez AA2 par exemple, le délégué FO et un membre du CHSCT reconnaissent qu'ils n'ont pas à se plaindre des relations avec les directions, qu'elles sont assez ouvertes et ne refusent pas de rencontrer les délégués syndicaux. Les directions fournissent beaucoup de documents, comptes-rendus de réunions ou bilans. « *On a quand même un certain dialogue social* » nous ont-ils déclaré.

Dans les 6 entreprises où des négociations ont été engagées (AA2, AA3, Bâtiment, Energie, Métallurgie, PS), les partenaires sociaux ont participé sans blocage à la négociation. Ainsi, elle a été relativement facile, aucun des acteurs ne voulant que son entreprise soit sanctionnée par la pénalité financière de 1% de la masse salariale prévue par la loi. De plus, l'emploi des seniors apparaissait comme un sujet assez consensuel dans les entreprises.

Un calendrier avait été établi comprenant plusieurs réunions afin d'une part de présenter les objectifs de l'accord et les axes prioritaires, d'autre part de recueillir les propositions des organisations syndicales et enfin d'échanger avec elles sur les grandes lignes de l'accord

rédigé. En fait, il s'avère que peu de réunions ont réellement été conduites (entre 1 et 5 réunions).

Chez AA2 par exemple, 4 réunions de négociations ont été menées d'octobre à décembre 2009 avec les différents acteurs concernés. Les deux premières réunions de « négociation » ont permis de présenter et d'expliquer le texte de la loi, l'obligation de négocier et les pénalités encourues, ainsi que les conditions de validité d'un accord ou d'un plan d'action. La direction a également présenté un diagnostic « seniors » relativement détaillé, par pratiques GRH par tranches d'âge. La DRH explique « *il y a eu un choc des cultures lorsqu'on a commencé à évoquer l'allongement de la durée du travail et la fin des plans sociaux ; il a fallu expliquer la loi pour débiter la négociation, il a fallu que le responsable du développement formation accompagne ce processus avant de pouvoir entrer en négociation* ». Les deux secondes réunions ont servi aux partenaires à définir les axes prioritaires, les objectifs et les conditions de réalisation (modalités et indicateurs de suivi). Il y a eu des propositions d'action de part et d'autre.

Chez Métallurgie, 4 réunions ont également suffi à rédiger l'accord qui a été signé le 1er décembre 2009 par trois des organisations syndicales présentes dans l'entreprise (CFDT, CGC, FO). Le manque de visibilité quant à l'évolution du marché et par conséquent quant à l'évolution des effectifs de l'entreprise a incité les signataires à limiter la durée de l'accord à deux ans afin de pouvoir ajuster les mesures prévues à un environnement en évolution constante. Les signataires de l'accord invoquent un contexte économique favorable et le fait que la question des seniors ne soit pas conflictuelle dans l'entreprise pour justifier la rapidité d'obtention d'un « consensus ». La CGT n'a pourtant pas signé l'accord qu'elle jugeait insuffisamment « ambitieux ».

...qui n'ont pas pu aboutir.

Cependant, dans la moitié des entreprises qui ont engagé des négociations, ces dernières n'ont pas abouti (AA2, AA3, Bâtiment). Des délais trop courts de négociation et un blocage sur le choix des mesures sont invoqués pour justifier la préférence pour la forme du plan, considérée aussi comme plus souple.

La préférence pour le plan tient aussi à un désaccord entre la direction et les IRP ; les IRP soutenant souvent une réintroduction des dispositifs de départs anticipés ou des mesures en terme d'aménagement du temps de travail en fin de carrière mais avec une prise en charge financière par l'entreprise. Les équipes syndicales de AA2 et AA3 plutôt que de négocier des mesures moins « populaires » que les départs anticipés ont préféré rejeter le principe même d'un accord. D'autant que chez AA2, le temps des négociations de l'accord correspondait à la première année de mise en œuvre d'un plan social courant sur 3 ans. Ainsi, le principe même du maintien dans l'emploi des seniors et le refus d'inscrire dans l'accord des dispositifs de départs anticipés semblaient en totale contradiction avec le départ de plus de 200 personnes, la plupart salariés âgés avec des conditions financières très favorables. Un délégué syndical de l'entreprise précise : « *quand on parlait seniors, on pensait à nos seniors à nous, qui sont dans une perspective de départs anticipés alors que la loi dit de garder les seniors dans l'entreprise* ». Ainsi, trois des 4 organisations syndicales (CFDT, CGT et FO) de AA2 se sont très nettement positionnées dans les négociations sur l'obtention d'aménagements de fins de carrière, temps partiels ou préretraites, notamment pour les

salariés exposés à des conditions de travail pénibles. Une 4^{ème} (CFE-CGC) a donné un avis favorable et aurait pu signer l'accord, mais en demandant comme les autres l'ouverture d'une négociation sur les aménagements de fins de carrière dès 2010.

Chez Bâtiment, les mesures proposées par la direction du groupe n'ont pas satisfait les représentants des salariés qui « *auraient aimé qu'on en écrive plus et qu'on s'engage plus* ». En effets, ils souhaitaient plus d'engagements chiffrés notamment en termes de recrutement de seniors.

Par ailleurs, le manque d'ambition des accords et le fait que les accords proposés à la signature soient entièrement « ficelés » par les directions a conduit dans certains cas (AA2, AA3, Bâtiment) des organisations syndicales à ne pas signer ce qu'elles considéraient comme des ultimatums. Ces représentants syndicaux nous disent qu'ils avaient l'impression que leur d'entreprise ne cherchait qu'à obtenir une signature et échapper à la pénalité financière. Ces mêmes représentants syndicaux dénoncent d'ailleurs la « campagne de stigmatisation » dont ils auraient été l'objet pour ne pas avoir signé l'accord, les entreprises se servant de cela pour justifier le manque d'ambition de leur politique vis-à-vis des seniors : « *les seniors nous on voudrait faire quelque chose mais on n'a pas de partenaire social en face qui veut bien discuter sur ce sujet avec nous* ». De plus, le choix des directions de s'orienter systématiquement vers des plans d'action en cas de blocage des négociations par rapport au choix des mesures a manifestement heurté les représentants syndicaux rencontrés et mis en lumière ce qu'ils qualifient comme une tentative d'évitement de discussions.

Les causes communément évoquées par les IRP et les directions pour justifier la non-conclusion d'un accord sont:

- une forte culture de la préretraite (AA2)
- un délai très court (AA2)
- désaccord sur le type de mesures à intégrer dans le texte, en particulier sur la question de la compensation (AA2, AA3, Bâtiment)
- climat social, restructuration (AA2)

Au final dans notre échantillon :

Désignation	Accord ou plan ? Motivations
Agro-alimentaire 1	Accord de branche élaboré le 2 octobre 2009, sans déclinaison au niveau de l'entreprise (moins de 300 salariés). Cet accord a été signé par les organisations patronales et 4 organisations syndicales : FO, CFE-CGC, CFDT, CFTC.
Agro-alimentaire 2	Plan élaboré le 21 décembre 2009 par la direction suite à l'échec des négociations avec les partenaires sociaux.
Agro-alimentaire 3	Plan élaboré le 7 décembre 2009 par la direction suite à l'échec des négociations avec les partenaires sociaux.

Banque	Plan élaboré, dans l'urgence, le 9 décembre 2009 Puis un accord a été signé par la direction et par 3 OS sur 4 (CFTC, FO, SNB) le 22 décembre 2011.
Bâtiment	Plan de groupe élaboré par le représentant du groupe le 17 décembre 2009. Ce plan a été rédigé suite à l'échec des négociations engagées au niveau du groupe. Il n'y a pas de déclinaison par entreprise.
Energie	Accord élaboré le 15 décembre 2009 par les 4 OS : CFDT, FO, CGT et CFE-CGC.
Métallurgie	Accord élaboré le 1 ^{er} décembre 2009 par la direction et par 3 OS sur 4 (CFDT, CGC, FO) ; la CGT n'a pas souhaité signer l'accord car le volet compensation n'est pas abordé.
Produits sanitaires	Accord élaboré par la direction et par 3 OS sur 4 le 1 ^{er} décembre 2009 (CFTC, CGT, FO); la CFDT n'a pas souhaité signer l'accord car elle dit « <i>ne pas adhérer à la mise en place d'une politique spécifique aux seniors</i> ».
Transport	Plan signé par la direction le 22 décembre 2009 car il n'y a pas de culture de négociation dans l'entreprise. Ce plan a été élaboré pour chaque société du groupe, avec la même structure. Ainsi, les mesures ne sont pas adaptées aux particularités des entreprises mais chaque plan présente une actualisation des chiffres selon l'entreprise.

Dans les autres études : des négociations sans impact manifeste sur le contenu des accords

L'alternative laissée aux entreprises de définir des actions au bénéfice des seniors par la voie de la négociation ou par celle d'une élaboration d'un plan initié par la direction ne se traduit pas par des différences sensibles entre le contenu des accords et celui des plans : « *La participation des organisations syndicales à l'élaboration n'a pas eu d'impact visible sur le choix des dispositions ou les paramètres de mises en œuvre* » (Lorraine), « *les délégués syndicaux avaient peu préparé les débats et se sont montrés peu proactifs* » (Rhône-Alpes 2). Cela se traduit d'ailleurs par le constat que le recours au plan d'action qui suivrait un échec après des négociations demeure marginal, selon la DIRECTE d'Auvergne. Et s'il arrive tout de même que des négociations soient rompues, c'est notamment parce que les représentants syndicaux posaient en préalable qu'il y ait « *un dispositif de départ anticipé avec indemnisations pour les salariés en situation d'inaptitude* » (Lorraine).

Accord et plan : une différence de nature ou de degré ?

Une étude récente publiée par « Entreprises et Personnel » a mis en lumière le fait que la différence de nature que les juristes font entre accord et plan (acte contractuel – acte unilatéral) n'est pas aussi radicale dans les faits car les DRH distingueraient en fait deux types d'accords, dont l'un plutôt à vocation normative et l'autre à vocation de communication, qui pourrait tout aussi bien s'inscrire dans une démarche unilatérale.

Les questions posées par le déploiement des uns et des autres ne sont pas de même nature, les enjeux et les acteurs sont différents, alors même que les deux sont des accords au sens strictement juridique. Les stratégies de mise en œuvre les différencient.

« Ainsi, s'agissant des thèmes autorisant une application concrète (salaires, classification), leur déploiement sera d'autant plus aisé auprès des managers que l'enjeu pour « le business » est bien identifié et compris (un aménagement du temps de travail parfaitement adapté à l'activité par exemple). Un accord « normatif » permet aux organisations syndicales l'ayant négocié de montrer très concrètement ses avantages pour les salariés, tel un abondement lors de la mise en place d'un CET par exemple ou un mode de calcul plus avantageux dans un accord d'intéressement. La règle s'applique de suite et le déploiement est immédiat ».

S'agissant des accords de promotion d'une politique sociale ou accord-cadre, (tels les accords seniors), les enjeux pour l'entreprise sont plus d'ordre stratégique : affirmer l'intérêt d'un thème particulier. Conclure un accord est alors plus un élément de « marketing » de la politique RH de l'entreprise en interne vis-à-vis des salariés, en externe vis-à-vis des sous-traitants, des clients, concurrents ou des pouvoirs publics. Dans ce cas, l'objet du déploiement n'est pas identifiable concrètement immédiatement.

Concernant les dispositifs seniors, sans mode d'emploi, de nombreux accords restent de « belles déclarations d'intentions » sans appropriation sur le terrain. La véritable question à se poser est la pertinence de la voie de la négociation pour développer d'autres compétences, d'autres pratiques qui sont de la responsabilité de l'entreprise et du management.

Certes, l'entreprise est souvent contrainte à le faire, mais pourquoi ouvrir des négociations sur des thèmes sociétaux alors que ces sujets demanderaient plus de temps et d'autres actions pour pouvoir être traités ? La signature de l'accord n'est pas une fin en soi.

Un premier bilan des accords seniors semble confirmer l'insuffisance de la seule négociation pour changer les mentalités. De plus, cette conception de la négociation collective sur ces sujets semble une pratique surtout française. Les autres pays (Allemagne, Italie, Espagne) utilisent la négociation collective plutôt pour les accords normatifs et souvent au niveau sectoriel.

On pourra toujours soutenir que ces accords font progresser les mentalités, mais il faut bien mesurer que, sans dispositifs d'accompagnement adaptés, ils resteront au mieux comme des jalons dans une prise de conscience collective, au pire comme des actions de communication sans lendemain.

Alors pourquoi le faire ?

Le poids de l'externe s'est considérablement accru ces dernières années et il apparaît pour certaines directions d'entreprises qu'il est politiquement correct d'impliquer les partenaires sociaux à tous les niveaux. Cependant, se garder le privilège du déploiement de sa propre politique sociale ne permettrait-il pas de rétablir les responsabilités de chacun ? Obtenir à tout prix une signature, là où une simple concertation serait souhaitable, permettrait de rendre plus lisible en interne le rôle des uns et des autres.

B.3 PRINCIPAUX ELEMENTS DES ACCORDS ET DES PLANS

B.3.1 Préambules : un rappel de grands principes

Les accords et plans d'actions de notre panel contiennent tous un préambule. Aucune différence majeure n'a été relevée dans le contenu des préambules entre les accords et plans d'action ; ces préambules sont en fait un premier aperçu de la politique de chaque entreprise vis-à-vis de ses seniors. Ainsi, certains préambules sont riches en termes d'énonciation d'outils déjà mobilisés en faveur des seniors et de références aux actions entreprises antérieurement ; alors que certains autres sont « *minimalistes* » et se contentent de rappeler uniquement le cadre légal et d'énoncer les grands axes du contenu de l'accord ou du plan d'action.

Plusieurs éléments ressortent, de façon relativement récurrente, de ces préambules.

Un cadrage contextuel apparaît en premier lieu. Les signataires indiquent que l'obligation légale est dictée par des considérations liées à l'augmentation de l'espérance de vie, au vieillissement de la population, à la nécessité de faire face aux difficultés financières des caisses de retraite, à la nécessité de penser l'emploi dans l'entreprise en termes intergénérationnels (cohabitation de plusieurs générations jeunes, âges intermédiaires, seniors). Ainsi, à titre d'exemple, le préambule du plan d'AA2 stipule que : « *l'emploi des seniors est avant tout un enjeu de société. Les entreprises doivent être actrices du changement de culture nécessaire à l'acquisition d'une nouvelle perception des seniors, dans l'entreprise comme en dehors* » et celui d'AA3 « *le plan d'action a pour vocation de favoriser la poursuite d'une activité professionnelle motivante au sein de l'entreprise quelque soit l'âge, de renforcer le lien intergénérationnel et de valoriser les salariés seniors en optimisant la mise en œuvre et la transmission de leurs compétences et expertise* ».

Un cadrage légal suit en second lieu et rappelle les textes de loi ayant institué l'obligation « seniors ». Certains accords et plans d'action font même référence aux textes d'ordre conventionnel ayant impulsé la réflexion sur l'emploi des salariés seniors (ANI 2005) (Produits sanitaires). Certains accords et plans d'action font référence à d'autres accords collectifs (ex. accords de branche) ainsi qu'à des accords ayant des interactions avec l'emploi des seniors comme les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Banque).

Il ressort des préambules que les acteurs des entreprises affirment poursuivre un double objectif : s'inscrire dans l'orientation fixée par les pouvoirs publics et agir dans l'intérêt propre de l'entreprise (sauvegarde des compétences et savoir-faire des seniors).

Ces préambules comme la majorité des préambules d'accords comprennent des formules quelque peu « *incantatoires* ». La place donnée aux enjeux de société permet aux entreprises d'éviter tout diagnostic sur elles-mêmes. Force est alors de s'interroger sur la volonté réelle de traduire cela par une véritable politique sociale et des actions concrètes au sein de l'entreprise.

B.3.2 Contenu

Trois domaines d'action au moins

Rappelons que les accords ou plans devaient mentionner un objectif global de maintien dans l'emploi ou de recrutement de salariés âgés et définir au moins 3 domaines d'action sur 6 proposés :

- le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
- l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité
- le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation
- l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
- la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat

La plupart des entreprises de notre panel n'ont pas effectué de « diagnostic senior » directement en amont de l'établissement de l'accord ou du plan, sauf AA2 qui a présenté ce diagnostic en début de négociation mais qui ne l'a pas intégré dans son plan. Certes, elles conduisaient toutes depuis longtemps des politiques en matière de seniors, mais un « *recensement des avancées, des problématiques et des attentes des seniors* » (certaines entreprises proposent toutefois des études de la démographie en préambule de l'accord ou plan) aurait pu constituer une base utile à la définition de mesures pertinentes et à la portée concrète de ces mesures. Ainsi, les objectifs et indicateurs manquent globalement de précision. On peut alors s'interroger sur ce qui, des croyances, de l'urgence, de la facilité ou de l'utilité, a dicté la plupart de ces choix de mesures.

Objectif global peu ambitieux

AA2, AA3, Banque, Bâtiment, Produits sanitaires et Transport (6/9) ont adopté un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans, mais cette disposition peut être considérée comme peu ambitieuse.

En effet, cet objectif ne se traduit pas systématiquement par un engagement contraignant au sens où il peut être atteint par une simple évolution de la pyramide des âges. Envisager une évolution des effectifs des plus âgés stable ou à la hausse ne prend toute sa signification qu'en fonction du nombre ou de la proportion de salariés âgés déjà présents, des modifications prévisibles de la pyramide des âges, des perspectives de recrutement et de départ, des métiers et postes touchés par des restructurations potentielles ; autant de paramètres qui ne sont pas toujours connus ou complètement prévisibles au moment de

l'élaboration de l'accord ou du plan. Il n'en reste pas moins que l'entreprise s'engage par là à ne pas systématiquement licencier prioritairement des seniors comme cela a pu être le cas dans la pratique par le passé.

Bâtiment a quant à elle, fixé un objectif chiffré en diminution par rapport à la situation actuelle et ce malgré une pyramide des âges vieillissante. Force est de se demander si le maintien dans l'emploi des seniors est bien l'objectif que poursuivait cette entreprise.

Par ailleurs, le manque d'ambition des objectifs est souvent justifié par la morosité du contexte économique, mais aussi par les incertitudes tenant à la conjoncture. L'entreprise ne veut pas être contrainte dans ses décisions futures dans l'hypothèse où elle aurait à faire face à un durcissement ou un retournement de conjoncture. L'accord de Produits sanitaires comporte à ce titre une réserve atypique en prévoyant une clause de renégociation en cas d'« événements majeurs » amenant à revoir fortement et à la baisse les objectifs généraux de la société, par exemple une baisse du chiffre d'affaires. De plus, les entreprises font toujours preuve dans l'ensemble d'une réelle retenue à recruter prioritairement des seniors dans un climat par ailleurs fort peu propice aux recrutements. Elles justifient souvent cela par un faible retour sur investissement de la formation mais aussi par des croyances sur le manque de souplesse comportementale des seniors (moindre adaptabilité, trop de confiance en soi) et sur leurs possibles difficultés d'inclusion au sein d'une équipe (positionnement hiérarchique). AA2 invoque également l'argument du recrutement sur la base de compétences, en fonction de besoins, et non pas ciblés sur une tranche d'âge.

Trois accords se démarquent

L'accord d'Energie et l'accord de branche AA1 présentent l'originalité de s'appuyer pour le premier sur un objectif annuel de maintien en activité au delà de l'âge d'ouverture des droits à la retraite (25% des agents concernés) et pour le second accord sur un objectif de recul de l'âge moyen de départ, tous motifs confondus (« *Faire progresser l'âge moyen de départ, tous motifs confondus, des salariés âgés de plus de 55 ans qui se situe à 57,8 ans à la date du 31/12/2008 pour atteindre 59 ans au 31/12/2012* »). A première vue, chez Energie, la mesure peut sembler ambitieuse (par rapport aux autres accords), mais le faible effectif d'agents pouvant être concernés par la mesure en limite grandement sa portée (1 agent en 2010, 3 en 2011 et 1 en 2012).

Seule Métallurgie a fait le choix d'un objectif de recrutement : atteindre un taux de recrutement annuel de 3% de salariés d'au moins 50 ans, tous types de recrutement confondus. Cependant, là encore l'objectif est peu ambitieux puisque l'entreprise effectue très peu de recrutement, ce que reconnaît la direction : « *on peut facilement justifier la non-réalisation de l'objectif* ». De fait, les seules embauches ces dernières années ont concerné des emplois de bureau et l'entreprise affirme avoir des difficultés à trouver des seniors avec ces profils spécifiques.

Les objectifs globaux des accords d'entreprise et des plans

Entreprise	Objectif de recrutement des salariés âgés	Objectif de maintien dans l'emploi	Autre formulation de l'objectif global																														
AA 1			Faire progresser l'âge moyen de départ , tous motifs confondus, des salariés âgés de plus de 55 ans qui se situe à 57,8 ans à la date du 31 décembre 2008 pour atteindre 59 ans au 31 décembre 2012																														
AA 2		<p>Objectif chiffré en progression par rapport à la situation actuelle - Tableau présentant l'effectif des salariés de 55 ans et plus à la date du 31/12/2009 et son évolution sur les 3 années à venir</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="4">Plus de 55 ans au 31/12/09</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>+55 ans</td> <td>146</td> <td>202</td> <td>263</td> <td>315</td> </tr> <tr> <td>+55 ans - départs PSE 2009/2010</td> <td></td> <td>112</td> <td>173</td> <td>225</td> </tr> <tr> <td>Total eff prévisionnel</td> <td>1164</td> <td>1074</td> <td>1074</td> <td>1074</td> </tr> <tr> <td>%/eff total</td> <td>13%</td> <td>10%</td> <td>16%</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table> <p>- Au 31/12/2012, la population des salariés âgés de 55 ans et plus représentera 15% de l'effectif total</p>		Plus de 55 ans au 31/12/09					2009	2010	2011	2012	+55 ans	146	202	263	315	+55 ans - départs PSE 2009/2010		112	173	225	Total eff prévisionnel	1164	1074	1074	1074	%/eff total	13%	10%	16%	21%	
	Plus de 55 ans au 31/12/09																																
	2009	2010	2011	2012																													
+55 ans	146	202	263	315																													
+55 ans - départs PSE 2009/2010		112	173	225																													
Total eff prévisionnel	1164	1074	1074	1074																													
%/eff total	13%	10%	16%	21%																													
AA 3		<p>Objectif chiffré en progression par rapport à la situation actuelle - Présentation d'une étude démographique - Au 31/12/2009, le taux d'emploi des 50 ans et plus sur les 2 établissements est de 16,2% au 30 octobre 2009 et de 4,1% pour les 55 ans et plus. - L'entreprise s'engage à atteindre un taux d'emploi des 55 ans et plus d'au moins 6% au terme du PA</p>																															

Banque		<p>Dans le plan (du 1/01/2009 au 31/12/2011) : Objectif chiffré stable par rapport à la situation actuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au 31/10/2009, les seniors (salariés de plus de 45ans) représentent 53,23% de l'effectif (dont 20,03% de + de 55 ans) - En tenant compte des départs naturels, l'entreprise s'engage à maintenir dans l'emploi 20% des personnes de 55 ans et plus au 31/12/2011 <p>Dans l'accord (du 1/01/2012 au 1/01/2015) : Objectif chiffré stable par rapport à la situation actuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au 31/10/2009, les seniors (salariés de plus de 45ans) représentent 55,2% de l'effectif (dont 21,9% de + de 55 ans) - L'objectif sera considéré comme atteint si l'indicateur constaté au 31/12/2014 est égal à celui calculé au 31/12/2011 et révisé en fonction des départs naturels 	
Bâtiment		<p>Objectif chiffré en diminution par rapport à la situation actuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au 17/12/2009, le taux d'emploi des salariés âgé de plus de 55 ans s'élève à 13% de l'effectif global du groupe - Le groupe s'engage à maintenir la part des salariés de 55 ans et plus à 10% durant toute la durée du présent plan d'action 	
Energie			<p>Maintenir en activité au-delà de la date d'ouverture du droit 25% d'agents concernés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 agent concerné en 2010, 3 en 2011 et 1 en 2012
Métallurgie	<p>Objectif chiffré de recrutement en % des recrutements au niveau du groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pyramide des âges détaillée - Le groupe se fixe comme objectif global un taux de 		

	recrutement de 3% de salariés d'au moins 50 ans, tous types de recrutement confondus		
Produits sanitaires		Objectif chiffré en progression par rapport à la situation actuelle - Au 1/12/2009, la proportion des plus de 55 ans est évaluée à 8% de l'effectif total - L'entreprise s'engage à faire augmenter la proportion des plus de 55 ans de 20% entre le 1/1/2010 et le 31/12/2012 (soit de 8% à 9,6%).	
Transport		Objectif chiffré stable et en progression par rapport à la situation actuelle - Au 30 novembre 2009, 19% du personnel est âgé de 55 ans, 10% du personnel se situe dans la tranche d'âge entre 53 et 55 ans - L'objectif est de maintenir au minimum le pourcentage de salariés âgés de 55 ans et plus - et de faire progresser le niveau d'emploi des seniors au sein de l'entreprise et qu'à l'issue des 3 ans de validité du plan, le taux d'emploi des plus de 55 ans ait progressé de 2%	

Dans les autres études : l'objectif global majoritaire du maintien en emploi

Face à l'alternative entre la priorité donnée au recrutement ou au maintien dans l'emploi, il peut paraître aller de soi que les entreprises aient opté pour la seconde. Il reste que celle-ci n'est pas exempte d'ambiguïté : « *Le maintien dans l'emploi aurait pu être entendu comme "agir sur le maintien dans l'emploi des seniors, c'est augmenter leur part dans l'effectif" mais ce ne sera pas le cas* » (Nord-Pas-de-Calais). L'étude portant sur Midi-Pyrénées a évalué à 43% des accords et plans examinés ceux qui prévoyaient un niveau constant de la part des seniors dans les effectifs, à 30% ceux qui projetaient que ce niveau se réduise et à seulement 14% ceux d'entreprises estimant que les mesures retenues se traduisent par une amélioration des possibilités de rester en emploi, donc par une augmentation du taux des seniors.

De son côté l'étude pour l'Île-de-France s'interroge sur la logique du maintien à un niveau constant s'il n'y a pas de projection à 3 ans de la pyramide des âges, mais elle a aussi relevé, dans quelques cas, que le critère retenu était « *le recul de l'âge moyen de cessation d'activité* » qui correspond alors réellement à un maintien dans l'emploi.

Domaines d'action : valoriser des pratiques existantes

Bien que la loi n'impose le choix que de trois domaines d'action, plus de la moitié des entreprises de notre panel ont dépassé ce seuil en optant pour 4, 5 ou 6 domaines d'action.

La motivation pour laquelle ces domaines additionnels non quantifiés sont mentionnés repose moins souvent sur une mauvaise « lecture » de la loi, que sur une volonté de valoriser des pratiques déjà existantes. La « qualité » des mesures comprises dans les plans et accords dépend étroitement de la prise en compte en amont de la problématique senior au sein de la politique d'entreprise ou plus généralement de l'existence de réflexions sur les conditions de travail et d'usure au travail et sur le maintien de l'employabilité des salariés.

Le tableau ci-dessus présente les choix de domaines d'actions de chacune des entreprises :

Désignation	Objectif global de maintien dans l'emploi	Objectif global de recrutement	Autres formulations de l'objectif global	Recrutement	Evolution des carrières	Conditions de travail	Compétences et formation	Fins de carrière	Transmission des savoirs et tutorat
Agroalimentaire 1 <i>Accord de branche</i>			X		X	X	X	X	X
Agroalimentaire 2 <i>Plan d'action</i>	X				X	X	X	X	X
Agroalimentaire 3 <i>Plan d'action</i>	X				X	X	X	X	
Banque <i>Plan d'action, puis accord d'entreprise</i>	X				X		X	X	X
Bâtiment <i>Plan d'action</i>	X				X			X	X
Energie <i>Accord d'entreprise</i>			X		X		X	X	
Métallurgie <i>Accord d'entreprise</i>		X		X	X	X	X	X	X
Produits sanitaires <i>Accord d'entreprise</i>	X				X		X	X	
Transport <i>Plan d'action</i>	X			X		X			X

Désignation	Objectif global de maintien dans l'emploi	Objectif global de recrutement	Autres	Recrutement	Anticipation évolution des carrières	Amélioration conditions de travail	Développement des compétences et accès à la formation	Aménagement des fins de carrière	Transmission des compétences
<i>En pourcentage des cas dans notre panel</i>	66%	11%	22%	22%	88%	55%	77%	88%	66%
<i>Rang pour notre panel</i>	1	3	2	6	1	5	3	1	4
<i>En pourcentage des cas de l'étude Référence Dares 2011</i>	79%	11%	10%	37%	74%	53%	75%	64%	63%
<i>Rang pour l'étude Référence Dares 2011</i>	1	2	3	6	2	5	1	3	4

Une surreprésentation de l'item « Aménagement des fins de carrière »

Les deux domaines d'actions les plus choisis par les entreprises de notre panel sont « anticipation de l'évolution des carrières professionnelles » et « aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite » (dans 88% des cas soit toutes les entreprises, sauf Transport). Le domaine « développement des compétences et des qualifications et accès à la formation » reste aussi fortement mobilisé (77% des cas), puis, par ordre d'importance, on retrouve « Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat » (66% des cas), « Amélioration des CT et prévention des situations de pénibilité » (55% des cas) et, en dernier, « Recrutement » (22% des cas).

Une étude menée par la Dares à partir de 116 accords et plans et intitulée : « *les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes* » (Document d'étude DARES fév. 2011 n° 157) propose des résultats assez similaires à l'exception de l'item « aménagement des fins de carrières » qui est surreprésenté dans notre échantillon.

Les outils devant permettre la mise en œuvre concrète des dispositions envisagées pour atteindre l'objectif global viennent expliciter les domaines d'action choisis.

Synthèse des outils cités par domaine d'action

Domaines d'actions et mesures	AA1	AA2	AA3	Banque		Bâtiment	Energie	Métallurgie	Produits sanitaires	Transport
				P	A					
<u>Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise</u>										
Elimination du critère de l'âge dans les offres d'emploi	X									
Sensibilisation des opérationnels, communication, formation								X		X
Recrutement de salariés en contrat de professionnalisation, CDD seniors...	X									
<u>Anticipation de l'évolution des carrières</u>										
Entretien de seconde partie de carrière : <i>pouvant aller d'un rythme annuel à tous les 5 ans, il est envisagé majoritairement en % de la tranche d'âge, mais aussi en nombre de salariés ou encore en % de demandes</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Bilan de compétences : <i>en % du nombre de bilans effectués</i>			X		X	X		X		
VAE : <i>Information, sollicitation à l'initiative du salarié, accord de la VAE selon un % de demande, progression du taux de réponse favorable</i>		X					X			
Contrat de professionnalisation, CQP : <i>Sollicitation à l'initiative du salarié, progression du taux de réponses favorables</i>		X								

Promotion : <i>bénéficier des changements de classification sans discrimination en fonction de l'âge</i>				X	X					
<u>Conditions de travail</u>										
Angle médical : <i>visites médicales, suivi par un kinésithérapeute</i>								X		X
Aménagement de postes pour les rendre accessibles : <i>souvent en collaboration avec le CHSCT et/ou l'équipe médico-sociale, ergonomie, affectation d'un budget, cartographie des postes de travail sensibles/étude de postes, en % de réalisation, maintien du salaire en cas de reclassement</i>	X	X	X					X		
Actions d'amélioration liées à l'ambiance : <i>identification des phénomènes d'usure psychologique, prévention du stress</i>		X	X					X		
Temps partiel										X
Formation : <i>à l'ergonomie</i>			X							
<u>Développement des compétences et formation</u>										
Formation (hors DIF et VAE) : <i>à travers un nombre de salariés formés, égalité d'accès aux formations ou accès favorisé, % du budget formation, formation au management des seniors</i>	X	X	X		X		X	X	X	
Période de professionnalisation : <i>priorité d'accès</i>	X			X	X					

Bilan de compétence : <i>observatoire des métiers</i>								X		
DIF : <i>information des salariés sur les droits, accord du DIF selon un % de demandes, priorité d'accès, abondement</i>	X			X	X			X	X	
VAE : <i>faciliter les démarches d'accès</i>	X									
<u>Aménagement des fins de carrière</u>										
Passage à temps partiel : <i>en nombre de salarié ou en pourcentage de demandes, assorti d'un complément de rémunération ou cotisation retraite, peut-être limité à 80% d'un temps plein</i>	X	X			X			X	X	
Transition vers inactivité : <i>bilan retraite, information sur la retraite et la poursuite éventuelle d'une activité professionnelle, réseau de retraités</i>	X	X	X		X	X		X	X	X
Indemnité spécifique pour les départs volontaires à la retraite	X	X								
Action de mécénat : <i>en nombre d'actions réalisées</i>					X					
Compte épargne temps									X	
Aménagement des horaires en cas de parents hospitalisés/malades									X	
<u>Transmission des savoirs et des compétences et tutorat</u>										
Formation : <i>former un nombre de tuteurs sur 3 ans, ou une part de tuteurs parmi les seniors (% de salariés âgés parmi</i>	X	X	X	X	X			X	X	X

<i>les tuteurs)</i>										
Indemnités de tutorat : <i>prime, prise en compte dans l'entretien annuel</i>	X	X	X							
Missions : <i>accès à des formations, participation à des jurys professionnels, prêts d'experts, tutorat inversé, parrainage des nouveaux entrants</i>	X			X	X	X		X	X	X
Autre										
Communiquer et sensibiliser : <i>formation à la gestion de la diversité et des âges</i>	X		X							

Des mesures faciles et peu coûteuses

L'étude des accords et des plans de notre panel a mis en avant plusieurs mesures phares qui ont été choisies par toutes les entreprises : l'entretien de seconde partie de carrière (88% des cas), les bilans-retraite (88%), l'égalité d'accès ou l'accès favorisé aux actions de formation (77%), le tutorat (77%).

Si l'amélioration des conditions de travail n'a été retenue que par 55% des entreprises, elle l'a été par toutes les entreprises industrielles sauf Produits sanitaires.

Il n'y a pas de différences notables dans les domaines d'action entre les accords et les plans.

Notons que les mesures retenues sont souvent faciles et peu coûteuses.

Faciles car ces actions ne présentent globalement aucune innovation par rapport à ce que faisaient déjà les entreprises. Ainsi, l'obligation a surtout donné la possibilité d'afficher et de valoriser une politique déjà existante, les entreprises reprenant même parfois des objectifs en-deçà de l'existant et ce afin de réussir à les atteindre.

Peu coûteuses car beaucoup de mesures ne nécessitent pas d'investissement et n'engendrent aucune dépense pour l'entreprise. Il s'agit simplement pour elles d'être plus vigilantes à l'accessibilité des seniors à des dispositifs existants comme par exemple l'accès au DIF, à la VAE, au bilan de compétences, au temps partiel ou au tutorat. Ainsi, toutes les entreprises sauf Bâtiment valorisent le tutorat dans leur texte : elles entendent « *favoriser l'exercice du tutorat* » (Banque, Transport) ou « *former des seniors au tutorat* » (Métallurgie), pourtant aucun texte ne précise en quoi consisterait cette formation. Trois textes prévoient expressément une valorisation des fonctions de tuteur dans l'entretien annuel (AA1, AA2 et AA3). Seul le plan d'AA2 prévoit une valorisation financière de ces fonctions par le biais d'une prime unique de 500 à 1000 euros et ce, afin de « *valoriser la mission du senior engagé dans une démarche de transfert de compétences* ».

Nous pouvons constater la même chose en matière d'aménagement des fins de carrières. Cinq entreprises prévoient une possibilité de passage à temps partiel pour les salariés proches de la retraite, sous certaine condition d'ancienneté (AA1, AA2, Banque, Métallurgie) en utilisant parfois le compte épargne temps (Energie). Concrètement, il s'agit principalement pour les entreprises d'examiner les demandes de temps partiel des salariés âgés. Seule Energie prévoit une réponse positive pour toutes les demandes. En termes d'avantages, seul Banque prévoit de compenser très partiellement la perte de revenu liée au passage à temps partiel en proposant « *une majoration de 5% de la rémunération annuelle brut de base* ».

De plus, beaucoup de mesures ne concernent que des actions d'information, comme par exemple celles à destination des seniors proches de la retraite, ou des mesures de communication, à l'instar du plan de AA3 qui stipule que 100% des salariés ayant 50 ans et plus ont connaissance des règles légales et d'entreprise et de la philosophie relative à l'emploi des seniors ou que 100% des managers encadrant des salariés seniors ont bénéficié d'une mise en situation, d'un accompagnement et/ou d'une action de formation pour les aider dans la gestion de la diversité des âges. De même, l'entreprise Transport s'engage à

rendre visible son engagement contre toute forme de discrimination à l'égard des seniors et à en assurer la lisibilité en interne et en externe, par intranet et internet.

Il est ainsi possible de s'interroger sur l'impact de telles mesures sur le maintien dans l'emploi.

Quelques mesures innovantes

Cependant, l'accord ou le plan a aussi obligé certaines entreprises de notre panel à se positionner sur des pratiques qu'elles n'avaient pas réussi à finaliser par le passé, tels les entretiens de seconde partie de carrière (pourtant obligatoires pour tous les salariés de plus de 45 ans depuis l'accord national interprofessionnel du 13/10/2005). Désormais, toutes les entreprises, sauf Transport, ont mis en place cet entretien de deuxième partie de carrière, selon toutefois des modalités différentes (obligatoire, sur volontariat, à l'initiative du salarié ou de l'employeur, synthèse écrite ou non, annuel ou non...).

On retrouve chez Métallurgie et Banque quelques mesures innovantes, issues des négociations entre partenaires sociaux comme par exemple le suivi des salariés par un kinésithérapeute, l'aménagement d'horaires en cas de parents hospitalisés/malades ou la mise à disposition des collaborateurs de 58 ans comme experts pour des actions de mécénat.

Par ailleurs, les actions proposées peuvent ne pas cibler les seniors en particulier ; certaines sont plus globales et plus transversales comme les mesures du domaine d'action « amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité » dans le plan d'AA3. En effet, sur les cinq mesures prévues, aucune ne concerne spécifiquement les seniors. Le tutorat est aussi un bon exemple car si des actions de tutorat sont bien prévues dans les plans et accords, ces missions ne sont pas spécifiquement confiées à des seniors (Accord d'Energie : « *la société s'engage à inciter les agents seniors en situation d'exercer une mission de tutorat* »).

Deux mesures portant sur l'indemnité de départ à la retraite, à l'initiative du salarié, sont également intéressantes à souligner car elles sont incitatives au maintien dans l'emploi, tout en laissant le salarié libre de son choix de partir ou non à la retraite. L'accord de branche de AA1 et le plan de AA2 prévoient une indemnité progressive en fonction de l'âge de départ ou de l'ancienneté afin de rendre plus attractive la poursuite de l'activité professionnelle.

Les IRP regrettent souvent que des mesures concernant les cessations anticipées d'activité ou d'aménagement de fin de carrière avec une compensation financière de l'entreprise ne soient pas plus présentes (Produits sanitaires, AA2, AA3). Il est à noter que ces mesures ne sont pas prévues dans le cadre légal car elles correspondent peu à une logique de maintien dans l'emploi.

Dans les autres études : une préférence pour les mesures individualisées

Dans la note de bilan citée, la DGT constate que « *les actions proposées [...] sont, principalement, des mesures individualisées de gestion des ressources humaines, basées, pour l'essentiel, sur le volontariat. Les accords ou plans d'action en faveur des salariés âgés ne s'inscrivent, que trop rarement, dans une vision collective et globale de l'organisation du travail* ». Cela correspond à ce qui est relevé dans le Nord-Pas-de-Calais où les auteurs estiment aussi que ces mesures « *se concentrent sur des actions individuelles centrées sur les seniors. L'environnement, l'organisation du travail ne font pas ou rarement l'objet de mesures* », et ils mettent cela en lien avec une définition du senior « *par son âge et uniquement par son âge* ».

En Île-de-France également, ou encore en Languedoc-Roussillon, on impute cette approche très individualisée au choix d'actions « *fortement orientées vers le domaine RH (formation, entretien de 2ème partie de carrière...) [...] centrées sur l'individu [...] et non sur l'organisation ou le collectif* ». Cela se manifeste dans ce que l'étude pour Midi-Pyrénées appelle les actions « *tout terrain* », c'est-à-dire les « *ESPC* », entretiens de seconde partie de carrière (qui constituent la principale mesure du domaine « *anticipation de l'évolution des carrières professionnelles* »), le tutorat (qui n'implique pas forcément une formation à cette fonction et qui peut prendre des formes variées, si l'on inclut les missions « *d'accueil, d'accompagnement et de parrainage* »), et le plan de formation (où cependant « *certaines entreprises ont entériné des engagements d'affectation du plan de formation inférieurs à la part des effectifs concernés* »).

Selon la synthèse citée effectuée par l'ANACT, le développement des compétences et l'anticipation de l'évolution des carrières sont bien les domaines d'action les plus fréquemment retenus, alors que la transmission des savoir-faire et le tutorat n'ont été retenus que par un peu plus d'une entreprise sur deux.

L'enjeu de la santé pour le maintien en emploi

Ainsi que le souligne l'étude sur la Lorraine, la préservation de la santé et le maintien des salariés en emploi sont deux objectifs étroitement liés. Si, selon l'ANACT, le domaine de l'amélioration des conditions de travail apparaît dans les accords et plans avec la même fréquence moyenne que celle du tutorat, c'est sans doute aussi celui qui est « *le plus riche mais également le plus hétéroclite en termes de contenu* » : formations de type gestes et postures, actions sur l'organisation de travail (dont la possibilité de supprimer le travail de nuit ou des astreintes à partir d'un certain âge), meilleur suivi médical, etc. Le même constat est fait en Midi-Pyrénées : ce domaine où ce sont les grandes et moyennes entreprises qui se sont le plus engagées « *est celui qui a généré le plus grand nombre d'actions* ».

Mais plusieurs études insistent sur le fait que les mesures relatives à l'amélioration des conditions de travail sont d'abord centrées sur la population des seniors, avec une perspective curative ou palliative, encore une fois individualisée (Rhône-Alpes 2, Nord-Pas-de-Calais, Languedoc-Roussillon...), et s'inscrivent bien plus rarement dans une visée de prévention en visant l'ensemble des salariés, de tous âges.

Peu de possibilités d'aménagements en fin de carrière

On aurait pu croire que le domaine relatif aux conditions dans lesquelles se déroulent les fins de carrière représentait un sujet fortement investi, dans une perspective de prolongement de l'activité. Or il n'apparaît pas plus fréquemment que celui de l'aménagement des conditions de travail et, à la différence de celui-ci, les actions qui en relèvent sont peu variées et d'un attrait limité. Ses objectifs demeurent très circonscrits : « *Il ne s'agit pas à proprement parler d'un domaine ayant un impact important sur l'emploi des seniors en tant que tel mais de maintenir la motivation des salariés âgés alors même qu'ils sont en fin de parcours* » (Lorraine). Toutefois, selon l'étude Rhône-Alpes 2, on se trouve aussi là sur le terrain des conditions d'emploi qui ont pu faire débat, particulièrement en raison de la proximité avec la question des départs anticipés ou progressifs, qui *a priori* ne pouvaient pas s'envisager. Ce peut donc être un domaine qui méritait d'être abordé avec prudence.

On trouve majoritairement, dans les actions citées, l'information sur les conditions de la retraite et de la prolongation de l'activité au-delà de la retraite, mais comme le remarque l'étude sur le Nord-Pas-de-Calais : « *On peut s'interroger sur les effets positifs en matière de maintien en activité, sauf à considérer que le calcul du montant des retraites incite les salariés à prolonger leur activité...* ». Moins souvent sont proposés des aménagements du temps de travail, qui cependant ne présentent pas toujours beaucoup d'attrait, quand ils ne prévoient pas d'intéressement financier notamment, pour les seniors qui en feraient le choix.

B.3.3 Indicateurs et objectifs : peu explicites ou a minima

La loi, pour chaque mesure correspondant aux 3 domaines d'actions choisis par l'entreprise, exige qu'un objectif chiffré soit indiqué. Cet objectif devait permettre grâce à au moins un indicateur de suivi de mesurer l'effectivité des actions mises en œuvre sur les trois ans. Après s'être conformée à l'obligation légale de fixer des dispositions favorables sur au moins trois des domaines d'action, l'entreprise peut en plus aborder d'autres domaines. Les dispositions concernant ces domaines supplémentaires ne seront alors pas soumises à l'obligation de fixer un objectif chiffré.

Une formulation possible et conforme à la loi serait ainsi :

Domaine 2 : L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

Mesure : réalisation d'entretiens de seconde partie de carrière

Objectif chiffré : Dans trois ans, tous les salariés de plus de 45 ans encore présents dans l'entreprise auront bénéficié d'un entretien de seconde partie de carrière. A la date de signature de l'accord, le taux de réalisation d'entretiens de deuxième partie de carrière était de 50%, la progression attendu étant de 25 points la première année, 12,5 la deuxième année et 12.5 la dernière année.

Indicateurs : taux de progression du pourcentage du nombre réel de bénéficiaires sur le nombre possible de bénéficiaires et la conformité à la progression attendue pour atteindre 100% la troisième année.

La présentation des objectifs et des indicateurs devait permettre d'évaluer la portée réelle des mesures proposées.

Malheureusement, dans les accords et plans de notre panel, force est de constater que l'objectif chiffré pour chaque domaine donne souvent moins d'information que dans notre exemple. Les accords et plans présentent des objectifs minimaux ou sans engagement en matière d'emploi.

Pourcentage ou chiffre isolé, l'objectif chiffré ne permet que rarement de mesurer l'intensité de l'action engagée et d'apprécier sa réalisation et les efforts de l'entreprise. Souvent, l'état initial n'est pas précisé. Les domaines d'action sont exprimés majoritairement en fonction de la tranche d'âge. La façon de quantifier dépend ensuite des outils à mettre en œuvre. A titre d'illustration, le plan Transport présente comme objectif afin de « *favoriser le temps partiel pour les salariés âgés* », d' « *augmenter de 3, sur les 3 ans du plan, le nombre de salariés seniors travaillant à temps partiel* ». Mais nul ne sait si cette augmentation de 3 est importante ou non par rapport au nombre de salariés âgés, par rapport au nombre de seniors déjà à temps partiel ou par rapport aux demandes de temps partiels des seniors.

Dans le plan de AA2, par exemple, un des objectifs est : « *Au 31/12/2012 faire progresser de 10% le nombre de salariés âgés de 50 ans et plus ayant suivi une formation versus les autres salariés ayant suivi une formation* ». Il faut avouer que cette formulation n'est pas des plus claires. De plus, si l'objectif est bien de diminuer l'écart entre les taux de formation des seniors versus les autres salariés, n'est-il pas possible d'atteindre cet objectif en diminuant seulement le nombre de salariés non seniors formés sans faire progresser pour autant le taux de formation des seniors ? Précisons que dans cet exemple l'indicateur reprend exactement l'objectif sans le préciser. La seule précision apportée concerne la mobilisation possible du DIF des seniors. Ainsi, l'engagement de formation ne reposerait pas seulement sur la volonté et la mobilisation de l'entreprise, mais aussi sur la volonté des seniors de mobiliser le droit individuel à la formation.

Parmi tous les accords ou plans de notre panel, seulement 2 objectifs sont monétairement chiffrés (sur 27, soit 1 objectif chiffré dans chacun des 3 domaines d'actions obligatoires pour chacune des 9 entreprises du panel) et ils concernent l'amélioration des conditions de travail (Plans de AA2 et AA3). Cependant, les mesures présentées sont transversales au sens où elles concernent l'ensemble des salariés et si de prime abord les efforts financiers concédés semblent importants, ils sont en fait relativement faibles en pourcentage du chiffre d'affaire (0.1% du CA pour AA2 et 0.01% du CA pour AA3).

De plus dans notre panel, les indicateurs ne permettent souvent pas de mesurer la réalisation de l'objectif car ils sont souvent liés au nombre de demandes susceptibles d'être formulées par les personnes concernées par la mesure, donnée qu'il n'est pas possible de connaître a priori. Parfois, même les indicateurs apparaissent comme déconnectés de l'objectif et ne permettent pas de vérifier la réalisation de l'objectif. Métallurgie nous offre une parfaite illustration de cela. Alors que l'objectif était de mener 10 actions de DIF pour des salariés âgés de plus de 55 ans, l'indicateur de suivi affiché est le nombre de salariés de 45 ans et plus ayant fait une demande d'actions de formation dans le cadre du DIF. Le public identifié est différent et rien ne permet de conclure que les demandes de DIF ont été satisfaites. Dans le plan d'AA3, dans le domaine de « l'anticipation de l'évolution des

carrières », l'objectif défini était que 100% des salariés de plus de 45 ans en ayant fait la demande aient accès à un entretien de carrière et l'indicateur, le nombre d'entretiens de carrière réalisés par an et par tranche d'âge.

Les objectifs chiffrés et indicateurs figurant dans les accords et plans d'action rencontrés dans notre panel correspondent cependant aux exemples donnés par le site dédié aux seniors proposé par le Ministère du travail. (http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_3_senior_25-08-09.pdf)

EXEMPLES DE DISPOSITIONS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS	EXEMPLES D'INDICATEURS ASSOCIÉS PERMETTANT DE SUIVRE UN OBJECTIF CHIFFRÉ
Favoriser des parcours professionnels inscrits dans la durée / Remotiver les salariés âgés en les accompagnant dans la définition de leurs secondes (ou troisièmes) parties de carrière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre (ou part) de salariés de 45 ans et plus ayant eu accès à des outils dynamiques de gestion des ressources humaines (congé formation, entretien de deuxième partie de carrière, bilan de compétence, VAE ■ Informations relatives à ces outils, formation des encadrants sur ces outils
Valoriser l'expérience et les compétences acquises	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre (ou part) de salariés de 45 ans et plus ayant eu accès à une démarche de VAE ■ Réalisation de guides d'appui à la démarche de VAE, et diffusion de cette pratique au sein des branches ou des entreprises
Création d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création, mode de fonctionnement, productions de cet observatoire ■ Diffusion des travaux de cet observatoire auprès des entreprises et des salariés
Proposer des formations adaptées permettant de s'orienter vers d'autres métiers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de ces formations suivies par des salariés de 45 ans et plus ■ Résultat de ces formations en termes de mobilités professionnelles des salariés qui les ont suivies

Globalement, force est de constater que les objectifs et indicateurs définis par les entreprises dans les accords ou les plans sont souvent imprécis ou sujets à interprétations. Le seul élément qui apparaît clairement est que les objectifs fixés soient les moins contraignants possibles.

Ce phénomène, conjugué à l'absence d'une véritable réflexion sur l'évolution de la situation des seniors dans les entreprises de notre échantillon, peut expliquer pourquoi les engagements n'ont pas fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation.

B.3.4 Modalités de suivi : des démarches avec des instances existantes

La loi de 2008 prévoit que les plans et les accords doivent préciser les modalités de suivi de la mise en œuvre des dispositifs retenus. Tous les accords et plans respectent les obligations légales et prévoient un suivi annuel, dans des instances existantes (consultation annuelle du CE) ou innovantes (commission de suivi paritaire). Ainsi, le plan Métallurgie prévoit qu'un comité de groupe aura pour mission d'assurer le suivi de l'accord sur la base d'informations

annuelles données sur les indicateurs définis par l'accord. Il était convenu de réunir les organisations syndicales au moins six mois avant l'expiration de l'accord pour étudier l'opportunité de reconduire certaines mesures et en négocier de nouvelles. L'accord Produits sanitaires quant à lui stipule que sa mise en œuvre sera suivie par la constitution d'une commission « seniors » reflétant les différents métiers de l'entreprise (comprenant au minimum un salarié de la production, un salarié de la logistique, un salarié de la force de vente et un salarié de l'administratif) désignés par la direction, ainsi que les signataires de l'accord. Le comité devait être piloté par la responsable des ressources humaines, rédactrice de l'accord. Un rapport annuel d'exécution devait être préparé par la direction et soumis à cette commission, qui sur cette base devait établir son propre rapport communiqué par la suite au CHSCT et au CE. Cependant, deux ans et demi après la conclusion de l'accord, cette commission n'a pas encore été mise en place. Le plan AA3 quant à lui prévoyait qu'une commission « seniors » devait se réunir plusieurs fois mais « *Il y a eu une première réunion, puis ça s'est essoufflé très vite* ». Il prévoyait également que le plan d'action « *serait revu en 2012* » et qu'« *un bilan serait proposé à la suite duquel d'autres actions seraient identifiées pour poursuivre le travail* ». Ni la direction ni les représentants du personnel ne se sont mobilisés pour relancer les rencontres. Finalement, suite à notre enquête, le sujet a trouvé un nouveau souffle, ce qui a permis aux représentants du personnel d'avoir accès aux informations sur l'état d'avancement du plan.

Le rescrit

7 entreprises ont déclaré avoir recours à la procédure, facultative, de rescrit (AA2, AA3, Banque, Energie, Métallurgie, Produits sanitaires, Transport). Cette procédure permet aux entreprises d'interroger l'administration sur la conformité de leur accord ou plan d'action senior. L'intérêt de cette procédure est qu'elle valide l'accord ou le plan, et que cette décision administrative est opposable aux organismes de recouvrement pendant toute la durée de validité de l'accord ou du plan. C'est d'ailleurs ce qui a motivé les entreprises concernées à le faire. Pour la direction de Métallurgie, « *le rescrit permet d'éviter toute mauvaise surprise et garantit à l'entreprise de ne pas avoir à payer de pénalité pendant toute la durée du plan ou de l'accord* ». Par ailleurs, les entreprises souhaitent témoigner de leurs bonnes pratiques auprès de la DIRECCTE, considérée comme un interlocuteur régional privilégié. La direction de AA2 souligne « *qu'il était essentiel de faire connaître et valider leurs mesures par la DIRECCTE, représentant de l'Etat* ».

B.4 LIEN AVEC LA BRANCHE

Le dispositif légal exonère les entreprises de 50 à 300 salariés de négocier un accord ou de mettre en place un plan d'action à leur niveau s'il existe un accord de branche étendu.

Au-delà de cette possibilité, un accord de branche peut être un accord cadre, inspirant les entreprises entrant dans son champ, dans le choix des domaines d'action, des mesures à prendre ou des objectifs à atteindre.

Très peu d'articulation avec la branche

Du fait de ces logiques, il est intéressant de vérifier l'ordre dans lequel les partenaires sociaux dans les branches et les entreprises de notre panel ont répondu à l'injonction de la

loi, puis de s'interroger sur la façon dont les entreprises ont mobilisé les accords de branche existants.

Concernant l'angle de la temporalité, il existe plusieurs cas de figure dans notre panel:

- L'accord de branche existait et a été utilisé (AA1, Métallurgie et Energie)
- L'accord de branche existait mais n'a pas été utilisé (AA2, Banque)
- L'accord de branche n'existait pas à la date de signature et n'a pas pu être mobilisé (AA3, Bâtiment, Produits sanitaires)
- L'accord de branche n'existe pas et n'a pas pu être mobilisé (Transport)

Quatre entreprises de notre panel ont moins de 300 salariés et auraient pu se prévaloir d'un accord de branche (AA1, Bâtiment, Energie, Transport). Néanmoins, ce dernier existait à la date de signature pour 2 entreprises seulement (AA1 et Energie) et seule AA1 a utilisé cette dispense non seulement parce que les mesures contenues dans l'accord correspondaient à la politique menée par AA1, mais également dans le but d'être exonérée de la pénalité à moindre coût.

Concernant la question de l'articulation, une minorité d'entreprises connaissent les accords de branches et seulement trois sur neuf affirment y avoir eu recours pour « l'inspiration ». Il n'y a jamais eu de déclinaison totale de l'accord de branche vers l'entreprise.

Même les accords d'entreprise et les plans d'action qui ont été signés après l'accord ne s'en sont pas tous inspirés de la même façon (AA1, Métallurgie et Energie). Globalement, il est très difficile de faire une analyse détaillée de l'articulation entre les mesures négociées au niveau des branches et celles mises en place au niveau des entreprises car les entreprises ont aménagé le texte de la branche ou certaines mesures peuvent avoir été rattachées à d'autres domaines d'action.

Par exemple, dans la branche énergie, l'accord « relatif à l'accompagnement des parcours professionnels dans la diversité des âges » traite des entretiens de jalonnement de carrière. L'accord Energie reprend ce dispositif, mais en changeant son intitulé puisqu'il est renommé « entretien de deuxième partie de carrière » et en reformulant ses objectifs. La périodicité et les objectifs chiffrés sont laissés au libre choix des entreprises de la branche. L'accord de branche a ainsi servi, selon la direction, de « *boite à outils* ».

Dans la branche de la métallurgie, les signataires de l'accord de branche ont affirmé le caractère stratégique des questions de santé au travail pour le maintien dans l'emploi des salariés âgés. Ils invitent les entreprises à mettre en œuvre des actions de prévention ou d'amélioration des conditions de travail en piochant dans la liste des mesures de l'accord de branche celles qui correspondent le mieux à l'entreprise. Epaulée par l'UIMM, Métallurgie traite largement la question de la prévention des situations de pénibilité. On retrouve ainsi plusieurs mesures correspondant à cet item dans son accord. Certaines sont sous le domaine d'action « amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité », tel que l'aménagement des postes de travail ; d'autres sont rattachées au domaine d'action « aménagement des fins de carrière », par exemple la mise en place du compte épargne-

temps ou le passage d'un temps plein un temps partiel. L'entreprise a enfin fait le choix de ne pas reprendre certaines mesures que l'on retrouve pourtant dans l'accord de branche, par exemple le télétravail ou la priorité d'affectation à un poste de jour ou au contraire de prévoir des mesures innovantes, par exemple le suivi par un kinésithérapeute.

AA3 et Bâtiment ont rédigé leur plan avant la conclusion de l'accord de branche et n'y font bien sûr pas référence. Cependant, à ce jour, ces entreprises ne sont ni au courant de l'existence de cet accord ni de son contenu. Produits sanitaires dont l'accord de branche n'était pas encore disponible avait prévu une clause de révision dans l'hypothèse où les dispositions de l'accord de branche viendraient en contradiction de celles prévues dans l'accord d'entreprise. A notre connaissance ce travail de comparaison n'a pas été mené.

Enfin, l'analyse des accords de branche permet également de faire quelques constats globaux :

- L'objectif de recrutement est plus présent au niveau des branches que dans les accords ou plans d'entreprise.
- Parmi les thématiques, l'une apparaît fortement présente dans les accords de branche et dans les accords ou plans d'entreprise : c'est celle de la mise en exergue de l'expérience et du savoir-faire détenus par les seniors. Il s'agit d'une vision offensive et positive du travail des seniors.
- Les négociateurs de branche ont fait beaucoup plus souvent la liaison avec d'autres thématiques qu'ils ont eu l'occasion d'aborder dans le passé (GPEC, formation professionnelle, discrimination, diversité) que les entreprises retenues dans l'étude, notamment concernant la mise en place de passerelles entre les métiers.
- Le volet formation est très présent dans les accords de branche. Cela peut s'expliquer par le fait que les négociateurs connaissent les dispositifs qu'ils ont mis en place dans les accords interprofessionnels ou professionnels qui ont précédé l'obligation senior : VAE, bilan de compétence, période de professionnalisation...
- L'accent est mis dans les accords de branche sur la non-discrimination liée à l'âge et sur des outils de communication devant permettre de lutter contre les stéréotypes.
- Les mesures concrètes d'amélioration des conditions de travail arrivent souvent en fin de listes des critères retenus sauf dans les branches où la question des conditions de travail et de la pénibilité est dominante. Est mise en avant la compatibilité entre postes de travail et évolution des capacités de chaque salarié, avec comme objectif d'alléger les conséquences de l'usure professionnelle. Ceci peut s'expliquer par une volonté de laisser une importante marge de manœuvre à des entreprises de tailles très différentes, avec des organisations du travail différentes.
- L'entretien de 2ème partie de carrière est généralement retenu et les modalités de mise en œuvre sont souvent assez détaillées, notamment la valorisation du tutorat dans le cadre de l'entretien professionnel.

Tableau comparatif AA2 et AA3 // accord de branche relatif à l'emploi des seniors (décembre 2009)

Domaines d'actions et mesures	AA2	AA3	Branche
<u>Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise</u>			
Sensibilisation des opérationnels, communication, formation			X
Recrutement de salariés en contrat de professionnalisation, CDD seniors...			X
<u>Anticipation de l'évolution des carrières</u>			
Entretien de seconde partie de carrière	X	X	X
Bilan de compétences		X	
VAE	X		
Contrat de professionnalisation, CQP	X		X
<u>Conditions de travail</u>			
Aménagement de postes pour les rendre accessibles	X	X	X
Actions d'amélioration liées à l'ambiance	X	X	
Temps partiel (ou aménagement de la date de fin de carrière) pour les salariés seniors exposés à la pénibilité			X
Obligation de reclassement des salariés seniors inaptes renforcée		X	X
<u>Développement des compétences et formation</u>			
Formation (hors DIF et VAE)	X	X	X
Période de professionnalisation			X
DIF			X
<u>Aménagement des fins de carrière</u>			
Passage à temps partiel	X		
Transition vers inactivité (bilan retraite)	X	X	X
Indemnité spécifique pour les départs volontaires à la retraite	X		
Préparer la retraite par des missions transversales			X
<u>Transmission des savoirs et des compétences et tutorat</u>			
Tutorat par les salariés âgés	X	X	X
Valorisation du tutorat	X	X	X

Variétés des missions			X
<u>Autre</u>			
Communication et sensibilisation		X	X
Communication sur l'évolution des métiers et les perspectives de mobilité			X
Etude sur la pyramide des âges, la gestion des salariés âgés et proposer un recueil de bonnes pratiques pour une mutualisation			X

Tableau comparatif Banque // accord de branche sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors (juillet 2008)

Domaines d'actions et mesures	Banque -plan	Banque- Accord	Branche
<u>Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise</u>			
Sensibilisation des opérationnels, communication, formation			X
Elimination du critère de l'âge dans les offres d'emploi			X
<u>Anticipation de l'évolution des carrières</u>			
Entretien de seconde partie de carrière	X	X	X
Bilan de compétences		X	
Période de professionnalisation			X
Promotion	X	X	X
<u>Conditions de travail</u>			
<u>Développement des compétences et formation</u>			
Formation (hors DIF et VAE)		X	
Période de professionnalisation	X	X	X
DIF	X	X	X
VAE			X
<u>Aménagement des fins de carrière</u>			
Passage à temps partiel		X	
Transition vers inactivité (<i>bilan retraite</i>)		X	X
Action de mécénat		X	

<u>Transmission des savoirs et des compétences et tutorat</u>			
Tutorat par les salariés âgés	X	X	
Missions	X	X	
<u>Autre</u>			
Rapport annuel de branche sur l'emploi des seniors			X

Tableau comparatif Bâtiment // accord de branche en faveur de l'emploi des salariés âgés (décembre 2009)

Domaines d'actions et mesures	Bâtiment	Branche
<u>Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise</u>		
Elimination du critère de l'âge dans les offres d'emploi		X
Sensibilisation des opérationnels, communication, formation		X
Recrutement de salariés en contrat de professionnalisation, CDD seniors...		X
<u>Anticipation de l'évolution des carrières</u>		
Entretien de seconde partie de carrière	X	X
Bilan de compétences	X	
Promotion	X	
<u>Conditions de travail</u>		
Amélioration des conditions de manutention de charges lourdes – campagne de communication concernant les TMS		X
Diminution des contraintes physiques marquées – programme ADAPT		X
Développement des installations sanitaires sur les chantiers – contrat de prévention CNAM		X
<u>Développement des compétences et formation</u>		
Formation (hors DIF et VAE)	X	
Période de professionnalisation	X	X
Bilan de compétence		X
DIF	X	
VAE		X

<u>Aménagement des fins de carrière</u>		
Passage à temps partiel	X	X
Transition vers inactivité	X	
Bilans de réorientation de carrière pour les salariés seniors inaptes		X
Action de mécénat : <i>en nombre d'actions réalisées</i>	X	
<u>Transmission des savoirs et des compétences et tutorat</u>		
Tutorat par les salariés âgés	X	X
Valorisation du tutorat		X
Missions	X	
<u>Autre</u>		
Réalisation d'un guide méthodologique sur l'âge des salariés		X

Tableau comparatif Energie// accord de branche relatif à l'accompagnement des parcours professionnels dans la diversité des âges (février 2008)

Domaines d'actions et mesures	Energie	Branche
<u>Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise</u>		
<u>Anticipation de l'évolution des carrières</u>		
Entretien de seconde partie de carrière	X	X
VAE	X	X
Contrat de professionnalisation, passeport formation		X
<u>Conditions de travail</u>		
<u>Développement des compétences et formation</u>		
Formation (hors DIF et VAE)	X	
DIF	X	
<u>Aménagement des fins de carrière</u>		
Passage à temps partiel	X	X
Transition vers inactivité	X	
<u>Transmission des savoirs et des compétences et tutorat</u>		

Tutorat par les salariés âgés	X	X
-------------------------------	---	---

Tableau comparatif Métallurgie// accord de branche relatif à l'emploi des salariés âgés (décembre 2009)

Domaines d'actions et mesures	Métallurgie	Branche
<u>Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise</u>		
Elimination du critère de l'âge dans les offres d'emploi		X
Sensibilisation des opérationnels, communication, formation	X	X
Préparation opérationnelle à l'emploi		X
Recrutement de salariés en contrat de professionnalisation		X
<u>Anticipation de l'évolution des carrières</u>		
Entretien de seconde partie de carrière	X	X
Bilan de compétences	X	
Expérimentation d'une période de mobilité (découvrir un emploi dans une autre entreprise)		X
<u>Conditions de travail</u>		
Angle médical	X	X
Aménagement de postes pour les rendre accessibles/ allègement de la charge de travail	X	X
Actions d'amélioration liées à l'ambiance	X	X
Aménagement d'horaires		X
GPEC/ affectation à des postes moins sollicitants sur le plan physique et mental		X
Ergonomie		X
Formation		X
<u>Développement des compétences et formation</u>		
Formation (hors DIF et VAE)	X	X
Période de professionnalisation		X
Bilan de compétences	X	

DIF	X	X
VAE – certification professionnelle		X
<u>Aménagement des fins de carrière</u>		
Sensibilisation à la prolongation d'activité		X
Passage à temps partiel	X	X
Transition vers inactivité	X	
Télétravail		X
Priorité d'affectation à un poste de jour		X
Compte épargne temps	X	X
Aménagement des horaires en cas de parents hospitalisés/malades	X	
<u>Transmission des savoirs et des compétences et tutorat</u>		
Tutorat par les salariés âgés	X	X
Missions	X	

Tableau comparatif Produits sanitaires // accord de branche relatif à l'emploi des salariés âgés (décembre 2009)

Domaines d'actions et mesures	Produits sanitaires	Branche
<u>Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise</u>		
Entretien de seconde partie de carrière	X	X
<u>Conditions de travail</u>		
Etude sur les conditions de travail et la prévention de la pénibilité		X
<u>Développement des compétences et formation</u>		
Formation (hors DIF et VAE)	X	X
<u>Aménagement des fins de carrière</u>		
Transition vers inactivité	X	
<u>Transmission des savoirs et des compétences et tutorat</u>		

Formation de tuteurs	X	X
Missions	X	

B.5 LIEN AVEC LES AUTRES DISPOSITIFS

Les exigences posées par le cadre réglementaire portant sur les accords seniors sont venues s'ajouter à d'autres obligations faites à l'entreprise. En effet, différents dispositifs existaient déjà lors de l'adoption des décrets sur l'obligation de mettre en place des accords ou des plans qui font l'objet de cette étude et plusieurs comportaient une « dimension seniors ». On peut citer dans l'ordre chronologique d'apparition :

- les accords de méthode issue de loi du 18 janvier 2005 sur la cohésion sociale qui comportaient parfois des dispositions « seniors » notamment à propos des restructurations
- les accords « diversité »
- les accords « égalité professionnelle »
- les accords GPEC
- les dispositions insérées dans les avenants "formation" pour mettre en place des entretiens de carrière ; ainsi l'avenant à l'Accord National Interprofessionnel du 13 octobre 2005, relatif à l'emploi des salariés de plus de 45 ans, insiste sur la nécessité de promouvoir le maintien dans l'emploi des seniors, et préconise des outils susceptibles de sécuriser les parcours professionnels, dont l'entretien de deuxième partie de carrière

Les entreprises ayant fait l'objet de l'étude avaient donc pour certaines d'entre elles déjà abordé le sujet des seniors soit directement soit indirectement au travers de dispositifs ne visant pas spécifiquement les seniors, mais leur permettant d'en bénéficier à l'instar d'autres salariés. Il n'est donc pas étonnant de constater que les mesures qui « recourent » des obligations préexistantes aient été reconduites dans les plans et accords étudiés. Dans la plupart des plans et accords, les entreprises ont mis en avant des engagements déjà pris par ailleurs et qui ne nécessitent pas ou peu d'ajustements pour arriver à la mise en conformité. C'est le cas du tutorat, de l'accès au DIF ou de l'entretien en deuxième partie de carrière. De même l'amélioration des conditions de travail dont la mise en chantier avait débuté dans plusieurs entreprises avant l'apparition du dispositif « seniors ».

La pénibilité, le vrai sujet de négociation ?

Dans certaines entreprises visitées (Banque, AA3, Métallurgie), l'accord ou plans « seniors » est considéré comme un avenant « senior » de l'accord GPEC. Dans d'autres entreprises de notre panel, les négociations en cours sur le thème de la pénibilité et des conditions de travail apparaissent comme plus pertinentes pour traiter des « seniors ». La mise à l'écart de la question de la pénibilité du dispositif senior apparaît aujourd'hui comme un des points de faiblesse principal des accords et plans car pour nos interlocuteurs, ces sujets sont intimement liés. La pénibilité est un problème particulièrement saillant pour les seniors qui voient arriver leur dernière décennie de travail avec inquiétude, du fait du dilemme entre la réglementation qui prolonge la durée de vie au travail et la détérioration de leurs aptitudes

physiques ou psychiques. Pour les IRP, la pénibilité semble être un « vrai » sujet de négociation notamment car bien qu'elle touche plus particulièrement les seniors, elle questionne l'univers de travail de tous les salariés. Elle apparaît donc comme plus englobante et moins stigmatisante que la négociation seniors. Parfois, le plan ou accord « seniors » a été un préalable utile avant d'entamer la question de la prévention de la pénibilité au travail et a permis de dégager les pistes sur lesquelles travailler.

Energie a signé un accord collectif relatif à la spécificité des métiers dans la branche professionnelle qui modifie très profondément la prise en compte de la pénibilité des métiers et prévoit dans des conditions plus restrictives une cessation anticipée d'activité. Il est probablement bien plus important pour les seniors que l'accord « seniors ». Cet accord reconnaît que « *l'état de santé des travailleurs, à la fin de la vie active et pendant leur retraite, dépend en partie des conditions de travail et de la pénibilité de leur travail passé* ». En dépit des efforts déployés en vue d'améliorer les conditions de travail, les parties signataires constatent que « *certaines travaux conservent une part de pénibilité et, par là même sont susceptibles d'entraîner des effets à long terme sur la qualité de la vie* ». Il s'intéresse donc à la liaison pénibilité–senior et sur cette base, prévoit un dispositif d'attribution de « services actifs » qui sont définis comme « *le constat, dans l'exercice d'un emploi, de dépenses physiques ou d'efforts d'adaptation physique de l'organisme et de leurs éventuelles conséquences physiologiques, ces efforts étant susceptibles d'avoir, par leur effet cumulatif, un impact à long terme sur la qualité de la vie* ». En autorisant, dans des conditions certes assez strictes, une anticipation du départ à la retraite d'un an à un an et demi pour une carrière complète, il redonne à la négociation un intérêt et des enjeux qui ont manqué au dispositif senior. L'originalité de cette démarche est de faire évoluer l'approche en matière des conditions de travail vers plus de prévention, c'est-à-dire des actions en amont, et non plus seulement en aval « *une fois que le mal aura été fait* ».

Ainsi, les accords ou plans seniors, du fait même qu'ils s'adressent à un public ciblé, s'analysent forcément comme des dispositifs défensifs : les mesures demandées visent à faire en sorte que les travailleurs vieillissants « *tiennent plus longtemps* ». Le DRH d'Energie parle à ce sujet d'un « *cercle vertueux : on va vous garder plus longtemps au boulot et on va faire en sorte de diminuer votre pénibilité* ». Pourtant, certains salariés interrogés remettent en cause cet arbitrage et pensent que la seule « *juste contrepartie* » à la pénibilité subie jusque là est leur sortie du travail.

Vers une négociation globale ?

Plusieurs représentants des directions soulèvent des problèmes à la succession des thèmes à négocier et la complexité de dissocier réellement les différents accords. Le responsable RH de AA3 déclare : « *Quand on regarde au moment de la rédaction du plan, c'était un petit peu confus : on avait la partie senior qui arrivait, la partie risque psycho-sociaux, et ensuite est venue la pénibilité. Ces trois sujets peuvent être bien distincts, mais il y a toujours un lien. Le lien, c'est le côté bien-être au travail, que ce soit physique, psychique, et pour tous, qu'on soit jeunes ou seniors* ». « *Pour l'année prochaine dans le cadre de la renégociation, il est envisagé de séparer nettement les éléments qui portent sur la pénibilité et ceux qui concernent l'emploi des seniors et d'intégrer tout ce qui est ergonomie, conditions de travail dans l'accord pénibilité, de le sortir de l'accord senior ; ce dernier serait uniquement axé sur la population des salariés seniors comme par*

».

Dans l'entreprise AA2, on constate un lien fort entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et les mesures en faveur du maintien dans l'emploi des seniors. Un accord GPEC a été signé et aborde les questions de la mobilité interne, de l'égal accès à la formation professionnelle des salariés âgés de 45 ans et plus et du développement professionnel des salariés âgés de 45 ans et plus. Dans cette entreprise, il n'y a pas d'accord sur la prévention de la pénibilité dans l'entreprise car le seuil légal de 50% de salariés exposés n'est pas atteint. Le stress au travail ainsi que l'augmentation de la pénibilité morale sont abordés dans l'accord senior. Elle a également en 2010 conclu un accord de méthode sur le stress, accord qui concernait manifestement des seniors touchés par les réorganisations incessantes du travail et qui, étant à 3 ou 4 ans de la retraite, n'arrivaient plus à faire face faute de projections suffisantes dans l'avenir.

D'une manière générale, le « *saucissonnage* » des thèmes de négociation ne correspond pas à la réalité du terrain où tout se traite souvent dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire, ce dispositif étant vraiment ancré dans les pratiques du fait qu'il est corrélé avec les questions de rémunération. Un seul accord plus global apparaît comme une alternative séduisante à ce compartimentage ; il permettrait de mettre en lumière les complémentarités entre les différents thèmes. Pourtant, bien que nombre de personnes enquêtées nous aient entretenus de cette éventualité, elles nous ont aussi fait part de leur doute quant à la possibilité de signature d'un accord aussi global : plus les sujets sont nombreux et complexes plus les points de désaccord et de blocage existent, surtout dans des délais de négociation imposés.

C MISE EN ŒUVRE : PEU D'EFFECTIVITE GLOBALE DE CE DISPOSITIF SENIOR

Il est difficile de mesurer l'effectivité des accords ou plans car les objectifs chiffrés et les indicateurs n'ont pas été calculés et il y a eu très peu de suivi. Par ailleurs, le contrôle d'une quelconque effectivité ne pourrait être assuré que par l'Urssaf ou les partenaires sociaux lors des commissions de suivi ou d'un éventuel contentieux. A ce jour, aucune entreprise alsacienne n'a été condamnée du fait de l'absence d'indicateurs précis qui permettraient de déclencher la sanction. Le contrôle « URSSAF » est donc purement formel et porte seulement sur l'existence des accords ou des plans et non sur leur contenu ; l'aspect droit de travail ne semble pas rentrer dans les préoccupations de l'URSSAF principalement centrées sur le recouvrement. S'ajoute à cela la difficulté de repérer les entreprises entre 50 et 300 salariés qui n'ont pas d'accord de branche étendu et qui doivent normalement établir un plan ou un accord ; les services de l'URSSAF n'ont aujourd'hui pas les moyens de vérifier cet élément puisque le Ministère ne les a pas listées. L'URSSAF n'intervient donc concrètement que pour les entreprises de plus de 300 salariés.

C.1 PAS OU PEU DE REALISATION DANS LE SUIVI

Conformément à la loi, les règles de suivi ont été fixées dans les accords ou les plans mais si au mieux les entreprises ont respecté l'esprit des accords ou des plans dans le suivi, bien peu en ont respecté la lettre.

On observe une grande hétérogénéité des situations entre les entreprises de notre panel, mais trois tendances peuvent être dégagées :

- Les entreprises qui n'ont fait aucun suivi (AA1, Bâtiment, Métallurgie, Produits sanitaires et Transport) soit 5 sur 9, la majorité donc
- Les entreprises qui déclarent avoir fait un suivi, suivi dont la réalité est contestée par les IRP (AA3, Banque)
- Les entreprises qui ont fait un suivi (AA2, Energie)

Peu d'intérêt pour les résultats

Dans le premier cas, ni la direction ni les salariés ni les représentants du personnel n'ont demandé ces bilans de suivi des accords ou ne se sont interrogés sur la réalisation des objectifs. Au mieux si les entreprises ont établi des tableaux de bord, elles n'ont pas fait de communication. En fait, peu d'entreprises ont joué le jeu, plus par manque de temps (absorbées par d'autres préoccupations, par exemple la pénibilité au travail ou la classification des emplois) et par désintérêt que par mauvaise volonté.

Les directions invoquent souvent le manque de sollicitation des représentants du personnel pour expliquer ce manque de suivi, ainsi que le fait que l'effectivité se voit plus dans la réalité qu'elle ne se lit dans des indicateurs. La direction de Métallurgie déclare : « *La direction n'a pas encore fait un suivi très objectif de l'accord. Maintenant si demain on était amené à le faire parce que les partenaires sociaux nous le demandent alors on irait sûrement fouiller pour voir tout ce qui pourrait rentrer dans les indicateurs qu'on a pu mettre en œuvre* ». Les représentants du personnel reconnaissent ne pas avoir sollicité la direction mais regrettent que la direction n'ait pas fait automatiquement de suivi. Les représentants du personnel souhaiteraient qu'il y ait une obligation particulière en termes de communication à la charge de l'employeur, ce qui selon eux aurait permis d'avoir des échanges réguliers sur ce sujet. L'entreprise Transport : « *Les IRP ne ressentent pas le besoin d'être informés via des indicateurs ni d'être sollicités pour le suivi, ils préfèrent s'en remettre à la perception qu'ont les salariés de l'évolution des pratiques. Cependant, ils pensent que s'ils demandent de participer au suivi ou s'ils souhaitent un bilan, la direction accédera à leurs demandes sans difficultés* ». De même, les IRP de AA2 argumentent que le plan est l'affaire de la direction et pas la leur.

Les organisations syndicales interrogées par ailleurs déclarent qu'elles n'ont pas organisé de suivi des questions seniors dans les unions régionales ou départementales. Les responsables sollicités nous disent que les militants ne parlent pas des accords seniors et que cela ne fait pas l'objet de débat. « *C'est vraiment « au bout du bout », les accords seniors* ». La question semble parfois évoquée dans les réunions annuelles à la négociation annuelle obligatoire.

Notons par ailleurs qu'à notre connaissance, seul l'accord de branche de AA1 a fait l'objet d'un suivi.

Des résultats mais controversés

Dans le deuxième cas, les entreprises semblent avoir opéré plus de suivi, cependant on observe des discordances entre les propos de la direction et les IRP.

La direction de AA3 explique avoir fait une communication au mois de février 2012, suite à notre enquête. Cette communication essaye de formaliser et de reprendre tout ce qui avait été mis dans l'accord en termes d'actions et d'engagements. Selon elle, il y a un suivi régulier pour connaître l'état d'avancement du plan de façon à s'assurer que d'ici la fin de l'année 2012, la majorité des actions définies puissent être effectivement mises en œuvre (existence d'un tableau de bord qui permet effectivement de suivre et de piloter ce qui est en cours ou ce qui ne l'est pas encore). Selon la direction de AA3, *« le point a été fait sur l'ensemble des actions en mai et juin 2012; il s'avère qu'entre 75 et 80 % des actions avaient connu une mise en œuvre, qu'il y avait 20 % des actions qu'il nous restait à mettre en place sur lesquelles il restait à travailler dans les 6 derniers mois de l'année 2012. Par contre, il y a eu un déficit de communication en interne sur cette mise en place. Du coup, entre l'investissement qui a été fait que ce soit en temps, en heure, en personne, en argent, et la perception qui en est retirée, il y a un vrai décalage »*. Cependant, les IRP déclarent ne pas avoir eu connaissance de cet état d'avancement qui, semble n'avoir pas été débattu au sein de la commission de suivi (i.e. la commission GPEC). Selon la direction, *« le suivi se fait avec le CCE plutôt qu'avec la commission de suivi qui finalement n'avait pas l'historique... La direction a « agréé » le CCE qui fait office de commission de suivi »*.

Chez Banque, pendant la période du plan d'action (2009-2011), il y a eu effectivement une information régulière du Comité d'entreprise, mais pour les IRP ces présentations n'ont jamais donné lieu à des débats ou des discussions approfondies.

Les discordances constatées dans ces deux entreprises forcent à s'interroger sur l'effectivité réelle du suivi des mesures et du partage de l'information entre direction et IRP.

Un suivi opérationnel

Dans le troisième cas, les entreprises ont mis en place un vrai suivi.

Chez AA2, le plan prévoit que des bilans soient établis par la direction chaque année et que ces bilans fassent l'objet d'une présentation à l'occasion de la réunion de la commission GPEC, chaque fin de 2^{ème} semestre. La CFDT avait dénoncé, au cours de la négociation, le manque de moyens humains dans les services RH (suite à des suppressions de postes) pour assurer le suivi administratif et technique prévu. Finalement, un bilan du plan senior a été présenté deux fois en 2011, à l'occasion des réunions de la commission GPEC et un extrait de ce bilan annuel a fait l'objet d'une présentation au CHSCT et aux comités d'établissement. L'axe *« amélioration des conditions de travail »* a bénéficié quant à lui d'un suivi annuel régulier dans le cadre du groupe de travail spécifique mis en place préalablement au plan. Le bilan permet de fixer les objectifs pour l'année suivante.

Chez Energie, la mise en œuvre et la réalisation des objectifs chiffrés correspondant aux domaines d'actions définis font l'objet d'un document de synthèse qui est transmis annuellement au comité d'entreprise. Ainsi, chaque année au cours de la réunion du mois de janvier, les membres du CE examinent et analysent les indicateurs de suivi associés aux objectifs fixés au vu du document de synthèse préalablement transmis et formulent toutes suggestions destinées à favoriser la réalisation complète des objectifs.

C.2 PAS OU PEU D'EFFECTIVITE DANS LA MISE EN ŒUVRE

Le bilan de la mise en œuvre stricto sensu des mesures prévues dans l'accord est plus que mitigé d'autant que faute d'indicateurs fiables il est difficile d'en mesurer l'effectivité réelle.

Globalement, les entreprises nous disent qu'elles ont mis en place les dispositifs prévus mais invoquent le manque de demandes des salariés pour justifier le peu de mesures qui ont réellement été mobilisées. Aucune entreprise de notre panel n'a atteint la totalité de ses objectifs.

Les négociateurs sont parfois satisfaits du contenu des accords et des plans mais constatent des limites quant à leur mise en œuvre.

L'entretien de seconde partie de carrière plébiscité ?

La seule mesure qui connaît une réalité tangible dans la majorité de notre panel (AA2, AA3, Banque, Bâtiment, Energie, Métallurgie et Produits sanitaires) et pour laquelle l'accord ou le plan a permis de changer la donne par rapport à ce qui existait avant est l'entretien de seconde partie de carrière. Il permet de faire le point sur le parcours professionnel à venir des plus de 45 ans mais aussi parfois de préparer le départ à la retraite des plus de 57 ans (Energie). Notons tout de même que cet entretien est obligatoire depuis l'ANI 2005 et la loi du 24 décembre 2009 et que son but est normalement de faire le point sur l'évolution possible des carrières après 45 ans et la détection des besoins en termes de compétences et de formation. Il est donc surprenant de constater le peu de formations qui, néanmoins prévues par les accords ou plans, ont été mises effectivement en place à l'issue de ces entretiens. Les directions nous disent qu'elles ont encouragé la formation des seniors mais aucune n'a vraiment quantifié les résultats de cet « *encouragement* » (AA1, AA2, AA3, Métallurgie, Produits sanitaires et Energie). Les dispositifs de type VAE et DIF n'ont pas rencontré de succès, même si l'entreprise a fait une communication à ce sujet.

Concernant l'amélioration des conditions de travail, les entreprises concernées (AA1, AA3, Transport, Métallurgie) ont bien agi en ce sens mais elles ne les ont pas quantifiées en dehors de l'évaluation de la dépense totale consacrée à ce chapitre. De plus, ces réalisations n'ont jamais été dédiées à l'amélioration exclusive des conditions de travail des seniors. Enfin, seules les entreprises qui étaient déjà investies dans l'amélioration des conditions de travail ont continué des efforts en ce sens (AA2 par exemple).

Le développement du tutorat senior figure dans nombre de plans ou d'accords. Force est cependant de constater que cette mesure n'a pas déclenché une réelle adhésion des salariés (très peu de demandes). De plus, cette mesure n'était généralement pas ciblée sur les seniors. Les formations associées au tutorat et prévues dans les accords et plans n'ont, par ailleurs, presque jamais été mises en place. AA2 a mis en place un guide d'accompagnement

des tuteurs pour un parcours d'intégration des jeunes mais pour tous les tuteurs, quelque soit leur âge. D'ailleurs, il n'y a pas de tuteurs âgés car beaucoup sont partis avant la mise en place de ces outils.

C.3 POURQUOI AUSSI PEU D'EFFECTIVITE ?

Le peu d'effectivité constatée tient, d'une part, à une non-appropriation des dispositifs voire un désintérêt pour ces mesures des salariés notamment les seniors. Il tient, d'autre part, au management même des entreprises.

Il apparaît que tant les salariés que leurs représentants ont pour la plupart une méconnaissance du contenu voire de l'existence d'un accord ou d'un plan spécifique aux seniors. Même lorsqu'ils en ont connaissance, il n'y a manifestement que peu de demandes des salariés seniors de bénéficier des dispositifs prévus, ce qui explique le peu d'effectivité des accords et des plans étudiés. En plus d'un manque évident d'informations via la direction ou les IRP, les seniors manifestent un désintérêt pour les mesures proposées. Ce phénomène est particulièrement saillant quand les mesures liées à l'aménagement de poste sont considérées. Pourquoi ce désintérêt ?

Un désintérêt par manque d'informations ?

La première cause de ce désintérêt est le manque d'informations. Chez Bâtiment, les salariés rencontrés semblent peu au fait des dispositifs contenus dans le plan d'action : « *On n'a peut-être pas assez communiqué par rapport à ça* » nous avoue le responsable RH, en ajoutant qu'il souhaite désormais « *mieux communiquer vis-à-vis des salariés sur le plan seniors* ». Chez Produits sanitaires, « *malgré des efforts de communication en interne sur cet outil* », les salariés montrent peu d'intérêt pour la formation. Les représentants du personnel estiment quant à eux que la faible utilisation du DIF s'explique par un défaut d'information en la matière, tant des droits des salariés que des opportunités concrètes offertes via ce dispositif, notamment pour les personnes à la production. Chez Energie, bien que l'accord soit consultable sur le site intranet, plusieurs des salariés rencontrés disent ignorer le contenu de l'accord. « *Il n'y a pas eu beaucoup de publicité qui a été faite, ça a été signé et voilà* » souligne un interlocuteur. Effectivement, l'entreprise n'a pas procédé à une information individualisée sur le sujet. Certains des salariés et IRP d'Energie estiment avoir été pris dans « *un tourbillon* » et indiquent explicitement que si l'accord relatif à l'emploi des seniors est passé « *relativement inaperçu* » c'est, entre autres, en raison d'un changement important dans la structure même de l'entreprise suite à la séparation des activités de distribution et de commercialisation qui « *fait que nous syndicalistes, on s'en est pas trop occupé, on a juste signé cet accord* ». Notons de plus que la proximité des négociations sur la pénibilité a mobilisé les acteurs et cela est venu parasiter la communication qui aurait dû être faite sur les possibilités offertes par les accords et plans seniors : la question des seniors a été trop rapidement occultée par les thèmes de la pénibilité et GPEC, qui touchent l'ensemble des salariés.

Un antagonisme marqué entre les objectifs affichés et les attentes des salariés

Plusieurs IRP (et quelques salariés) ont expliqué ce manque d'effectivité par un antagonisme marqué entre l'objectif de l'accord ou du plan, i.e. maintenir les seniors en emploi et la volonté de certains salariés de partir à la retraite/sortir du travail au plus tôt et ce en

bénéficiant d'un accompagnement correct. Plus précisément, tous s'accordent sur le fait que ce sont principalement les salariés touchés par une usure physique ou psychologique (liée notamment à l'accumulation de restructurations dans leur entreprise) qui souhaiteraient partir au plus tôt. Cependant, c'est aussi cette catégorie de salariés qui est perçue par eux comme seniors et non l'ensemble des plus de 45 ans. Chez AA1, cette usure psychologique, la sollicitation et le poids cognitif lié à la robotisation conduisent les salariés à liquider leur retraite dès qu'ils remplissent les conditions légales pour le faire. Pourtant, l'accord de branche a mis en place un système d'incitations visant à maintenir en activité les salariés au delà de l'âge auquel ils pouvaient partir à la retraite. L'incitation financière prenait la forme d'une majoration de l'indemnité légale de départ à la retraite proportionnelle à la durée de travail au-delà de l'âge de la retraite ; mais cette mesure n'est pas utilisée.

AA2 a aussi mis en place ce système d'indemnité majorée, qui lui aussi a rencontré peu de succès car les salariés habitués à une sortie anticipée de l'entreprise avec accompagnement financier confortable, trouvent en comparaison ce système bien chiche.

Beaucoup de salariés bien qu'âgés de plus de 45 ans ne souhaitent pas être visés par une politique seniors : « *Tant qu'on travaille, on le fait dans des conditions normales* ». Ils ne souhaitent pas bénéficier d'une politique qui selon eux est stigmatisante. Ceci explique pourquoi, dans plusieurs entreprises de notre panel (AA1, AA2, Bâtiment, Energie), il n'y a eu par exemple aucune demande en matière d'aménagement des fins de carrières. Ce type d'aménagement entrainerait pour les interviewés un arrêt de la progression de la carrière et il « *ringardiserait* » et dévaloriserait les seniors. Pour eux, une politique qui permettrait et qui favoriserait le maintien dans l'emploi des seniors serait une politique qui offrirait un déroulé de carrière tout au long de la vie active et qui permettrait de progresser jusqu'au départ à la retraite.

Dans un contexte marqué par la crise économique engendrant nombre de restructurations et des plans sociaux, les seniors sont extrêmement réticents à « *afficher* » ce qu'ils considèrent comme une faiblesse par rapport à un salarié normal donc plus productif. Notons que le contexte rend caduques toutes les mesures basées sur le recrutement, puisque les entreprises n'embauchent pas ou très peu (Métallurgie, AA1, AA2, AA3, Banque, Energie, Produits sanitaires).

Des mesures pas adaptées aux besoins ?

Lorsqu'ils ont connaissance des mesures, les salariés et les IRP en contestent souvent l'utilité. Pour eux les mesures proposées ne correspondent pas vraiment aux besoins des salariés, qui donc n'ont aucune motivation à les mobiliser. Ils dénoncent l'absence de stratégie globale, en particulier en matière de formation des salariés ; les formations proposées seraient de trop courte durée et non qualifiantes. Il en va de même pour l'entretien de deuxième partie de carrière, qui selon eux est redondant avec les entretiens d'évaluation et qui souffre d'une absence de propositions concrètes à l'issue de l'entretien. Avec un recul de deux ans, le DRH d'Energie estime qu' « *il n'y a pas encore beaucoup d'actions qui sont issues de ces entretiens de 2^{ème} partie de carrière* ». Pour cette raison, « *on va devoir être vigilant, nous RH, pour mettre en œuvre des choses qui sont issues de ces entretiens-là, sinon les gens vont continuer à considérer que ça ne sert pas à grand-chose* ». Pour les IRP de Produits sanitaires, la moitié des seniors ne comprend pas pourquoi ils font

l'objet d'entretiens ciblés. Ils peuvent même y voir une certaine menace. Pour les autres 50% issus majoritairement des départements production, les entretiens restent une occasion privilégiée de faire part de leurs difficultés à se maintenir sur un poste de travail devenu trop pénible. Cependant, pour tous, les propositions concrètes de changement sont rares.

Des améliorations sans contraintes

La mise en œuvre de l'accord senior, en entérinant des pratiques existantes, les a encadrées et fixées par écrit. Cependant, les entreprises ne souhaitent pas « *contractualiser* » des politiques qui auraient pu être contraignantes. Par exemple, chez Produits sanitaires, des mesures visant à l'aménagement de la fin de carrière permettent concrètement à quelques seniors travaillant en production et fatigués, de se maintenir jusqu'à l'âge de la retraite à des postes administratifs après une courte formation de reconversion. Cependant, cette mesure concerne un nombre très limité de bénéficiaires. Il s'agit là d'une gestion au cas par cas, l'entreprise ne souhaitant pas s'engager, dans le cadre d'un accord ou d'un plan, dans des procédures systématiques, qui deviendraient alors contraignantes. La direction souhaite garder la mainmise sur la gestion individuelle de l'évolution des carrières, car, dit-elle « *elle n'est pas liée à l'âge mais à des qualités et des compétences que peuvent avoir certains jeunes alors que les personnes plus âgées ne les ont pas* ».

Il apparaît là une volonté de favoriser le maintien, d'agir en s'adaptant à la demande et aux besoins, sans besoin d'un support ou d'une obligation légale.

Chez Bâtiment, la question des conditions de travail ne fait l'objet d'aucune disposition spécifique dans le plan d'action et il n'y a pas de démarche de négociations sur ce sujet (cf accord de branche en matière de prévention de la pénibilité mais pas de négociation ou de plan au niveau de l'entreprise). Pour autant, le DRH et les salariés rencontrés soulignent des progrès dans ce domaine. Ils considèrent que cet aspect s'est bien amélioré, avec le développement de machines et de nouveaux équipements, des charges moins lourdes, de nouvelles protections collectives et individuelles. La mise en place, depuis un an, de séances de gymnastique est également un exemple des efforts menés pour alléger le travail en améliorant les postures. Elles sont encore en phase d'observation, parce que les avis divergent sur la question. Elles sont donc proposées, mais pas imposées : « *On fait comprendre aux personnes qu'elles sont libres de choisir, puisqu'il s'agit de leur corps, mais que c'est bien l'entreprise qui doit payer la maladie professionnelle !* ».

Le plan d'action de Bâtiment ne prévoit pas d'engagement chiffré en termes de recrutement, pourtant deux salariés seniors ont été embauchés : un de plus de 45 ans et un autre de plus de 55 ans. Ces recrutements ont eu lieu pour faire face à un besoin urgent et ponctuel de main d'œuvre qualifiée. La juriste du groupe assure que « *ce n'est pas une barrière pour nous d'engager des seniors, mais on ne va pas s'engager à recruter des seniors* ». On constate la même chose chez AA2 : 2 recrutements de seniors en 2009 et 1 en 2010.

Certaines pratiques en faveur des seniors existent bien dans la réalité sans pour autant qu'elles soient reportées dans les plans ou accords. Ainsi, l'analyse de l'effectivité des

accords minimise les pratiques réelles des entreprises à l'égard des seniors, les entreprises préférant parfois développer des pratiques non contraintes.

D LES CHANGEMENTS APPORTES PAR L'OBLIGATION LEGALE

Prises par le temps, les entreprises de notre échantillon ont vécu l'obligation de rédiger un texte avec des mesures en faveur de l'emploi ou du recrutement des seniors assorties d'objectifs chiffrés comme une véritable contrainte.

Dans ces conditions, il n'est donc pas surprenant de constater que les accords et les plans aient été traités sans réelle prise en compte des problématiques internes des entreprises et que les engagements pris n'aient fait l'objet que de peu de suivi ou d'évaluation. Ils apparaissent de prime abord comme une simple réponse aux exigences légales.

Pourtant, au fil des entretiens avec les responsables de ressources humaines et les IRP, les grandes lignes de ce qui fonde l'utilité de la démarche instaurée par le législateur émergent. L'obligation légale a permis une prise de conscience d'un renforcement du dialogue autour de la question de l'avancée en âge. Il a également accompagné un vrai changement de paradigme dans les entreprises sur la notion de seniors, conduisant paradoxalement à leur invisibilité.

D.1 PEU DE VRAIS PROGRES CONSTATES DANS LES POLITIQUES SENIORS DES ENTREPRISES

La plupart des actions prévues dans les accords et plans étaient donc mises en place dans les entreprises bien en amont de l'obligation légale.

Le DRH de AA3 déclare à cet effet : « *Est-ce que nous aurions une stratégie de ressources humaines fondamentalement différente si nous n'avions pas à signer un accord senior ? Je vous dis franchement non. Nous aurions le même type d'activités, le même support à nos salariés, que ce que nous avons aujourd'hui* ». Pour le DRH de Transport dont l'entreprise recrute depuis longtemps des seniors, le plan a été sans effet sur la vision que l'entreprise porte sur les seniors : « *ça fait longtemps qu'on a axé notre recrutement sur les plus de 45 ans; l'âge n'est plus un critère et on n'a aucun frein sur leur recrutement* ».

Chez AA3, la masse salariale consacrée à la formation avant 2009 était largement supérieure par rapport à la contribution légale ; cette pratique a subsisté. La seule chose qui a évolué est que la direction a veillé, après le plan, à ce que les actions de formation soient systématiquement proposées aux seniors : « *On le propose à tout le monde, par contre on s'assure que les seniors ont bien eu l'ensemble des propositions* ».

Des tuteurs motivés mais pas forcément âgés

La pratique du tutorat est déjà bien ancrée dans certaines entreprises (AA1, Bâtiment, AA2, Banque, Transport, Métallurgie), bien avant l'entrée en vigueur de l'obligation légale sur les seniors. Le tutorat fait partie de la « culture d'entreprise » (Transport) et a souvent été mis en place après un départ massif de salariés afin d'éviter une perte de compétences et connaissances (plan social de 2008 chez AA2). Selon les directions interrogées, toutefois l'âge n'est en rien un critère central pour s'impliquer dans ce type d'activité ; la compétence

et l'envie apparaissent comme les déterminants majeurs. Ainsi, les tuteurs sont choisis en fonction de leur motivation et leur qualification et non pas en fonction de leur âge. L'ensemble des salariés des entreprises, et pas exclusivement les seniors pouvait donc potentiellement être sollicité pour ce type de mission. La formalisation de la formation de tuteur prévue dans les accords et plans est parfois même apparue comme un obstacle à la motivation des seniors à devenir ou rester tuteur ; les seniors estiment en effet n'avoir besoin aujourd'hui d'aucune formation, puisqu'ils exercent des missions de tutorat depuis de nombreuses années et ce, sans avoir eu pour cela aucune formation auparavant (Transport, AA2). Le DRH de Transport déclare « *Ils ne voient pas vraiment l'intérêt. Ils ont peut-être l'impression que c'est du temps perdu pour eux* ».

Des avancées pour tous

Les mesures s'inscrivent plutôt dans une politique globale de l'entreprise. Chez Métallurgie, par exemple, la mesure principale, dans la lignée de la politique menée depuis plusieurs années, était l'aménagement de 10 postes de travail afin de les rendre accessibles à des salariés âgés de 45 ans et plus, ce qui a été rendu possible par le déploiement du « master plan ». Cependant, la démarche était beaucoup plus large que la seule politique seniors et elle bénéficiait à tous les salariés. De même chez Métallurgie encore, l'exploitation des résultats du baromètre social a permis de faire des aménagements comme l'installation d'une zone de repos avec un espace à baie vitrée. Encore une fois cette politique n'était pas au bénéfice des seuls seniors.

La direction AA3 confirme que les actions menées étaient plus globales : « *Si vous êtes senior, vous n'avez pas forcément le ressenti que ce plan d'action a été fait pour vous, senior, parce qu'il impacte aussi beaucoup l'ensemble de la population. On fait avancer l'environnement de travail pour tout le monde. En termes d'impact d'un point de vue plan senior, ça réduit d'autant l'impact et l'individualisation que les gens peuvent s'en faire* ».

L'accord ou le plan est donc venu formaliser et valoriser des actions qui étaient déjà menées, en les aménageant parfois. Mais le fait d'intégrer des politiques déjà existantes dans le plan d'action ou l'accord a permis de faire un bilan de ce qui se faisait déjà et de le rendre visible.

Il s'agissait aussi de trouver des points d'amélioration mais « *sans (pour cela) faire dans la surenchère* ». La négociation a permis de le faire. Chez Produits sanitaires, par exemple, depuis la conclusion de l'accord, les managers qui mènent l'entretien de deuxième partie de carrière sont obligés de fournir une copie des résultats aux services des ressources humaines, ce qui leur permet de détecter beaucoup plus rapidement les besoins des seniors en termes de compétences, d'évolution de carrière ou de formation. Avant, les entretiens d'évolution restaient au sein du management, seuls les besoins en formation étaient transmis aux ressources humaines qui n'avaient aucune information sur les compétences, la motivation ou encore le souhait d'évoluer ou non dans le métier des salariés.

De manière générale, l'objectif du plan ou de l'accord a été de choisir des mesures qui pouvaient s'appliquer concrètement dans l'entreprise en prenant en compte les contraintes financières et de gestion du personnel et en respectant strictement le cadre légal et les exigences posées par le législateur, sans aller au-delà.

Ainsi, les effets d'un tel accord ne sont que très peu perceptibles dans l'entreprise. Les DRH et les salariés interrogés estiment qu'il n'y a pas eu de réelle progression de la politique seniors depuis la mise en œuvre du plan d'action ou de l'accord et ce « *parce qu'il ne suffit pas d'avancer des choses mais il faut aussi se donner les moyens de les réussir* » (Bâtiment). Se donner les moyens de réussir n'était visiblement pas une priorité pour les entreprises qui souhaitaient seulement être en accord avec la loi. Bien qu'il juge globalement positive l'introduction dans le droit de l'obligation légale de conclure un accord ou d'élaborer un plan d'action en matière d'emploi des seniors, le DRH d'AA1 estime que c'est une contrainte parce que « *c'est un objectif supplémentaire parmi une masse d'objectifs à atteindre, c'est un objectif très beau, très noble à atteindre mais, par contre, prendre la ressource, prendre le dossier, créer l'habitude... il faut voir qui s'en occupe* ».

D.2 DES « AVANCEES » SANS ACCORD ?

Hôpital, qui fait partie de notre panel, n'est pas soumis à l'obligation de négocier ou d'arrêter un plan d'action relatif aux seniors. L'intérêt ici est donc de repérer les évolutions liées au vieillissement du personnel et les actions menées pour y faire face en dehors d'une contrainte législative. Il va de soi que la comparaison avec les autres entreprises observées devra être menée avec précaution afin de tenir compte de ce qui constitue la spécificité d'une structure hospitalière appartenant au secteur public (les établissements privés qui ont la même activité sont soumis pour leur part à l'obligation « seniors »), et employant un personnel nombreux (plusieurs milliers d'agents non médicaux). Néanmoins cette mise en regard permet de formuler quelques constats sur ce qu'induit ou pas cette obligation de mettre en œuvre des mesures visant les salariés vieillissants.

Pas de politique senior spécifique

Il n'apparaît pas à première vue que la question des seniors soit un axe primordial de la stratégie d'Hôpital. En effet, dans la partie consacrée au volet social du projet d'établissement qui a récemment été adopté par toutes les instances d'Hôpital y compris par les représentants du personnel ne figure pas de chapitre spécifique aux seniors. Les points saillants de la démarche observée à Hôpital sont d'abord le refus d'aborder la question du processus de vieillissement des agents dans une logique protectrice après coup, par affectation sur des postes refuge, ensuite une attention portée aux évolutions professionnelles des agents dans un secteur où la valorisation du métier est forte, enfin une volonté affirmée de prévenir les effets que les conditions de travail peuvent avoir sur la santé des agents au cours de leur vie professionnelle.

Pas de recrutement de seniors

Si l'on se réfère à l'objectif premier du législateur d'assurer le maintien en emploi des travailleurs avançant en âge ou d'ouvrir les recrutements aux candidats quinquagénaires, la question de la pérennité de l'emploi est régie par le statut de la fonction publique. Par contre, même s'il n'y pas d'obstacle de principe au recrutement d'une personne senior, cela reste très improbable, du fait de ce qu'induit un autre dispositif sur la culture d'entreprise. Ce dispositif spécifique à la fonction publique permet aux titulaires d'emplois classés en services actifs de partir à la retraite 5 ans plus tôt que les agents occupant des emplois dits sédentaires. Jusqu'à récemment, le service actif représentait à Hôpital près de 70 % des

emplois, des agents de blanchisserie aux aides-soignants et infirmiers, infirmières (mais dès lors que ces derniers passeront en catégorie A⁸, ils quitteront le service actif et leur retraite sera retardée de 5 ans). Il était donc peu concevable de recruter des personnes à l'âge où la plupart des agents partaient ou étaient sur le point de le faire. Que les départs à la retraite soient plus précoces pour la grande majorité des personnels non médicaux⁹ signifie aussi que ces agents sont confrontés à des conditions de travail difficiles qui engendrent des problèmes de pénibilité au travail et de pathologies professionnelles telles que les troubles musculo-squelettiques. Ces sujets sont fortement prégnants pour les directions d'établissement et dans les négociations professionnelles.

⁸ Suite au protocole d'accord du 2 février 2010 relatif à l'intégration dans la catégorie A de la fonction publique hospitalière des infirmiers et des professions paramédicales aux diplômes reconnus dans le LMD.

⁹ Après 15 ans de services actifs, jusqu'en 2011, après 17 ans à partir de 2016.

Des postes de travail exigeants pour tous

La répartition des âges dans le cas particulier d'Hôpital en « *pelote de laine* » fait apparaître une part importante d'agents de plus de 55 ans. Elle est de 9,3% en 2011, contre 7,6% en 2009. Le vieillissement du personnel soignant n'est pourtant pas un sujet qu'ignorerait Hôpital. En 1997 déjà, un rapport soulignait notamment que « *ce n'est pas tant l'âge qui est invalidant pour l'efficiences du travail que les conditions de travail* ». Pourtant, selon la direction il n'y aurait pas de justification à mener une politique d'accompagnement pour la catégorie des agents seniors, à l'instar de la politique d'accompagnement et de formation pour les jeunes, qui sont soit des recrues récentes, soit des reconversions. Rien ne justifierait une politique « *protectrice* » à l'égard des seniors car le plus souvent il n'y a pas de motif à singulariser des agents en fonction de leur âge alors qu'ils assurent leur travail comme leurs collègues plus jeunes. Quant au traitement réservé aux agents ayant des restrictions d'aptitude, qui sont intimement liées à l'ancienneté dans un poste et donc à l'âge, Hôpital applique aujourd'hui une politique en rupture avec des pratiques encore récentes qui pouvaient être qualifiées de protectrices. De fait, les postes considérés comme plus faciles, « *des postes où les agents étaient un peu protégés* » (une syndicaliste), qui avant pouvaient être occupés par des agents présentant des restrictions d'aptitude n'existent plus selon nos interlocuteurs. Aujourd'hui le niveau d'exigence dans la façon d'exercer son emploi s'est accru, sans considération de l'âge, selon la direction. Cela n'empêche pas le service de ressources humaines de chercher à faire émerger de nouveaux profils de postes tels que les emplois médico-administratifs d'une part, et de mettre en réserve (hors mouvement interne) des emplois susceptibles d'être tenus par des agents qui doivent trouver un autre poste pour des raisons médicales, d'autre part. Pourtant, la procédure de reclassement interne définie par le décret de juin 1989 est, semble-t-il depuis peu, appliquée beaucoup plus rigoureusement. Il existe, par ailleurs, des possibilités d'aménagement de postes ou d'allègement du temps de travail, mais elles ne sont pas spécifiques aux seniors. En résumé, dans la réalité, il paraît bien y avoir une réelle attention portée aux personnes qui se trouvent empêchées de poursuivre leur activité dans les mêmes conditions et souvent des solutions sont trouvées (grâce aussi parfois à l'intervention d'un délégué syndical) mais cela s'inscrit dans une orientation fortement affirmée qu'il n'existe pas de droit à occuper un poste « *doux* », que chacun doit occuper pleinement son poste.

Le métier d'infirmier est empreint d'une forte identité professionnelle de soignants. Cela se traduit notamment sur le marché du travail où le chômage est plus faible et sur les mobilités qui restent à l'intérieur du champ professionnel. En outre, la promotion professionnelle est fréquente au sein du corps large des soignants, ainsi Hôpital consacre des moyens importants à la formation des agents, qu'elle soit de perfectionnement des compétences ou promotionnelle. Hôpital, comme toutes grandes entreprises, présente un turn-over assez élevé ainsi qu'un mouvement interne important. Ce turn-over montre que les possibilités existent pour les agents de poursuivre en interne leur activité dans un autre environnement professionnel. Pour autant, il n'y a pas eu, dans cet établissement, de politique spécifique d'accompagnement de ces mobilités internes. La possibilité pour les agents de poursuivre leur activité jusqu'à son terme repose pour une grande part sur les opportunités offertes d'évoluer professionnellement, par une mobilité horizontale ou ascensionnelle, voire par l'accès à des responsabilités au sein d'un même service sans changement de classification. Cependant, si la règle semble avoir été que l'initiative appartient au personnel lui-même, on observe que nombre d'agents évoluent au cours de leur carrière vers des postes où

l'intensité du travail est moindre, requérant moins de gestes techniques et davantage de relations avec les patients (un constat fait dans le rapport cité comme dans d'autres études sur d'autres établissements). Depuis peu cependant, la Direction des ressources humaines s'est engagée dans une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) dont la traduction, pour les agents, est une modification de la conduite des entretiens annuels, qui devrait être unifiée sur l'ensemble de l'établissement, qui devrait inclure les projets de formation et qui devrait alimenter une base de données permettant un suivi individuel des carrières.

L'amélioration des conditions de travail en chantier

La question des conditions de travail dans les établissements hospitaliers est un problème récurrent qui a justifié notamment la mise en œuvre des contrats locaux d'amélioration des conditions de travail (CLACT), négociés entre la direction et les organisations syndicales et bénéficiant d'un soutien financier de l'Agence régionale de santé. « *Les motifs d'insatisfaction au travail les plus fréquemment évoqués par les professionnels de santé sont : la surcharge de travail, le sentiment de ne pas offrir des soins de qualité aux patients, l'épuisement professionnel, le manque de reconnaissance, l'absence de soutien, des horaires difficilement compatibles avec leur vie privée* » (introduction du projet social). Des tels plans ont été signés à Hôpital. Le premier a concerné les problèmes de manutention et l'acquisition en particulier de lits à hauteur variable. Un deuxième a porté sur les risques psychosociaux. Plus globalement, la politique de l'établissement s'attache à réduire les facteurs de pénibilité sans qu'il y ait de visée spécifique par rapport aux personnels avançant en âge. Au fur et à mesure que des problèmes trouvent des solutions, d'autres apparaissent, qui peuvent être liés à l'évolution des pathologies et des patients (plus âgés) ou à l'utilisation de nouveaux équipements. Il n'en reste pas moins que les personnels les moins qualifiés, agents de service hospitaliers, aides-soignants, mais aussi personnels de cuisine ou de blanchisserie sont ceux parmi lesquels il y a le plus de cas de personnes ayant du mal à poursuivre leur travail jusqu'à leur retraite, selon les médecins du travail.

Des avancées sociales qui doivent concerner tout le personnel

La direction d'Hôpital est consciente que le travail en milieu hospitalier peut revêtir un caractère pénible pour nombre d'agents, du fait des conditions de travail spécifiques à ce secteur. Ce phénomène concerne tout particulièrement les seniors dont l'état de santé à la fin de la vie active dépend des conditions de travail de leur travail passé. Cependant, ni la direction ni les syndicats ne semblent intéressés par une négociation spécifique relative aux personnels avançant en âge. Les problèmes à traiter au titre du dialogue social doivent concerner l'ensemble des personnels à tous les stades de leur carrière, qu'il s'agisse de l'amélioration des conditions de travail, de l'accès à la formation, ou des possibilités d'évoluer professionnellement en fonction de ses intérêts et de ses capacités dans le cadre d'une GPMC.

L'analyse développée ci-dessus permet de mettre en évidence que l'emploi des seniors ne fait plus l'objet d'une attention particulière à Hôpital, même si la question du vieillissement est une préoccupation ancienne dans cet établissement. La direction a choisi de mettre en place une politique et des actions visant à améliorer les conditions de travail et d'emploi de tous les salariés, en refusant d'aborder la question des seniors de manière spécifique.

Ce changement de cap a permis un certain nombre d'avancées, notamment la réduction des facteurs de pénibilité, mais il a aussi conduit à supprimer quasiment toutes les possibilités d'aménagement des fins de carrière, qui constitue un des domaines d'action les plus choisis par les entreprises de notre panel. Il a également conduit à remettre en cause des pratiques existantes protectrices, qui sont certes peu développées de manière formelle dans les 9 autres entreprises, mais qui existent dans les faits. Il a enfin conduit à une invisibilité accrue des seniors, ce qui semble être le souhait d'une proportion importante des salariés des autres entreprises enquêtées.

D.3 DE L'UTILITE DES ACCORDS ET PLANS SENIORS ?

D.3.1 Les seniors, un atout pour l'entreprise

S'il n'y a pas eu de changement particulier dans la gestion des seniors après l'adoption de l'accord ou du plan, l'obligation légale a mis plus encore en lumière la bonne image des seniors dans les entreprises où ils bénéficiaient déjà d'une bonne perception comme AA1, Produits sanitaires, Bâtiment, Métallurgie, Banque, Energie ou Transport. Pour les directions de ces entreprises, les seniors y sont considérés comme des personnes sûres, fiables et dignes de confiance. Le capital humain spécifique détenu par les seniors y apparaît clairement comme une richesse. D'importants départs de salariés appauvriraient les savoir-faire des entreprises et beaucoup d'entreprises souhaitent donc fidéliser les salariés vieillissants.

La transmission des compétences semble être aussi une problématique majeure des entreprises et ce dans le but de conserver leur savoir-faire. Pour AA3 et AA2 un des effets « *positifs* » du plan ou de l'accord a été d'impulser une discussion sur le maintien dans l'emploi des salariés vieillissants plus ouverte que ce qu'elle était auparavant puisque les départs anticipés étaient la norme. Globalement, pour les interviewés, il est devenu évident que les carrières allaient se prolonger au-delà de 55 ans et que les départs anticipés ne peuvent plus être systématiques. Pour la direction d'AA3, la mise en place et le déroulement du plan d'action a levé une espèce de « *tabou* ». « *Parler de seniors c'était comme si on parlait des vieux dans l'entreprise et cet espèce de mythe qu'une fois que j'ai atteint un certain âge, je ne suis plus bon à rien* ». De plus, pour la majorité des interviewés, il devient évident que les carrières se prolongeront au-delà de 55 ans et que les départs anticipés ne pourront plus être la norme. Selon la direction d'AA3, cela a « *assaini* » le débat.

D.3.2 Plus âgés mais toujours pas seniors

L'obligation légale accompagne un vrai changement de paradigme dans les entreprises. La notion de senior est remise en question. 45 ans apparaît plus comme l'âge d'un virage de seconde partie de carrière et non plus comme le seuil à partir duquel salariés et employeurs ont comme point de mire la retraite. Les salariés dans leur majorité refusent une stigmatisation des plus de 55 ans et ont intériorisé les modifications quant à l'âge de la retraite. Ils appréhendent désormais plus aisément la possibilité (et la nécessité pour obtenir une retraite à taux plein) d'un vieillissement en emploi. Certains salariés de 55 ans et plus, les plus épanouis dans leur emploi et non forcément les mieux rémunérés, souhaitent même rester en emploi au-delà de l'âge à partir duquel ils pourraient prétendre à la retraite. Il ressort de manière générale que les salariés veulent choisir l'âge auquel ils partiront à la

retraite. Les salariés raisonnent en fonction des possibilités qui s'offrent. Le discours « *partir le plus tôt possible est un droit* » est encore présent et surtout pour ceux qui ont démarré très jeunes et ont occupé des postes pénibles mais aujourd'hui une minorité de salariés s'applique ce principe à eux-mêmes. Les raisons de ce changement sont multiples :

- Augmentation de la durée de cotisation, relèvement de l'âge de la retraite
- Raisons personnelles (jeunes enfants ou enfants encore en études, conjoint toujours en activité, raisons financières)
- Intérêt du travail (possibilités de promotion, de carrière)
- Fin des postes « placard »

Les salariés ne se sentent pas seniors, même après avoir atteint les curseurs légaux de 45 ou 55 ans. Ils souhaitent être perçus et se perçoivent comme des salariés ordinaires. Ils refusent toute catégorisation et stigmatisation. La plupart sont des personnes encore motivées par leur travail qui souhaitent continuer à partager et à avancer dans leur carrière.

Par contre, tous les salariés de 55 ans et plus nous disent qu'il est pour eux légitime de partir plus tôt quand on est touché par un phénomène d'usure. Pour eux, sans pénibilité physique et psychique, le maintien est « *facile* ». Dès lors, ils jugent négativement le relèvement de l'âge légal de départ à la retraite et donc par ricochet le dispositif senior qui est censé y contribuer, quand cela touche des catégories de salariés (ouvriers notamment) ayant exercé des métiers pénibles dont l'espérance de vie est réduite. Ils évoquent à ce sujet une « *double peine* ». Ce discours est particulièrement présent dans les entreprises des secteurs exposés à la pénibilité comme celui de BTP ou en production pour ceux qui sont par exemple en travail posté.

Les directions des entreprises nous confient leur prudence dans l'utilisation du terme senior et ce afin de ne pas froisser leur collaborateurs ; 45 ans apparaît relativement jeune au regard de l'allongement de la durée de la vie. Ainsi, la plupart des entreprises continuent à offrir des possibilités de promotion et de formation à leur salarié de plus de 50 ans. Chez Energie par exemple, les plus de 45 ans bénéficient des mêmes propositions de formation que celles qui sont faites aux autres salariés « *C'est valorisant pour eux... Quelqu'un qui est à un an de la retraite quand on organise une formation pour son service, pour son groupe, il est intégré, même s'il est à un an de la retraite. Psychologiquement je m'imagine mal de devoir lui dire : écoute à un an de la retraite ce n'est pas la peine, tes collègues, ils vont y aller... Quelque part c'est même une reconnaissance de tout ce qu'il a fait jusqu'à présent* ». Les interlocuteurs salariés confirment : « *au point de vue formation, tout n'est pas accepté, mais, en règle générale, on ne peut pas dire qu'il y a de la discrimination (à raison de l'âge) dans la formation* ». Du fait de la moindre automaticité entre liquidation de la retraite et âge à partir duquel les salariés peuvent partir à la retraite, les directions ont perdu de la visibilité sur les départs ; les entretiens individuels de deuxième partie de carrière sont alors l'occasion d'aborder le sujet d'autant plus qu'il reste près de 20 ans à travailler.

IV QUELQUES ENSEIGNEMENTS POUR LE FUTUR

A VERS UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES BASEE SUR L'AVANCEE EN AGE ET UNE MEILLEURE PRISE EN CHARGE DES SALARIES USES

Il ressort de notre étude une sorte de « rejet » de toute politique qui porterait en elle une stigmatisation par l'âge. Les salariés plus âgés veulent être considérés comme des salariés normaux. Ils souhaitent pouvoir évoluer et être formés et ce jusqu'à la fin de leur carrière. Les motivations qui portent les souhaits de formation des salariés sont surtout basées sur la nécessité de maintenir leur employabilité à un niveau élevé jusqu'à l'âge où ils liquideront leur retraite. Chez Agroalimentaire 2 par exemple, la formation de tous les salariés, y compris les seniors, a été encouragée et valorisée afin de pouvoir développer la polyvalence.

Pour les salariés, cet âge est moins défini dans le temps. Enfants (ou parents) encore à charge, conjoint encore en activité, crédit immobiliers en cours déterminent en grande partie la date à laquelle ils partiront, tout autant que les modifications successives des modalités de départs à la retraite.

Pour que les salariés vieillissent en emploi, il est nécessaire de mettre en place des politiques en amont plus globalisantes, telles l'amélioration des conditions de travail. Notons que, pourtant, ce n'est pas ce domaine d'action qui a été mobilisé en premier lieu par les entreprises de notre panel. Si les IRP de plusieurs entreprises (Produits sanitaires, AA2, AA3, Bâtiment, Métallurgie) remettent en cause l'utilité d'une politique spécifique senior ils n'en restent pas moins attachés à une prise en charge plus poussée des salariés usés physiquement ou psychologiquement, qui sont de fait plus nombreux parmi les seniors.

La situation économique de l'entreprise, les changements de mode de fonctionnement et de la structure hiérarchique, les nouveaux modes de production sont des sujets qui préoccupent davantage directions, salariés et IRP que la question des seniors. Ces éléments expliquent pourquoi les salariés se sentent plus concernés par des sujets plus globaux comme la question de la prévention de la pénibilité, du stress au travail ou encore de la gestion des emplois et des compétences. Tous ont conscience que le maintien dans l'emploi est une obligation mais ils souhaitent que cela se fasse via une amélioration des conditions de travail et d'emploi et ce pour tous les salariés.

Une meilleure gestion des fins de carrière pourrait venir pallier des situations où la rupture conventionnelle joue parfois le rôle « d'amortisseur ». Elle est souvent la seule solution proposée aux salariés seniors devenus inaptes, faute de possibilités de dispositifs de retraites anticipées. Une étude récente de la DARES¹⁰ confirme d'ailleurs cette tendance : si la part des salariés âgés de 56 à 60 ans dans les fins de CDI hors démission n'a pas varié à la

¹⁰ DARES ANALYSES, 2013, *Les ruptures conventionnelles de 2008 à 2012*, Mai, n°031

suite de la mise en place de la rupture conventionnelle, les salariés de 58 ans sont 2,2 fois plus nombreux à conclure une rupture conventionnelle.

Le pourcentage de salariés de 55 ans et plus qui recourent à ce motif augmente régulièrement de 2009 à 2012 (de 16 % à 20 %). C'est encore plus vrai pour les salariés âgés de 58-59 ans où la part de salariés partis pour ce motif passe de 21 à 26 %.

La part des 55-59 ans dans l'ensemble des ruptures conventionnelles s'est cependant réduite de 2009 à 2012, notamment parce que la part de cette tranche d'âge dans l'ensemble des fins de CDI a nettement baissé. 7 % des ruptures conventionnelles de 2012 concernent des salariés âgés de 55 à 59 ans (4 % pour les 58-59 ans), contre 11 % en 2009 (près de 6 % pour les 58-59 ans).

Selon cette étude, *« il est vraisemblable qu'un certain nombre de ces salariés ne parviendront pas à trouver un nouvel emploi avant la liquidation de leur pension de retraite mais pourront, dans un certain nombre de cas, être indemnisés par l'assurance chômage jusqu'à cette liquidation »*.

Il semblerait qu'une nouvelle gestion des ressources humaines basée sur l'avancée en âge au lieu et place d'une gestion par l'âge puisse émerger. Le maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés dépendrait étroitement d'un ensemble de facteurs : la préservation de la santé (des actions sur les conditions de travail et l'organisation du travail), le développement des compétences et la motivation des salariés (épanouissement au travail et reconnaissance du travail), et ce tout au long de la vie professionnelle.

En effet, que les salariés demeurent dans leur entreprise ou en changent, la question centrale qui se pose à eux-mêmes comme à leurs employeurs, est celle d'une évolution professionnelle inscrite dans la durée. De même que la prévention des effets produits par une longue exposition à des conditions de travail pénibles n'a d'efficacité que si elle intervient tôt dans la vie professionnelle des salariés, l'entretien et le développement des compétences qui permettent des mobilités professionnelles satisfaisantes (internes ou externes) exigent d'être menés tout au long de la carrière des salariés. Lorsqu'approche le moment d'envisager la cessation d'activité professionnelle, les possibilités de reclassement professionnel deviennent difficiles à trouver, si l'emploi ne peut plus être tenu pour quelque motif que ce soit, en raison d'une transformation du poste ou problème de santé, et que les capacités des salariés vieillissants ne sont plus adaptées à celles qui sont requises.

De façon plus ambitieuse, dans les mots sinon dans les pratiques managériales, on voit apparaître l'expression d'« emploi durable » qui, s'inspirant des valeurs du développement durable, veut associer stabilité et qualité de l'emploi favorisant ainsi le maintien en emploi des seniors (Amauger-Lattes et Desbarats, 2012). Cette notion de durabilité est sans doute particulièrement appropriée quand on considère la manière dont peuvent être entretenues les compétences cognitives. Même si les connaissances scientifiques doivent encore être approfondies, il paraît vraisemblable que *« des conditions de travail favorables sur le plan cognitif jouent un rôle positif non seulement dans le niveau de fonctionnement cognitif à un moment donné, mais aussi peut-être dans le développement cognitif lui-même »* (Marquié et Ansiau, 2008). Cela justifie une attention portée à l'entretien et à la sollicitation régulière de la réserve cognitive des salariés, et à ceux qui avancent en âge en particulier, alors même

que, selon l'enquête VISAT¹¹, ceux-ci exerceraient leur travail dans des conditions moins variées et moins stimulantes.

B UNE MEILLEURE ARTICULATION AVEC LES ACCORDS EXISTANTS

Les personnes rencontrées insistent toutes sur les difficultés liées à la multiplication des champs de négociation dans l'entreprise. Seniors, Pénibilité, Handicap, Stress, Egalité, Mixité, GPEC, NAO, Formation.... autant de sujets de négociation distincts sur le papier avec des échéances et des modalités différentes mais dont les objectifs sont dans la réalité étroitement liés.

La rédaction et la multiplication des accords ou plans posent la question de la distanciation du quotidien, de la disponibilité et des compétences pour réaliser ce travail. Les interlocuteurs sont souvent les mêmes, ce qui peut générer une harmonisation entre les textes mais peut aussi créer une certaine confusion entre les dispositifs et leurs objectifs respectifs. De plus, cela rend le calendrier de négociation chargé et les acteurs souvent (trop souvent) sollicités pour des négociations négligent le suivi, voire la mise en œuvre de chaque dispositif. De plus, l'articulation des différents accords ou plans semble poser de gros problèmes d'harmonisation aux directions de l'entreprise. Les représentants du personnel eux-mêmes différencient avec difficulté les différents sujets de négociation, en particulier la prévention de la pénibilité et l'emploi des seniors et ont tendance à les amalgamer. Il arrive que certains points soient en contradiction entre les différents textes et certains acteurs de la négociation considèrent qu'il serait plus cohérent de rassembler tous les champs dans un seul accord qui porterait sur le déroulé de carrière de tous les salariés. Pourtant, se pose la question de la lourdeur d'un tel accord et de sa faisabilité. Certains points ne seraient-ils pas délaissés ? Les discussions ne risqueraient-elles pas d'être bloquées pour un point particulier même « mineur » de désaccord ?

C LE CONTRAT DE GENERATION : ENTRE REPONSES AUX FAIBLESSES DES ACCORDS SENIORS ET INCERTITUDES DU MECANISME DE SOLIDARITE ENTRE LES AGES

L'introduction du contrat de génération vient remettre en cause l'existence des accords et plans seniors. Le contrat de génération a *« pour objet de répondre à la situation actuelle qui écarte du marché du travail les jeunes et les salariés âgés, privant ainsi les entreprises de compétences et de ressources utiles à leur compétitivité »* et se veut une *« opportunité innovante d'adopter durablement une gestion dynamique et active de tous les âges »*¹². Il vient

¹¹ L'enquête longitudinale Visat (pour "Vieillesse, santé, travail") résulte d'un partenariat entre des médecins du travail de trois régions du Sud de la France (Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Aquitaine) et des chercheurs de l'université de Toulouse. Elle a pour objet d'étudier les effets "capacitants" ou "incapacitants" des conditions de travail sur diverses composantes de la santé, incluant le sommeil et la cognition. La recherche repose sur le suivi sur dix ans (1996, 2001, 2006) d'une cohorte de 3 200 salariés et retraités, âgés de 32, 42, 52 et 62 ans lors de la mise en place de l'enquête. Les informations recueillies portent sur les conditions de travail, la vie hors travail, ainsi que sur divers aspects objectifs et subjectifs de la santé. Ces résultats peuvent être téléchargés sur le site www.visat.fr.

¹² Etude d'impact relatif au projet de loi portant création du contrat de génération, 11 décembre 2012

en complément de la loi du 26 octobre 2012 relative aux emplois d'avenir et reprend l'essentiel des dispositions de l'accord national interprofessionnel conclu le 19 octobre 2012.

Une circulaire interministérielle du 2/10/2012 est venue préciser les modalités transitoires pour les branches et entreprises qui auraient dû conclure de nouveaux accords et plans en faveur de l'emploi des seniors. Cette circulaire précisait que les entreprises couvertes à la date du 4 septembre 2012 par un accord de branche ou d'entreprise, ou par un plan d'action, étaient considérées avoir rempli leurs obligations jusqu'à la date limite de négociation des accords « contrats de génération ». En conséquence, les entreprises et les branches n'avaient pas l'obligation de renégocier d'accords ou de plans pour une nouvelle période limitée.

Les entreprises de notre panel ne se sont donc pas précipitées pour renégocier à l'échéance de leur accord ou plan, d'autant plus que plusieurs d'entre elles étaient encore en train de négocier sur la pénibilité. Attente et passivité ont donc été les comportements communs et la question des seniors est restée en stand by alors que l'objectif de la circulaire était au contraire d'inciter les entreprises à se consacrer pleinement à la préparation de leurs futurs accords « contrats de génération ».

La loi sur le contrat de génération, faisant suite à l'ANI du 19 septembre 2012 a été adoptée, est entrée en vigueur le 17 mars 2013 ; le décret précisant les modalités d'application de ce dispositif est publié au Journal officiel le 16 mars 2013.

L'architecture de ce nouveau dispositif marque des différences avec l'obligation relative à l'emploi des seniors. Il s'agit d'une part d'un dispositif qui vise une solidarité des âges (jeunes et seniors) et une coopération intergénérationnelle en termes de travail et d'emploi. Il s'agit d'autre part d'un dispositif alliant obligation pour les entreprises d'au moins 300 salariés (en termes d'emploi des seniors et des jeunes) et incitation pour les entreprises de moins de 300 salariés (aide de 4000 euros pour l'embauche d'un jeune et le maintien dans l'emploi d'un senior).

Cinq entreprises de notre panel (AA2, AA3, Banque, Métallurgie, Produits Sanitaires) ont plus de 300 salariés et seront donc obligées d'être couvertes par un accord relatif au contrat de génération ou à défaut d'accord, à l'issue d'une négociation collective par un plan d'action sous peine de sanctions financières. Le plan n'est alors plus une alternative à l'égal de l'accord comme c'était le cas avec les accords ou plans seniors mais le plan vient se substituer à l'accord si les négociations échouent. Le législateur incite donc par là les partenaires sociaux à l'ouverture de réelles négociations sur le thème des seniors.

Transport, AA1, Energie et bâtiment devront quant à elles conclure un accord (ou à défaut un plan dans les mêmes conditions que les entreprises de +300 ou à défaut être couvertes par un accord de branche) seulement si elles souhaitent bénéficier des aides financières de l'Etat prévue dans la loi sur le contrat de génération.

A notre connaissance, seule Energie a, à ce jour, franchi le pas en concluant un accord « contrat de génération ».

Il convient de remarquer que le volet « emploi des seniors » des « futurs » accords relatifs au contrat de génération s'inspire des dispositions de l'accord seniors, tout en les complétant

(notamment par l'obligation d'établir un diagnostic préalable) et en accordant une priorité à l'amélioration des conditions de travail, notamment par l'adaptation et l'aménagement du poste de travail et la prévention de la pénibilité (obligation de définir des mesures dans ces domaines). Comme dans les accords seniors, des actions pertinentes doivent de plus être définies dans au moins deux des cinq domaines suivants :

- recrutement de salariés âgés dans l'entreprise, le groupe ou la branche ;
- anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges ;
- développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ;
- aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite,
- organisation de la coopération intergénérationnelle ;

Notons que ce dernier domaine d'action a été ajouté par rapport à l'obligation senior.

Ces engagements sont associés à des objectifs et, le cas échéant, à des indicateurs chiffrés.

L'accord relatif au contrat de génération devra également comprendre des actions en matière de transmission des savoirs et des compétences et de développement de l'accompagnement. Il comprend aussi un volet « jeune ».

Le « contrat de génération » devra prendre appui sur un diagnostic de situation pour évaluer les engagements antérieurs en matière de seniors et de l'égalité homme-femme. Ce diagnostic devra figurer dans l'accord et servir de point de départ aux actions proposées.

Ce diagnostic devra comprendre :

1. La pyramide des âges ;
2. Les caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et l'évolution de leur place respective dans l'entreprise, le groupe ou la branche sur les trois dernières années disponibles. Ces caractéristiques peuvent comprendre par exemple les types de contrat de travail des salariés jeunes et seniors, leur niveau de qualification, la fréquence du recours au temps partiel, l'ancienneté moyenne ou tout autre élément jugé pertinent pour décrire la situation de ces salariés dans l'entreprise.
3. Les prévisions de départ à la retraite : il est conseillé de recenser les salariés susceptibles de partir en retraite pendant la durée de l'accord, c'est-à-dire pendant les trois années à venir.
4. Les perspectives de recrutement ; il est conseillé là-aussi d'essayer d'anticiper les besoins sur les trois années à venir.
5. Les compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise, le groupe ou la branche, dites « compétences clés ». Il s'agit des compétences dont la perte pourrait fragiliser le bon fonctionnement ou la compétitivité de l'entreprise. Il est recommandé de porter une attention particulière aux compétences qui sont détenues par des salariés âgés, susceptibles de partir en retraite à une échéance prochaine.

6. Les conditions de travail des salariés âgés et les situations de pénibilité, telles qu'identifiées le cas échéant dans les accords ou plans d'action en faveur de la prévention de la pénibilité, lorsqu'ils existent.
7. Les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée. C'est important car le contrat de génération peut aider à atteindre plus de mixité en privilégiant les recrutements féminins dans les métiers dans lesquels on trouve une majorité de salariés hommes, et inversement.

Le nouvel accord répond ainsi à des critiques formulées à l'encontre de l'accord senior notamment sur le manque de clarté dans la fixation des objectifs et indicateurs. Notons de plus, que la loi prévoit l'articulation entre les différents accords de l'entreprise puisque l'accord relatif au contrat de génération devra venir compléter les accords de GPEC.

Sur plusieurs aspects donc, l'accord relatif au contrat de génération viendra pallier les faiblesses constatées du dispositif senior jusqu'alors en place. L'accord relatif au contrat de génération crée de plus une solidarité « contractuelle » entre jeunes et seniors dans l'entreprise.

Cependant, dans notre panel, nous avons constaté qu'il subsistait parfois des problèmes de relations intergénérationnelles. Chez Transport, par exemple, l'ensemble des personnels interrogés pensent qu'il va être difficile de rajeunir la pyramide des âges d'une part en raison de la faible motivation des jeunes pour le métier et d'autre part en raison du peu de « fiabilité » au sens de la responsabilité et de la ponctualité des jeunes. Chez Produits sanitaires ou Métallurgie à la production, les jeunes sont jugés par leurs aînés comme trop peu minutieux et les jeunes quant à eux considèrent que les seniors sont trop lents. Ainsi, ni les uns ni les autres ne semblent souhaiter travailler ensemble. Ces problèmes intergénérationnels ne seront-ils pas un frein à l'effectivité de l'accord intergénérationnel ? Force est de se demander si la solidarité contractuelle générée par l'accord permettra une réelle évolution des mentalités dans l'entreprise.

CONCLUSION

Cette étude a été menée pour analyser la manière dont a été appliquée l'obligation de négocier des accords ou d'établir des plans seniors dans des entreprises, à partir d'un panel de 10 entreprises alsaciennes qui étaient déjà sensibilisées à la question du vieillissement de leurs salariés.

Il s'agissait de mettre en évidence les conditions de construction et d'élaboration des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés et de vérifier si les intentions qui y étaient énoncées avaient donné lieu à un engagement réel de la part des acteurs et à des actions concrètes.

Cette recherche présente l'originalité d'être fondée sur une ré-enquête dans des entreprises que nous avons 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. L'intérêt attendu de ce retour dans les mêmes entreprises était de voir à un horizon de 18 mois à 2 ans si la nouvelle obligation de négocier en matière d'emploi des seniors avait modifié ou non leur perception de la question des salariés âgés et leurs pratiques en la matière.

I POIDS DU CONTEXTE ECONOMIQUE DEGRADE

Pour toutes les entreprises rencontrées, le moment de notre enquête se situe dans un environnement économique particulièrement dégradé, qui a aggravé la situation parfois difficile dans laquelle elles se trouvaient déjà en 2009. Ce contexte 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.

Même quand elles étaient engagées dans des changements profonds concernant l'organisation et les métiers, qui ont des implications fortes en termes d'adaptation des compétences pour tous les salariés, mais plus encore pour les seniors, les entreprises n'ont pas engagé une réflexion d'ensemble sur la question du vieillissement et l'avancée en âge, alors même qu'elle constituait un préalable indispensable à une mise en œuvre efficace de l'obligation et qu'elles avaient déjà engagé des actions en direction des seniors avant la nouvelle législation.

Ce contexte économique a aussi pesé sur l'accès au terrain qui a été beaucoup plus difficile que lors de la précédente enquête. Ce phénomène tient en premier lieu au manque de disponibilité des représentants de la direction dans une période de forte tension. Cependant, il résulte aussi peut-être de la crainte que l'expression libre des salariés et des IRP auprès de chercheurs fasse ressortir des tensions dans un contexte social déjà difficile.

II UNE FORTE EMPREINTE LEGALISTE

L'application de l'obligation de négocier dans les entreprises de notre panel a été fortement marquée par une empreinte legaliste, même si la volonté du Gouvernement était de ne pas « dicter aux entreprises un train de mesures particulières mais de leur permettre de définir la solution qui leur paraît la mieux adaptée à leur situation »¹³. De fait, l'obligation légale de produire un accord ou un plan d'action paraît avoir pris le pas sur l'idée de saisir l'opportunité de définir une politique relative aux seniors propre à l'entreprise. 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 d'1%. De leur côté, les salariés ou leurs IRP ne se sont pas mobilisés autour des accords seniors, même si tous étaient conscients, eu égard à la réforme des retraites qui combine augmentation de la durée de cotisation et relèvement de l'âge de départ à la retraite, de la nécessité de tracer de nouvelles orientations.

Dans les entreprises de notre panel, les plans d'action ont été privilégiés par rapport à la négociation d'accords, même si certaines ont tenté de négocier un accord préalablement. Les employeurs ont souvent invoqué la question des délais pour justifier ce choix de la décision unilatérale. Cependant, ils ont aussi reconnu que l'obligation de négocier sur les seniors ne constituait qu'une préoccupation secondaire dans un contexte économique tendu, ce qui a d'autant plus raccourci le processus de négociation.

Par ailleurs, la faible implication des IRP et la réticence des organisations syndicales à s'engager dans des négociations qui entérinaient encore plus l'orientation de l'allongement de la durée de vie professionnelle a aussi contribué à favoriser le choix du plan d'action.

A contrario, les négociations n'ont pas eu d'impact manifeste sur le contenu des accords. Il a été difficile de déceler des différences sensibles entre le contenu des accords et celui des plans.

III PEU D'EFFECTIVITE DANS LA MISE EN OEUVRE

Il nous est apparu que l'obligation légale n'a pas réellement eu les effets leviers escomptés pour l'emploi des seniors. En effet, 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 et qui avaient été prises dans un contexte d'entreprises dont le personnel est vieillissant. Notons que toutes les pratiques existantes n'ont pas été formalisées.

Les accords et plans présentent des objectifs minimaux ou sans engagement en matière d'emploi. La « qualité » des mesures comprises dans les plans et accords dépend étroitement de la prise en compte en amont de la problématique senior au sein de la politique d'entreprise ou plus généralement de l'existence de réflexions sur les conditions de travail et d'usure au travail et sur le maintien de l'employabilité des salariés.

¹³ Discours du ministre, M. Darcos, Réunion de mobilisation pour l'emploi des seniors du 3 novembre 2009 à la maison de la RATP à Paris.

A l'exception d'une entreprise qui avait depuis longtemps une politique de recrutement de seniors, toutes les autres entreprises ont adopté un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans, mais cette disposition est souvent peu ambitieuse. En effet, cet objectif ne se traduit pas systématiquement par un engagement contraignant au sens où il peut être atteint par une simple évolution de la pyramide des âges. Il n'en reste pas moins que l'entreprise s'engage par là à ne pas licencier prioritairement des seniors comme cela a pu être le cas dans la pratique par le passé.

Les entretiens de seconde partie de carrière constituent la seule mesure qui connaisse une réalité tangible dans la majorité de notre panel et pour laquelle l'obligation de négocier a eu une effectivité réelle. Ce bilan a permis de faire le point sur le parcours professionnel à venir des plus de 45 ans mais aussi parfois de préparer le départ à la retraite des plus de 57 ans. Notons tout de même que cet entretien est obligatoire depuis l'ANI 2005 et que son but est normalement de faire le point sur l'évolution possible des carrières après 45 ans et la détection des besoins en termes de compétences et de formation. Il est donc surprenant de constater le peu de formations qui, bien que prévues par les accords ou plans, ont été mises effectivement en place à l'issue de ces entretiens. Les directions nous disent qu'elles ont encouragé la formation des seniors mais aucune n'a vraiment quantifié les résultats de cet « *encouragement* ».

Par ailleurs, on aurait pu croire que le domaine relatif aux conditions dans lesquelles se déroulent les fins de carrière aurait représenté un sujet fortement investi, dans une perspective de prolongement de l'activité. Pourtant, s'il apparaît aussi fréquemment que celui de l'anticipation des évolutions de carrière, les actions qui en relèvent sont peu variées, d'un attrait limité et leurs objectifs demeurent très circonscrits. On trouve majoritairement, dans les actions citées, l'information sur les conditions de la retraite et de la prolongation de l'activité au-delà de la retraite. Bien que les possibilités de travail à temps partiel en fin de carrière soient prévues dans les accords et les plans, peu d'entreprises implémentent ce dispositif dans la réalité ; peu de salariés sont demandeurs, peut être parce que les conditions de mise en œuvre sont très restrictives.

IV UN DENI DE LA PRISE D'ÂGE, UN REFUS DE LA STIGMATISATION

L'obligation légale accompagne un vrai changement de paradigme dans les entreprises. La notion de senior dès 45 ans est remise en question. 45 ans apparaît plutôt comme l'âge d'un virage de seconde partie de carrière et non plus comme le seuil à partir duquel salariés et employeurs ont comme point de mire la retraite. Les salariés dans leur majorité refusent une stigmatisation des plus de 45 ans et ont intériorisé les modifications quant à l'âge de la retraite. Ils envisagent désormais plus aisément la possibilité (et la nécessité pour obtenir une retraite à taux plein) d'un vieillissement en emploi. Certains salariés, les plus épanouis dans leur emploi et non forcément les mieux rémunérés, souhaitent même rester en emploi au-delà de l'âge à partir duquel ils pourraient prétendre à la retraite. Il ressort de manière générale que les salariés veulent choisir l'âge auquel ils partiront à la retraite.

Pour les entreprises dont le personnel est vieillissant, le capital humain spécifique détenu par les seniors est une richesse. Les vagues de départs massifs appauvrissent les savoir-faire des entreprises et beaucoup d'entre elles souhaitent fidéliser les salariés vieillissants. La

transmission des compétences semble être aussi une problématique majeure des entreprises, dans le but de conserver leur savoir-faire.

Ce refus de la stigmatisation, cette volonté d'invisibilité des seniors s'inscrit en faux par rapport à une politique axée sur les seniors et à la mise en place d'actions individualisées ciblées sur les salariés âgés.

Le contrat de génération qui a pour triple objectif d'améliorer l'accès des jeunes à un emploi en CDI, de maintenir l'emploi des seniors et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences pourrait s'avérer un outil précieux pour mettre en place une véritable gestion des âges dans les entreprises. Il pourrait aller ainsi dans le sens d'une prise en compte plus visible de l'avancée en âge, en inscrivant l'évolution professionnelle dans la durée.

Globalement, l'étude fait ressortir pour l'avenir l'importance d'adopter sur ce sujet une perspective large qui lie toutes les questions en rapport avec l'âge (pénibilité, GPEC, formation professionnelle, retraite...) et la nécessité de faire émerger une gestion des ressources humaines qui tienne compte de l'avancée en âge de l'ensemble du personnel.

Bibliographie

ALBERT E., COUSIN P., DELTOR S., 2012, *Une étude des accords en région Languedoc-Roussillon : du processus de négociation à l'efficacité de l'accord*, ARACT Languedoc-Roussillon, http://www.languedoc-roussillon.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/ETUDE_SENIORS.pdf

AMAUGER-LATTES M-C. et DESBARATS I., 2012, *Droit de l'emploi des seniors*, Edition Lamy.

AMAUGER-LATTES M-C. et DESBARATS I., 2012, *L'emploi durable des seniors : effet de langage ou pratique d'entreprise*, dans *Quelles pistes pour un emploi durable ?*, Semaine Sociale Lamy, suppl. n°1523, pp. 51-61.

ARACT Lorraine, 2011, *Mobilisation régionale en faveur du maintien et du retour en activité professionnelle des salariés âgés en Lorraine en 2010*, <http://lorraine.aract.fr/portal/pls/portal/docs/6910382.pdf>.

ARAVIS-ARACT, 2011, *Etude de 100 plans d'action pour l'emploi des seniors en région Rhône-Alpes. Amélioration des conditions de travail et maintien dans l'emploi des seniors. Quels plans d'action pour les entreprises?*, <http://www.aravis.aract.fr/wp-content/uploads/2012/03/Etude-Plan-daction-seniors-Aravis-2011.pdf>.

BENALLAH S., DUC C. et LEGENDRE F., 2008, *Peut-on expliquer le faible taux d'emploi des seniors en France ?*, Revue de l'OFCE, n° 105, pp. 19-54.

BERTHIER M. & LEPLEY B., 2010, *Analyse des plans et accords seniors en Île-de-France*, Séminaire Plan Egalité d'accès à l'emploi et dans le travail du 10 décembre 2010, <http://www.egaliteeniledefrance.fr/analyse-plans-accords-seniors-ile-france>.

BERTRAND F., HANSEZ I., PEREE F. et PETERS S., 2010, *Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges*, Le travail humain, vol. 73, pp. 213-237.

BLANCHET D. et DEBRAND T., 2005, *Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail : une comparaison européenne*, Insee Première, n° 1052, Insee.

CARON L., CASER F., DELGOULET C., EFFANTIN E., JOLIVET A., THERY L., VOLKOFF S., 2012, *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action "seniors"*, http://www.cestp.aract.fr/uploads/tx_obladypublication/rapport_condition_de_travail_penibilite_seniors.pdf

CESE, 2009, *Seniors et cité*, Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental sur le rapport présenté par Mme M. Boutrand.

CLAISSE C., DANIEL C. et NABOULET A., 2011, *Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes*, Document d'études, n°157, DARES.

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, 2009, *Les trajectoires et mobilités professionnelles*, Rapport.

COUTROT T., 2008, *Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans : le poids des facteurs psycho-sociaux*, Premières Synthèses, n° 29.2, DARES.

DARES ANALYSES, 2013, *Les ruptures conventionnelles de 2008 à 2012*, Mai, n°031

D'AUTUME A., BETBEZE J.-P. et HAIRAUT J.-O., 2007, *Les seniors et l'emploi en France*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique.

DAUXERRE N., 2009, *La solution française à l'emploi des seniors*, La Semaine Juridique Entreprise et Affaires, n° 37, P. 1848.

DGEFP, 2010, *Les accords de branche relatifs à l'emploi des salariés âgés*, rapport pour le COR, <http://www.cor-retraites.fr/IMG/pdf/doc-1357.pdf>.

DGT, 2012, *Bilan de la négociation sur l'emploi des salariés âgés*, rapport pour le COR, <http://www.cor-retraites.fr/IMG/pdf/doc-1877.pdf>.

DILLY D., HANICOTTE P., 2011, *Analyse des accords et plans d'action en faveur des seniors dans le Nord-Pas de Calais*, Les dossiers de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais, n° 11, http://www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/DOC_ARACT_11.pdf

DIRECCTE Auvergne, *Les accords ou plans Seniors conclus en Auvergne en 2009 et 2010*, http://www.allier.pref.gouv.fr/IMG/pdf/accords_plans_seniors_2009_2010_cle611b1c.pdf

FARVAQUE N., 2011, *Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils*, La revue de l'IREs, n°69, 2011/2, pp. 139-172

GAULLIER X. et THOMAS C., 1990, *Modernisation et gestion des âges : les salariés âgés et l'emploi*, rapport au Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, La documentation française.

GAULLIER X., 1988, *La deuxième carrière : âges, emplois, retraites*, Edition Le Seuil.

GERME J.-F., MONCHATRE S. et POTTIER F., 2003, *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Commissariat général du plan, La Documentation française.

GUILLEMARD A.-M., 2007, *Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi?*, Retraite et société, n°51, pp. 11-25.

GUILLEMARD A.-M., 2007, *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger*, Éditions Réseau ANACT.

GUILLEMARD A.-M., 2010, *Les défis du vieillissement : âge, emploi, retraite, perspectives internationales*, Edition Armand Colin.

HEBEL P. et LEHUEDE F., 2010, *Les seniors : une cible délaissée*, Consommation et Modes de Vie, n°229, CREDOC.

HOLT P., 2011, Le décret senior en action. Retour d'analyse de 100 documents d'entreprises en Midi-Pyrénées, MIDACT, http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_docume nt?p_thingIdToShow=19797570

HUYEZ-LEVRAT, 2008, *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*, Rapport de recherche pour la CFDT, Centre d'Etudes de l'Emploi.

INSTITUT DU TRAVAIL DE STRASBOURG, *Analyse des 86 accords et plans d'action sur l'emploi des seniors déposés à la DRTEFP Alsace au titre de la procédure de rescrit*, Pilot'Âges, n°8, ANACT.

JOLIVET A., LAMOTTE B. et MASSIT C., 2008, *La place des seniors dans les accords d'entreprise*, rapport de recherche pour la DARES, IRES et LEPII, 105 p.

JOLIVET A., LAMOTTE B. et MASSIT C., 2010, *Négociateur sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006*, Travail et Emploi, n°121.

JOLIVET A., MOLINIE A-F. et VOLKOFF S., 2000, *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Les Dossiers de Recherches, vol. 16, Centre d'Etudes de l'Emploi.

KERLOCH G., BEDIER F. 2011, *Analyse des plans et accords seniors*, ARVISE, <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/7700378.pdf>.

KESSLER F., 2010, *La réforme des retraites et l'allongement de la durée d'activité*, La Semaine Juridique Social n° 49, p.1522.

LAGACE C., 2009, *Retraite choisie ou retraite subie ? Les effets de la retraite et du maintien en emploi sur la santé*, Retraite et société, n°59, pp. 79-101.

LAINÉ F., 2002, *La mobilité professionnelle des salariés âgés analysée à travers les DADS, Formation tout au long de la vie et carrières en Europe*, 9^{es} Journées d'études Céreq.

LAINÉ F., 2004, *La mobilité professionnelle à travers les âges*, Gérontologie et société, n° 111, pp. 131-141.

LE COHU P., 2009, *Emploi des seniors : les nouvelles obligations de l'employeur*, La Semaine Juridique Social, n° 24, p. 1248.

LENORMAND M.-C., SERMET C. et SIRVEN N., 2010, *La santé des seniors en emploi : résultats de l'enquête européenne SHARE 2006*, Questions d'économie de la santé, n° 160, Irdes.

MAËS C., DELRIEU M., MARLOIE A., 2011, *Analyse de contenu des accords et plans seniors dans les entreprises de Charente*, AFPA Transitions-Directe Poitou-Charentes, http://www.arftlv.org/pages/253/emploi_des_seniors.aspx

MARQUIE J.-C. et ANSIAU D., 2008, *Age et travail : les conditions du développement durable des compétences*, dans DE TERSSAC G., SAINT-MARTIN C. et THEBAULT C., OCTARES, *La précarité: une relation entre travail, organisation et santé*, Editions Octarès, pp. 43-59.

MEDA D. et VENDRAMIN P., 2010, *Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?*, Sociologies, Théories et Recherches, <http://sociologies.revues.org/index3349.html>

MEIERS T., 2009, *Le nouveau dispositif en faveur de l'insertion durable des seniors dans l'emploi : enjeux et perspectives*, Revue de droit du travail, n°11, p. 651

MINI C., 2012, *Emploi et chômage des 55-64 ans en 2011*, DARES Analyses, n°49.

MOLINIE A-F. (2005), *Se sentir capable de rester dans son emploi jusqu'à la retraite ?*, Pistes, vol. 7, n°1, <http://www.pistes.ugam.ca/v7n1/pdf/v7n1a10.pdf>.

MOLINIE A-F., 2003, *Âge et conditions de travail dans l'Union européenne*, en collaboration avec la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Edition Office des publications officielles des Communautés européennes.

NABOULET A., 2011, *Les obligations et incitations portant sur la négociation collective*, Les Notes d'Analyse, n°240, Centre d'Analyse Stratégique.

POLE EMPLOI RHONE-ALPES/CEFORALP, 2010, *L'emploi des seniors en Rhône-Alpes. De la déclaration d'intention à l'action réelle : risque ou opportunité ? Enquête auprès de 345 entreprises rhônalpines*, http://www.emploi-rhonealpes.fr/medias/bmo_pdf/etude_senior_complete.pdf

POLLAK C., 2009, *Santé et pénibilité en fin de vie active : une comparaison européenne*, Document de travail n°120, Centre d'études de l'emploi.

REGUER D., 2007, *Vieillesse et parcours de fins de carrière : contraintes et stratégies*, Edition Erès.

RESCOURIO-GILABERT M., 2012, *Réussir le déploiement des accords collectifs d'entreprise*, Personnel § Entreprise, Etude n° 308.

SIRVEN N. et SERMET C., 2009, *La santé des travailleurs âgés en Europe*, Retraite et société, n°59, pp. 13-37.

STRUILLOU Y., 2003, *Pénibilité et retraite*, Rapport du Conseil d'orientation des retraites, La Documentation française, 119 p.

TADDEI D., 2000, *Retraites choisies et progressives*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, Edition La Documentation française.

VALENDUC G. et VENDRAMIN P., 2012, *Métiers et vieillissement au travail. Une analyse des résultats de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail*, Document de travail 2012.9, Institut syndical européen.

VALEYRE A., 2006, *Conditions de travail et santé au travail dans l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Document de travail n° 73, Centre d'études de l'emploi.

VALEYRE A., 2007, *Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation*, Travail et emploi, n° 112, pp. 35-47.

VALLIN J., MESLE F., 2010, *Espérance de vie : peut-on gagner trois mois par an indéfiniment?*, *Population et Sociétés*, n°473, INED.