



Institut de Recherches
Économiques et Sociales



Agence Nationale pour
l'Amélioration des Conditions de Travail

Rapport

N° 05.2013

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

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

* Responsables de la recherche.

contact@ires.fr

s e p t e m b r e • 2 0 1 3

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

IRES
16, bd du Mont d'Est
93192 Noisy-le-Grand Cédex
Tél. 01 48 15 18 90 • Fax 01 48 15 19 18
www.ires.fr

Anact
192, avenue Thiers, CS 80031
69457 Lyon Cédex 06
Tél. 04 72 56 13 13 • Fax 04 72 56 13 77
www.anact.fr

Avant-propos

Ce rapport présente la démarche et les résultats d'une recherche sur la construction et la mise en œuvre d'accords et de plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés issus de la loi du 17 décembre 2008.

Cette recherche a été réalisée en réponse à l'appel à projets de recherche « Construction et mise en œuvre des accords d'entreprises et plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés » lancé par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) en mars 2011. Elle a été présentée en juillet 2012 et en avril 2013 à un Comité de pilotage composé de représentants de différentes directions du Ministère du travail (DARES, DGT), du Ministère de l'économie (DGEFP), du Ministère des affaires sociales (DSS), de représentants du Conseil d'orientation des retraites, du Centre d'analyse stratégique et de personnalités scientifiques. Les remarques et questions du comité de pilotage, le suivi attentif d'Hélène Garner puis de Bénédicte Galtier ont contribué à la réflexion de l'équipe de recherche.

La collaboration entre l'Institut de recherches économiques et sociales et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a permis de constituer une équipe pluridisciplinaire aux compétences variées. L'IRES et l'Anact ont participé au financement de la recherche en mettant à disposition quatre personnes de part et d'autre, ce qui représente au final 80 % du coût total de la recherche.

Le concours d'entreprises de tailles et de secteurs variés, désignées ici sous des noms fictifs, a été bien évidemment indispensable. Les auteurs remercient vivement les responsables de ces entreprises et les divers interlocuteurs rencontrés. Si les éléments recueillis ont été présentés avec soin, des imprécisions restent toujours possibles et les auteurs en assument la responsabilité. Les analyses présentées ici n'engagent donc que leurs auteurs.

Synthèse

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

1. Un réel impact immédiat de la loi

Un processus de négociation contraint, complexe et asymétrique

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

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

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

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

Aucune incitation particulière n'était prévue dans la loi de 2008 pour favoriser un accord plutôt qu'un plan d'action. La préférence du législateur et de l'Etat, garant du dialogue social, va plutôt à l'accord, en tant que signe d'une négociation aboutie et en fonction d'une représentation implicite selon laquelle un plan d'action correspond à un processus moins travaillé. Les cas étudiés ne confortent pas cette dichotomie : certains accords sont peu discutés, certains plans d'action concluent un processus de négociation riche mais à l'issue duquel les parties n'ont pu trouver un compromis qui les satisfasse, certains accords ou certains plans d'action signés ne sont pas le résultat de la construction de véritables compromis, les échanges n'ayant que peu ou pas modifié le projet initial de la direction.

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

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

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

Un respect du cadre légal avec des marges d'appropriation

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

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

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

La loi de 2008 a en revanche un impact cognitif fort : les seuils d'âge, la référence aux salariés âgés, le contour des domaines d'action énumérés dans l'article 87 et les décrets afférents ont dans une large mesure imposé un format de réflexion aux acteurs et modelé le contenu des accords et plans d'action. Les seuils d'âge sont repris à l'identique et font désormais référence, ce qui contribue à éteindre les débats sur la définition du salarié âgé. Le ciblage sur les salariés âgés a été largement repris, ce qui a d'ailleurs gêné les entreprises qui avaient mis en place ou envisageaient des actions pour tous les salariés. Les domaines d'action sont placés sur le même plan, sans qu'apparaissent ni la dimension préventive ni la dimension collective de certaines actions.

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

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

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

La quantification et le pilotage par les indicateurs et les objectifs chiffrés sont relativement limités : objectifs globaux variés mais très prudents, objectifs rarement distingués des indicateurs correspondants et palette d'indicateurs souvent à reconsidérer. En effet, les indicateurs relèvent pour la plupart d'une logique de suivi des actions et non d'une logique d'efficacité, et fournissent souvent une information limitée, en particulier dans les grandes entreprises. C'est notamment le cas lorsque les indicateurs font référence à des nombres absolus. Les ratios omettent le plus souvent de prendre en compte la segmentation des salariés en fonction de l'âge et les non-demandes d'un dispositif.

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

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

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

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

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

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

Information, déploiement, suivi

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

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

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

Recrutement

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

Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité

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

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

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

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

Entretiens de seconde partie de carrière

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

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

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

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

Entretiens et aménagement du temps de travail en fin de carrière

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

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

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

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

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

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

Une faible valorisation externe des accords et plans d'action

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

Un décalage important avec les objectifs chiffrés pour certaines actions

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

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

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

Les apprentissages surviennent souvent à la faveur d'un élargissement du périmètre des acteurs concernés, ceux-ci amenant un autre point de vue, une autre vision des choses. Les phases de bilan devraient aussi logiquement favoriser une prise de recul réflexive, à condition que le bilan en question ne se limite pas à une présentation des indicateurs chiffrés, mais qu'il permette de s'interroger collectivement sur le pourquoi de l'atteinte rapide de tel objectif, ou du non succès de telle action. Or c'est rarement le cas. La définition et le suivi des indicateurs et des objectifs devraient être l'occasion d'instaurer un dialogue favorisant l'apprentissage, le partage d'expérience et la réflexion. Générer de

la connaissance à partir d'un pilotage par les indicateurs apparaît d'autant plus nécessaire que le champ couvert s'élargit avec le diagnostic prévu dans la négociation sur le contrat de génération.

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

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

Le caractère effectivement contraignant de la loi de 2008 est au final moins fort qu'on aurait pu s'y attendre du point de vue du contenu, mais plus fort du point de vue des implications juridiques du texte élaboré : la valeur juridique intrinsèque du texte peut contraindre l'entreprise à maintenir les actions telles qu'elles ont été initialement prévues, même lorsque les premiers retours sur la mise en œuvre indiquent que l'action ne rencontre pas de demande ou n'est pas adéquate. Parmi les entreprises étudiées, une seule a modifié l'action prévue.

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

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

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

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

Table des matières

Introduction	5
1 - Présentation de la recherche	7
1.1. Une négociation particulière	7
1.2. Les objectifs de la recherche	8
1.3. Les contacts avec les entreprises	11
1.4. Déroulement de la recherche	12
1.5. Caractérisation des entreprises	13
2 – Processus de négociation et contenu des textes	17
2.1. Le processus de mise en place des accords ou l'impossible conciliation de la négociation et de la gestion	17
2.1.1. L'inscription du thème des seniors dans la négociation d'entreprise	17
2.1.2. Des directions motrices dans le calendrier et les modalités de la négociation	20
2.1.3. Des syndicats en position asymétrique et embarqués dans la gestion de l'emploi	21
2.2. Le contenu des textes : respect du cadre légal, avec des marges d'appropriation	23
2.2.1. Des enjeux qui apparaissent en filigrane	24
2.2.2. Exigences de contenu, conformité et formalisme	26
2.2.3. Quantification et pilotage	29
2.2.4. Une logique d'emboîtement/recouvrement	33
3 – Mise en œuvre	37
3.1. Les modalités d'information	37
3.2. Les modalités de déploiement	38
3.3. Les modalités de suivi	39
3.4. Éléments de synthèse par mesure	43
3.4.1. Mesures relatives au recrutement	43
3.4.2. Mesures relatives à l'amélioration des conditions de travail et à la prévention des situations de pénibilité	45
3.4.3. Entretiens de seconde partie de carrière	53

3.4.4. Entretiens et mesures d'aménagement du temps de travail en fin de carrière	59
3.4.5. Mesures relatives au développement des compétences, à la formation et au tutorat	65
3.5. Analyse des écarts/décalages entre prévu/réel	67
3.5.1. Des objectifs chiffrés qui ne sont pas atteints : quelles explications ?	68
3.5.2. Des objectifs atteints qui peuvent poser question	69
3.6. La valorisation des accords et plans d'action	70
3.6.1. Une publicisation très inégale des politiques seniors par les entreprises	70
3.6.2. La valorisation des politiques des âges	71
3.6.3. Politiques en direction des seniors et profits symboliques	73
4 – Les effets de la loi de 2008 sur les pratiques des entreprises	75
4.1. Un réel impact immédiat de la loi	75
4.2. Des effets moins évidents et différenciés sur les pratiques des entreprises	76
4.3. Des effets d'apprentissage dans l'entreprise inégaux, incomplets et difficiles à évaluer	80
4.4. Bilan dans la perspective de la négociation « contrat de génération »	81
Bibliographie	85
Glossaire des sigles et acronymes	89
Annexe : Guides d'entretien	91

Liste des tableaux et schéma

Tableau 1	Caractéristiques des terrains (effectifs en France, par taille croissante)	15
Tableau 2	Accord de branche, nature du texte et organisations syndicales signataires	19
Tableau 3	Synthèse des accords et plans d'action – Objectif global et domaines d'action	28
Tableau 4	Entretien de 2 ^{ème} partie de carrières. Salariés concernés, indicateur et objectif chiffré	31
Tableau 5	Synthèse des actions dans le domaine Recrutement (trois entreprises)	43
Tableau 6	Recrutement - Extraits de la présentation en commission de suivi, Electroménage	44
Tableau 7	Typologie des actions d'amélioration des conditions de travail (dix entreprises)	46
Schéma	Taux de réalisation des entretiens de seconde partie de carrière et modalités d'organisation	57
Tableau 8	Synthèse des actions d'aménagement du temps de travail (cinq entreprises)	61

Introduction

Depuis 2003, la négociation collective a pris une importance singulière dans le domaine de la gestion des âges en général et dans celui de la gestion des salariés âgés ou des seniors en particulier. La loi du 21 août 2003 sur la réforme des retraites prévoyait une négociation collective sur l'emploi des seniors, sur la pénibilité et la possibilité de conclure des accords de branche dérogatoires concernant l'âge de la mise à la retraite. L'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'emploi des seniors du 13 octobre 2005 qui en découle renvoyait à une négociation de branche. Néanmoins, l'impulsion donnée en principe par l'ANI d'octobre 2005 et par les accords de branche sur l'emploi des seniors est relativement limitée : seulement onze accords de branche ont été signés entre 2005 et 2008.

Pour créer une incitation plus forte, deux lois ont créé des obligations de négociation au niveau des entreprises : la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale (négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi et d'accès à la formation professionnelle des salariés âgés), et surtout l'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale du 17 décembre 2008. L'obligation de négociation sur ces questions se poursuit désormais sous des formes nouvelles avec la loi du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération.

La loi du 17 décembre 2008 incite les entreprises d'au moins 50 salariés à conclure un accord ou, à défaut, à élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés au plus tard début 2010, sous peine de pénalité. Cette pratique, relativement nouvelle dans le champ de la négociation collective, renvoie à la notion d'« action publique négociée »¹ : la loi fixe des principes généraux, les entreprises ayant la responsabilité de les appliquer et la liberté de le faire de la façon qu'elles jugent pertinente compte tenu de leurs caractéristiques, contraintes, déterminants locaux et spécifiques. Le respect des principes généraux peut être - ou non - assorti d'avantages (par exemple des réductions de cotisations sociales) ; le non-respect peut, par ailleurs, être assorti - ou non - de sanctions.

Du point de vue des pouvoirs publics, il s'agit de faire évoluer les comportements des employeurs afin de favoriser le maintien dans l'emploi des seniors – objectif macroéconomique et macrosocial – et a minima d'impulser une réflexion sur les conditions rendant possible ce maintien. Du point de vue des employeurs, l'incitation peut être perçue comme purement formelle, faiblement contraignante. Les accords et plans d'action peuvent comporter peu d'actions destinées à infléchir des comportements ou à modifier des situations peu propices au maintien dans l'emploi ou au recrutement de seniors. Ils peuvent aussi être l'occasion d'engager des actions en ce sens, ou encore de consolider ou réorienter des actions antérieures.

Quel est l'impact de l'incitation produite par la loi de 2008 sur les pratiques des entreprises ? A-t-elle permis de faire évoluer des pratiques déjà existantes, d'enclencher de nouvelles réflexions et de nouvelles démarches ?

Quelques études et recherches récentes se sont attachées à analyser le contenu des plans d'action élaborés et des accords collectifs conclus sur l'emploi des seniors, y compris avant l'entrée en vigueur de la loi du 17 décembre 2008. Elles concluent notamment que les textes de ces accords ou plans d'action ne renseignent pas sur les actions réellement mises en œuvre. C'est pourquoi, en réponse à un appel à projets de recherche de la DARES, l'IRES et l'Anact ont proposé une recherche sur l'élaboration et la mise en œuvre des accords et plans d'action de onze entreprises.

Pour rendre compte des résultats de la recherche réalisée, le choix a été fait de remettre deux rapports complémentaires mais distincts. Le présent rapport développe une analyse transversale des onze entreprises étudiées. Un second rapport reprend l'ensemble des monographies.

Ce rapport est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le contexte et les objectifs de la recherche, les modalités de sélection des terrains, le déroulement de la recherche, et décrit les principales caractéristiques des entreprises étudiées. Le deuxième chapitre analyse d'une part le processus d'élaboration de l'accord ou du plan d'action et d'autre part le contenu de ces textes. Le

¹ Groux G. (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie publique de la négociation », *Négociations*, 1, n° 3, p. 57-70.

troisième est consacré à la présentation des modalités de mise en œuvre des actions figurant dans les textes. Enfin, le quatrième propose une analyse des effets de la loi de 2008, notamment une typologie des dynamiques d'action et une réflexion sur l'intérêt et les limites des apprentissages que les entreprises ont tirés de la négociation et de la mise en œuvre des accords ou plans d'action.

1 - Présentation de la recherche

1.1. Une négociation particulière

La négociation en faveur de l'emploi des salariés âgés issue de la loi de 2008 est une négociation particulière. La loi accorde *a priori* une large place au dialogue social mais dans des conditions contraintes (délais courts, guidage de la forme, risque de pénalité)

D'une part, la loi fixe un certain nombre d'exigences. Il s'agit d'abord d'exigences de contenu, indispensables pour la validité de ces accords² : un objectif chiffré global pour le recrutement de salariés âgés de 50 ans et plus, ou pour le maintien dans l'emploi des 55 ans et plus ; des dispositions concrètes déclinées par domaine d'action³ (au moins 3 parmi les 6 domaines éligibles) ; des indicateurs et des objectifs chiffrés pour chaque action. La loi porte donc un souci de « quantification et de pilotage par les indicateurs »⁴. Ensuite, une date limite impose *a priori* de négocier dans un délai relativement court (six à 9 mois à compter de la publication du premier décret). Enfin, l'existence et le montant de la pénalité rendent de fait obligatoire un dispositif en faveur du maintien en emploi des seniors, qu'il prenne la forme d'un accord résultant d'une négociation ou d'un plan d'action.

D'autre part, la loi reste très floue sur le contenu réel de l'accord ou du plan d'action, laissé à l'appréciation des négociateurs ou de la seule direction de l'entreprise. Aucune mention n'est faite de l'importance d'un diagnostic préalable à partir duquel l'entreprise pourrait caractériser la situation des seniors, déterminer les enjeux de sa politique seniors et ainsi formaliser le contenu de son accord et/ou de son plan d'action à partir d'éléments tangibles.

Enfin, comme dans le cas de la négociation sur l'emploi des personnes handicapées, l'accord et/ou le plan d'action est libératoire. Cette pratique, très nouvelle en termes de négociation collective, renvoie à la notion d'« action publique négociée », comprise comme « un nouveau mode de régulation » établissant des « liens étroits entre la négociation et la loi ou encore entre la négociation et l'action publique »⁵. La loi de 2008 ne prévoit pas de sanction en cas de non atteinte de l'objectif général ou des objectifs retenus pour chaque domaine d'action. Elle laisse aux partenaires sociaux le contrôle de son application.

Les entreprises de 50 à 300 salariés qui ne font pas partie d'un groupe peuvent être, le cas échéant, couvertes par un accord de branche.

Les études et recherches récentes offrent déjà plusieurs enseignements. En ce qui concerne leur contenu, la plupart des accords ou plans d'action retiennent l'objectif de maintien dans l'emploi (près de 8 sur 10 selon l'étude de la DARES⁶) et privilégient des mesures de type ressources humaines et des actions « à la demande du salarié ». La majorité des textes s'en tient à trois domaines. Aller au-delà est plus fréquent dans les accords de groupe ou de grandes entreprises. Les conditions de travail sont faiblement présentes, ce qui pose la question d'une prise en compte suffisante de la dimension santé et des questions de travail, en particulier des phénomènes d'intensification du travail. L'étude⁷ commanditée à ce sujet par le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) a fait apparaître que la première étape d'une réelle prise en charge de ce domaine consistait à se poser collectivement la question : comment les salariés vieillissent-ils au travail ? Et parallèlement : quelle est la place du travail et des conditions de travail dans ce vieillissement ? L'étude montrait que, très souvent, la

² Cf. l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009.

³ Recrutement de salariés âgés dans l'entreprise, Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité, Développement des compétences et des qualifications et de l'accès à la formation, Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite, Transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

⁴ Farvaque N., Lefebvre M. (2010), *Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors. Régulation publique, dialogue social et boîte à outils*, ORSEU, Agence d'objectifs de l'IRES, Noisy le Grand, 166 p.

⁵ Groux G. (2005), *op. cit.*

⁶ Scherrer P. coord. (2011), *Emploi des seniors. Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, Document d'études, n° 164, DARES, septembre, 101 p.

⁷ Caron L. et al. (2012), *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors »*, Etude pour le COCT, février, 145 p.

compréhension des processus à l'œuvre amène à relativiser la question de l'âge et à trouver d'autres facteurs explicatifs des phénomènes d'exclusion du travail, sur lesquels l'entreprise peut avoir prise.

La pertinence des objectifs chiffrés et des indicateurs fixés pour les dimensions retenues est assez difficile à interpréter tant que ces données ne sont pas contextualisées. Il est par exemple question du maintien de la proportion de salariés âgés dans l'effectif ou du maintien en emploi d'un pourcentage donné parmi les salariés âgés, mais le plus souvent sans référence à l'effectif global. Des tendances d'évolution sont fixées (stabilité, augmentation, diminution), mais sans référence le plus souvent à ce que serait la « dérive » naturelle de la part des 55 ans et plus, compte tenu du vieillissement démographique de l'entreprise ou du groupe. Il est donc impossible d'apprécier le niveau d'effort imposé par l'objectif chiffré de maintien. Certains objectifs de maintien ou de recrutement sont annoncés « sous réserve » de restructurations potentielles et de la conjoncture économique. Par ailleurs, beaucoup d'indicateurs posent problème à la fois du point de vue de leur définition, de leur pertinence et de leur précision. Certains indicateurs sont mentionnés sans objectif, et il y a confusion entre objectif et indicateur. Des indicateurs mesurent à la fois le degré d'implication des employeurs mais aussi des salariés (par exemple le nombre de demandes d'entretiens, de candidatures au tutorat).

Les modalités de suivi envisagées peuvent prévoir un comité ad hoc, parfois ouvert à toutes les organisations syndicales, parfois seulement aux signataires. Les analyses réalisées par le réseau Anact et la DARES concluent toutefois que ce sont plutôt les Instances Représentatives du Personnel (IRP) « classiques » qui assurent le suivi, plus rarement des commissions spécifiques.

Il est difficile de situer le texte au regard des accords antérieurs sur le même thème ou des thèmes proches et de saisir l'histoire des négociations au sein d'une entreprise à travers la seule analyse d'un texte. De plus, un accord ou un plan d'action s'apprécie aussi au regard des textes de niveaux supérieur ou inférieur. L'articulation entre les différents niveaux d'accords (branche, groupe, filiale, entreprise) est complexe, notamment en fonction de la date des négociations à ces différents niveaux, des pratiques de négociation sociale (autonomie plus ou moins grande des entreprises, accord cadre, gouvernance des ressources humaines centralisée ou non).

Toutes les analyses mettent en avant les difficultés et limites à analyser les seuls textes et concluent à la nécessité de passer par le terrain pour mieux comprendre les logiques à l'œuvre, l'effectivité des actions prévues et les difficultés rencontrées. L'étude que nous avons réalisée vise ainsi, grâce à ce passage par le terrain, à comprendre plus finement les logiques de négociation et de mise en œuvre.

1.2. Les objectifs de la recherche

La recherche s'est efforcée de répondre aux axes proposés par l'appel à projets – la construction des accords et/ou plans d'action sur l'emploi des seniors et leur mise en œuvre –, ce qui a nécessité de rendre compte également du contenu construit et mis en œuvre.

- **Construction des accords et des plans d'action**

Il s'est agi, en premier lieu, d'analyser l'impact sur l'engagement des acteurs d'une forme d'incitation à négocier présentant des caractéristiques particulières (exigence de contenu et dispositions concrètes par domaine d'action, objectif global chiffré et objectif pour chaque action, date limite et donc délai de négociation court, risque de pénalité) sur un sujet pour lequel nous savons d'expérience que la mobilisation des acteurs n'est pas spontanée.

De précédentes études ont montré que les entreprises n'agissaient pour le maintien ou le retour en emploi des salariés âgés que dans la mesure où elles avaient préalablement identifié de bonnes raisons de le faire, notamment des raisons liées à leurs performances. Ainsi, Albert, Cousin et Deltor⁸ mettent-ils en évidence « l'utilité du diagnostic préalable » pour « mieux connaître la situation de l'entreprise et d'identifier les enjeux » de l'accord ou du plan d'action. Ils ajoutent que « présenter les enjeux de la loi (...) permet de mieux faire prendre conscience aux acteurs de l'entreprise de la

⁸ Albert E., Cousin P., Deltor S. (2012), *Accords Seniors, Une étude des accords en région Languedoc-Roussillon : du processus de négociation à l'efficacité de l'accord*, Aract Languedoc-Roussillon, p. 41.

nécessité de travailler sur les seniors ». Tout en regrettant leur « relative faiblesse », Berthier et Lepley⁹ insistent, quant à eux, sur l'intérêt des « états des lieux » susceptibles « de contextualiser les problématiques, de définir la ou les populations seniors au regard de leurs anciennetés, de leurs métiers ou de leurs unités de travail ». Prise de conscience, contextualisation des problématiques, connaissance des populations, mais, pourrait-on ajouter, prise en compte des attentes des seniors, de leur envie de rester ou de partir et, enfin, réflexions sur l'intérêt de l'expertise détenue par les seniors, de leur expérience pour la performance de l'entreprise. Identifier les enjeux nous paraît être une étape décisive du processus de négociation ou d'élaboration du plan d'action ; qu'elle soit assurée avec attention ou alors contournée conditionne non seulement la mise en œuvre ultérieure de la démarche mais aussi la qualité de celle-ci.

Revenir à la fois sur le processus de négociation et/ou d'élaboration des accords ou des plans d'action et sur le contenu de ceux-ci nous a ainsi semblé indispensable pour comprendre les conditions de leur mise en œuvre. Nous nous sommes ainsi efforcés de saisir comment le choix entre accord et plan d'action s'était effectué et d'apprécier la place de l'accord ou du plan d'action dans une perspective longitudinale : comment le texte se situe-t-il au regard d'accords antérieurs sur ce thème, ou sur des thèmes liés (formation tout au long de la vie, retraite, diversité, égalité professionnelle, pénibilité) ? La succession des thèmes de négociation conduit à s'interroger sur la façon dont les entreprises de 300 salariés et plus (celles qui sont visées par les lois de 2005 et de 2008) articulent les différents thèmes liés aux seniors.

Nous avons analysé le processus de négociation ou d'élaboration du plan d'action en suivant le questionnaire suivant : quel en a été le mode d'élaboration ? Quelle a été l'implication des acteurs ? Quels ont été les objets de débats et quels compromis ont pu être dégagés ? L'accord de branche, s'il existe, a-t-il été structurant ? Quels sont les écarts entre accords de branche et d'entreprise, entre un éventuel accord de groupe et accord d'entreprise : pure reprise, différences, causes de ces différences ?

- **Contenu**

L'Etat incite fortement les partenaires à négocier en « cadrant », par certains côtés assez précisément, le contenu de cette négociation. On obtient alors une forme d'instrumentalisation du texte, qu'il s'agisse d'un accord ou d'un plan d'action. On peut dès lors s'interroger sur ce que signifie dans ce cas un accord « formel » : s'agit-il seulement d'un affichage, d'un accord *a minima*, dilatoire, sans aucun impact ? S'agit-il dans d'autres cas d'un accord reprenant des dispositions antérieures ? L'accord peut avoir un impact, même si les conditions de sa négociation sont insatisfaisantes. Si le motif essentiel est de gérer le risque juridique qu'il y aurait à ne pas se conformer à la loi, on peut s'intéresser au fond, de façon complémentaire, dès lors que le risque est sous contrôle. Mettre en forme, respecter une obligation légale peut avoir des conséquences.

Parmi les deux objectifs globaux et les six dimensions proposées par la loi, lesquels ont été retenus dans le texte ? Pour quels motifs ? À partir de quelles données objectivées ? Y a-t-il eu un état des lieux, un diagnostic préalable de la situation des seniors dans l'entreprise, ou le groupe, qui aura permis d'élaborer un raisonnement et de faire des hypothèses sur l'effet escompté des mesures choisies sur le maintien ou le retour en emploi des salariés âgés dans l'entreprise ?

Comment les tranches d'âge retenues ont-elles été choisies ? S'agit-il d'une simple reprise du texte de la loi ou l'accord/plan d'action cherche-t-il à couvrir un empan plus large ? Quelle est la pertinence des indicateurs retenus ? Comment ont-ils été déterminés ? Les dispositifs retenus sont-ils totalement nouveaux ? Sont-ils repris d'accords antérieurs ? Proviennent-ils d'un benchmark d'accords existants ? S'appuient-ils sur des actions déjà engagées par l'entreprise ?

- **Mise en œuvre**

L'équipe a également cherché à évaluer le degré de mise en œuvre des actions prévues, les éléments expliquant l'effectivité des actions et les effets d'apprentissage pour les acteurs sur la durée. Partant de l'hypothèse, issue de la pratique d'intervention et de précédentes études, que les acteurs

⁹ Berthier M., Lepley B. (2010), *Analyse des plans et accords seniors en Ile de France, séminaire Plan Égalité d'accès à l'emploi et dans le travail*, 10 décembre, p. 20.

de l'entreprise peuvent apprendre en faisant ensemble, il importait donc de comprendre selon quels processus et à quelles conditions un tel apprentissage s'avère possible dans certains cas.

Il s'est agi d'analyser les modalités concrètes de mise en place et de suivi de l'accord ou du plan d'action, et les facteurs qui expliquent l'écart entre ce qui est annoncé dans le plan et/ou l'accord et la mise en œuvre : l'évolution du contexte de l'entreprise ; les marges d'interprétation de la loi, en particulier dans les objectifs ou les indicateurs retenus ; les marges liées à la loi elle-même, par exemple la possibilité de mettre en place un plan d'action ; la compréhension du texte, le vécu dans l'entreprise ; la complexité de l'articulation des différents niveaux de texte ; le degré d'appropriation par les acteurs (Direction, IRP, encadrement, salariés) ; l'écart trop grand entre le « prescrit » de la loi et certaines pratiques plutôt informelles des entreprises.

Du point de vue de la mise en application de l'accord ou du plan, qui en est chargé (au niveau central, au niveau des établissements ou des sites) ? Quel est le mode de coordination entre les éventuelles initiatives locales ? Les dispositions de l'accord relèvent-elles d'une logique de mise en œuvre analogue à la responsabilité sociale de l'entreprise (« un supplément d'âme ? ») ou sont-elles au moins en partie incorporées dans les décisions de production ?

Quelle est la dynamique de l'accord ou du plan d'action ? La mise en œuvre fait-elle évoluer le contenu du texte, à l'approche de la fin de l'accord ou du plan d'action ? Les conditions de la mise en œuvre sont-elles influencées par la nature du texte (accord ou plan) et/ou les conditions de son élaboration (degré de concertation dans l'élaboration du plan d'action par exemple) ? Y a-t-il au cours de la durée de vie du texte une adaptation, une amélioration du texte, ou s'agit-il de dispositions stables ? Au-delà de l'adaptation du texte, peut-on identifier un processus d'apprentissage dans les pratiques des acteurs, dans leur appréhension et compréhension du sujet ? Selon quel processus et à quelles conditions ?

Comment le système de suivi fonctionne-t-il en interne (qui anime, qui fait, quel mode de désignation de l'animateur/responsable) ? Au cours de la période couverte par l'étude (les trois années d'existence du plan d'action ou de l'accord), quelle est la place donnée au *reporting* : constitue-t-il une fin en soi comme si rendre compte des intentions, comme c'est le cas pour la RSE, pouvait tenir lieu de pratique ? Permet-il d'appuyer un discours en termes d'obligation sociale (évaluation avant accord, estimation effets purs de l'accord).

Comme elles ont pu le faire pour la diversité et l'égalité professionnelle, les entreprises pourraient se prévaloir de leur politique en faveur de l'emploi des seniors. Pour apprécier la capacité des entreprises à se saisir de l'obligation, nous avons analysé le volume et la nature des écrits produits autour de l'accord/du plan d'action à deux niveaux :

- la communication interne à l'usage des salariés. La frontière est parfois mince entre l'information, la restitution des résultats d'activité (*reporting*) et la valorisation. Les écrits et les discours qu'ils véhiculent visent à faire advenir autant qu'à rendre compte. La vocation de l'entreprise à prendre en charge cette question est autant un horizon à atteindre, une intention qu'une réalité. Quel pas les accords permettent-ils de faire pour passer de l'une à l'autre ? Dans quelle mesure y a-t-il information ou incitation des salariés concernés à se saisir des dispositions de l'accord ?
- La communication externe. Le thème de l'emploi des seniors se prête-t-il, comme la diversité ou plus généralement les questions de responsabilité sociale à la mise en scène de la capacité des entreprises à assurer et/ou assumer un rôle social, voire politique qui leur a été longtemps étranger. Quelles sont les valeurs invoquées : la notion de « devoir », de « responsabilité » de l'entreprise ? Une analyse de la communication institutionnelle à travers laquelle l'entreprise cherche à construire une image fournit un éclairage complémentaire à l'étude des accords eux-mêmes.

1.3. Les contacts avec les entreprises

Nos hypothèses nous ont conduit à solliciter des entreprises où l'on avait *a priori* repéré l'existence d'une certaine dynamique d'action, qu'elle soit très ciblée sur les seniors ou plus large, que les réflexions de l'entreprise soient antérieures à la loi ou pas.

L'Anact a mobilisé son Réseau pour détecter des entreprises, en particulier des PME, susceptibles de répondre aux critères retenus. Elle a par ailleurs pris contact avec des entreprises ou des branches professionnelles dans lesquelles elle était déjà intervenue, ou repérées comme présentant un intérêt au regard des objectifs de l'étude. L'IRES a sollicité quelques interlocuteurs sur des possibilités de terrain, dont des acteurs syndicaux. Elle a repris contact avec certaines entreprises repérées lors de précédentes recherches.

Les contacts ont été pris essentiellement avec les Directions ou les Directions de ressources humaines. Les représentants syndicaux contactés n'ont pas obtenu d'aval des directions de leurs entreprises pour prendre part à cette étude.

Au total, une soixantaine d'entreprises a été contactée, dont une bonne partie avec une recherche préalable d'informations sur leurs caractéristiques plus précises, notamment démographiques, sur la nature de leur accord/plan d'action et leurs pratiques. Plusieurs critères ont déterminé la poursuite ou non des contacts : l'éloignement géographique (pour des raisons de coût), la présence d'autres chercheurs, l'anticipation d'un nombre d'entretiens dépassant trop largement le cahier des charges (compte tenu de la complexité de la structuration de l'entreprise ou de son dialogue social), enfin le souci d'avoir des entreprises aux caractéristiques variables.

L'équipe de recherche s'est vue opposer, par ses interlocuteurs, plusieurs types de raisons pour justifier les refus. Nous avons eu à faire à des entreprises :

- qui ont estimé ne pas avoir la disponibilité nécessaire pour accueillir des chercheurs du fait des exigences de l'enquête en terme de temps et de nombre d'acteurs à solliciter ;
- pour qui, le sujet « n'était plus d'actualité » et qui étaient focalisées sur d'autres questions, comme la pénibilité ou l'égalité professionnelle ;
- qui, sans trop l'exprimer ouvertement, craignaient que l'enquête s'apparente à un contrôle de conformité et qui ne souhaitent pas que des institutions proches des organisations syndicales et de l'Etat viennent enquêter en leur sein ;
- dont la mise en œuvre de l'accord et/ou du plan d'action était jugée non significative par nos interlocuteurs (« nous n'avons rien fait », « nous n'avons pas réalisé ce que nous voulions ») et qui de ce fait ont estimé « ne rien avoir à dire ou à montrer » ;
- qui ne souhaitent pas remettre le sujet à l'ordre du jour des échanges avec les représentants du personnel et qui se trouvaient donc gênées par le caractère paritaire de l'enquête ;
- qui craignaient que le fait d'accueillir l'Anact pour cette enquête donne l'occasion aux représentants du personnel de faire resurgir la question de l'amélioration des conditions de travail, question pour laquelle elles estimaient « ne pas être encore prêtes ».

La difficulté à convaincre des entreprises d'accueillir des chercheurs est une difficulté assez fréquemment constatée dans ce type de recherche qualitative. La même difficulté est relevée dans l'étude réalisée pour le Conseil d'orientation des conditions de travail¹⁰. La réalisation d'entretiens sur un lieu de travail prend non seulement du temps immédiat mais elle nécessite aussi un temps de préparation du planning des entretiens de la part de l'interlocuteur référent dans l'entreprise, un temps pour convaincre le niveau hiérarchique supérieur, et éventuellement un temps pour présenter la recherche.

Ce processus de recherche assez long, le délai pour avoir une réponse positive et/ou organiser les différents entretiens sur le(s) terrain(s) (3 à 4 mois par entreprise le plus souvent) expliquent que les objectifs et le contexte de l'accord/du plan d'action, le processus de négociation, les conditions dans lesquelles les actions ont été engagées ne sont totalement couverts que pour onze entreprises au lieu des douze initialement prévues. Ajoutons que certaines entreprises ayant manifesté un intérêt à l'enquête et laissé espérer une réponse positive se sont en définitive rétractées, une s'étant retirée alors même que l'enquête avait déjà été lancée en son sein.

¹⁰ Caron *et al.* (2012), *op. cit.*

Les entreprises dans lesquelles l'enquête s'est effectivement déroulée ont été repérées selon les modalités suivantes :

- des entreprises avec lesquelles l'Anact entretient un partenariat ancien (Electroménage, Energie) ou occasionnel (Informatica) – l'IRES étant également en contact avec Energie ;
- des entreprises qui ont été signalées à l'équipe de recherche par le réseau des Aract (Biscuiterie, Génie Civil, Impromas, Métal, Pharma) ;
- des entreprises ayant bénéficié de l'aide octroyée par le Fond d'amélioration des conditions de travail, dispositif géré par l'Anact, à l'Inter-Secteurs Papier carton et ayant été repérées et proposées par les interlocuteurs de l'Inter-Secteurs (Adhésif et Papier Carton) ;
- une entreprise contactée directement et dont l'accord avait fait l'objet d'articles dans la presse (Restaucol).

Le fait que les entreprises étudiées ont quasiment toutes été sélectionnées sur la base du réseau des Aract ou des contacts de l'Anact se traduit par une surreprésentation du domaine « amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité ». Cela a effectivement permis de repérer des entreprises ayant une certaine antériorité mais aussi des entreprises n'ayant pas ou peu d'antériorité (Métal, Pharma, Informatica) car les entreprises ne sollicitent pas les Aract sur le seul sujet des conditions de travail et peuvent être des contacts récents du réseau (c'est le cas de Métal et Pharma). En revanche, ces entreprises peuvent être plus volontaristes que l'ensemble des entreprises, et elles sont plus fréquemment dans des logiques de marché interne. Cela ne rend pas les actions en faveur de l'emploi des salariés âgés plus faciles à concevoir et à mettre en œuvre. Comme nous le verrons au cours de ce rapport et dans le dernier chapitre, les situations étudiées sont néanmoins très variées, y compris du point de vue de la mise en œuvre.

1.4. Le déroulement de la recherche

Chaque terrain a été étudié par un binôme Anact/IRES. Deux vagues de recueil de données étaient prévues à environ 6 mois d'intervalle pour mieux couvrir l'évolution dans la mise en œuvre (et éventuellement compléter la 1^{ère} vague sur certains aspects).

La première vague d'entretiens visait à saisir les objectifs et le contexte de l'accord/du plan d'action, les conditions dans lesquelles les actions ont été engagées, la manière dont les différents moyens d'information ont été mobilisés.

- Le contenu des textes de référence de groupe ou d'entreprise a été systématiquement analysé. Le cas échéant, l'accord de branche a également été analysé ;
- Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les personnes ayant participé à la négociation de l'accord ou à l'élaboration du plan d'action (direction, représentants syndicaux, y compris les non signataires de l'accord). Des entretiens semi-directifs ont également été réalisés avec des personnes chargées de la mise en œuvre des mesures impliquées par l'accord ou le plan d'action ;
- Les documents de suivi (le plus souvent des présentations devant les Instances représentatives du personnel ou à la commission de suivi) ont été récupérés ;
- En revanche, les supports de communication interne n'ont été obtenus que dans quelques entreprises.

Une seconde vague d'entretien était prévue dans la réponse à l'appel à projets de recherche. Cette seconde vague devait permettre de répondre à trois champs d'interrogations :

- le recueil d'éléments complémentaires sur la mise en œuvre ;
- la rencontre de quelques salariés bénéficiaires (plutôt en groupe), en ciblant le cas échéant des mesures sur lesquelles un effort particulier a été fait ou sur lesquelles l'entreprise souhaiterait avoir un retour particulier pour avoir leur appréciation de ces mesures et leur perception de l'accord/du plan d'action ;
- les intentions de l'entreprise pour la suite (renégociation, champ retenu, mesures/dispositifs nouveaux, modifiés, abandonnés, nouvelles orientations).

Il s'agissait d'analyser les facteurs expliquant la plus ou moins grande effectivité des actions et dispositifs prévus dans l'accord ou le plan d'action, la façon dont le bilan sur la mise en œuvre oriente la vague de négociation à venir.

Cette seconde vague n'a concerné qu'une partie des entreprises couvertes par la recherche. Dans certaines entreprises, pour différentes raisons (démarrage plus tardif des entretiens dans certaines entreprises, difficultés pour organiser concrètement les entretiens, difficulté à accéder à des terrains locaux), les entretiens de 1^{ère} vague se sont échelonnés, apportant des éléments de suivi au fil de l'eau des actions mises en place. C'est le cas pour Adhésif, Métal, Impromas, Papier Carton, Pharma, Informatica, Restaucol. Par ailleurs, le contexte des négociations sur l'emploi des seniors a été modifié depuis juillet 2012. Lors des premiers mois de réalisation de l'étude, les entreprises impliquées étaient encore dans l'idée d'avoir à renégocier un accord et/ou d'élaborer un nouveau plan d'action. Elles imaginaient consacrer les derniers mois de l'année 2012 à l'établissement d'un bilan des résultats de la politique à l'égard des seniors qu'elles avaient mise en œuvre lors des trois années précédentes. Certaines d'entre elles avaient d'ailleurs manifesté leur intérêt pour l'étude parce que celle-ci était susceptible d'alimenter ce bilan. Toutefois, le document d'orientation diffusé, le 4 septembre 2012, par le Ministère du travail en préparation à la négociation nationale interprofessionnelle sur le contrat de génération, qui précisait que les accords « contrat de génération » viendraient « absorber logiquement (...) les accords « seniors » créés par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009, auxquels le contrat de génération viendra donc se substituer », a généralement mis en suspens ce processus. Les entreprises se sont, en effet, mises en situation d'attente du nouveau cadre juridique constitué par le contenu de l'accord national interprofessionnel, le texte de loi et, surtout, les décrets d'application, lesquels ne sont prévus qu'au deuxième trimestre 2013. Cette situation a d'ailleurs mis quelque peu en « porte à faux » l'équipe de l'étude du fait que les entreprises impliquées n'étaient plus en mesure de leur livrer des éléments de bilan auxquels elles seraient parvenues, ni même leur faire part de la manière dont elles entendaient, à partir des enseignements tirés, concevoir leur politique seniors pour une nouvelle période de trois ans. C'est le cas pour Energie, Electroménage, Les deux vagues ont été réalisées comme prévu à Génie Public et Biscuiterie.

Des salariés ont pu être rencontrés à Adhésif, Papier Carton, Génie Public, Biscuiterie, Electroménage. Ont alors été vus dans la plupart des cas des salariés concernés par l'accord ou le plan d'action. Pharma n'a pas souhaité que des salariés soient interrogés en raison de la rupture jugée trop importante de la production¹¹.

Les entretiens ont été réalisés en face à face ; parfois avec plusieurs interlocuteurs (pour la direction et pour les IRP). Quelques entretiens téléphoniques ont eu lieu pour obtenir les informations complémentaires sur le suivi, uniquement lorsqu'il était impossible de trouver une disponibilité commune pour une rencontre avec notre interlocuteur ou lorsque celui-ci ne le souhaitait pas. Ces entretiens téléphoniques ne sont pas alors des entretiens courts mais des entretiens à distance.

Chaque entreprise fait l'objet d'une monographie rendant compte de sa situation spécifique au regard de sa politique pour les seniors, en analysant la construction de l'accord, le processus, les enjeux et le contexte, les conditions et difficultés de la mise en œuvre.

1.5. Les caractéristiques des entreprises étudiées

Les onze entreprises étudiées représentent au final une certaine diversité de situations au regard de la taille, du secteur d'activité, du type de texte élaboré et de son contenu, des liens éventuels avec des accords de branche ou de groupe (tableau 1), des caractéristiques de la main-d'œuvre, de l'antériorité d'action en faveur des seniors.

Les entreprises emploient de 55 à 60 000 salariés. Il s'agit pour trois d'entre elles d'entreprises indépendantes, deux mono-établissements et une pluri-établissement. Sept entreprises appartiennent à des groupes généralement multi établissements ou multi-sites. Leurs activités sont de nature différente : une majorité de structures industrielles (6), mais également des activités de services (3), dans des domaines variés (santé, informatique et restauration) ; une entreprise de la construction, et enfin une entreprise de production et distribution d'électricité.

¹¹ Dans le cas de Pharma, des entretiens avec les salariés travaillant en salle blanche impliquent un temps d'interruption supérieur compte tenu des règles d'hygiène absolue.

Les textes se répartissent de manière équilibrée entre accords d'entreprise ou de groupe (7) et plans d'action (4). Parmi ces derniers, deux ont été élaborés suite à un échec des négociations (Métal, Énergie). Pour un plan d'action (Papier Carton), direction et syndicats n'ont pas souhaité engager de négociations au départ. La qualification du dernier plan d'action (Biscuiterie) soulève quelques questions : il a été signé par le comité d'entreprise en l'absence d'organisations syndicales représentatives, et est considéré comme un plan d'action par l'inspection du travail, mais il a potentiellement valeur d'accord. Il existe d'ailleurs un certain flou dans les termes employés à la fois dans le texte et par nos interlocuteurs.

Différentes configurations d'articulation avec des accords de branche et, le cas échéant, avec des accords de groupe. Une seule entreprise applique directement un accord de groupe (Électroménage), les autres entreprises de l'échantillon ont leur propre accord ou plan d'action, même si elles appartiennent à un groupe. Ceci s'explique notamment par le fait que certains de ces groupes sont étrangers. Aucune des entreprises étudiées n'applique directement un accord de branche, mais pour autant, le lien avec ce type d'accord existe : soit qu'il soit arrivé trop tard pour s'en inspirer ou être couvert, conduisant l'entreprise à prendre l'initiative d'une négociation (Métal), soit qu'il ait au contraire largement inspiré le plan d'action de l'entreprise (Biscuiterie), soit que l'entreprise ait bénéficié de moyens de la branche pour mettre en place des actions (Adhésif, Papier Carton). Une seule entreprise, questionnée sur l'existence d'un accord de branche, a déclaré ne pas le connaître alors qu'il existe bel et bien.

Les caractéristiques de la main-d'œuvre et des métiers varient également. Les textes des accords et plans de notre échantillon font très souvent référence à la proportion de salariés considérés comme seniors dans leurs effectifs. Cet indicateur n'est, bien entendu, pas suffisant pour caractériser la situation démographique de l'entreprise. Il peut néanmoins être intéressant de situer cette proportion par rapport à la moyenne de 25 % dans les entreprises françaises en 2009-2010¹². Dans notre échantillon, la population des plus de 50 ans est le plus souvent (à l'exception de Pharma et d'Adhésif) supérieure à 20 %. Elle atteint plus d'un tiers des effectifs dans cinq cas (Métal, Impromas, Énergie, Groupe ménage et Informatica). Certaines des entreprises étudiées se situent nettement au-dessus de la moyenne de leur secteur quant à la proportion de salariés de plus de 50 ans dans leurs effectifs : c'est le cas pour Informatica.

La catégorie des ouvriers/employés est majoritaire dans la plupart de nos terrains, à l'exception d'Informatica, d'Énergie, de Pharma et d'Impromas. Si certains de ces personnels sont qualifiés (ouvriers qualifiés du bâtiment chez Génie Public par exemple), une proportion importante de cette population ouvriers/employés semble sans qualification particulière dans un certain nombre de terrains (Biscuiterie, Métal, Restaucol notamment).

Nos terrains se caractérisent, pour la plupart, par la présence de contraintes de travail qui concernent au moins une partie des effectifs. Elles se situent au niveau des horaires : Restaucol, Biscuiterie, Pharma, Adhésif, Papier Carton, des contraintes physiques (ports de charges, gestes répétitifs, postures contraignantes, contraintes climatiques) : Biscuiterie, Restaucol, Génie Public, Impromas, Adhésif, Électroménage, Métal, Papier Carton, Pharma, ou encore des dimensions relationnelles du métier (Impromas).

Pour quatre des terrains analysés (Biscuiterie, Génie Public, Adhésif, Électroménage), on constate une certaine antériorité d'actions en faveur du maintien en emploi des seniors, ou plus exactement en faveur de l'amélioration des conditions de travail pour tous. En effet, la situation particulière des seniors n'était pas abordée en tant que telle, mais plutôt ponctuellement, à l'occasion de reclassements ou d'aménagements de postes suite à des restrictions d'aptitude, ou de l'organisation d'une transmission des compétences avant un départ en retraite. Un des points communs de ces terrains est la présence de métiers difficiles, mais il y en a d'autres : un marché de l'emploi très local (Adhésif, Biscuiterie) ; des politiques de différenciation qui ne privilégient pas que les coûts : innovation, réactivité, qualité (Biscuiterie, Électroménage, Génie Public) ; des dirigeants porteurs de valeurs, de principes sociaux (Biscuiterie, Génie Public). Les autres terrains ne bénéficient pas de la même antériorité. Plusieurs raisons à cela peuvent être avancées : l'existence de possibilités de départs précoces qui ont masqué les problèmes, malgré une forte présence de salariés âgés

¹² Scherrer P. coord. (2011), *op. cit.*

(Énergie, Informatica) ; des difficultés économiques et manque de moyens des fonctions support chez Métal ; l'absence d'enjeux clairement identifiés (Impromas, Pharma, Restaucol).

Notons enfin que Papier Carton a mis en place un plan d'action dans un contexte de restructuration : elle a connu un nouveau plan social avant (2008) et après (2011), cela correspond à un type de situation que nous souhaitons analyser.

Au-delà des critères pris en compte pour satisfaire à l'exigence d'une variété de caractéristiques, les entreprises retenues permettent de couvrir des cas de figure variés. En voici quelques éléments, évidemment beaucoup plus développés dans les monographies.

- **Adhésif** : Le cas permet d'appréhender la façon dont différents niveaux s'articulent (entreprise, groupe, branche, OPCA). L'entreprise a bénéficié de l'appui de son OPCA, tant pour le diagnostic que pour l'accompagnement à l'élaboration d'actions.
- **Métal** : Les mesures contenues dans le plan d'action seniors ont été mises en place après un processus de réflexion participatif.
- **Impromas** : L'impulsion réglementaire a permis d'instruire la problématique du vieillissement au travail. La question de l'emploi des seniors s'articule avec d'autres sujets comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la pénibilité.
- **Papier Carton** : L'entreprise, qui appartient à un groupe international, a connu plusieurs vagues de restructuration. Il permet de comprendre la difficulté à faire vivre un plan d'action seniors dans un contexte de fortes tensions économiques.
- **Génie Public** : L'entreprise bénéficie d'une bonne image sociale. Des pratiques innovantes pour le maintien en emploi des seniors sont à l'œuvre indépendamment de l'accord, notamment sur la prévention de la pénibilité et le rôle donné au seniors en matière de tutorat.
- **Biscuiterie** : L'antériorité et la diversité d'actions menées étaient prometteuses. L'intérêt réside également dans le fait que le plan d'action entreprise s'inspire de l'accord de branche.
- **Electroménage (Groupe Ménager)** : L'entreprise dispose d'une antériorité d'action sur la question des seniors. Le maintien en emploi des seniors doit être assuré en dépit d'une intensification du travail. L'accord est un accord du groupe et de ses filiales.
- **Pharma** : La loi donne à la direction de l'entreprise la possibilité de remettre la politique seniors à l'agenda managérial et social. La négociation a été préparée en associant les salariés seniors.
- **Informatica** : Le cas montre la nécessité d'adopter des modes d'actions diversifiés en fonction du type d'expertise maîtrisé par les seniors et des besoins de l'entreprise.
- **Restaucol France** : L'entreprise a d'abord élaboré un plan d'action afin de prendre le temps de négocier un accord. Le processus de négociation a été particulièrement long. La question du déploiement en un nombre important d'établissements est posée.
- **Energie** : L'entreprise a mis en place un plan d'action suite à l'échec de la négociation dans un contexte de fortes évolutions des conditions de départ en retraite et où les enjeux de transmission des compétences sont importants.

Tableau 1 : Caractéristiques des terrains (effectifs en France, par taille croissante)

Nom	Secteur	Appartenance à un groupe, taille	Accord/ plan d'action	Liens accord de branche
Adhésif	Industrie, Inter secteur Papier carton, Production d'auto-adhésifs	Entreprise pluri établissements filiale d'un groupe américain, 400 salariés 55 salariés sur le site visité	Accord d'entreprises (UES) du 17 décembre 2009 Application dans un établissement de 55 salariés	Accord de l'inter secteur papier carton du 11 mars 2008 et son avenant du 17 septembre 2009
Métal	Industrie, Métallurgie	Entreprise mono établissement appartenant à un groupe, 130 salariés	Plan d'action d'entreprise du 2 décembre 2009	Accord de branche métallurgie du 4 décembre 2009

Impromas	Services, Association personnes handicapés	Entreprise multi établissements, 164 salariés	Accord d'entreprise du 14 septembre 2009	Pas d'accord de branche
Papier Carton	Industrie, Inter secteur Papiers cartons, Papeterie	Entreprise pluri établissements filiale d'un groupe, 180 salariés dont 160 sur le site visité	Plan d'action d'entreprise du 10 décembre 2009	Accord de l'inter secteur papier carton du 11 mars 2008 et son avenant du 17 septembre 2009
Génie Public	Construction, Génie civil	Entreprise mono établissement, 183 salariés	Accord d'entreprise (délégation unique) du 8 décembre 2009	Accord de branche du BTP du 23 décembre 2009
Biscuiterie	Industrie, Agro- alimentaire	Entreprise mono établissement, 228 salariés	Plan d'action d'entreprise (mais signé) du 7 mai 2010	Accord de branche association nationale des industries agroalimentaires du 15 décembre 2009
Electroménage Groupe Ménager	Industrie, Électro- ménager	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 1 116 salariés (728 salariés sur le site étudié)	Accord de groupe de décembre 2009	Accord de branche métallurgie du 4 décembre 2009
Pharma	Industrie, Pharmaco- thérapie	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 1 700 salariés	Accord d'entreprise du 18 décembre 2009	Accord de branche métallurgie du 4 décembre 2009
Informatica	Services, Informatique	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 4 400 salariés	Accord d'entreprises (UES Informatica France) du 15 décembre 2009	Accord de branche métallurgie du 4 décembre 2009
Restaucol France	Services, restauration collective	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 21 500 salariés	Accord d'entreprise du 21 février 2011 (précédé d'un plan d'action du 29 octobre 2009)	
Energie	Services, Énergie	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 60 000 salariés	Plan d'action d'entreprise du 18 décembre 2009	Accord de branche des industries électriques et gazières du 21 février 2008 sur l'accompagnement des parcours professionnels dans la diversité des âges

2 – Processus de négociation et contenu des textes

Compte-tenu de la double contrainte créée par la loi de décembre 2008 (exigences de contenu et date limite), comment s'est déroulé le processus de négociation ? Quel est le contenu du texte déposé par l'entreprise ?

2.1. Le processus de mise en place des accords ou l'impossible conciliation de la négociation et de la gestion

La négociation sur l'emploi des seniors témoigne-t-elle d'une implication plus grande des organisations syndicales dans les questions de l'emploi ? La négociation sur l'emploi n'est pas une pratique récente mais elle ne s'est développée au niveau de l'entreprise qu'à partir de la deuxième moitié des années 1990¹³. Elle est d'abord un vecteur des politiques publiques de maintien de l'emploi, à partir de 2003 avec la loi Fillon créant les accords de méthode, puis, surtout depuis la loi Borloo de cohésion sociale de 2005, elle devient un véritable mode de gestion de l'emploi dans l'entreprise, le mode de régulation idéal des rapports de travail¹⁴. Les organisations syndicales se voient ainsi confier une place plus importante dans les différents aspects de la gestion de l'emploi : GPEC, emploi des personnes handicapées, emploi des seniors, restructurations... Elles sont incitées à participer à l'anticipation des mutations économiques et de leurs conséquences sur l'emploi, participation généralement bien appréciée par les directions d'entreprise.

Cette logique « d'engagement », décrite par C. Didry et A. Jobert¹⁵ dans leur étude des accords de méthode, voit directions et syndicats élaborer un outillage conceptuel commun, partager des diagnostics et finalement un certain regard sur l'emploi. Cette même logique se retrouve dans les négociations sur l'emploi qui intègrent des dimensions de GPEC, de formation, de mobilités internes... Les négociations pour l'emploi des seniors s'insèrent dans cette configuration. L'attente des pouvoirs publics, au travers de l'incitation à négocier sur ce thème, était qu'employeurs et syndicats dans l'entreprise s'emparent de la question des seniors, négocient au sein de domaines d'actions des mesures assurant ce maintien, élaborent un outillage commun, autrement dit, entrent dans une logique d'engagement. Cette logique n'est cependant pas complètement présente dans les entreprises de notre échantillon : si l'on constate souvent le partage d'un état des lieux, le contenu de l'accord correspond dans sa quasi-totalité aux mesures proposées d'entrée de jeu par les directions, éventuellement améliorées par les organisations syndicales. On ne peut donc pas véritablement parler d'outillage commun. La gestion de l'emploi des seniors, élément intrinsèque de la gestion des ressources humaines d'entreprise, est élaborée par les directions puis proposée à la négociation : elle reste dans toutes les entreprises visitées une initiative managériale, souvent des directions des ressources humaines.

Les syndicats d'entreprise acceptent cependant de discuter sur les évolutions de l'emploi. Comment se saisissent-ils ou non de cette opportunité ? Comment établissent-ils leurs priorités d'action sur l'emploi compte tenu des dispositifs négociés pour les seniors ? Les monographies d'entreprises ne répondent pas complètement à ces questions mais donnent à voir certaines évolutions dans les positionnements syndicaux par rapport à la gestion des âges.

2.1.1. L'inscription du thème des seniors dans la négociation d'entreprise

S'il n'est pas représentatif d'un point de vue statistique, l'échantillon de l'enquête l'est au moins dans la diversité des relations sociales qu'il décrit. Grandes et petites entreprises s'y côtoient et bien des

¹³ Katz T. (2007), *La négociation collective et l'emploi*, Paris, LGDJ.

¹⁴ Fabre A. (2001), *Le contenu des accords collectifs de gestion de l'emploi*, Noisy-le-Grand, IRES-Agence d'objectifs.

¹⁵ Didry C., Jobert A. (2010), « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », in C. Didry, A. Jobert (eds), *L'entreprise en restructuration, dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR.

caractéristiques de l'échange social produit autour de la question des seniors recourent ce que l'on sait usuellement de la négociation collective en France¹⁶.

Tout d'abord, un premier constat : les processus de négociation ne sont pas forcément très différents selon que l'on ait un accord ou un plan d'action, les résultats ne sont pas non plus prédéterminés par la nature juridique du texte. Pharma, avec quatre organisations syndicales, a une représentation du personnel dense mais un climat social tendu qui ne favorise pas les échanges ; ajoutons que les syndicats formulaient peu de revendications sur ce terrain. Le processus de négociation a été très formel, car la DRH semblait plus soucieuse de relancer le dialogue afin d'améliorer les relations sociales, quel que soit le sujet, que de discuter concrètement du contenu d'une gestion des seniors. Certains accords ou certains plans d'action signés – ayant valeur d'accords ? - ne sont pas le résultat de la construction de véritables compromis, les échanges n'ayant que peu ou pas modifié le projet initial de la direction. Ainsi chez Génie Public, où il n'y a pas de délégué syndical, la délégation unique a formellement voté, sans aucune modification, le texte proposé par le chef d'entreprise, un texte qui formalise des pratiques antérieures. On trouve par ailleurs un plan qui constitue une étape dans le processus de négociation, étape rendue nécessaire par la contrainte des délais légaux, mais qui ne bloque pas la poursuite des négociations (Restaucol) ou un autre qui vient mettre un point final à des négociations riches mais où aucun accord n'a été trouvé entre les deux parties (Energie).

La négociation sur les seniors s'est imposée dans un agenda de négociations annuelles obligatoires déjà fort rempli et s'intègre assez naturellement dans les pratiques négociatrices des entreprises. En imposant un texte spécifique pour cette catégorie de salariés, le cadre légal lui donne un statut à part : elle ne peut être intégrée dans des accords multidimensionnels, comme la formation professionnelle ou la GPEC. C'est également une négociation plutôt consensuelle, à tel point que, dans certaines entreprises, les représentants syndicaux doivent faire appel à leur mémoire pour se souvenir de son contenu (Papier Carton, Restaucol). Dans nombre d'entreprises, d'autres sujets sont sur la table, souvent plus conflictuels (conditions de travail, pénibilité, plan de sauvegarde de l'emploi, etc.). La question des seniors peut dès lors constituer une opportunité de ressaisir un objet *a priori* moins conflictuel afin de rétablir le dialogue dans un contexte dégradé par d'autres facteurs. Cet objectif implicite a échoué chez Pharma. Pour la direction d'Informatica, la négociation sur les seniors est l'occasion de mettre cette question simultanément à l'agenda managérial et à l'agenda social, en réinstallant une capacité de négociation avec les organisations syndicales. Elle peut, au contraire, être l'occasion d'enraciner des démarches antérieures plutôt consensuelles (Restaucol, Electromenage), ou encore, comme chez Énergie, d'illustrer les difficultés de dialogue dans cette grande entreprise.

Généralement, la brusque survenue de la question des seniors dans les entreprises a paru introduire une question plutôt seconde dans l'ordre des préoccupations des syndicats : l'enchaînement de réformes des régimes de retraites depuis 1993, qui ont toutes concouru à rallonger les durées d'activité permettant de maintenir les droits à taux plein, n'a pas provoqué de prise de conscience particulière de la nécessité d'agir pour le maintien des travailleurs vieillissants dans l'entreprise. Sur ce plan, et s'il est difficile d'affirmer qu'elle a permis de refonder les conditions d'un dialogue social harmonieux, l'obligation de l'accord ou du plan d'action a eu le mérite incontestable d'imposer une question dans l'espace public de l'entreprise où elle n'avait pas encore conquis sa place, ou bien de formaliser des pratiques antérieurement élaborées.

La négociation s'est déroulée sous des contraintes temporelles fortes. La nécessité de se mettre en conformité avec la loi avant le 31 décembre 2009 a provoqué une rupture dans le rythme habituellement plus lent de la construction des compromis : dans certaines entreprises, trois ou quatre réunions maximum se sont enchaînées sur un trimestre, débouchant soit sur un accord dans lequel les représentants du personnel ont été une chambre d'enregistrement, soit, devant leur hésitation ou leur refus, sur une transformation par les directions de leur projet en plan d'action envoyé dans les temps à l'administration. On a aussi vu Restaucol déposer dans les délais légaux un plan d'action bâti à la hâte « pour se mettre d'équerre avec la loi » et prendre un temps beaucoup plus long - puisque la négociation débouche sur un accord au milieu de 2011 - pour s'inscrire dans ses habitudes et bâtir un accord avalisé par l'ensemble des syndicats. Ces rythmes ont à voir avec les traditions locales, le fait d'appartenir ou non à des entités de groupes et surtout, la taille de l'entreprise.

¹⁶ IRES (2009), *La France du travail*, Paris, Éditions de l'Atelier.

Dernière dimension influençant les conditions dans lesquelles le processus de négociation va se déployer : le réseau extérieur dans lequel s'insère l'entreprise. L'existence d'un accord de branche ou l'appartenance à un groupe influent naturellement sur les conditions d'élaboration de l'accord. L'entreprise peut s'inspirer de l'accord de branche et partir des dispositifs qu'il contient pour orienter la discussion. Chez Biscuiterie, l'accord de branche de l'agroalimentaire a été lu en séance du comité d'entreprise, démarche un peu rapide pour que les représentants du personnel aient vraiment le temps de s'imprégner de son contenu et de formuler des propositions. La référence à la branche peut être plus contrainte, comme c'est le cas pour les deux entreprises de l'inter-secteur Papier Carton, Adhésif et Papier Carton, afin de bénéficier des aides financières via l'OPCA. Dans les branches "traditionnelles" comme la métallurgie, la convention collective est une référence incontournable d'autant que l'UIMM a, dans le cas de Métal, organisé une réunion d'information pour fournir une aide à ses entreprises membres. Le processus a finalement abouti dans l'entreprise avant la signature de l'accord de branche. Dans d'autres cas, l'accord de branche est purement et simplement ignoré (Génie Public). La dimension d'appartenance à un groupe a aussi une importance. Chez Adhésif, petite entreprise de 55 salariés, l'appartenance à un groupe a permis qu'un accord soit signé au niveau d'une UES, démarche qui aurait été difficile à construire dans cette petite unité dépourvue de toute représentation du personnel.

L'insertion des organisations syndicales d'entreprise dans un réseau extérieur joue aussi un rôle dans leur capacité à élaborer des revendications sur la question des seniors. Les représentants syndicaux d'Electroménage qui ont participé à la négociation ont mobilisé les sections syndicales des différents sites du groupe. Une des organisations syndicales a également cherché un point d'appui dans les propositions émises par sa fédération lors de la négociation de l'accord de branche de la métallurgie. Une autre s'est plutôt appuyée sur les échanges au sein du syndicat départemental de la métallurgie, afin de connaître le contenu des accords existants dans les entreprises locales. La troisième a travaillé sur des accords d'entreprise et de groupe, existants ou à venir, obtenus via la fédération métallurgie. Cette pratique de *benchmarking* autour des accords conclus au sein du groupe ou dans des entreprises similaires se retrouve dans d'autres cas (Restauco).

Tableau 2 : Accord de branche, nature du texte et organisations syndicales signataires

Nom	Accord de branche	Nature du texte	Date	Signataires
Adhésif	Oui, pris en compte	Accord d'entreprises (UES)	Décembre 2009	CGT, CFDT, FO, CFE-CGC Côté direction : DRH Groupe et les deux directeurs d'établissement
Métal	Pas au moment de la négociation	Plan d'action d'entreprise	Décembre 2009 (rescrit)	-
Impromas	Non	Accord d'entreprise	Septembre 2009	CGT, UNSA
Papier Carton	Oui	Plan d'action d'entreprise	Décembre 2009	-
Génie Public	Oui mais pas pris en compte	Accord d'entreprise	Décembre 2009	Délégation unique du personnel
Biscuiterie	Oui, pris en compte	Plan d'action d'entreprise	Mai 2010 (rescrit)	Secrétaire du comité d'entreprise
Electroménage Groupe Ménager	Oui	Accord de groupe (accord d'entreprise sur l'aménagement de fin de carrière en annexe)	Décembre 2009	CFE-CGC, CGT, CFDT FO non signataire (pour l'accord d'entreprise CFE-CGC, FO, CGT)

Pharma	Oui	Accord d'entreprise	Décembre 2009	CFDT, CFTC, CGT, FO
Informatica	Oui	Accord d'entreprises (UES)	Décembre 2009	CFDT et la CFE-CGC FO et CGT non signataires
Restaucol France	-	Plan d'action Accord d'entreprise	Octobre 2009 Février 2011	FO, CGT, CFDT, CFTC et CFE-CGC
Energie	Oui	Plan d'action d'entreprise	Décembre 2009	-

2.1.2. Des directions motrices dans le calendrier et les modalités des négociations

Un trait commun massif s'impose dans l'ensemble des monographies : l'initiative des démarches seniors appartient aux directions d'entreprise. Cette capacité d'initiative rejoint les analyses faites par l'ensemble des recherches de terrain menées dans la dernière décennie sur la gestion de l'emploi dans les entreprises, ce que Guy Groux caractérise comme des « politiques managériales négociées »¹⁷. Les directions des entreprises de notre échantillon s'engagent ainsi dans des négociations sur les seniors soit comme simple réponse à l'obligation légale, soit de façon plus proactive en l'intégrant dans leur stratégie managériale (Restaucol, Génie Public). Mais même dans le premier cas de figure, le processus est souvent conduit en intégrant des dispositifs seniors préexistants (Électroménager, Génie Public, Biscuiterie, Adhésif).

La situation de l'entreprise au regard de l'emploi apparaît comme fortement discriminante du bon déroulement de la négociation. Pour Biscuiterie, qui est bien positionnée sur son marché, qui ne licencie pas, le diagnostic du vieillissement avait été fait dans les années précédentes : il était le fruit de la fidélisation du personnel et d'une capacité stratégique de la direction à se projeter dans l'évolution de ses marchés. La consultation a certes revêtu un caractère un peu formel mais l'entreprise, alors dépourvue de syndicat, a rapidement déposé son projet avant que l'inspection du travail ne le lui retourne avec quelques demandes de mise en conformité. Comme aucune menace ni pression n'existaient sur les salariés âgés, personne n'a souhaité en faire un enjeu. Chez Papier Carton, à l'opposé, le contexte de restructurations récurrentes – l'entreprise a connu des plans de sauvegarde de l'emploi avant et après la mise en place du plan d'action – a convaincu la direction, sans opposition du syndicat, de ne pas se lancer dans un processus négocié et de déposer un plan d'action. Avec un personnel ouvrier âgé du fait de l'absence d'embauche, soumis à des conditions de travail difficiles, la question des seniors revient à la table des négociations sur la pénibilité. Situation économique dégradée ne coïncide pas toujours avec de mauvaises négociations. Chez Électroménager, le climat des restructurations pesait encore au moment de la négociation sur l'emploi des seniors. Mais alors que les tensions étaient manifestes à propos des conditions de travail (les syndicats se montraient très critiques sur l'approche limitée aux TMS de la direction), la négociation seniors s'est plutôt traduite par un fort investissement de leur part.

La qualité du dialogue social antérieur à l'ouverture des négociations joue bien évidemment un rôle. Dans une entreprise ayant une pratique avérée de négociations constructives, comme Restaucol, c'est tout naturellement que la direction transforme les différents chantiers de discussion sur la diversité (égalité professionnelle homme-femme ou handicap) en négociation seniors pour répondre aux nouvelles obligations légales. Elle adopte pour ce faire ses modalités habituelles : état des lieux, diagnostics partagés, discussions point par point... Certes, le caractère moins conflictuel *a priori* de ce thème a pu conduire aussi certaines directions à s'en saisir d'autant plus volontiers que les occasions de conflits pouvaient être importantes par ailleurs : chez Informatica, la direction indique explicitement cette volonté après plusieurs années douloureuses de restructurations récurrentes qui ont mis à mal les relations entre syndicats et direction. Un accord consensuel et l'occasion de se parler sans charge

¹⁷ Groux G., (2010), « Europe centrale et de l'Est : amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et emploi*, n° 123, juillet-septembre, p. 67-76.

de contentieux était une occasion à saisir. Chez Pharma flottait une ambiance un peu lourde entre la direction et deux syndicats qui avaient été majoritaires, mais qu'une indécision dans la gestion financière du comité d'entreprise avait poussés dans la minorité lors d'élections récentes. Le débat seniors risquait plutôt d'être pris en otage des tensions sur d'autres sujets et la direction a cherché à contenir le risque par d'importants investissements de forme. Plusieurs groupes de travail par métiers ont travaillé à l'élaboration d'un questionnaire préparant une discussion débouchant elle-même sur une synthèse avant présentation aux syndicats : un produit construit pour « cadrer la discussion et éviter de tomber dans le piège de l'idéologie » explique un membre de la direction. Manière de dire aux syndicats, et surtout aux deux syndicats minoritaires mais toujours les plus actifs : voilà ce que pensent les seniors et c'est là-dessus qu'on travaillera.

Ces quelques exemples montrent qu'une négociation, quel que soit son objet et même si elle suscite un fort investissement, ne saurait être isolée de l'ensemble des déterminations de la relation sociale d'entreprise. En l'occurrence, quelques insatisfactions dues à un agenda de négociation chargé ont pu être exprimées, qu'elles portent sur un risque « d'embouteillage dans les négociations » (Informatica) ou sur la présence « de couches successives alors qu'il faudrait une négociation globale » (Papier Carton).

Les négociations sur la gestion de l'emploi ont, par ailleurs, la particularité d'être d'une grande complexité, y compris pour les directions d'entreprise. Les accords seniors, comme ceux sur la GPEC, intègrent souvent des éléments cognitifs (cartographie des emplois futurs, par exemple) qui les obligent à se projeter sur l'évolution des marchés des entreprises. Plus que des éléments quantifiables, ils définissent souvent des normes concernant les pratiques de gestion des ressources humaines (contenus des entretiens, accès aux formations, etc.). C'est pour cela que le recours à des formes d'expression des salariés (groupes d'échange de Pharma ou groupe de managers d'Informatica) ou à des enquêtes faisant un état des lieux (Restaucol), qui bien sûr peuvent mettre en porte-à-faux les syndicats en faisant apparaître un décalage entre leurs revendications traditionnelles et les attentes des salariés, ont tout autant pour objectif d'éclairer les directions sur la réalité de l'enjeu seniors dans leur entreprise. Si les directions doivent se confronter à cette complexité, elle peut représenter une difficulté insurmontable pour les représentants des salariés, qu'ils soient syndicaux ou non.

2.1.3. Des syndicats en position asymétrique et embarqués dans la gestion de l'emploi

La négociation sur l'emploi et sur les seniors donne une place nouvelle aux syndicats qui deviennent les interlocuteurs privilégiés des directions d'entreprises sur ce terrain, brouillant ainsi les frontières entre rôle revendicatif et rôle d'accompagnement des politiques de gestion des ressources humaines que tenait plutôt avant le comité d'entreprise. Cette nouvelle donne pose deux problèmes de taille aux syndicats : d'une part, comment se positionner par rapport au maintien dans l'emploi des seniors, d'autre part, comment alors s'acquitter des exigences d'une telle négociation malgré l'asymétrie d'information dans laquelle ils se trouvaient placés face aux techniciens de la GRH.

D'une manière générale, les syndicats ne semblaient pas bien préparés à cette prise en charge. L'emploi des seniors n'a pas encore de place dans le répertoire revendicatif. Dans l'industrie, trente ans de gestion des sureffectifs par les départs anticipés ont laissé des traces. Longtemps encouragées par les pouvoirs publics à travers une législation spécifique et un financement partiel, négociées par les partenaires sociaux de certaines branches, plébiscitées par les salariés les plus exposés à des conditions de travail pénibles, ces mesures d'âge sont désormais des solutions à éviter : les organisations syndicales en ont conscience mais cette suppression laisse un vide dans leur registre d'action. Dans les autres secteurs d'activité, on trouve des réticences à accompagner le maintien en emploi des seniors souvent du fait de l'hostilité des confédérations syndicales au prolongement des durées d'activité. Les mesures d'âge ne sont d'ailleurs pas totalement abandonnées. Même quand l'entreprise, pour des raisons liées à l'organisation productive, cherche plutôt à maintenir les seniors dans l'emploi, comme c'est le cas pour Papier Carton, une prime additionnelle est attribuée dans le plan de sauvegarde de l'emploi pour les volontaires âgés acceptant de partir à la place d'un plus jeune. Dans le groupe Ménager, des départs anticipés sont possibles en fonction du contexte local. Ne pas négocier de telles mesures semble tout simplement inimaginable pour les syndicats confrontés à des restructurations. Une fois la période de licenciement passée, on

voit encore des syndicats évoquer cette raison pour ne pas ratifier les accords (Électroménage, Informatica). Ces exemples soulignent l'écart qui existe souvent entre les orientations portées par les confédérations au niveau national et celles que les équipes syndicales peuvent défendre en entreprise. Sur le thème des départs anticipés et de la politique vis-à-vis des seniors, ces équipes sont dépendantes des préférences des salariés, quelles qu'elles soient. Les nouvelles règles de représentativité renforcent cette dépendance, la signature des accords seniors risquant de les affaiblir électoralement, mettant en jeu la présence même du syndicat dans l'établissement¹⁸.

Les marges de négociation existent, du moins autant que dans d'autres types de négociation, et ce n'est pas leur absence qui pose difficulté aux organisations syndicales. Les syndicats d'Informatica (tous) sont gênés de privilégier les conditions de travail ou les fins de carrière des anciens car ils considèrent qu'ils font partie du lot : en effet, leur propre vieillissement les assimile aux travailleurs âgés de l'entreprise et ils ne veulent pas donner l'impression d'agir pour leurs intérêts. Leurs revendications, lorsqu'ils en énoncent, portent plutôt sur les aménagements de temps de travail de fin de carrière, les temps partiels avantageux, la prise en compte de la pénibilité et souvent aboutissent à des améliorations des accords qui ne sont pas marginales. Chez Énergie, les syndicats ont tenté d'étendre l'usage du « temps partiel attractif » qui figurait dans un ancien accord peu appliqué et qui concernait tout le monde. Ils ont également tenté de renforcer les objectifs chiffrés du domaine d'action recrutement mais sans y parvenir. La direction a rapidement fermé la porte, trop coûteux affirma-t-elle, et trop contraignant en termes de recrutement. Elle a proposé à la place du « temps partiel attractif » quelques jours de congés supplémentaires conditionnés par un engagement sur la date de départ. Les syndicats ont considéré les contrepropositions dilatoires et tous ont refusé d'avaliser l'accord. C'est un dispositif un peu moins attrayant, mais du même ordre, qui a convaincu deux syndicats d'Informatica de ratifier un accord jugé pauvre par ailleurs. Chez Électroménage, chaque syndicat a mobilisé ses ressources pour verser au débat des propositions argumentées que la direction a partiellement mais manifestement prises en compte. Ces demandes d'ajout portaient sur un allègement de temps de travail pour les salariés de plus de 50 ans en production, sur le volontariat et la formation au tutorat. La direction a finalement accepté un dispositif de "jours seniors" et des aménagements de fins de carrière qui ont donné satisfaction, puisque 3 syndicats sur 4 ont finalement signé l'accord. Chez Restaucol également, le long processus de négociation a permis aux syndicats d'enrichir certains dispositifs de la direction (guides et entretiens de seconde partie de carrière, études de postes dès 45 ans, etc.). Pour autant, nombre de propositions syndicales n'ont pas été retenues, principalement celles ayant une incidence financière pour l'entreprise. Cette volonté de limiter les coûts liés aux politiques seniors est présente dans quasiment toutes les entreprises de notre échantillon.

Le processus de négociation a donc dans de nombreux cas constitué une occasion d'améliorer les propositions de la direction. Si la place des seniors dans l'entreprise, les conditions de leur maintien en emploi, la prise en compte de leur usure professionnelle, les conditions de la transmission de leur expérience, sont des sujets auxquels les organisations syndicales portent de l'attention et qu'elles essaient de traduire en termes revendicatifs, ces sujets ne sont pas forcément un enjeu de dialogue social lorsqu'il n'y a pas de point de vue alternatif à celui porté par la direction de l'entreprise. Le contenu des accords seniors, le pilotage par des indicateurs relèvent de catégories et de démarches propres à la gestion, notamment celle des ressources humaines. Cette démarche est en partie antinomique à celle traditionnellement adoptée dans les négociations (élaboration de revendications réciproques pour recherche de consensus), qui ne peut que difficilement s'intégrer à la gestion.

Les négociations seniors sont, nous l'avons vu, des négociations complexes qui nécessitent un niveau d'expertise élevé sur des domaines variés et un niveau d'information important à partir des données dont disposent les directions de ressources humaines (données démographiques, caractéristiques détaillées par métier, activité, site, données relatives à la santé, aux conditions de travail, etc.). Cette importance primordiale de l'information, déjà relevée en matière de négociation sur l'emploi¹⁹, est également soulignée par les représentants du personnel rencontrés. Or l'asymétrie d'information avec les directions est souvent considérable. Certaines entreprises, comme Restaucol ou Énergie, tentent d'ailleurs de s'équiper d'un outillage partagé permettant d'évaluer la situation du problème senior dans

¹⁸ Même si ce fait n'est pas lié aux négociations seniors, dans deux entreprises au moins de l'échantillon, Électroménage et Restaucol, des organisations syndicales signataires de l'accord ne sont plus représentatives depuis les dernières élections au comité d'entreprise.

¹⁹ Béthoux E., Jobert A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », numéro spécial "Modes de gestion des restructurations", *La Revue de l'IRES*, n° 72 - 2012/1.

l'entreprise : enquête auprès des seniors, études de postes... Chez Impromas, où le climat social est très consensuel, la négociation – dont le point de départ a été un diagnostic réalisé par la responsable RH et les chefs de service – et le suivi de l'accord ont été vus par la direction et les organisations syndicales comme une opportunité pour nourrir une réflexion collective sur la place des seniors dans la structure et l'accompagnement des parcours professionnels de l'ensemble des salariés. L'asymétrie compromet les possibilités d'une régulation conjointe de l'emploi des seniors et fait douter les organisations syndicales de leur capacité à infléchir les politiques patronales. Certaines organisations syndicales préfèrent se tenir en retrait et restent dans des relations de confrontation avec leur direction (Papier Carton). La plupart cherchent à s'investir sur le terrain des seniors mais en tentant de l'appréhender en lien avec la stratégie globale de l'entreprise.

Enfin, la question de la pénibilité et des conditions de travail apparaît souvent pour les salariés et leurs représentants comme une préoccupation majeure associée à la problématique des seniors. Dans certains cas, les organisations syndicales ont obtenu de l'intégrer dans l'accord, alors que ce n'était pas prévu au départ (Impromas). Dans notre échantillon, au final, le domaine d'action correspondant à cette préoccupation a été beaucoup plus souvent choisi qu'en moyenne. Néanmoins, c'est un point qui a souvent fait l'objet de discussions entre directions et organisations syndicales, avec dans plusieurs cas un constat d'insatisfaction de ces dernières. Chez Informatica, le domaine n'a finalement pas été pris en compte. Chez Pharma, une partie au moins des organisations syndicales estime que l'entreprise « aurait pu avoir de plus grandes ambitions, notamment sur la question de la pénibilité ». Certaines négociations ont échoué sur la question de la compensation de la pénibilité. Par exemple pour Énergie, le refus par la direction de réactiver un mi-temps dit attractif a bloqué la signature du projet d'accord.

Globalement, lors de cette première négociation sur l'emploi des salariés âgés, les acteurs se sont saisis de ce nouveau thème davantage pour conforter leur stratégie ou leur posture que pour fonder un nouveau pacte interne sur les conditions de maintien dans l'emploi. Le délai assez court de négociation, la grande diversité des domaines d'action mais aussi l'état du dialogue social dans l'entreprise, l'absence d'outillage commun déjà construit et le caractère managérial de la négociation expliquent ce constat.

2.2. Le contenu des textes : respect du cadre légal, avec des marges d'appropriation

La loi de décembre 2008 et les décrets afférents fixent un certain nombre d'exigences. Il s'agit d'abord d'exigences de contenu, indispensables pour la validité de ces accords. Ils restent cependant très flous sur le contenu réel de l'accord ou du plan d'action, laissé à l'appréciation des négociateurs ou de la seule direction de l'entreprise. Du point de vue des employeurs, l'incitation peut être perçue comme purement formelle, faiblement contraignante. Les accords et plans d'action peuvent comporter peu d'actions destinées à infléchir des comportements ou à modifier des situations peu propices au maintien dans l'emploi ou au recrutement de seniors. Ils peuvent aussi être l'occasion d'engager des actions en ce sens, ou encore de consolider ou de réorienter des actions antérieures. Les exigences de contenu ont-elles donné lieu à un certain formalisme, une conception *a minima* des objectifs et des actions ou, au contraire, ont-elles favorisé l'expression d'une politique d'entreprise ambitieuse pour les seniors ? Les accords et plans d'action sur l'emploi des seniors proposent-ils des actions nouvelles ou intègrent-ils plutôt des actions déjà engagées ?

L'objectif du dispositif créé par la loi de 2008 est plutôt instrumental : il s'agit de susciter rapidement la mise en place d'actions dans les entreprises²⁰, d'où l'exigence de quantification et de pilotage. Les indicateurs quantitatifs sont censés illustrer la réalisation des objectifs assignés aux actions, permettre un étalonnage ou une appréciation comparée et une éventuelle correction des actions. Dans la mesure où indicateurs et objectifs chiffrés sont définis au niveau de l'entreprise, ils sont au confluent de deux impératifs : la conformité aux exigences légales de contenu et le choix d'indicateurs et d'objectifs congruents à l'entreprise. Quels sont les indicateurs et les objectifs chiffrés retenus ? Relèvent-ils d'une logique de prudence ou d'une logique de progrès ? Quelles informations apportent-ils sur les efforts et l'efficacité des actions ?

²⁰ Naboulet A. (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », *La Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique*, n° 240, septembre, 10 p.

L'analyse transversale du contenu des textes sur l'emploi des seniors s'appuie sur l'analyse des accords et plans d'action mais aussi sur l'analyse des entretiens avec les négociateurs.

2.2.1. Des enjeux qui apparaissent en filigrane

Nous avons indiqué (cf. 1.2) combien, à notre sens, la formalisation d'enjeux représentait une étape déterminante pour la qualité de l'accord ou du plan d'action et combien l'absence d'un travail de cette nature laissait généralement mal augurer de l'efficacité de la politique mise en place. Nous avons également fait référence à des études antérieures mettant en évidence l'utilité d'un diagnostic préalable pour mieux connaître la situation des seniors dans l'entreprise et ainsi contribuer à identifier des enjeux de l'accord ou du plan d'action. Farvaque et Lefebvre²¹ ont mis en évidence que « rares sont les accords mentionnant expressément les résultats de diagnostics préalables ou indiquant les résultats d'un état des lieux sur les âges, les emplois détenus par les seniors... ». Les différentes études menées par le réseau des Aract aboutissent à des conclusions similaires. Ainsi, l'Aract Nord Pas-de-Calais²² (2012, p. 13), remarque le manque « de prise en considération des enjeux locaux pour l'entreprise. » Elle ajoute : « Tout se passe comme si l'accord était détaché de son contexte organisationnel ». De la même manière, ARAVIS²³ fait valoir que « la question de l'emploi des seniors n'est quasiment pas instruite et (que) la négociation, quand il y en a eu une, se base sur des positionnements politiques et non pas sur la réalité de l'entreprise. Les plans d'action, et même les accords, ne sont pas ancrés dans la réalité du travail : pas d'état des lieux, pas d'identification des enjeux des différentes parties. Ils comportent essentiellement des actions ponctuelles, rarement reliées entre elles, rarement mises en lien avec les problématiques déjà travaillées dans l'entreprise. ». Dans quelle mesure le contenu des textes en présence dans notre échantillon évoque-t-il cette question des enjeux, ou rend-il compte de travaux contribuant à les éclairer ? C'est souvent au tout début des textes qu'il faut rechercher ce type de référence.

Sur ce registre, certaines des entreprises de notre échantillon ont pourtant réalisé des états des lieux ou des diagnostics :

- soit à l'occasion de la préparation de l'accord ou du plan d'action. Pharma indique par exemple dans le préambule de son accord avoir « souhaité recueillir les attentes des seniors par le biais de groupes de salariés et également par le biais de groupes d'acteurs sociaux de l'entreprise » ; 33 seniors ont pu dire ce qu'ils attendaient de leur entreprise quant à la fin de leur carrière professionnelle et aux conditions de leur départ en retraite. Restaucol a réalisé une enquête par questionnaire ;
- soit parfois bien avant. À Electroménage par exemple, les différents états des lieux font apparaître au fil des ans un fort niveau de restrictions médicales, un accroissement du nombre de maladies professionnelles reconnues, ainsi qu'un taux d'accidents du travail en augmentation.

Ce travail préparatoire a-t-il, pour autant, permis de bien poser les questions en lien avec le maintien en emploi des seniors et de concevoir un dispositif pertinent ?

D'autres ont saisi l'opportunité de la négociation ou de l'élaboration du plan d'action pour inscrire la construction d'un diagnostic dans les mesures à réaliser. C'est le cas de Papier Carton qui, dans son accord, s'engage à « faire un état des lieux de la cartographie des emplois de manière à identifier les situations de pénibilité aux postes de travail et apporter, dans la mesure des possibilités, des réponses aux différentes situations ». La monographie montre d'ailleurs à quel point la prévention de la pénibilité représente un réel enjeu pour cette entreprise confrontée à une augmentation des inaptitudes physiques.

Une précédente étude²⁴ avait fait valoir que l'employabilité des salariés, et plus particulièrement des seniors, repose sur trois champs : leur état de santé, les compétences qu'ils maîtrisent et leur

²¹ Farvaque et Lefebvre (2010), *op. cit.*, p. 86

²² Aract Nord Pas-de-Calais (2012), *Guide Seniors et Emploi. Renégocier un accord et/ou un plan d'actions*, p. 13.

²³ ARAVIS (2011), *Amélioration des conditions de travail et maintien emploi des seniors : Quels plans d'action pour les entreprises ? Etude de 100 plans d'action pour l'emploi des seniors en région Rhône Alpes*, 92 p.

²⁴ Bugand L et al. (2009), *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors*, Rapport pour la DGEFP, Anact, 67 p.

engagement au travail. Chacune de ces trois dimensions peut correspondre à des enjeux, des politiques et des pratiques spécifiques. C'est avec cette grille de lecture que nous sommes allés rechercher, dans les données rassemblées, à quels types d'enjeux répondaient les expériences des 11 entreprises de notre échantillon en matière de maintien en emploi des seniors.

La plupart de ces entreprises sont confrontées à des questions de vieillissement de leur population ; il s'agit alors, pour elles, de conserver la capacité de travail de leurs collaborateurs. Pour Génie Public, « tous les emplois nécessitent une "bonne forme physique" »²⁵. Les actions sont destinées à prévenir l'usure professionnelle, que ce soit par des formations diffusant une « culture de protection de soi » ou par des investissements dans des équipements moins pénibles. On retrouve chez Biscuiterie un souci similaire de préservation de la capacité de travail des salariés. Partant des constats d'une dégradation de l'état de santé du personnel et du risque d'aggravation de ce phénomène du fait de l'avancée en âge et de l'accumulation des contraintes, l'entreprise, au nom de sa responsabilité sociale fait du souci de préserver la santé du personnel un des pivots de sa politique. Par ailleurs, Adhésif reconnaît que « le principal facteur bloquant quant à l'emploi des seniors est le rythme de travail » et que « le travail posté est source de pénibilité ». « Tenir l'emploi » est la formule très expressive choisie par Impromas pour rendre compte des exigences de ses métiers, très contraints autant en terme de charge physique qu'en terme de charge mentale. L'entreprise Métal caractérise, dans ce qu'elle appelle un état des lieux, les facteurs bloquant le travail des salariés (travail posté, gestes répétitifs, manutention, port de charges, cadences) de manière à enclencher, dans le cadre de la mise en œuvre de son accord, des actions sur les conditions de travail. Toutes ces entreprises ont bien identifié des enjeux de préservation de la santé de leurs salariés.

Sur le plan des compétences, différentes intentions peuvent être débusquées dans les entreprises de notre échantillon. Certaines sont attentives au parcours professionnel : c'est le cas d'Informatica pour qui l'important est « de valoriser le capital humain, quels que soient l'âge ou la séniorité » et qui insiste dans son accord du 15 décembre 2009 sur la nécessité de « dynamiser les parcours professionnels des seniors » ; c'est aussi celui de Pharma qui met l'accent sur « l'anticipation, sur l'accompagnement et la gestion des fins de carrière » et celui enfin d'Electroménage, qui, au-delà des préoccupations portant sur les conditions de travail, reconnaît que le maintien en emploi des seniors est également tributaire du « développement des compétences et de la construction de parcours professionnels qualifiants ». Mais sur ce champ, c'est la question du maintien et du transfert de savoir-faire qui constitue la préoccupation la plus fréquente des entreprises étudiées. Impromas, dans le cadre de sa « gestion active des âges » considère que la « perte de compétences et de savoir-faire » représente un risque majeur pour l'exercice de ses métiers, dans lesquels l'expérience professionnelle est déterminante. Energie est confrontée à des besoins de renouvellement de compétences occasionnés par les nombreux départs prévus ; elle souhaite, à ce titre, « utiliser l'expérience acquise par les seniors et en faire un atout des équipes de travail multi-générationnelles ». « Faire bénéficier l'entreprise du capital d'expérience et de savoir-faire » est l'un des objectifs de l'Accord de Restaucol. Génie Public considère que « le savoir-faire, les compétences et l'expérience » des seniors constituent « une richesse à ne pas gâcher ». Informatica a identifié les catégories de seniors dont les compétences sont « synonymes de valeur ajoutée » et a mis en place un dispositif de transfert. Enfin, Pharma reconnaît aux seniors « une expertise et un rôle de repères ».

Sur le champ de l'engagement des seniors, on peut voir que le maintien de cet engagement et de leur motivation est un objectif explicite de l'accord de Restaucol. Cette question est aussi particulièrement posée pour Energie, compte tenu de l'allongement prévisible important de la vie professionnelle consécutif, notamment, à la récente réforme du régime de retraite du secteur des industries électriques et gazières.

Parfois, les enjeux sont à lire entre les lignes par un examen attentif de l'accord ou du plan d'action, ou bien à déduire des propos qui nous ont été tenus par les personnes que nous avons rencontrées lors de nos investigations de terrain. De quelle manière ces enjeux, explicités ou tacites, trouvent-ils une traduction dans le contenu des accords ou des plans d'action ?

²⁵ Dans la suite de ce chapitre, les passages entre guillemets sont extraits des accords et plans ou d'entretiens.

2.2.2. Exigences de contenu, conformité et formalisme

La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009 de décembre 2008 et le décret du 20 mai 2009 fixaient quatre grandes exigences de contenu : un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés, le choix d'au moins trois domaines d'action sur les six énumérés, un objectif chiffré dont la réalisation est mesurée au moyen d'un indicateur pour chaque disposition des domaines d'action retenus, la définition des modalités de suivi de l'accord ou du plan d'action. Dans quelle mesure les textes se conforment-ils à ces exigences ?

• Des exigences de contenu largement respectées

Les accords et plans d'action analysés reprennent très largement ces exigences de contenu. La quasi-totalité des textes comporte un objectif global, au moins trois domaines d'action, des indicateurs et des objectifs chiffrés, des modalités de suivi. Beaucoup de textes ont d'ailleurs une structuration quasi identique à celle fixée par la loi et les décrets, y compris dans l'ordre des domaines d'action.

La loi et le décret du 20 mai 2009 fixaient des exigences minimales en matière d'actions : au moins trois domaines d'action, au moins une action par domaine retenu, un indicateur pour chaque action.

Trois grands cas de figure sont donc envisageables :

- Le respect des exigences *a minima*. Le texte retient seulement trois des six domaines d'action, et une action par domaine. Aucune entreprise n'est strictement dans ce cas.
- La prise en compte des exigences *a maxima*. Le texte affiche les six domaines d'action, avec plus d'une action par domaine. Seules deux entreprises de taille très différente sont dans ce cas, Adhésif et Electroménage, qui sont parmi les rares à avoir retenu le domaine d'action recrutement.
- Une prise en compte modérée des exigences en fonction du contexte de l'entreprise et du degré d'appropriation du thème de la négociation. La plupart des entreprises étudiées vont au-delà du minimum défini par la loi et le décret. Il y a entre trois et cinq domaines d'action.

Il n'existe pas de relation évidente entre la taille des entreprises et le nombre de domaines d'action. Le nombre et la diversité des mesures apparaissent très dépendants de la taille des entreprises, du niveau (entreprise ou groupe le cas échéant) d'élaboration de l'accord ou du plan d'action et de l'antériorité de la réflexion ou des actions en faveur de l'emploi des seniors. Le nombre de domaines d'action et le nombre d'actions ne préjugent cependant ni du succès des dispositifs proposés auprès des personnes concernées, ni de leur mise en œuvre effective.

Quelques textes ne répondent pas totalement aux exigences de contenu : absence d'objectif global chiffré, pas de structuration explicite des actions par domaine d'action, pas d'objectif ou d'indicateur pour certaines actions. Ainsi l'accord de Restaucol ne comporte pas d'objectif global chiffré, alors que le plan d'action en comportait un. De fait, aucun indicateur sur le maintien en emploi ne figure dans le suivi de l'accord. En revanche, des indicateurs sur la composition par âge des salariés et des recrutements sont désormais suivis. Papier Carton affiche des indicateurs pour chaque action sauf pour celles relevant du domaine d'action Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat. Le plan d'action de Biscuiterie énumère une série d'actions sans faire explicitement référence aux domaines d'action. Enfin, le plan d'action de Métal ne prévoit pas de modalités de suivi. Mettre en place un suivi n'était pas perçu comme une obligation, en l'absence d'accord, et les représentants du personnel ne l'ont pas demandé.

La loi de 2008 a en revanche un impact cognitif fort : les seuils d'âge, la référence aux salariés âgés, le contour des domaines d'action énumérés dans l'article 87 et les décrets afférents ont dans une large mesure imposé un format de réflexion aux acteurs et modelé le contenu des accords et plans d'action. Alors que l'âge est une notion relative en fonction notamment des secteurs d'activité, des métiers et des individus et donne lieu à des représentations très différentes selon les entreprises, la question désormais ne se pose plus vraiment puisque la loi fixe des seuils de 50 ans pour le recrutement et de 55 ans pour les autres domaines d'action. Ces seuils d'âge sont repris à l'identique et font désormais référence, ce qui contribue à éteindre les débats sur la définition du salarié âgé. La référence aux salariés âgés laisse penser que la loi envisage des mesures spécifiques aux seniors. Le ciblage sur les salariés âgés a été largement repris, ce qui a d'ailleurs gêné les entreprises qui avaient mis en place ou envisageaient des actions pour tous les salariés. Enfin, les domaines d'action sont placés sur le même plan, sans qu'apparaissent ni la dimension préventive ni la dimension collective de certaines actions.

• **Des marges d'appropriation**

Si la plupart des textes se conforme aux exigences de contenu, certains présentent des particularités, soit par la présence d'un diagnostic ou d'un état des lieux assez fourni, soit par l'affichage d'un double objectif global, soit par le processus de négociation retenu, soit enfin par les domaines d'action et/ou les actions retenus.

En dépit du fait qu'aucun diagnostic ou état des lieux préalable n'était requis par la loi, plusieurs entreprises font figurer des données chiffrées et d'autres informations pertinentes au regard de l'objet du texte. Ces éléments soit apparaissent en préambule soit font l'objet d'une partie spécifique. La richesse des informations est très variable.

- A minima, figurent dans le texte quelques données sur la proportion de seniors, avec plus ou moins de détails par classe d'âge (seulement les 55 ans et plus, les 50 ans et plus et les 55 ans et plus, les 45 ans et plus ou les 45-49 ans). C'est le cas pour Métal. L'accord du groupe Electroménage comporte en annexe les effectifs par tranche d'âge quadriennale et par âge à partir de 50 ans pour chacune des sociétés et chacun des établissements du groupe.
- Quelques textes vont un peu au-delà. L'accord de Pharma mentionne aussi des informations sur l'âge des départs en retraite et des commentaires sur le vieillissement observé et prévisible. Le plan d'action de Papier Carton fournit une représentation graphique de la structure par âge et une représentation de la structure par âge à l'horizon de trois ans.
- D'autres textes offrent un état des lieux beaucoup plus large, plus proche d'un diagnostic. C'est le cas du plan d'action de Génie Public, qui propose le diagnostic le plus riche (voir plus loin). Sous une forme plus resserrée, le préambule de l'accord d'Adhésif aborde non seulement la proportion de seniors et son évolution observée, l'âge et l'ancienneté moyenne, la tranche d'âge la plus représentée, la progression du nombre de départs en retraite, mais aussi les facteurs qui limitent l'emploi des seniors, c'est-à-dire le travail posté et la faiblesse des embauches de seniors.

Dans le plan d'action déposé par Génie Public, le premier chapitre fait un état des lieux des facteurs qui influent sur la pyramide des âges : crise économique, perspectives des marchés et perspectives technologiques, et rappelle que l'entreprise veille depuis quinze ans à sa pyramide des âges. Le deuxième présente des données chiffrées qui précisent notamment la proportion de plus de 50 ans et de plus de 55 ans, la part des plus de 50 ans parmi les tuteurs, la part des plus de 50 ans parmi les salariés formés, les personnes reconnues inaptes, les salariés ayant changé de qualification, la répartition des plus de 55 ans par métier et par qualification. Le troisième rappelle quelques éléments de la politique générale de l'entreprise : pas de discrimination sur l'âge, pas de plans sociaux ou de préretraite à l'initiative de l'employeur, anticipation des départs en retraite, expérience d'aménagement de fin de carrière et de transmission des compétences pour les chefs de chantier depuis 2009. C'est seulement après ces trois premiers points qu'est détaillé le plan d'action, puis les indicateurs et objectifs chiffrés. Le plan d'action de Génie Public a par ailleurs une formulation originale des indicateurs chiffrés : deux des trois indicateurs retenus sont communs à deux domaines.

Restaucol est la seule entreprise étudiée à avoir négocié sur un temps assez long. La direction a d'abord déposé un plan d'action, pour éviter la pénalité. Les négociations se sont poursuivies en 2010 et 2011, aboutissant à la signature d'un accord en février 2011. La comparaison des deux textes montre qu'ils sont assez différents. Le plan d'action est plus formel : il reprend l'intitulé des domaines d'action et fixe un objectif global. L'accord prend lui un peu plus de distance avec les exigences de contenu. La formulation de trois des domaines d'action s'écarte un peu de celle du décret : « Faire bénéficier l'entreprise du capital d'expérience et de savoir-faire que représentent les salariés les plus âgés », « Prévenir la pénibilité des situations de travail », « Permettre aux salariés âgés de préparer au mieux leur passage entre activité et retraite ». Il s'y ajoute un domaine d'action spécifique : « Maintenir et développer la motivation et l'engagement des collaborateurs ».

Deux accords donnent une large place au domaine amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité. Dans l'accord d'Adhésif six actions sont décrites, l'une d'elle prévoyant trois actions spécifiques au site étudié d'une des deux sociétés constituant l'UES. Dans l'accord du groupe Ménager, les indicateurs suivis intègrent ceux du Plan Santé au travail, en y ajoutant deux autres indicateurs (taux de fréquence des maladies professionnelles, taux de gravité des maladies professionnelles).

Le plan d'action d'Energie comporte quatre des six domaines d'action prévus dans le décret de 2009, auxquels s'ajoute un domaine d'action particulièrement porté par les négociateurs représentant la direction : l'évolution des perceptions des seniors au sein de l'entreprise. L'accord d'Informatica est le seul à prévoir une action sur la politique de rémunération, qui figure dans le domaine d'action Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation. L'objectif est de mettre en place une politique de rémunération équitable pour les plus de 55 ans. Enfin, l'entreprise Métal est la seule à avoir mis en place un plan d'action d'une durée inférieure à la durée légale, dans l'attente d'un accord de branche. Signé un peu plus tard, celui-ci couvre l'entreprise qui n'a pas renouvelé son plan d'action à échéance.

En ce qui concerne les modalités de suivi, quelques textes prévoient une périodicité plus courte et une instance différente des IRP ou d'une commission de suivi. Le plan d'action de Génie Public affiche par ailleurs un suivi trimestriel par la direction et les pilotes de processus. Un avenant à l'accord de Restaucol France a modifié le fonctionnement de la commission de suivi : réunion tous les 6 mois au lieu d'une fois par an, présence de trois personnes par organisation syndicale au lieu de deux.

Tableau 3 : Synthèse des accords et plans d'action - Objectif global et domaines d'action

Nom	Objectif global	Domaines d'action	Indicateurs et objectifs chiffrés par action
Adhésif	Maintien dans l'emploi Recrutement de seniors	6 Recrutement des salariés âgés (2) Anticipation évolution carrières (2) Amélioration conditions de travail (6) Développement des compétences (1) Aménagement des fins de carrière (2) Transmission des savoirs (2)	oui pour chaque action
Métal	Maintien dans l'emploi	3 Recrutement de seniors (2) Amélioration conditions de travail (6) Transmission des savoirs (1)	
Impromas	Maintien dans l'emploi	4 Anticipation évolution carrières (2) Aménagement des fins de carrière (2) Transmission des savoirs (2) Amélioration conditions de travail (2)	Oui sauf pour l'amélioration des conditions de travail
Papier Carton	Maintien dans l'emploi	5 Anticipation évolution carrières (2) Aménagement des fins de carrière (2) Amélioration conditions de travail (2) Développement des compétences (2) Transmission des savoirs (3)	oui sauf transmission des savoirs
Génie Public	Maintien dans l'emploi	5 Anticipation évolution carrières (1) Amélioration conditions de travail (2) Développement compétences (1) Aménagement fins carrière (1) Transmission des savoirs (1)	3 indicateurs, 2 couvrant 2 actions, mais en fait objectif pour chaque action
Biscuiterie	Maintien dans l'emploi	<i>Énumération d'actions (7)</i>	oui sauf pour passage à temps partiel
Electroménage Groupe Ménager	Maintien dans l'emploi	6 Recrutement des salariés âgés (1) Anticipation évolution carrières (3) Amélioration conditions de travail (3) Développement des compétences (2) Aménagement des fins de carrière (1) Transmission des savoirs (4)	Oui pour 3 des 6 domaines, un objectif chiffré par domaine
Pharma	Maintien dans l'emploi	3 Anticipation évolution carrières (2) Amélioration conditions de travail (2) Aménagement des fins de carrière (5)	oui pour chaque action

Informatica	Maintien dans l'emploi	5 Anticipation évolution carrières (3) Amélioration conditions de travail (0) Développement des compétences (2) Aménagement des fins de carrière (1) Transmission des savoirs (1)	oui pour chaque action
Restauco France	Maintien dans l'emploi (plan d'action)	3 <u>Plan</u> Anticipation évolution carrières Amélioration conditions de travail Transmission des savoirs 4 <u>Accord</u> <i>Maintenir et développer la motivation et l'engagement (3)</i> <i>Faire bénéficier l'entreprise du capital de savoir-faire des salariés les + âgés (1)</i> <i>Prévenir la pénibilité des situations de travail (3)</i> <i>Permettre aux salariés âgés de préparer au mieux leur passage entre activité et retraite (6)</i>	oui, mais pas pour toutes les actions
Energie	Maintien dans l'emploi	5 <i>Evolution de la perception des seniors au sein de l'entreprise (5)</i> Anticipation évolution carrières (4) Développement des compétences (2) Amélioration conditions de travail (3) Aménagement des fins de carrière (3)	<i>Un objectif chiffré pour 3 des domaines d'action, beaucoup d'indicateurs de suivi</i>

Note : Les domaines d'action sont présentés dans l'ordre retenu dans l'accord ou le plan d'action. Les intitulés des domaines d'action tels qu'ils figurent dans le décret du 20 mai 2009 ont été raccourcis. Les intitulés de domaines d'action spécifiques à certaines entreprises figurent en intégralité et apparaissent en italique.

2.2.3. Quantification et pilotage

- **Objectif global : des engagements variés difficiles à apprécier**

Tous les accords et plans d'action étudiés ont retenu comme objectif global le maintien en emploi des seniors. Il y a cependant une certaine variété dans les indicateurs et dans les objectifs chiffrés :

- Augmentation de la part des seniors dans l'effectif salarié : passer sur la durée de l'accord de 18 % à 20 % de 55 ans et plus dans les effectifs pour Informatica, passer de 7,8 % de plus de 55 ans à 8,4 % fin 2012 pour Restauco, atteindre 17 % de salariés de 55 ans et plus en 2011 et 20 % en 2012 contre 14 % en 2009 dans le groupe Ménager ;
- Augmentation du nombre de seniors dans l'effectif : passer de 4 800 salariés âgés de 55 ans et plus fin septembre 2009 à 6 100 salariés fin 2012 pour Energie ;
- Maintien dans l'emploi d'une certaine partie des salariés de 55 ans et plus : 50 % des salariés âgés de 55 ans et plus sur l'année 2010, soit au moins 10 personnes présentes fin décembre 2010 pour Métal, maintien dans l'emploi de 75 % des salariés de 55 ans et plus jusqu'à l'âge auquel ils pourront liquider leur retraite à taux plein pour Biscuiterie ;
- Maintien/baisse de la part des salariés âgés de 55 ans et plus : passer de 7,12 % en octobre 2009 à 7 % fin 2012 pour Pharma, maintenir la proportion à 11 % pour Papier Carton ;
- Référence à l'âge des personnes partant à la retraite : garder le même âge moyen de la retraite, i.e. 60 ans, pour Génie Public, avoir un âge moyen de cessation d'activité de 60 ans pour Papier Carton.

Il pourrait sembler possible de caractériser les engagements des entreprises selon qu'il s'agit de progression, maintien ou baisse et selon l'importance de l'écart avec l'existant. En réalité il n'est pas

pertinent d'apprécier les objectifs chiffrés sur ces seuls critères, comme le montrent les exemples suivants.

Dans les deux entreprises qui affichent comme indicateur le maintien en emploi d'une partie des seniors (Métal et Biscuiterie), les objectifs chiffrés globaux sont fixés en référence à la situation existante. Or aucune information n'est donnée sur cette situation. On notera que l'indicateur de maintien en emploi des seniors implique un suivi longitudinal des 55 ans et plus. Ce suivi est sans doute assez complexe. Cet indicateur a d'ailleurs été retenu dans deux entreprises de taille moyenne, dans lesquelles les salariés sont bien connus.

Dans le plan d'action de Génie Public, il est indiqué que l'âge moyen de départ à la retraite est de 60 ans. L'objectif de stabilité de cet âge moyen est complété par une précision : « sur les trois dernières années, les retraités étaient majoritairement des ETAM et IAC, et ceux qui se présentent pour les prochaines années sont surtout des ouvriers ayant entamé leur carrière tôt et ayant la possibilité de partir avant l'âge légal ». On peut en déduire que la stabilité de l'âge moyen de départ en retraite sur les trois ans du plan d'action impliquera un effort de l'entreprise.

L'entreprise Adhésif est la seule à avoir aussi retenu un objectif global de recrutement des seniors. Il s'agit « de passer le taux global de recrutement des candidats seniors (de 50 ans et plus) pour les deux sociétés de l'UES à 5 %, quel que soit le type de contrat de travail ». Le préambule indique le taux de recrutement de seniors pour les deux années précédentes : 4,8 % en 2007 et 2,6 % en 2008.

Dans la quasi-totalité des cas, quel que soit l'objectif chiffré retenu, les entreprises semblent avoir fait preuve de prudence. Lorsque l'objectif global envisage une augmentation de la proportion ou des effectifs de seniors, il a été fixé à un niveau que les entreprises étaient certaines d'atteindre, *a fortiori* lorsque le niveau est inférieur à ce qui résulte de la dérive démographique prévisible. Lorsqu'il s'agit de maintenir la proportion de seniors, la marge de prudence est encore plus grande. Il est d'ailleurs difficile de savoir dans quelle mesure la progression affichée tient compte de l'évolution démographique naturelle, c'est-à-dire de l'avancée en âge des personnes présentes. Les chiffres avancés peuvent ainsi être en-deçà ou au-delà de la dérive naturelle de la structure par âge, traduisant un comportement de prudence ou au contraire affichant un effort. De fait les entreprises ont atteint sans difficulté, parfois assez vite, leur objectif global chiffré de maintien dans l'emploi. La même observation vaut lorsque l'objectif est de maintenir en emploi des seniors ou de maintenir l'âge de la retraite ou l'âge de cessation d'activité.

• **Actions et domaines d'action : des indicateurs à géométrie variable**

La loi de 2008 imposait aux entreprises de fixer des indicateurs assortis d'objectifs chiffrés. Le décret de mai 2009 ne donne ni indication ni recommandation sur la nature des indicateurs. Néanmoins deux types de ressources sont mis à la disposition du public : d'une part, deux rapports sur des exemples de bonnes pratiques sont commandés à Vigeo et à l'Anact par le Ministère du travail ; d'autre part, des exemples d'indicateurs sont donnés sur le site du Ministère du travail et sur le site de l'Anact. Les indicateurs et les objectifs chiffrés associés sont donc au confluent de deux impératifs : la conformité aux exigences légales de contenu, qui impose de faire figurer des indicateurs et des objectifs chiffrés, et le choix d'indicateurs et d'objectifs congruents à l'entreprise. La lecture attentive des indicateurs et des objectifs chiffrés associés amène à s'interroger d'une part sur la nature et la pertinence des indicateurs, d'autre part sur le degré d'engagement des entreprises au regard des objectifs chiffrés.

On remarque d'abord qu'il semble y avoir eu une hésitation sur les exigences de contenu sur ce point. De fait le décret comportait une certaine ambiguïté. Certaines entreprises affichent systématiquement un indicateur et un objectif chiffré pour chaque action (Adhésif, Pharma, Informatica, Restaucol et de façon moins formelle Génie Public), les autres ne le font pas pour certains domaines ou certaines actions (tableau 3). Le plan d'action d'Energie a la particularité de combiner de nombreux indicateurs et seulement trois objectifs chiffrés (probablement en référence au nombre minimum de domaines d'action requis). Par ailleurs, la plupart des indicateurs sont des indicateurs chiffrés, comme l'imposait implicitement l'exigence d'un objectif chiffré. Des indicateurs plus qualitatifs, peu nombreux toutefois, figurent dans quelques textes : audits de l'ergonomie du processus de production et suivi des plans d'amélioration des sites dans l'accord du groupe Ménager ; évolution du dispositif de formation à la Diversité, suivi de l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, suivi des retours EVREST

dans le plan d'action d'Energie. Le risque est de cibler l'attention sur ce qui est mesuré au détriment de ce qui ne l'est pas²⁶, organisant ainsi des « oublis sélectifs », voire une dévaluation des démarches non quantifiables *a priori*²⁷.

Les indicateurs relèvent pour la plupart d'une logique de suivi des actions et non d'une logique d'efficacité. Il en est clairement ainsi des indicateurs relatifs à la diffusion d'information, que ce soit via des réunions, des formations, des guides. La participation aux réunions, aux formations n'est le plus souvent pas retenue. De même, la diffusion d'un guide n'implique pas que ce guide a été lu et compris. Le constat est le même pour certaines actions qui visent à créer des possibilités de mobilité ou de formation : les indicateurs ne mesurent pas le résultat des actions mais le nombre ou la proportion de salariés bénéficiaires du dispositif, voire seulement le nombre ou la proportion de ceux auxquels le dispositif a été proposé.

Prenons l'exemple du bilan prévisionnel de retraite, proposé notamment dans le cadre d'un accompagnement par l'OPCA pour les entreprises de l'Inter-Secteurs Papier Carton. L'accord d'Adhésif précise que les deux entreprises de l'UES « souhaitent faire bénéficier à leurs salariés de 55 ans et plus d'un bilan prévisionnel de retraite qui leur permettra de connaître leur âge de départ à la retraite et le montant de la pension ». Il retient comme « indicateur permettant de mesurer la réalisation de cette action (...) le pourcentage de salariés de 55 ans et plus ayant bénéficié de ce service ». L'objectif est que 100 % des 55 ans et plus bénéficient de ce service ». Le plan d'action de Papier Carton indique que « les salariés pourront à partir de 55 ans demander à bénéficier d'un bilan retraite de manière à anticiper les conditions de passage à la retraite ». L'indicateur retenu est le nombre de bilans de retraite proposés, l'objectif étant que 100 % des 55 ans et plus se voient proposer un bilan retraite d'ici 2012. La comparaison intra-entreprise entre l'indicateur et l'objectif d'une part et la comparaison inter-entreprise du couple indicateur-objectif suscite alors deux observations. Dans le plan d'action de Papier Carton, l'indicateur et l'objectif ne sont pas totalement cohérents : l'objectif chiffré (une proportion de salariés) ne reprend pas l'indicateur (un nombre d'entretiens). Entre l'accord d'Adhésif et le plan d'action de Papier Carton, une différence importante tient à l'engagement de l'entreprise dans l'accès à un dispositif financé par l'OPCA : bilan réalisé pour le premier, bilan proposé pour le second.

L'exemple de l'entretien de seconde partie de carrière mentionné par toutes les entreprises sous différents noms et avec des cibles qui varient, permet de soulever une autre question. Le champ des salariés concernés est soit défini par le fait d'atteindre l'âge de 45 ans, soit par le fait d'avoir 45 et plus. Dans le premier cas, l'entretien concerne la cohorte des 45 ans, dans le second l'ensemble des cohortes à partir de 45 ans. Il est alors difficile d'apprécier la charge réelle que représentent ces entretiens pour l'entreprise, et donc le degré d'engagement apparent (à travers l'objectif chiffré) et la capacité à atteindre réellement l'objectif.

Tableau 4 : Entretien de 2^{ème} partie de carrière. Salariés concernés, indicateur et objectif chiffré

Nom	Salariés concernés	Indicateur	Objectif chiffré
Adhésif	45 ans, puis tous les 5 ans	% de salariés de 45 ans et plus ayant bénéficié de cet entretien	100 % des plus de 45 ans
Métal	Pas d'action sur ce point		
Impromas	Tous les 5 ans à partir de 50 ans	Mise en place des entretiens professionnels	
Génie Public	À partir de 50 ans	Pour tous les personnels à partir de 50 ans	

²⁶ Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2009), « Culture du résultat et pilotage par les indicateurs », p. 163-171, in B. Pras (éd.), *Management : enjeux de demain*, Vuibert.

²⁷ Elbaum M. (2009), « Les indicateurs de performance en matière de politiques sociales. Quel sens pour l'action publique ? », *Revue de l'OFCE*, n° 111, octobre, p. 39-80.

Biscuiterie	45 ans		100 % des salariés âgés de 45 ans et plus ont bénéficié de cet entretien dans l'année
Papier Carton	À partir de 45 ans, tous les 5 ans	Nombre d'entretiens menés	100 % des plus de 45 ans auront suivi un entretien d'ici 2012
Electroménage	45 ans	Ni indicateur ni objectif chiffré	
Pharma	45 ans et plus, puis tous les 5 ans	Nombre d'entretiens réalisés par rapport au nombre de salariés de 45 ans demandant à avoir cet entretien	Entretien réalisé pour 10 % des salariés de 45 ans et plus demandant à en bénéficier. Priorité pour les 45-50 ans
Informatica	55 ans et plus	% d'entretiens annuels réalisés	85 % en 2010, 90 % en 2011, 95 % en 2012 d'entretiens annuels réalisés
Restaucol France	45 ans et plus, puis tous les 3 ans		100 % des entretiens réalisés d'ici fin 2013
Energie	45 ans et plus ?	Nombre de salariés reçus en entretien mi-carrière	150 au 1er semestre 2010 (expérimentation), puis 900 entre mi 2010 et mi 2011, rythme annuel de 1 800 fin 2012

Un dernier exemple est celui de Restaucol. L'accord détaille dans un tableau dix-neuf indicateurs, puis consacre un long passage aux objectifs. Ceux-ci correspondent pour une large part à des dates de réalisation. Les objectifs traduisent donc la volonté d'une mise en place des actions prévues, en tenant compte de délais de réalisation *a priori*. Pour les entretiens de mi-carrière par exemple, l'accord fixe les échéances suivantes : « élaboration du support d'entretien et test auprès d'un échantillon de la population concernée : entre le 01/04/11 et le 30/08/11 ; généralisation progressive des entretiens de mi-carrière : à compter du 01/09/11 ; réalisation de l'ensemble des entretiens de mi-carrière entre le : 01/09/11 et le 31/12/11 ».

La lecture attentive des indicateurs et des objectifs chiffrés permet de constater qu'ils fournissent souvent une information limitée, même en termes de suivi, en particulier dans les grandes entreprises. C'est notamment le cas lorsque les indicateurs font référence à des nombres absolus : nombre de personnes ayant bénéficié de la mesure, nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'un stage de préparation à la retraite, ou nombre de recrutements de 45 ans et plus par exemple. Cependant les indicateurs formulés comme des ratios appellent eux aussi quelques commentaires, en particulier à la lumière des éléments dont nous disposons sur la mise en œuvre des actions (cf. 3.4). Un premier point d'attention est la prise en compte de la segmentation des salariés, en fonction de l'âge le plus souvent, dans les textes qui nous intéressent. Prendre comme indicateur par exemple le nombre de tuteurs de 50 ans et plus laisse deux inconnues : la proportion de tuteurs de 50 ans et plus parmi les 50 ans et plus et la proportion de tuteurs de 50 ans et plus parmi l'ensemble des tuteurs. Un autre point d'attention est la prise en compte des non-demandes d'un dispositif. Par exemple, retenir comme indicateur le nombre de personnes de 55 ans et plus bénéficiant d'un aménagement du temps de travail rapporté au nombre de personnes de 55 ans et plus ayant demandé à en bénéficier, c'est laisser hors du champ de vision le phénomène de non-demande. Un indicateur analogue à celui « de service non rendu » serait le rapport entre le nombre de personnes ayant demandé un dispositif et le nombre de personnes concernées par ce dispositif. Pharma est la seule entreprise à s'en approcher puisqu'elle retient comme indicateur pour les aménagements de temps de travail « le nombre d'acceptation de demandes par rapport au nombre de demandes reçues et formulées par des bénéficiaires potentiels ».

L'usage des indicateurs et objectifs chiffrés apparaît encore relativement limité, avec des objectifs globaux variés mais très prudents, des objectifs rarement distingués des indicateurs correspondants et une palette d'indicateurs souvent à reconsidérer. Il ne s'agit pas d'aboutir à une bureaucratisation de la gestion des âges ou des actions, en particulier en faisant porter les efforts en premier lieu sur la définition des indicateurs et le recueil des informations nécessaires. En revanche, la définition et le suivi des indicateurs et des objectifs devrait être l'occasion d'instaurer un dialogue favorisant

l'apprentissage, le partage d'expérience et la réflexion²⁸. Générer de la connaissance à partir d'un pilotage par les indicateurs apparaît d'autant plus nécessaire que le champ couvert s'élargit avec le diagnostic prévu dans la négociation sur le contrat de génération.

2.2.4. Une logique d'emboîtement/recouvrement

Les accords et plans d'action s'inscrivent dans une chronologie des négociations et leur contenu peut refléter d'une part des accords antérieurs sur des thèmes connexes (GPEC, formation tout au long de la vie, diversité, égalité professionnelle hommes femmes,...), des pratiques ou des réflexions déjà en place, des négociations prévues à court ou moyen terme, d'autre part le résultat de la négociation au niveau de la branche sur l'emploi des seniors.

- **Des liens avec d'autres accords : de la simple articulation à l'intégration**

L'accord sur l'emploi des seniors s'inscrit pour la plupart des entreprises dans une perspective longitudinale. Il a souvent été précédé d'un accord GPEC (Electroménage), égalité professionnelle ou diversité (Restaucof France), voire les deux (Génie Public). On trouve également la trace d'accords ou de plans d'action antérieurs sur des thèmes comme la santé au travail, les aménagements de fins de carrière. Certaines dispositions de l'accord ou du plan d'action seniors reprennent des passages de ces textes mais elles peuvent aussi s'y référer plus ou moins explicitement. Il est donc nécessaire de tenir compte des « grappes d'accords »²⁹. Les caractéristiques du dialogue social dans l'entreprise, notamment le rapport à la négociation des différentes parties prenantes (espace de confrontation, espace de construction de compromis, etc.) et les pratiques de négociation jouent manifestement un rôle important.

L'accord de groupe dont relève Electroménage s'appuie sur l'accord GPEC de 2011 qui mentionne les problématiques liées à l'emploi des jeunes et des seniors. Par ailleurs le groupe a décidé en 2008 de mettre en œuvre un plan Santé plutôt ambitieux pour la période 2009-2012, plan repris dans l'accord sur la gestion des âges et l'emploi des seniors. Enfin, le dispositif d'aménagement de fin de carrière créé par un accord d'entreprise de 2009, dispositif qui permet une réduction du temps de travail pour les seniors très proches d'une préretraite d'entreprise, a lui aussi été intégré dans l'accord de groupe. L'accord emploi des seniors comporte ainsi un court chapitre liant emploi des seniors et GPEC et permettant, après consultation des institutions représentatives du personnel (mentionnée dans l'accord GPEC), l'ouverture d'un dispositif d'aménagement de fin de carrière en fonction du contexte spécifique à l'établissement ou à l'entreprise.

Le plan d'action d'Energie s'appuie en partie sur des actions antérieures et intègre des dispositifs créés par d'autres accords. Le domaine d'action Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité s'est ainsi largement appuyé sur l'existant, d'autant qu'un travail important venait d'être achevé pour mettre en place une politique de santé et intégrer la santé comme une des préoccupations de l'entreprise. L'entretien de mi-carrière est issu de l'accord GPEC qui venait d'être conclu en 2009. Le plan d'action fixe en plus un objectif chiffré, déterminé en fonction du nombre de personnes qui atteignent 45 ans. L'entretien de fin de carrière constitue un second entretien de jalonnement de carrière (renvoyant à l'accord de branche de 2008).

- **Des liens peu visibles avec l'accord de branche**

La loi offrait la possibilité aux entreprises employant de 50 à moins de 300 salariés d'être couvertes par l'accord de la branche professionnelle à laquelle elles se rattachent. Les entreprises de 300 salariés et plus devaient, elles, négocier un accord ou mettre en place un plan d'action. L'accord de branche pouvait donc s'appliquer directement (aucune des entreprises étudiées ne présente ce cas de figure) mais il pouvait aussi servir de ressource à l'accord d'entreprise, en fournissant des idées de dispositifs voire des dispositifs « clef en main » à reprendre tels quels dans l'accord ou le plan d'action. L'existence d'un accord de branche semble n'avoir joué un rôle que dans quatre

²⁸ Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2009), *op. cit.*

²⁹ Jolivet A., Lamotte B., Massit C. (2010), « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n° 121, janvier-mars, p. 33-42.

entreprises. Ces entreprises n'y font d'ailleurs pas explicitement référence dans leur accord ou plan d'action. Ce sont les entretiens menés avec les négociateurs qui éclairent cette question.

Biscuiterie a construit son plan d'action en piochant parmi les actions figurant dans l'accord de branche des industries agroalimentaires. L'objectif global de maintien dans l'emploi est également choisi mais avec un engagement supérieur, jugé possible pour l'entreprise. Néanmoins, les actions qui peuvent être rattachées au domaine amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité reprennent très largement des actions déjà engagées depuis le milieu des années 2000, l'accord de branche étant resté très général sur ce domaine.

Deux des entreprises relèvent de l'accord de branche de l'Inter-Secteurs Papier Carton. Cette branche a été la première à signer un accord « Valorisation du capital humain » en mars 2008. Cet accord a fait l'objet d'un avenant pour prendre en compte la loi de décembre 2008. L'accord d'Adhésif s'y réfère explicitement en préambule. En revanche le plan d'action de Papier Carton reste muet sur ce point. Néanmoins dans les deux entreprises certaines actions peuvent être reliées à des dispositions de l'accord de branche. Dans le plan d'action de Papier Carton, le domaine d'action aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite comporte deux actions : la possibilité d'avoir un bilan retraite à partir de 55 ans et une formation à la préparation à la retraite dans le cadre du DIF à partir de 58 ans. L'accord d'Adhésif mentionne également la possibilité de bénéficier d'un bilan prévisionnel de retraite à partir de 55 ans. Ces actions sont soutenues dans le cadre de l'accord de branche par l'OPCA de la branche. La branche soutient également, toujours via l'OPCA, un dispositif permettant aux entreprises du secteur l'accès à des moyens pour élaborer des actions, notamment l'appui d'un prestataire externe. C'est dans ce cadre que les entreprises Papier Carton et Adhésif ont pu avoir recours à un cabinet d'études pour réaliser un diagnostic des situations de pénibilité, cette prestation faisant l'objet d'une aide par l'OPCA.

L'accord Pharma reprend des dispositions de l'accord de branche métallurgie en ce qui concerne l'entretien de seconde partie de carrière. Néanmoins le préambule de l'accord ne fait aucune référence à l'accord de branche. Le lien avec l'accord de branche est donc très ténu.

En revanche, deux des entreprises ne se sont pas appuyées sur l'accord de branche dont elles relèvent. Dans le cas de Génie civil, le dirigeant n'a pas envisagé de s'y référer dans la mesure où l'entreprise développe depuis plusieurs années sa propre réflexion et ses propres actions sur l'usure. L'accord de branche, dont le dirigeant a pris connaissance à l'occasion de notre visite, n'a pas suscité d'intérêt a posteriori. L'entreprise Métal n'a pas pu s'appuyer sur l'accord de branche de la métallurgie, dans la mesure où il a été signé en décembre 2009, trop tardivement pour l'entreprise qui arrivait alors au bout de la négociation. En revanche, elle est revenue dans le cadre de l'accord de branche dès la fin de son plan d'action, dont la durée avait été fixée à un an précisément pour assurer la jonction avec cet accord.

Quels éléments d'évaluation qualitative peut-on dégager de l'analyse des processus d'élaboration de dispositifs en faveur du maintien en emploi des seniors, dans le cadre d'une négociation, et des textes, accords ou plans d'action, auxquels ils ont abouti ? La négociation en faveur de l'emploi des seniors s'est déroulée au plan formel, comme toute autre négociation, mais avec certaines particularités.

La négociation s'inscrit dans la lignée des négociations sur l'emploi, et place les représentants syndicaux dans une posture particulière du point de vue de la production de règles. De ce point de vue, la nouveauté du thème et la diversité des domaines d'action, l'existence de zones de recouvrement avec d'autres thèmes de négociation, le caractère managérial du dialogue social sur l'emploi des salariés âgés ont pu rendre difficile la construction de nouveaux compromis, surtout dans les entreprises qui n'avaient pas d'antériorité sur le sujet. La construction d'une base d'informations communes a pu constituer un enjeu.

Les exigences de contenu, la contrainte de calendrier, la pénalité ont favorisé l'ouverture d'une négociation spécifique, même lorsqu'une autre négociation sur un thème connexe se déroulait en parallèle. Des effets réels mais modestes de la loi peuvent être constatés en matière de dialogue social. La loi a effectivement donné l'occasion aux acteurs sociaux des entreprises disposant d'une antériorité sur ce champ de revisiter leur politique et aux autres de se poser la question des seniors et de commencer à y apporter quelques réponses. L'initiative de la démarche a exclusivement appartenu aux directions d'entreprise, soucieuses *a minima* d'éviter la pénalité, *a maxima* de profiter d'une opportunité pour concevoir un dispositif de manière paritaire. Dans l'ensemble, en effet, ce sont les directions des ressources humaines qui ont rédigé un projet de texte, gardant en cela la main sur son contenu. Les représentants syndicaux ou les représentants du personnel ont pu, par leurs contre-propositions, contribuer à en améliorer le contenu. Les directions d'entreprise ont le plus souvent retenu ces propositions, sauf celles dont elles jugeaient les incidences financières trop importantes.

La contrainte de calendrier a joué fortement. Toutes les entreprises ont respecté le délai qui leur avait été imposé, ce qui leur a permis d'éviter de s'enliser dans une négociation sans fin, mais ce qui ne leur a pas laissé le temps nécessaire pour approfondir les questions et parfaire leur dispositif. Une seule entreprise a décidé de s'abstraire de cette contrainte de rythme en déposant un plan d'action dans le délai imparti, mais en prolongeant le temps de négociation, ce qui lui a permis d'aboutir à un accord. Ce cas de figure devrait faire l'objet d'un repérage statistique.

Aucune incitation particulière n'était prévue dans la loi de 2008 pour favoriser un accord plutôt qu'un plan d'action. La préférence du législateur et de l'Etat, garant du dialogue social, va plutôt à l'accord, en tant que signe d'une négociation aboutie et en fonction d'une représentation implicite selon laquelle un plan d'action correspond à un processus moins travaillé. Les cas étudiés ne confortent pas cette dichotomie : certains accords sont peu discutés, certains plans d'action concluent un processus de négociation riche mais à l'issue duquel les parties n'ont pu trouver un compromis qui les satisfasse.

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

Des marges d'appropriation ont été utilisées par les négociateurs. La plupart des entreprises a ainsi réalisé un diagnostic ou un état des lieux de manière plus ou moins approfondie afin d'objectiver le problème. Cette étape est décisive, à la fois pour le bon déroulement des négociations et pour l'élaboration d'un dispositif qui convienne. Des questions toutefois subsistent. A-t-on identifié et traité toutes les données pertinentes ? A-t-on pris en considération tous les éléments de contexte ? A-t-on mis à jour tous les enjeux ? A-t-on bien pris en compte les points de vue des différents acteurs ? D'autres marges ont pu être constatées : affichage d'un double objectif global, domaines d'action spécifiques ou reformulés, processus de négociation modifié pour lever la contrainte de calendrier, modalités de suivi ad hoc. Les indicateurs et les objectifs ont aussi fait l'objet d'une certaine variabilité.

3 – Mise en œuvre

L'accord signé, le plan d'action élaboré, il s'agit de les mettre en œuvre. Par quelles voies et par quels moyens les entreprises de notre échantillon s'y sont-elles prises pour rendre effectif ce sur quoi elles s'étaient mises d'accord, ce qu'elles avaient prévu ? La mise en place d'un accord ou d'un plan d'action s'effectue, le plus souvent, selon trois modalités. Tout d'abord, il est nécessaire d'*informer*. Une information générale à destination de tous les salariés, une information ciblée aux personnes concernées par les différentes mesures, une information ciblée également aux personnes qui ont un rôle à jouer dans cette mise en œuvre. Il s'agit, ensuite, de *déployer* les mesures, c'est-à-dire de définir des étapes réalistes mais aussi les moyens, notamment en terme de disponibilité et d'outillage, grâce auxquels les acteurs pourront réaliser ce qui est prévu. Il s'agit, enfin, de *suivre* la réalisation du programme d'action, c'est-à-dire de dresser des bilans périodiques, de mettre ces bilans en débat, notamment auprès des signataires d'un accord, et, ce faisant, de prendre des mesures correctives si besoin.

3.1. Les modalités d'information

Les entreprises impliquées dans l'étude ont-elles été attentives à diffuser de l'information sur le contenu de leur accord ou de leur plan d'action, ou plus généralement l'ont-elle été sur différentes données concernant la politique en faveur de l'emploi des seniors ? Si oui, par qui cette information a-t-elle été diffusée ? Qui en était destinataire ? Par quelles voies et avec quels supports ? Ces entreprises sont-elles en mesure d'estimer les effets de cette information auprès des différents destinataires ? Les enquêtes de terrain permettent d'apporter quelques éléments de réponse à ces différentes questions.

Ce sont essentiellement, bien évidemment, les services de ressources humaines, au nom des directions d'entreprise, qui élaborent et diffusent les informations. Dans le cas d'Impromas, cela semble être naturel, les services RH constituant la cheville ouvrière de la préparation, de la négociation et de la mise en œuvre de l'accord. Ce constat vaut pour la quasi-totalité des terrains, en tout cas ceux qui sont pourvus d'un tel service. Les directions peuvent également payer de leur personne, par prise de parole auprès de tous les salariés lors de réunion de fin d'année (Biscuiterie), voire à l'occasion de formations particulières (Génie Civil) ou de messages réguliers dans la presse d'entreprise (Génie Civil également). Les représentants du personnel peuvent également être à l'origine de la diffusion de l'information. C'est le cas pour Electroménage où les négociateurs syndicaux ont pris soin de rendre compte par voie de tracts de l'évolution puis du résultat de la négociation. Des représentants syndicaux ont également pu être partie prenante de l'ingénierie de la communication (Restaucol). Certains des représentants des salariés rencontrés ont toutefois indiqué avoir peu communiqué sur l'accord (Biscuiterie), alors que d'autres ont reconnu qu'ils auraient pu le faire (Pharma, Informatica) ; d'autres encore ont estimé que cela n'entrait pas dans leurs responsabilités dans le cas d'un plan d'action élaboré par la direction (Energie) suite à l'échec de la négociation ; d'autres enfin ont été attentifs à présenter l'accord aux délégués de leur organisation (Restaucol). Les encadrements intermédiaire et de proximité ont, quant à eux, plutôt été mobilisés pour expliquer telle ou telle mesure spécifique auprès de leurs équipes (Informatica), certains ayant manifestement éprouvé quelques difficultés à s'acquitter de cette tâche (Pharma). Dans de grandes entreprises, réparties sur plusieurs sites, c'est l'intégralité de la fonction ressources humaines qui est aussi visée par le plan de communication interne (Informatica).

Dans la plupart des cas, c'est l'ensemble des salariés qui a été destinataire d'informations sur l'existence d'un accord ou d'un plan d'action, à l'exception de Papier Carton qui les a réservées aux seules personnes concernées par les mesures du plan. Cette dernière entreprise n'a pas non plus souhaité informer les institutions représentatives du personnel (IRP) alors que l'autre entreprise de cet Inter-Secteurs (Adhésif) a été attentive à présenter l'accord au comité d'entreprise (CE) et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). En plus de l'information générale, certaines entreprises ont été attentives à apporter des informations détaillées aux personnes concernées par les mesures de l'accord (Biscuiterie). Dans les grandes entreprises, disposant d'un accord (Electroménage, Pharma, Informatica, Restaucol, Energie), il apparaît que les IRP ont régulièrement été informées de son contenu et de sa mise en œuvre.

Les supports utilisés sont d'une grande variété : par affichage sur les panneaux d'information de l'usine (Electroménage), par courrier à tout le personnel (Electroménage également), éventuellement à l'occasion de l'envoi des bulletins de salaire (Biscuiterie), par messagerie interne (Adhésif), voire en organisant des « Agoras » ouvertes à tous dans les différents établissements français du groupe afin de mettre l'accord en discussion (Informatica).

Restaucol – est-ce dû à sa taille (21 500 salariés), à sa dispersion géographique (3 000 établissements répartis sur l'ensemble du territoire français) ou bien à l'importance que les négociateurs y ont accordé compte tenu de la nouveauté du sujet dans l'entreprise ? – a conçu un dispositif fort exigeant afin de diffuser l'information aux opérationnels et aux salariés. Une première campagne de communication « en cascade » (de l'équipe RH centrale aux responsables RH des divisions qui transmettent aux responsables régionaux, lesquels prennent le relais pour les responsables de sites, lesquels doivent communiquer auprès de leurs salariés). Les salariés concernés par les mesures de l'accord ont été destinataires de différents guides conçus pour des populations spécifiques : « Départ en retraite » pour les salariés de plus de 58 ans ainsi que pour l'encadrement ; « A mi-carrière : rebondir ! » pour les salariés de plus de 45 ans... Des représentants du personnel de cette entreprise ont toutefois exprimé un certain scepticisme quant au fait que l'information soit réellement descendue jusqu'aux employés sur les sites. Quant à Energie, elle a privilégié un dispositif d'information en mode-projet, couplant le contenu de l'accord sur la GPEC et celui du plan d'action seniors.

Les entreprises ont ainsi, avec des moyens et des supports différents et avec des effets pas toujours évidents à objectiver, été soucieuses de diffuser une information diversifiée à des publics variés.

3.2. Les modalités de déploiement

Nous observons, en premier lieu, que, dans aucun des textes d'accord ou de plan d'action de notre échantillon, il n'est question des moyens consacrés à la mise en œuvre, contrairement à ce que l'on voit dans d'autres types d'accord, par exemple des accords de GPEC dans lesquels les engagements pris par les différentes parties en présence, les rôles à tenir par les acteurs, entre autres les encadrements intermédiaire et de proximité, peuvent être formalisés. Un constat de cette nature avait déjà été dressé à l'occasion des études que le réseau des Aract avait conduites dans certaines régions. Albert, Cousin et Deltor³⁰ regrettent que « les modalités de mise en œuvre des dispositions (soient) peu abordées dans les accords », car, selon eux, l'attention portée à ces modalités traduit « une volonté de mieux faire vivre le contenu de l'accord ». Quant à Berthier et Lepley³¹, ils semblent déplorer que « des renseignements essentiels à la mise en pratique (fassent) souvent défaut : qui agira ? Avec quels moyens ? Quand ? Comment ? Où ? ». Les acteurs que nous avons rencontrés n'ont, de toute façon, que peu de souvenirs sur la manière dont des questions de déploiement ont été réfléchies lors de la conception du dispositif et dont l'action a été organisée lors des premières phases de la mise en pratique.

Dans les PME, nous pouvons observer un effet de proximité. Un des interlocuteurs d'Adhésif en témoigne : « le fait d'être une petite structure, facilite les contacts et permet de connaître l'état d'avancement des actions sans avoir à les formaliser dans un processus très structuré » (secrétaire du CHSCT). Dans cette entreprise, les contacts directs sont également privilégiés pour apprécier le niveau de satisfaction des salariés par rapport aux améliorations apportées. C'est vraisemblablement aussi le cas pour Génie Civil, entreprise dans laquelle le dirigeant principal semble être omniprésent dans la diffusion de l'information, le travail de conviction des collaborateurs et la vérification des réalisations. Le cas de Biscuiterie permet, lui aussi, de souligner le rôle prépondérant du directeur ainsi que les responsabilités confiées à l'encadrement de proximité, principalement à l'occasion des entretiens de mi-carrière. A Impromas, l'accord a fourni à la direction l'occasion de travailler avec les organisations syndicales, plus particulièrement en mettant en évidence et en discussion, et ce faisant en clarifiant, des notions centrales pour la gestion des ressources humaines telles que « entretien et parcours professionnels », « pénibilité ». Un représentant du personnel faisant toutefois remarquer que la mise en œuvre butte sur le manque de moyens.

³⁰Albert, Cousin et Deltor, *op.cit.*, p. 22.

³¹Berthier et Lepley, *op.cit.*, p. 21.

Dans certaines des grandes entreprises de l'échantillon, un représentant de la fonction RH centrale peut être chargé d'accompagner le déploiement de l'accord dans les différentes unités du groupe ou de l'entreprise. Restaucol en est une intéressante illustration. Un responsable RH qui a participé à la négociation de l'accord assure ainsi les différentes activités suivantes : élaboration des outils de communication, l'information et la sensibilisation sur l'accord ayant constitué une première étape conséquente du déploiement, élaboration des outils permettant de mettre les mesures en œuvre, si nécessaire en lien avec d'autres services, organisation du déploiement et du suivi de la mise en œuvre, notamment en lien avec les organisations syndicales. Il a ainsi pris l'initiative de réunir un groupe de travail avec des responsables de ressources humaines. L'objectif était de davantage associer ceux-ci au suivi de l'accord et de favoriser leur implication dans la mise en œuvre, notamment en réfléchissant avec eux sur l'exploitation et le suivi des entretiens de mi-carrière. Un rôle équivalent est joué dans le groupe Ménager, auquel appartient Electroménage, par une responsable du développement des ressources humaines, interlocutrice des directeurs et des responsables de ressources humaines des unités et, à ce titre, chargée également de suivre attentivement l'état d'avancement des accords GPEC et seniors. Cette mission pouvant aller jusqu'à de courtois mais fermes rappels à l'ordre dans le cas où la réalisation de ce qui était prévu prenait un retard significatif. A Energie, c'est le mode-projet, dont l'entreprise est par ailleurs familière, qui est utilisé pour déployer et l'accord GPEC et le plan d'action seniors. Cette organisation comprend les personnes concernées à la direction RH France et des équipes régionales. (...) Un plan de déploiement a été prévu avec des interventions en comité de direction jusqu'aux petites unités. Plusieurs supports ont été conçus : un kit de communication, des articles dans un support de communication interne (version papier et version en ligne), un site intranet « Parcours professionnel ». Le cas Informatica montre le peu d'empressement des organisations syndicales à jouer un rôle dans le déploiement de l'accord seniors, considérant qu'il s'agissait d'ambitions modestes mais en marquant ainsi leur embarras à prendre en charge le sujet.

Pharma, quant à elle, constitue un contre-modèle de déploiement fort intéressant illustré par l'absence d'écho rencontré par la mesure « Entretiens de seconde partie de carrière » pour laquelle une population de 250 personnes âgées de 45 à 50 ans avait été ciblée. Or, aucune demande d'entretien n'a été enregistrée ! Cette mesure impliquait que l'encadrement intermédiaire et de proximité contribuent significativement à la mise en place de ce dispositif, par une information de leurs équipes, par l'organisation et la tenue de ces entretiens. Manque d'intérêt ? Disponibilité insuffisante ? Mauvaise compréhension des enjeux ? Tout cela probablement ! Mais le cas démontre surtout la difficulté, pour une Direction des ressources humaines, à traduire dans la réalité le contenu d'un accord dès lors qu'elle ne bénéficie pas d'un soutien sans équivoque de la part du « Top management » de l'entreprise.

3.3. Les modalités de suivi

Tous les textes examinés, accords ou plans d'action, prévoient les modalités par lesquelles les entreprises entendent suivre le degré de réalisation des mesures sur lesquelles elles se sont engagées. La périodicité retenue est dans la très grande majorité des cas annuelle, à l'exception de Papier Carton qui prévoit « une présentation semestrielle de la réalisation des objectifs visant à corriger les écarts » et de Restaucol, chez qui un avenant signé environ 6 mois après l'accord a amené la périodicité du suivi d'annuelle à semestrielle. Métal est un cas un peu particulier, dans la mesure où le texte ne désigne pas explicitement d'instance de suivi, signalant simplement que « le rapport annuel sur la situation économique et l'évolution de l'emploi fera apparaître l'évolution des indicateurs retenus pour mesurer la réalisation de chaque action... ». Le texte proposé n'ayant pas été signé, mettre en place un suivi n'était pas perçu comme une obligation par l'employeur, en l'absence d'accord, et les représentants du personnel ne l'ont pas demandé.

Dans la plupart des cas, ce sont les instances représentatives du personnel existantes qui sont mentionnées dans le chapitre sur le suivi de l'accord ou du plan : le plus souvent le comité d'entreprise (CE) ou le comité central d'entreprise (CCE), parfois une commission spécifique du CCE, complétée par un représentant de chaque organisation syndicale dans le cas d'une entreprise (Informatica). Ce choix est logique dans le cas de plans d'actions puisque c'est ce que prévoyait la loi. Dans le cas des accords, pour lesquels les modalités de suivi étaient librement déterminées par les signataires, le choix peut davantage poser question à l'usage. Chez Informatica par exemple, le choix du suivi de l'accord par le CCE est diversement commenté par les signataires : pour certains, il s'agit

d'affaiblir le rôle des syndicats ; pour d'autres, dont la direction, il s'agit d'être efficace et d'avoir des participants ayant un peu de permanence sur les sujets traités. Du point de vue d'une organisation syndicale de Pharma, la mise en œuvre de l'accord senior « signé par les organisations syndicales et suivi par le CE » devient plus difficile à évaluer, mettant ainsi en lumière les difficultés de coordination des différentes instances.

Trois cas font exception, avec la création de commissions de suivi *ad hoc* des accords : ce sont de grandes entreprises, Electroménage et Restaucol, et le groupe auquel est rattaché Adhésif. Electroménage, où on a déjà signalé la présence d'une responsable RH en charge de la coordination du déploiement des accords, a mis en place, au niveau du groupe, une « commission de suivi annuelle » composée de 4 membres par organisation syndicale représentative et de 4 membres représentant la direction. Cette commission est chargée de vérifier « l'adéquation » existante entre « le dispositif et la réalisation effective ». Elle assure également la consolidation des différents bilans établis par les sociétés et les établissements du groupe. Chez Restaucol, une commission de suivi de l'application de l'accord a été instituée. Elle est composée de 3 représentants par organisation syndicale et de 2 représentants de la direction des ressources humaines (le nombre de représentants syndicaux a été revu à la hausse dans le cadre d'un avenant à l'accord). Le texte de l'accord précise qu'elle examinera aussi « les conséquences des évolutions législatives concernant la retraite ». Enfin, le groupe auquel est rattaché Adhésif prévoit que le suivi soit effectué par une commission composée de représentants de la direction, des différentes IRP et de salariés volontaires.

Il est intéressant de signaler que certains textes précisent que le CHSCT contribue de fait au suivi de l'accord ou du plan, pour les actions qui le concernent. C'est le cas de Biscuiterie, d'Adhésif, et d'Impromas, des entreprises dans lesquelles cette instance a été étroitement associée à la définition des actions en question. Génie Public, outre un bilan annuel communiqué aux IRP, indique dans son plan que « l'ensemble de la démarche emploi seniors et des indicateurs seront intégrés au processus RH et revus trimestriellement par la direction et les pilotes de processus ». L'existence de ces modalités de suivi complémentaires nous semble importante à relever, car elles sont de nature à garantir un pilotage plus fin des actions, sans doute mieux à même de corriger les écarts au fil de l'eau que des rendez-vous annuels, et traduisent une implication d'autres acteurs que les négociateurs.

Seule Biscuiterie prévoit explicitement dans le texte de son plan d'action une communication plus large sur la mise en œuvre et la réalisation des objectifs chiffrés, à l'occasion de la réunion du personnel annuelle de décembre, et par affichage sur les panneaux d'information. De fait, le plan a été présenté au personnel à l'occasion de la réunion de fin d'année suivant sa signature, en 2010, mais aucun élément de bilan ne semble avoir été présenté dans le cadre de réunions équivalentes les années suivantes.

Que peut-on dire maintenant des modalités de suivi effectivement mises en œuvre et de leur apport ? Par exemple dans quelle mesure les commissions de suivi *ad hoc* sont-elles porteuses de modalités plus dynamiques, impliquant davantage les acteurs en présence ? Les formules adoptées dans les textes pour évoquer le suivi par les instances habituelles peuvent en effet laisser craindre un rôle plutôt passif des représentants du personnel, simples récepteurs d'informations : « un document d'information annuel sera remis au CE dans les mêmes conditions que le bilan social » (Pharma) ; « un rapport d'avancement du plan sera présenté au CCE » (Énergie), etc.

Dans certaines entreprises, nous avons recueilli des éléments sur la manière dont le suivi s'est effectivement organisé. Pour Biscuiterie par exemple, le suivi n'a rien eu d'évident. Nous avons déjà évoqué l'absence d'un bilan formalisé. De l'aveu de la direction, rencontrée pour la première fois en février 2012, le suivi, déjà, « pêchait un peu » : depuis l'approbation du plan et sa présentation à l'ensemble du personnel fin 2010, le sujet n'avait pas fait l'objet de nouveaux échanges en comité d'entreprise. Une élue au CE avait alors évoqué une difficulté à prendre ses heures de délégation, ce qui rendait compliqué le fait de reparler du sujet entre représentants du personnel, même s'ils voyaient bien l'intérêt de ce suivi, notamment dans la perspective d'un renouvellement du plan. Leur crainte était de n'être sollicités, à ce moment-là, que pour une simple signature. En janvier 2013, lors de notre seconde série d'entretiens, nous avons compris que le directeur avait présenté au CE du mois de décembre un bilan plutôt informel, en invitant les représentants du personnel à réfléchir, d'ici le prochain CE, aux évolutions qui seraient souhaitables. La question du suivi (qui se pose d'ailleurs dès lors plutôt en termes de bilan) s'est trouvée de fait renvoyée au terme du plan. Pour renégocier,

les représentants du personnel souhaiteraient se fonder sur un bilan des mesures, le cas échéant en recueillant des éléments plus précis auprès des bénéficiaires, car pour eux « c'est important de renouveler le plan, mais pour l'améliorer ». Mais le manque de suivi au fil de l'eau pose la difficulté de le faire dans l'urgence, ou implique la nécessité de se laisser plus de temps. C'est manifestement le choix que les élus ont fait en demandant à la direction un délai supplémentaire pour aborder la négociation.

Néanmoins un certain suivi des actions du plan existe dans cette entreprise, en matière de conditions de travail en tout cas. Le groupe Top Ergo, qui est l'un des groupes travaillant sur l'amélioration continue, se réunit en effet régulièrement pour suivre les actions qui relèvent de son champ d'action. Deux représentants du personnel, appartenant l'un au CHSCT et l'autre au CE, participent à ce groupe. Dans ce type d'entreprise de taille modeste, il apparaît donc que le suivi peut prendre des formes moins formelles et plus dispersées. Le cas d'Adhésif le confirme : le secrétaire du CHSCT souligne que le fait d'être une petite structure facilite les contacts, et permet de connaître l'état d'avancement des actions sans avoir à les formaliser dans un processus très structuré. De même, pour apprécier le niveau de satisfaction des salariés par rapport aux améliorations apportées, les contacts directs sont privilégiés. Toutefois, cela n'efface pas toujours le besoin d'un suivi et d'un bilan global, comme l'exemple de Biscuiterie le montre. Le cas de Métal pointe aussi quelques inconvénients de ce type de suivi. Dans cette entreprise, rappelons qu'il n'y a pas de suivi formel du plan d'action. Néanmoins, les représentants du personnel ont des informations partielles sur la mise en œuvre des actions, soit parce qu'ils voient eux-mêmes les réalisations, soit parce que d'autres salariés leur en parlent. Des points précis ont été abordés en comité d'entreprise ou en CHSCT. Cette forme de suivi informel entraîne des perceptions différenciées de l'état d'avancement, parce que les informations recueillies sont souvent parcellaires. Ainsi, une des actions prévues a fait l'objet d'une étude de faisabilité qui a conduit à faire un autre choix technique. Un représentant des salariés a évoqué cette action au cours des entretiens, en se demandant si l'étude avait été faite. Les actions effectivement mises en œuvre, parce qu'elles ne font pas l'objet d'un suivi spécifique, ne sont pas reliées au plan d'action. Elles apparaissent comme des actions parmi d'autres.

Les suivis organisés au niveau des groupes posent eux la question de leur efficience et de l'existence d'instances de pilotage plus locales. Pour Adhésif, il existe une commission de suivi au niveau du groupe, mais l'établissement a organisé son propre suivi en local : l'accord est suivi au CHSCT et au CE, exclusivement sur les actions qui concernent le site. Les projets sont présentés au CHSCT et le point est fait régulièrement en réunion (1 fois par trimestre). L'assistante de direction/RH assure le suivi de la mise en œuvre des actions et tient à jour un tableau de bord qui reprend l'ensemble des mesures inscrites dans l'accord. Le groupe auquel appartient Électroménage tient une commission de suivi annuelle. Le diaporama distribué lors de la réunion de mai 2011 fournit des éléments très généraux et essentiellement au niveau du groupe. Les seules indications par entreprise portent sur les pyramides des âges, le recrutement de seniors et le nombre de maladies professionnelles déclarées. Nous n'avons pas d'éléments concernant un suivi plus local. Chez Énergie, un autre type de difficulté au niveau du suivi est évoquée par des organisations syndicales. Le plan d'action pour les seniors renvoie en effet beaucoup à d'autres accords, qui ont chacun leur propre dispositif de suivi. Le bilan présenté chaque année en CCE résulte donc notamment d'une consolidation d'éléments issus de ces autres suivis. L'entretien de mi-carrière est, par exemple, examiné dans le cadre du comité de suivi de l'accord GPEC. L'entretien de fin de carrière l'est dans le cadre du comité de suivi de l'accord DEFI Formation. Le niveau d'information des organisations syndicales apparaît très hétérogène selon les accords. Le document présenté au CCE en avril 2011 est ainsi jugé très quantitatif : « il n'y a pas d'exemple de ce qui est fait » (représentant syndical).

À l'exception de Biscuiterie, toutes les entreprises nous ont donné à voir un bilan formalisé de leur accord ou plan, prenant des formes variées : tableau de bord tenu par l'assistante de direction chez Adhésif, diaporamas de présentation pour Impromas, Restaucol et Électroménage, recto-verso pour Génie Public, 23 pages de point d'information sur l'avancement du plan d'action pour Énergie, etc. L'examen de ces documents, remis aux instances représentatives du personnel ou ayant servi de supports d'animation aux réunions des commissions de suivi ad hoc, appelle de notre part quelques commentaires. Ces documents consistent pour l'essentiel à rendre compte des objectifs et des indicateurs mentionnés dans les textes des accords et plans. Le plus souvent, ces chiffres ne sont ni commentés, ni questionnés dans le fil du document. Il est donc très difficile d'évaluer à partir de là en quoi ces informations ont pu nourrir les réflexions des acteurs. Lorsque nous avons eu la possibilité de consulter des comptes-rendus de réunion, comme chez Restaucol, cela apporte un éclairage

intéressant sur le contenu des échanges occasionnés par l'exercice de suivi. Depuis la signature de l'accord en février 2011, la Commission de suivi s'est réunie 2 fois, en novembre 2011 et en janvier 2013, soit un rythme de rencontres inférieur à ce qui était prévu par l'accord (tous les 6 mois). La première réunion a permis de faire le point sur la phase de test concernant l'entretien de seconde partie de carrière et d'en ajuster le contenu. Les représentants syndicaux ont formulé plusieurs propositions, notamment celle de ne pas obliger le salarié, à partir de 58 ans, à s'exprimer par écrit sur l'âge de son départ en retraite, sauf s'il le souhaite. La deuxième réunion de la commission devait être initialement programmée à l'issue du processus des élections professionnelles du printemps 2012. Suite aux élections, un des syndicats signataires étant devenu non représentatif, la question s'est posée de sa participation aux prochaines réunions de la commission. Dans la même période, la décision de suspendre les audits de poste prévus dans le domaine « Amélioration des conditions de travail » tels qu'ils avaient été engagés a été prise en comité RH. Le choix a été fait d'attendre d'être en mesure de proposer un dispositif alternatif pour en reparler aux organisations syndicales signataires. Ces deux événements ont contribué à différer la programmation de la deuxième réunion à octobre 2012, puis au début de 2013. Cette deuxième réunion a permis de faire le point sur le travail effectué, de valider des ajustements (modalités de travail sur le volet conditions de travail) et d'envisager des solutions pour relancer certaines mesures (entretiens de mi-carrière, prise des RTT). Lors des deux réunions, l'examen des indicateurs a suscité des demandes d'approfondissement de la part des organisations syndicales : établir des projections de l'évolution de la population seniors (plus de 45 ans, plus de 60 ans), mieux caractériser la population des plus de 60 ans au regard du type de contrat de travail, analyser les causes des départs des plus de 45 ans, connaître la différence entre les collaborateurs de plus et de moins de 45 ans concernant l'évolution du salaire médian. L'examen des indicateurs a aussi permis de faire les quelques constats suivants : la formation pour les seniors a augmenté mais on ne comprend pas vraiment pourquoi, c'est-à-dire à quel type d'action volontariste relier ces résultats ; idem pour la proportion des tuteurs seniors qui a augmenté, alors que le sentiment de la DRH était plutôt que peu de progrès avaient été réalisés sur cette question : la communication descendante sur l'accord a-t-elle finalement été suivie d'effets ? L'illustration fournie par le cas de Restaucol montre en tout cas l'intérêt de mettre en discussion, entre les partenaires de la négociation, un bilan des actions conduites et des résultats obtenus pour chacun des engagements pris.

Pour conclure, un constat un peu général est que le suivi n'a pas forcément fait l'objet d'une très forte mobilisation des organisations syndicales, souvent de leur propre aveu. Alors que justement le seul garde-fou pour une mise en œuvre effective de ces accords et plans instauré par la loi semblait se situer dans le degré de vigilance exercée en interne par représentants des salariés. Aux difficultés en termes de diversité des interlocuteurs évoquées chez Informatica, de temps de délégation chez Biscuiterie, s'ajoute la difficulté de tout suivre : « il faut bien se dire que, en signant un nouvel accord tous les mois, on n'a pas les moyens de tout suivre » (représentant syndical, Pharma). La question de l'enjeu relatif de cet accord par rapport à d'autres est ainsi posée : les organisations syndicales d'Informatica estiment, par exemple, avoir bien d'autres priorités, et notamment la remise à plat par la direction d'un grand nombre d'accords antérieurs devenus caducs, et jugés par elles plus importants.

Au regard de l'examen de ces différentes situations, nous pouvons faire valoir que le déploiement des accords a besoin d'être pensé très en amont, de faire l'objet de discussions entre les représentants de la direction et ceux des salariés, d'être explicité dans le texte même de l'accord. Quels moyens ? Quels supports ? Quels rôles confiés à quels acteurs ? Quelles échéances ? Dans le même ordre d'idée, le suivi ne doit pas être envisagé comme une simple formalité mais comme un acte de pilotage à même de nourrir les réflexions des partenaires de l'accord et de la mise en place du dispositif, et permettant de réguler cette mise en œuvre en ajustant objectifs et moyens en fonction des réalisations effectives.

3.4. Éléments de synthèse par mesure

Dans cette partie, nous proposons d'analyser plus finement les conditions de mise en œuvre d'un certain nombre de mesures choisies par plusieurs des entreprises de notre échantillon et dont le contenu nous paraissait nécessiter un développement dans ce rapport :

- les mesures relatives au recrutement ;
- les mesures relatives à l'amélioration des conditions de travail ;
- les entretiens de seconde partie de carrière ;
- les entretiens de fin de carrière et les mesures d'aménagement du temps de travail ;
- les mesures relatives à la formation et au tutorat.

Nous tenterons de rendre compte de la diversité des situations d'une entreprise à l'autre, en essayant de l'interpréter, et de faire état des processus d'apprentissage en cours le cas échéant.

3.4.1. Mesures relatives au recrutement

Les études réalisées par la DARES au niveau national et par divers organismes, notamment des Aract, au niveau régional, pointent toutes la faible fréquence du domaine d'action « Recrutement des salariés âgés » dans les accords et plans d'action. Trois des onze entreprises étudiées ont retenu ce domaine d'action : Adhésif, Métal et Electroménage.

Tableau 5 : Synthèse des actions prévues dans le domaine recrutement

Entreprises	Personnes concernées	Dispositifs	Indicateurs de suivi/Objectif chiffré
Adhésif	- les responsables hiérarchiques - les prestataires de recrutement	- diffusion d'outils de sensibilisation / promotion du refus de la discrimination par l'âge - diffusion d'une charte de la diversité aux partenaires	- % de responsables informés objectif : 100 % des responsables - % des partenaires ayant reçu la charte objectif : 100 %
Métal	50 ans et plus	- recrutement d'intérimaires - recrutement de 50 ans et plus en CDI	Objectifs : - 10 % d'intérimaires de 50 ans et plus - 20 % de 50 ans et plus parmi les entretiens réalisés
Electroménage	pas précisé (implicitement 50 ans et plus)	rappel du principe de non-discrimination à l'embauche	pas d'objectif chiffré

Les actions prévues relèvent de deux logiques différentes : d'une part une logique d'égalité des chances, d'autre part une logique de résultat, qui se traduit par des objectifs de recrutement. La première logique est celle retenue par Adhésif et Electroménage, avec une sensibilisation à la non-discrimination sur l'âge qui va du simple rappel à la diffusion d'outils de sensibilisation aux responsables hiérarchiques et aux prestataires de recrutement. Seule l'entreprise Métal affiche une logique de résultat.

La mise en œuvre et le suivi de ces actions permettent de relativiser à la fois leur portée et leur effectivité. Adhésif n'a pas donné suite à cette action compte tenu du contexte économique. Métal a en fait inscrit cette action parce qu'elle apparaissait comme peu exigeante. Le recrutement en CDI d'une personne de plus de 50 ans a eu lieu sur un poste de comptable. Cette embauche était déjà prévue, voire même réalisée avant le dépôt du plan. Les entretiens indiquent que le recrutement d'intérimaires de plus de 50 ans était déjà pratiqué. Les représentants des salariés ne savent pas dire si les 10 % mentionnés dans le plan correspondent à la réalité. Ils ne savent pas non plus si

l'entreprise « gère » cet objectif avec les agences d'intérim ou si les agences fournissent le personnel selon ce critère, ou encore si la distribution des âges des intérimaires qui entrent est le fruit du « hasard ». Enfin, Electroménage n'a pas mis en place d'action spécifique, ni au niveau du groupe ni au niveau du site étudié. Néanmoins, un suivi des recrutements est réalisé au niveau du groupe et fait partie des éléments fournis à la commission seniors qui se réunit annuellement. Alors que la loi mentionne les 50 ans et plus et concerne implicitement le recrutement externe, le suivi porte sur les 45 ans et plus et porte à la fois sur le recrutement externe et sur les recrutements internes. Les chiffres pour 2010 et pour 2011 sont difficiles à apprécier car ils ne différencient pas clairement ces deux types de recrutement. Des informations sont fournies pour les plus de 55 ans en mai 2011 mais pas en mai 2012. Un tableau détaillé des mutations par âge quinquennal (45-55 ans, 55 ans et plus), par catégorie (cadres et ETAM) et par établissement figurait en mai 2011 mais n'apparaît plus en mai 2012. Deux interprétations peuvent être proposées : le recrutement des seniors n'est pas une priorité, ou les chiffres relevés pour 2010 et 2011 indiquent que les recrutements sont déjà relativement ouverts.

Tableau 6 : Recrutement - Extraits de la présentation en commission de suivi, Electroménage

Mai 2011	Mai 2012
<p>Le recrutement des plus de 45 ans a représenté au sein du Groupe en 2010 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 11 % des recrutements en CDI ■ 1 % en CDD et apprentissage ■ 42 % des mutations au sein des sites ■ Soit un total de 14 % des mouvements <p><u>Pour les plus de 55 ans :</u> 8 % des mutations au sein des sites 1 recrutement en CDI</p>	<p>Le recrutement des plus de 45 ans a représenté au sein du Groupe en 2011 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 9,36 % des recrutements en CDI ■ - de 1 % en CDD et apprentissage ■ 30 % des mutations au sein des sites ■ Soit un total de 9 % des mouvements

Le plan d'action d'Energie ne mentionne pas le domaine d'action recrutement. Cependant il a été envisagé de retenir ce domaine qui figurait dans les premiers projets. Compte tenu des pratiques de l'entreprise en matière de recrutements (essentiellement des jeunes à la sortie du système de formation initiale) et de la structure par âge de l'entreprise, l'objectif de recrutement de seniors n'a pas été retenu. Par ailleurs, le bilan présenté chaque année en comité central d'entreprise mentionne une action qui aurait pu être inscrite dans ce domaine et qui a été évoquée lors de la négociation : une campagne de recrutement de conseillers clientèle seniors en 2010 menée par la direction Commerce dans le cadre d'un accord d'expérimentation mettant en place un projet Intégration d'emplois seniors dans les centres de relations clients. Ces recrutements visaient à faire face à un pic d'activité et concernaient des seniors auxquels manquaient quelques trimestres d'assurance-vieillesse. Pour les représentants syndicaux, ils permettaient de se substituer à l'externalisation et les embauches en CDI sont sans impact sur les embauches statutaires. Le bilan est très mitigé selon les centres de relations clients. L'objectif était de recruter au maximum 150 personnes, soit environ 15 personnes par région, en retenant des personnes de 57 ans et plus ayant des compétences en matière d'accueil téléphonique. Au bout d'un an, 90 personnes ont été recrutées, avec de grandes différences selon les régions. Certaines n'ont jamais réussi à recruter, d'autres ont été confrontées à des longues maladies, d'autres enfin sont allées au-delà du seuil de 15 personnes. Ces différences sont liées à la fois au dynamisme des managers locaux et au dynamisme des intermédiaires de l'emploi (agences Pôle Emploi, agences d'intérim, associations). Ces recrutements ont « apporté de la sérénité sur certains plateaux », car « ce sont des gens plus posés, capables de dire aux collègues plus jeunes « tu n'es pas mal loti » ou « tu déconnes » » (entretien représentant syndical).

La présence du domaine d'action Recrutement des salariés âgés semble témoigner davantage de pratiques existantes que de pratiques nouvelles. L'effectivité des recrutements de salariés âgés est très variable et très difficile à apprécier à partir des éléments de suivi. L'absence de ce domaine d'action peut également traduire la volonté de ne pas s'engager sur des recrutements, quelles que soient les pratiques.

3.4.2. Mesures relatives à l'amélioration des conditions de travail et à la prévention des situations de pénibilité

Notre échantillon présente des particularités fortes au regard de ce domaine d'action : 10 entreprises sur 11 l'ont inscrit dans leur accord ou leur plan. Seule Informatica n'a pas, contrairement à l'attente de certaines organisations syndicales, intégré ce domaine dans le champ de son accord. Toutefois il est précisé dans le texte que « Informatica souhaite accentuer sa politique de prévention des risques professionnels (...), en particulier sur les RPS ».

Cette proportion est très supérieure à ce qui est constaté par d'autres études réalisées à partir d'un panel plus large d'entreprises. Ainsi, dans l'échantillon de 116 entreprises de l'étude réalisée par la DARES en 2011³², seulement un peu plus de la moitié (61 textes sur 116) avaient intégré ce domaine dans leur accord ou leur plan. L'étude faisait le constat que ce domaine était peu choisi, et que les mesures concernées étaient souvent ciblées sur les seniors de plus de 50 ou 55 ans. Les principaux leviers d'action répertoriés étaient d'abord l'angle médical (37 textes : visites médicales plus fréquentes, bilans médicaux), puis la formation (23 textes), l'adaptation du/au poste (22 textes : modification de la charge de travail ou changement de poste, plus rarement adaptation du poste pour le rendre plus accessible au salarié), le passage à temps partiel (17 textes) et enfin le changement d'horaires (4 textes). Les auteurs de l'étude avançaient quelques hypothèses³³ sur les raisons de la faible présence du domaine d'action : sujet de controverses dans les négociations, domaine plus complexe à mettre en œuvre car il touche inévitablement à l'organisation du travail et de la production ou implique de négocier en même temps sur d'autres thèmes, comme le temps de travail par exemple. Ils faisaient aussi l'hypothèse que la présence d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, les moyens dont il disposait, pouvaient faciliter les négociations dans ce domaine. Les secteurs où la présence du domaine était la plus forte, soit le commerce et les services aux particuliers plus que l'industrie, constituait du point de vue des auteurs une demi surprise, avec l'hypothèse qu'il est peut-être plus facile d'initier des mesures nouvelles quand on part de loin.

Cet écart nous amène en tout cas à nous interroger sur ce qui peut expliquer, compte tenu des caractéristiques des entreprises de notre échantillon, le choix plus fréquent de ce domaine d'action. Il peut y avoir un 1^{er} niveau d'explication relatif à l'antériorité d'actions conduites dans ce domaine, biais renforcé ici du fait que la majorité des entreprises de notre échantillon était déjà connue du réseau Anact avant l'étude. Choisir un domaine d'action déjà maîtrisé a donc pu jouer dans notre échantillon comme un facteur favorable à ce domaine de l'amélioration des conditions de travail. Un 2^{ème} niveau d'explication de notre point de vue est que les métiers présents dans les entreprises concernées, comme nous l'avons déjà souligné (cf. 1.5), présentent pour la plupart des aspects contraignants. D'autres facteurs ayant favorisé la prise en compte des conditions de travail, tenant davantage au processus de travail mené dans les différentes entreprises et à la dynamique d'action qui en a résulté, seront mis à jour dans la suite de l'analyse.

- ***Des mesures diversifiées qui ne rendent pas forcément compte de l'ensemble des actions menées par les entreprises dans ce domaine***

Les mesures inscrites dans les accords et plans sous la rubrique « Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » ont été réparties dans le tableau 5 ci-dessous selon la typologie adoptée par les auteurs du rapport pour le COCT³⁴. Aucune action relevant d'une gestion collective des parcours professionnels, une des catégories retenues dans la typologie de cette étude, n'a été rattachée à la rubrique « Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » dans notre panel. Nous ne l'avons donc pas reprise dans le tableau. Les mesures se répartissent de manière assez équilibrée entre les 3 autres catégories d'action : dispositifs d'évaluation et de suivi, gestion collective des situations de travail, et prise en charge des individus. Il

³²Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), *Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur des salariés âgés : une analyse de 116 textes*, DARES.

³³Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), « Présentation des résultats de l'étude ci-dessus à un groupe de réflexion du Conseil d'orientation sur les conditions de travail », 12 avril, http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/presentation_COCT12042011.pdf

³⁴Caron L. et al. (2012), *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors »*, Étude pour le COCT, février, 145 p.

est toutefois rare que les actions ne relèvent que de cette dernière catégorie, sauf chez Génie Public. L'enquête au sein de l'entreprise montre cependant qu'il existe aussi des mesures touchant au matériel et à l'organisation des chantiers, qui n'ont pas été reprises dans l'accord. Si les dispositifs de prise en charge des individus visent en général explicitement les plus de 50 ans, ou encore les plus de 55 ans, les deux autres catégories d'action ne font pas systématiquement référence à un public particulier.

Tableau 7 : Typologie des actions d'amélioration des conditions de travail

Entreprises	Dispositifs d'évaluation et de suivi	Gestion collective des situations de travail	Prise en charge des individus
Adhésif		Conduite d'analyses sur l'ergonomie des postes (en priorité là où les seniors sont nombreux)	Suivi médical (pour les 50 ans et plus) Étude sur les personnes « à risques » (entretien avec RH pour les 50ans et plus postés et les 55ans et plus en journée) Formations à la prévention des risques professionnels (priorité aux 50 ans et plus)
Métal		6 actions d'aménagement précises identifiées	
Impromas	Organisation d'une réunion extraordinaire du CHSCT portant sur les conditions de travail et la pénibilité : élaborer un diagnostic		
Papier Carton	Diagnostic pour identifier les situations ayant un caractère de pénibilité par un cabinet identifié	Étude des moyens de soulager les conditions de travail de 3 postes par an en concertation avec le CHSCT	
Génie Public			Formation annuelle à l'éducation posturale pour tous Module de formation spécifique pour les plus de 50 ans
Biscuiterie		Budget annuel de 20 K € attribué à la cellule Top Ergo, pour identifier les axes d'amélioration des conditions de travail, les soumettre au CHSCT et les mettre en œuvre	
Electroménage Groupe Ménager	Cartographie des postes pénibles sur tous les sites	Plan d'amélioration des postes critiques à réaliser par site Formation à l'ergonomie pour l'encadrement, les concepteurs, les salariés Attribution de 4 jours de repos aux postés de plus de 55 ans Travail de nuit sur base volontariat seulement à partir de 55 ans	
Pharma		Aménagement du rythme de travail pour les postés la dernière année de travail	Bilan médical proposé tous les 2 ans aux 55ans et plus

Restaucol France	Visites spécifiques des QHSE sur sites pour identifier les risques liés aux postes de travail occupés par les 45 ans et plus et les 60 ans et plus Consolidation des informations recueillies par QHSE/CHSCT	Plans d'action suite aux conclusions des visites	Maintien de salaire pendant 1 an en cas de reclassement pour inaptitude pour les 55ans et plus
Energie	Suivi de l'expression des salariés sur leurs conditions de travail à travers des enquêtes, dont EVREST		Suivi médical ciblé pour les salariés âgés

• **Des dynamiques d'action à apprécier à l'aune des pratiques antérieures**

Les entreprises étudiées se partagent en deux grandes catégories au regard de leurs politiques et pratiques en termes d'amélioration des conditions de travail au moment de l'arrivée de la loi :

- celles qui avaient une certaine antériorité d'action dans ce domaine, pas nécessairement spécifiquement pour les seniors d'ailleurs, mais souvent pour un périmètre plus large de salariés (Adhésif, Biscuiterie, Électroménage, Génie Public, et dans une certaine mesure, Papier Carton) ;
- celles qui n'avaient pas de politiques véritablement installées en la matière, réagissant plutôt au coup par coup en fonction des problèmes qui se posaient (Impromas, Métal, Pharma, Restaucol, Énergie).

L'étude des 10 entreprises de notre échantillon ayant choisi le domaine « Amélioration des conditions de travail » permet d'enrichir les résultats de l'étude pour le COCT précédemment citée. Cette étude invitait, en conclusion, à relativiser certaines lignes de démarcation, notamment entre un « avant » et un « après » l'accord. La réalité était décrite comme plus proche d'une continuité d'action que d'une coupure nette, en matière d'amélioration des conditions de travail en tout cas. Si cette tendance existe pour un certain nombre d'entreprises de notre échantillon, de nouvelles configurations sont révélées par la présente étude, avec le cas d'entreprises où la distinction entre un « avant » et un « après » l'accord apparaît assez nettement.

Des pratiques déjà engagées mais qui évoluent plus ou moins

Les entreprises du 1^{er} groupe avaient déjà été confrontées à la question du vieillissement et des processus d'usure professionnelle au sein de leur organisation. Pour Biscuiterie, la prise de conscience du vieillissement inéluctable de sa population, puis celle du lien entre l'état de santé dégradé d'une part importante des salariés et les situations de travail auxquels ils sont exposés, s'est faite à l'occasion d'un diagnostic du réseau Anact en 2006. Depuis, l'entreprise a confié à une cellule dédiée une mission permanente d'amélioration des conditions de travail (aménagement des postes, ergo conception, aménagements de l'organisation du travail). Génie Public anticipe depuis plusieurs années les questions de vieillissement avec une double approche : amélioration des conditions de réalisation du travail (investissements en matière d'équipements notamment) et incitation des salariés à se préserver, à travers une formation réalisée par des kinésithérapeutes. Une politique en faveur de la santé au travail visant plus particulièrement la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) a été engagée depuis quelques années sur le site d'Électroménage étudié, avant d'être généralisée au niveau du groupe Ménager. Chez Adhésif, la direction et des représentants du personnel font état d'un suivi très attentif des accidents du travail, ainsi que d'améliorations régulières sur les postes de travail.

Dans ces entreprises, les actions inscrites dans les accords et plans d'action l'ont généralement été en connaissance de cause, et elles ont été globalement réalisées. Sur le site d'Électroménage étudié, la démarche d'amélioration des conditions de travail remonte à plusieurs années. Il s'agit d'une démarche globale, pour l'ensemble des salariés, mais le vieillissement des effectifs renforce la préoccupation à l'égard des troubles musculo-squelettiques (TMS). L'embauche d'un ergonome en

2006 a permis d'accentuer la prise en compte des conditions de travail lors de la conception des produits et des lignes de production. Deux référents formés (connaissances médicales, approche multifactorielle des TMS, connaissances sur les enjeux, par exemple en termes de coûts), interviennent sur le site, tous deux appartenant au service Méthodes. Dès la conception de la première maquette d'un nouveau produit, des analyses sur les temps de fabrication et sur les hyper-sollicitations sont réalisées. L'expérience acquise permet désormais de repérer très tôt les risques de TMS et de les remonter directement au bureau d'études, de cibler plus rapidement les postes qui posent problème plutôt que de tout analyser. La loi n'a pas entraîné d'évolution de la démarche, c'est plutôt le groupe qui s'est inspiré des initiatives du site pour déployer le plan Santé au travail ciblé sur la prévention des TMS dont les actions sont reprises dans l'accord seniors. Dans ce cadre, l'antériorité d'action du site lui a permis de contribuer activement à la réalisation des objectifs définis par l'accord de groupe. Dans le cas d'Adhésif, certaines actions étaient déjà prêtes à être mises en place (modification des calendriers de travail), d'autres étaient déjà bien engagées (étude ergonomique du poste d'emballage et actions d'amélioration), ou au moins en réflexion (étude sur la maintenance) au moment de l'élaboration de l'accord groupe. Chez Biscuiterie, l'attribution d'un budget à la cellule Top Ergo, chargée depuis quelques années de piloter les actions d'amélioration des conditions de travail dans l'usine, avait également été décidée antérieurement, mais le plan d'action a permis de l'officialiser. Dans le cas de Génie Public, la formation d'éducation posturale pour l'ensemble des salariés était reconduite régulièrement depuis plusieurs années. Toutes ces entreprises sont donc dans une certaine continuité d'action. Elles ont intégré dans leurs accords et plans des actions engagées indépendamment de la loi, actions qui ne représentent le cas échéant qu'une partie de ce qui est fait pour améliorer les conditions de travail.

Pour autant, la loi a eu un effet dans ces entreprises. Si Adhésif a initialement ciblé le poste d'emballage en raison de sa pénibilité, la loi a conduit l'entreprise à souligner dans le texte de l'accord la présence d'une majorité de seniors parmi la population des emballeurs (deux des trois salariés concernés), ce qui contribue à légitimer davantage encore le choix d'agir sur ce poste de travail. Le fait d'inscrire l'action envisagée sur la pénibilité au service maintenance dans le cadre de l'accord d'entreprise a permis au site de financer la réalisation d'une étude par un consultant extérieur. Le service maintenance est composé de 3 salariés, dont deux seniors ayant une ancienneté importante. L'étude a mis en lumière que, sur le vécu des astreintes qui constituent l'une des causes principales de pénibilité du métier, les points de vue exprimés par les seniors s'avèrent très différents. L'un d'entre eux déclare mieux la supporter maintenant, « c'est moins stressant avec l'âge, on prend un peu plus de recul », alors que pour l'autre senior, c'est toujours aussi pénible. La focale mise par la loi sur les seniors a participé à la prise de conscience de certaines spécificités de cette population mais aussi de sa diversité. Et les entretiens de seconde partie de carrière vont permettre, du point de vue du directeur du site, de continuer à identifier les attentes et les souhaits de cette population. La direction de Biscuiterie s'est dite gênée, au départ, d'avoir à réfléchir à des actions spécifiques en faveur des seniors. L'étude pour le COCT déjà citée signale le cas d'entreprises dans lesquelles le dispositif légal, perçu comme devant favoriser des actions spécifiques aux seniors, est apparu tellement inadéquat pour le volet Amélioration des conditions de travail qu'elles ont renoncé à le choisir dans leur accord ou leur plan. Biscuiterie a inscrit dans son plan d'action un volet amélioration des conditions de travail, mais ne lui a pas donné de coloration « senior » : en réaffirmant la volonté de travailler sur l'amélioration globale des conditions de travail, elle s'est inscrite dans une continuité d'action qu'elle a confortée par l'officialisation d'un budget spécifique pour la cellule Top Ergo. Dans cette entreprise cependant, on constate depuis l'arrivée de la loi un certain renforcement des actions de réduction de la pénibilité pour les salariés seniors. Cela se traduit par une attention renforcée des responsables d'équipe à ces personnes lors des entretiens annuels, au cours desquels ils doivent informer les salariés bénéficiaires du contenu du plan, et le cas échéant leur faire des propositions. Cela peut aussi se traduire par des aménagements qui ne sont pas forcément inscrits dans le plan. Par exemple, l'encadrement s'efforce de donner satisfaction aux demandes des seniors d'aménagement des horaires de travail, y compris en dehors de la mesure de réduction du temps de travail prévue dans le plan, et de ne pas les affecter trop longtemps sur des postes difficiles lorsqu'ils ont des problèmes de santé. Autre illustration : l'entreprise a conclu un accord sur la prévention de la pénibilité. Si la variable de l'âge n'est absolument pas entrée en ligne de compte dans l'évaluation de la pénibilité des postes, direction et représentants des salariés considèrent que les réflexions sur le renouvellement de l'accord seniors doivent tenir compte des travaux sur la pénibilité. Notamment parce qu'ils permettent de repérer les postes sur lesquels il n'est pas opportun d'affecter des seniors. Génie Public, enfin, avait prévu de concevoir un module de formation spécifique pour les plus de 50 ans, dans le cadre de la formation à l'éducation posturale programmée tous les ans pour

l'ensemble du personnel. La recherche n'a toutefois pas permis d'observer cette action, qui n'avait pas encore été mise en œuvre. Nous ne pouvons donc pas véritablement juger d'une évolution des pratiques de l'entreprise vers une focale plus importante sur les seniors à la faveur de la loi.

Nous voyons en tout cas que ces entreprises qui fonctionnaient, avant la loi, dans des logiques d'amélioration globale des conditions de travail pour tous les salariés ont conservé cette orientation. Elles ont parfois également, de manière plus ou moins affichée, infléchi légèrement leurs pratiques, soit par des actions spécifiques en direction des seniors (formation posturale pour les seniors chez Génie Public ?), soit par une plus grande attention portée aux salariés seniors dans le recueil de leurs besoins et dans les décisions de management au quotidien, comme chez Biscuiterie ou Adhésif.

Le cas de l'entreprise Papier Carton est un peu particulier, du fait de l'impact des restructurations sur la dynamique relative à l'emploi des seniors³⁵. Suite au plan d'action, des analyses ont été conduites sur trois postes de travail présentant des contraintes telles que le port de charges, des gestes répétitifs, des postures avec torsions du buste : les postes de tri du papier, de massicotier et de pulpeur. L'exemple du poste de massicotier est significatif. L'ergonomie du poste de travail a été étudiée, mettant notamment en évidence les fortes contraintes liées au port de charges, d'autant plus pénalisantes que ce poste est occupé par un travailleur handicapé. Un projet d'investissement pour l'acquisition d'une table élévatrice a été monté en lien avec l'AGEFIPH, mais le projet a été abandonné suite à une réduction de l'activité et à la fermeture d'une ligne de production. De fait, même s'il existait au départ une volonté de la direction d'enclencher une réflexion sur l'emploi des seniors, la dynamique n'a pas été effective car les enjeux de l'entreprise se sont recentrés sur les restructurations et leurs conséquences. Au regard des dispositifs liés aux restructurations, les mesures inscrites dans le plan d'action se sont retrouvées en concurrence, et/ou en contradiction avec les enjeux économiques ou sociaux. C'est le cas pour les mesures liées à l'amélioration des conditions de travail mais aussi, par exemple, pour l'objectif global de maintien en emploi des seniors. Se séparer des seniors représente un coût important pour l'entreprise dans un contexte économique difficile, par ailleurs la transmission de leur expérience représente également un enjeu : l'entreprise est donc favorable à un maintien en emploi des seniors. Cependant, dans le cadre du PSE, des départs de seniors ont été réalisés au profit du maintien de salariés plus jeunes, ce type de départs étant jugé plus acceptable socialement.

Des réflexions amorcées à l'occasion de la négociation

Impromas, Métal, Pharma et Restaucoil avaient moins d'antériorité et étaient moins préparées à traiter de la question du vieillissement et de sa prévention, même si une sensibilité sur le sujet pouvait déjà exister, au moins au niveau de certains acteurs. Dans ces entreprises, l'arrivée de la loi en faveur de l'emploi des seniors a contribué à mettre (ou à remettre) sur la table le sujet des conditions de travail, mais cela est advenu par des voies un peu différentes.

Chez Métal, le directeur actuel, arrivé en 2008, était conscient de la dégradation de la situation dans l'entreprise en matière de santé (augmentation forte des TMS depuis 2005). Dans la période précédant son arrivée, le contexte de l'entreprise n'avait pas permis une réelle prise en charge des conditions de travail : restrictions budgétaires, effectifs réduits au niveau des fonctions support, concentration des efforts sur le repositionnement de la production vers l'activité d'équipementier. À partir de 2008, une conjonction d'incitations externes et de facteurs favorables en interne va contribuer à mieux intégrer cette dimension : une direction plus que jamais volontaire pour intégrer les conditions de travail dans un projet d'amélioration continue du site, une situation économique qui se stabilise un peu, la constitution progressive de ressources dédiées aux conditions de travail, une incitation forte de la CARSAT mi 2009 à s'attaquer au problème des TMS, et enfin la loi de 2008.

Chez Pharma, la question des seniors avait déjà été mise en discussion en 2006 avec les représentants du personnel, à partir de questions de conditions de travail. L'ergonome opérant sur le site et l'assistante sociale avaient fait remonter certaines attentes des seniors concernant l'aménagement de leur fin de carrière. Ceux-ci en effet s'interrogeaient sur les conditions de leur départ : quand partir ? Comment partir ? Des personnes concernées exprimaient le besoin d'une plus

³⁵Papier Carton et Adhésif sont aussi les deux seules entreprises auxquelles leur branche a apporté, via son OPCA, un appui concret pour la mise en œuvre des accords seniors.

ample information. Toutefois, la discussion avec les représentants du personnel n'avait pu aboutir en raison d'un désaccord entre les deux parties : les organisations syndicales souhaitaient orienter la discussion sur des « départs dégressifs », avec baisse d'activité et maintien des niveaux de rémunération, demande qui n'avait pas été acceptée par l'entreprise. Lorsque la loi de 2008 en faveur de l'emploi des seniors arrive, le cadre qu'elle fournit est d'emblée considéré par le responsable des relations sociales comme une ressource lui permettant de remettre la question des seniors à l'agenda social en disposant d'un cadre de travail structurant. « La force de la loi » a également permis à l'équipe RH de porter cette question à l'agenda managérial en apportant des arguments pour convaincre la direction de l'entreprise, notamment les responsables de production, d'adopter une politique seniors : « sans la loi », souligne le responsable des relations sociales, la question serait restée dans les limbes et en particulier « il n'y aurait pas eu de mesures portant sur les conditions de travail ».

Chez Restaucol, la fonction Qualité Hygiène Sécurité est historiquement d'abord orientée sur les questions de sécurité alimentaire. Les études ergonomiques de postes restent très ponctuelles, limitées aux situations de handicap ou d'inaptitude. Le fait d'exercer son activité dans des locaux qui ne lui appartiennent pas et la dispersion des sites constituent sans doute des difficultés supplémentaires pour élaborer et piloter une politique globale d'amélioration des conditions de travail. L'arrivée de la loi a réorienté une négociation ayant pour thème l'âge, entamée dans le cadre du calendrier de négociations programmées sur la diversité. Initiée sous l'angle « motivation quel que soit l'âge », cette négociation a été resserrée sur les seniors, avec des entrées élargies par rapport à l'angle initial de la motivation. La méthode de travail adoptée était très ouverte, consistant à prendre du temps pour négocier et à aborder les questions par une phase de diagnostic réalisé en lien avec les organisations syndicales. Elle a contribué à faire émerger dès les premières séances de travail la question de la santé et des conditions de travail. Un tour de table sur l'analyse des départs en retraite a mis en avant le cas de salariés « fatigués, stressés, pour lesquels des aménagements de poste seraient nécessaires », l'idée que l'analyse de l'absentéisme sur la tranche de population des seniors serait un indicateur intéressant à suivre est avancée. La suite des travaux a consisté à élaborer, en concertation avec les organisations syndicales, un questionnaire en direction de 500 salariés de plus de 45 ans incluant des questions sur les conditions de travail. Les résultats de cette enquête ont permis de conforter le choix de travailler sur ce domaine d'action : 67 % des salariés interrogés trouvent qu'il y a des aspects difficiles dans leur travail, 61 % pensent que des aménagements particuliers devraient être systématiquement proposés aux seniors.

Chez Impromas, la question des conditions de travail n'est pas apparue d'emblée. Un diagnostic a été réalisé en amont des négociations par la responsable RH avec l'aide d'un informaticien et la collaboration des deux directeurs d'établissement et des chefs de services. Il a permis d'identifier la proportion des salariés de 50 ans et plus et de recueillir les préoccupations de l'encadrement. Selon l'un des directeurs, « les équipes sont chevronnées mais pas usées ». Les négociations ont ensuite démarré par un échange sur les domaines d'action possibles et les actions réalisables. L'état des lieux a constitué un point de départ et un support aux discussions. Des pistes de propositions ont été avancées par le directeur général. Les partenaires sociaux se sont alors accordés sur trois domaines (où ne figurait pas le domaine « amélioration des conditions de travail ») et sur des actions associées. Les organisations syndicales ont organisé une consultation des salariés sur la base d'un projet d'accord transmis par la direction. C'est à l'issue d'une nouvelle réunion que les représentants syndicaux ont souhaité intégrer un domaine d'action supplémentaire sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité. Une nouvelle réunion a alors eu lieu entre les parties prenantes afin de déterminer le contenu de ce domaine d'action. La question de la pénibilité, associée aux conditions de travail, est alors apparue comme une préoccupation majeure.

L'arrivée de la loi, toujours combinée, on le voit, avec d'autres facteurs (le rôle d'acteurs particuliers, internes ou externes à l'entreprise, la démarche adoptée, le contexte économique, etc.), a donc eu dans ces entreprises un net effet d'impulsion pour aborder la question des conditions de travail. Par la suite, des dynamiques plus ou moins fortes se sont installées au cours de la négociation et dans la mise en œuvre de ce domaine d'action. Nous allons tenter de caractériser ces dynamiques, en prêtant attention au périmètre des acteurs impliqués, au degré d'avancement des actions et à l'évolution du type d'actions prises en charge par l'entreprise, et de les interpréter.

À Impromas, l'accord pouvait paraître au départ relativement peu ambitieux dans son contenu : l'association prenait l'engagement de convoquer une réunion extraordinaire du CHSCT, avec le

médecin du travail, dans le but d'élaborer un diagnostic des conditions de travail et de la pénibilité. Au final, il semble qu'une dynamique réelle de prise en compte des conditions de travail se soit mise en place : le périmètre d'acteurs impliqués s'est élargi, dans la mesure où les échanges sur les conditions de travail et la pénibilité se sont institutionnalisés (le sujet est désormais abordé à chaque réunion de CHSCT), et où les services de médecine du travail sont plus systématiquement associés à ces réflexions. Au sein des 3 structures qui composent l'association, l'entrée par le Document Unique a été privilégiée. Au sein de l'une d'elle, l'objectif est de réactualiser ce document, en partenariat avec les services de santé au travail. Une assistante de la médecine du travail a réalisé des observations au sein de chaque unité de travail afin de repérer l'évolution des conditions de travail. Autre donnée étudiée : les éléments de l'entretien de 2^{ème} partie de carrière relatifs aux conditions de travail et à la santé. Dans une autre structure, il a été décidé que chaque réunion du CHSCT serait l'occasion d'analyser les incidents et les accidents du travail et de proposer des préconisations. Le CHSCT cherche à définir les indicateurs pertinents en matière de santé au travail afin d'en suivre les évolutions. Parallèlement, deux actions se mettent en place. La première concerne la manutention et les TMS, avec la rédaction par le corps soignant d'une fiche référentiel des zones de manutention par métier, afin de créer de nouveaux outils adaptés (pictogrammes, etc.). La deuxième concerne la formation d'un animateur prévention des TMS (un infirmier, membre du CHSCT) par un organisme extérieur (formation de 13 jours). Cet animateur aura une fonction d'animation et de diffusion, d'élaboration d'un plan d'action, avec restitution annuelle. Au siège, le travail sur le document unique s'est engagé avec la RH et les représentants du personnel, avec l'appui de la médecine du travail. Les acteurs constatent une évolution de la manière de traiter les sujets : moins à partir de l'identification des risques professionnels, plus à partir des indicateurs de santé, visant l'amélioration des conditions de travail et pas seulement la prévention des risques. Plusieurs éléments nous semblent avoir contribué à cette dynamique de prise en charge des conditions de travail. La méthode retenue d'abord, qui inscrit d'emblée le sujet dans le cadre du dialogue social et d'un projet multi acteurs, et qui laisse le temps à ces acteurs de faire un diagnostic de la situation et de s'organiser. L'approche s'est en effet construite au fil des réunions de CHSCT, grâce à l'association d'une pluralité d'acteurs (médecine du travail, RH, encadrement, représentants du personnel), et à l'analyse partagée de différentes sources d'information issues d'observations du travail, de l'analyse des accidents du travail, des entretiens de seconde partie de carrière, etc. Ces analyses ont permis de dépasser la situation des seuls seniors et de mettre en évidence des enjeux plus larges de santé et d'amélioration des conditions de travail pour tous les salariés, dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle. Ont également joué un rôle l'identification d'enjeux forts de maintien en emploi, dans le contexte de métiers très contraints avec des difficultés de recrutement, l'implication de l'encadrement en amont de la négociation et la participation du directeur général à celle-ci. Enfin, le type de relations sociales qui prévaut au sein de l'association a sans doute été un élément facilitant : climat social plutôt consensuel, qualité d'écoute et de dialogue reconnues par les différentes parties prenantes.

Chez Métal, une dynamique équivalente semble s'être enclenchée, malgré l'échec initial des négociations et l'accentuation de la crise économique qui frappe durement les sous-traitants de l'automobile. Les six actions d'aménagement de postes de travail prévues dans le plan d'action ont été identifiées en amont des négociations par un groupe de travail composé d'un cadre, de salariés et d'un membre du CHSCT, à partir d'une analyse des accidents et des maladies professionnelles et d'un inventaire des risques sur les postes des deux principaux ateliers. Elles ont été pour la plupart réalisées, certaines n'ayant toutefois pas pu être mises en place pour des raisons de faisabilité, notamment au regard des exigences clients. La dynamique ne s'est toutefois pas arrêtée là : en 2010, parallèlement à la réalisation des actions du plan, le responsable des méthodes acquiert un diplôme universitaire (DU) Hygiène et sécurité, et est confirmé dans ses attributions en matière d'hygiène, sécurité et environnement. En 2011, l'entreprise sollicite l'Aract Picardie pour mettre en place une formation action sur la prévention des TMS. Un noyau dur de trois personnes est formé (le responsable des méthodes, le responsable qualité et le secrétaire du CHSCT), pour ensuite déployer la démarche en s'appuyant sur un groupe de travail interne. En 2013, l'entreprise prend en stage long une étudiante en master ergonomie pour travailler à la sensibilisation à l'ergonomie en interne (encadrement et opérateurs) et accentuer le déploiement des travaux engagés sur les TMS, désormais intégrés dans le document unique. La même année, un comité de pilotage « Amélioration des conditions de travail » est créé, associant la direction, le CHSCT et les principaux "experts" métiers - RH, qualité, HSE, méthodes. L'entreprise acquiert progressivement des éléments de méthode pour aborder de manière plus complète des risques multifactoriels comme les TMS. Le périmètre des acteurs sensibilisés et impliqués dans les actions de prévention s'élargit. On retrouve

dans les éléments de nature à favoriser cette dynamique des éléments déjà identifiés chez Impromas : la méthode participative retenue, le diagnostic partagé, l'identification d'enjeux qui conduit à considérer l'amélioration des conditions de travail comme une des facettes du projet d'amélioration continue du site. Il y en a d'autres : les moyens humains dédiés au projet (nouvelles missions du responsable des méthodes, professionnalisation des acteurs en interne), et l'appui d'un organisme extérieur. Une taille modeste qui favorise l'implication directe des dirigeants sur le sujet et le volontarisme de ceux-ci nous semblent constituer d'autres éléments communs à ces deux entreprises qui ont beaucoup favorisé l'action. Nous allons voir que les deux autres entreprises, Restaucol et Pharma, présentent des cas très différents de ce point de vue.

À Restaucol une certaine dynamique d'action existe, mais elle semble plus modeste. D'une part, les actions sont encore tâtonnantes. D'autre part, mais ceci explique sans doute aussi cela, la démarche apparaît moins largement partagée que dans les entreprises précédentes. Les négociateurs avaient décidé de porter une attention particulière à la situation des salariés âgés à l'occasion des audits globaux d'ores et déjà réalisés par les seize coordinateurs QHSE de l'entreprise. Une « grille d'audit sur site » a été élaborée et testée par deux de ces coordinateurs sur une vingtaine de postes tenus par des salariés de plus de 45 ans, dont un certain nombre de plus de 60 ans. Assez rapidement après le démarrage de ces premiers audits, des responsables ressources humaines régionaux ont alerté la DRH sur les risques qu'ils percevaient par rapport à la démarche engagée : l'audit concernait autant, sinon plus, les caractéristiques de l'agent que celles du poste, le principe de l'évaluation était, dans ce contexte, discutable. La démarche aboutissait à un avis sur le caractère plus ou moins difficile de telle ou telle situation, mais il manquait une réflexion sur comment on la résout, et sur qui prend en charge la suite. La question a été remontée en comité de direction, et la décision de suspendre les audits et de reprendre la démarche a été prise au cours du 1er trimestre 2012. Les engagements de l'accord sont donc pour l'instant loin d'être tenus : la commission de suivi du 22 janvier 2013 fait état de 28 audits de postes effectués. L'objectif était de 100 visites avant le 31/08/2011, 300 avant le 31/08/2012, et 500 avant le 31/08/2013 (dont 100 concernant des salariés âgés de plus de 60 ans, une tranche d'âge dont la proportion augmente). L'ouverture des négociations sur la pénibilité a été l'occasion d'inscrire la recherche d'un outil pour traiter des situations de travail des seniors dans une réflexion plus large et plus participative : celle d'une commission paritaire d'identification de l'usure et de la pénibilité, mise en place dans le cadre de l'accord de méthode sur la pénibilité signé fin 2011. Alors qu'au départ, la démarche a été construite relativement vite et par un très petit nombre d'acteurs (essentiellement par le directeur sécurité), le cercle des personnes impliquées semble peu à peu s'élargir. Par tâtonnements successifs, l'entreprise se construit ainsi progressivement un point de vue, même si les actions prévues au départ n'ont pas été mises en place. L'implication des opérationnels de terrain (responsables régionaux, responsables de sites) n'est pas unanime, pour autant que nous avons pu en juger. Le sentiment de la DRH est qu'il faudrait aujourd'hui un engagement plus fort de la direction pour véritablement intégrer les conditions de travail dans les priorités de l'encadrement. Les négociateurs sont vraisemblablement plus à même d'identifier et de partager, aujourd'hui, des enjeux autour de la question du maintien en emploi des seniors, du fait d'avoir élaboré ensemble un diagnostic. Mais nous faisons l'hypothèse que ces enjeux ne sont pas perçus de la même façon au niveau de la direction. Le fait que l'entreprise ne connaisse pas vraiment de difficultés de recrutement, ou ne se soit pas encore intéressée de près au coût des restrictions d'aptitude et des inaptitudes, par exemple, ne favorise pas la prise de conscience à ce niveau : les liens avec la performance de l'entreprise n'apparaissent pas encore clairement.

Pour Pharma, la dynamique enclenchée est nettement moins évidente. La négociation a déçu une partie au moins des organisations syndicales quant à la prise en compte des conditions de travail : « Pharma aurait pu avoir de plus grandes ambitions, on attendait de sa part plus d'initiatives, notamment sur la question de la pénibilité. En effet, parler des seniors sans parler de la pénibilité n'est pas très cohérent. On aurait souhaité pouvoir faire un état des lieux des postes pénibles dans les ateliers, cela n'a pas été possible » (représentant syndical). De fait, les mesures inscrites dans le plan d'action sont orientées sur la prévention tertiaire (suivi médical) et sur l'aménagement du rythme de travail du personnel posté en fin de carrière. La demande pour cette dernière mesure a été au final très modeste (un salarié, ce qui suffit à remplir l'objectif chiffré de 100 % des demandes acceptées). Les bilans de santé ont été davantage sollicités (147 demandes) mais l'objectif n'est pas atteint puisque seules 52 % de ces demandes ont été satisfaites. Sans doute du fait de l'insuffisance de ressources du côté de la médecine du travail, du moins on peut le supposer. Le choix de ce type de mesure, qui ne nécessite pas d'implication particulière de l'encadrement ou des acteurs de la prévention, n'était pas de nature à favoriser l'émergence d'un projet d'amélioration des conditions de travail et à élargir le périmètre d'acteurs impliqués au sein de l'entreprise. L'absence de dynamique

globale s'explique à la fois par une faible dynamique de négociation (malgré l'accord obtenu, il n'y a pas eu de diagnostic partagé des problèmes et des besoins, les solutions apportées restent *a minima*), et par une faible dynamique de mise en œuvre. La direction et le management, peu impliqués en amont si ce n'est le fait d'avoir été informés de la loi imposant de porter la question à l'agenda, n'ont pas intégré le projet comme un enjeu, encore moins comme une priorité.

On voit donc que, partant toutes d'antériorités assez modestes sur les politiques et pratiques en matière de conditions de travail, les dynamiques enclenchées dans ces entreprises sont très différentes, en fonction notamment de la dynamique de négociation, en fonction d'enjeux plus ou moins partagés, plus ou moins portés par les directions, en fonction aussi du type de démarche choisie, plus ou moins multi-acteurs. Ces différents exemples mettent bien en évidence aussi que le degré de réalisation des actions prévues ne devrait pas être le seul élément pour apprécier le chemin effectivement parcouru par une entreprise en termes d'amélioration des conditions de travail. Certains terrains (Impromas, Restaucol en particulier) sont très révélateurs du temps nécessaire pour élaborer des démarches qui conviennent à l'ensemble des acteurs concernés. Ces cas font aussi apparaître de quelle manière les acteurs sont amenés à apprendre à l'occasion de ces démarches. Particulièrement lorsque celles-ci comportent une étape de diagnostic permettant d'analyser et de comprendre des choses ensemble et qu'elles laissent le temps d'un recul réflexif régulier sur les actions entreprises.

- ***Des réflexions sur la poursuite de cette mesure très liées aux négociations sur la pénibilité***

Les réflexions sur ce volet d'action, lorsqu'elles ont été amorcées, concernent principalement les liens à établir ou à continuer de travailler avec les travaux engagés sur la pénibilité. Comment les évaluations des pénibilités peuvent-elles venir alimenter les réflexions sur les fins de carrière ou sur les parcours (Biscuiterie) ? Comment l'outil de mesure de la pénibilité en construction peut-il être utilisé pour mieux apprécier les difficultés rencontrées par les seniors dans certaines situations de travail (Restaucol) ?

3.4.3. Entretiens de seconde partie de carrière

Les entretiens de seconde partie de carrière ont été rendus obligatoires dans les entreprises de 50 salariés et plus depuis que des dispositions propres à ce type d'entretien ont été intégrées dans le code du travail par la loi Orientation formation du 24 novembre 2009. « Dans les entreprises et les groupes d'entreprises employant au moins 50 salariés, l'employeur doit organiser un entretien professionnel pour chaque salarié atteignant 45 ans. Cet entretien doit être effectué dans l'année qui suit le 45^{ème} anniversaire du salarié. Au cours de cet entretien, l'employeur informe le salarié notamment sur ses droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation » (Code du travail, art. L. 6321-1). À noter que, suite à l'ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors, étendu par un arrêté du 12 juillet 2006, certaines branches avaient déjà mis en place un entretien de seconde partie de carrière pour les salariés à partir de 45 ans, le rendant ainsi obligatoire pour les entreprises rattachées. Ce type d'entretien ne doit pas, en principe, se substituer à l'entretien professionnel instauré par l'ANI du 5 décembre 2003 relatif à l'accès à la formation tout au long de la vie. Mais dans la pratique, rien n'interdit à une entreprise d'organiser entretien professionnel et entretien de seconde partie de carrière au cours d'une même rencontre. Le code du travail ne précise pas la périodicité de cet entretien. Cependant, l'ANI du 13 octobre 2005 prévoyait qu'il soit renouvelé tous les 5 ans et qu'il se distingue des entretiens d'évaluation éventuellement mis en place par les entreprises.

Toutes les entreprises de notre échantillon³⁶, à l'exception de Métal et d'Informatica³⁶, ont inscrit dans leur accord ou leur plan d'action la réalisation d'entretiens de seconde partie de carrière ou de mi-

³⁶ Informatica a opté, dans le cadre du domaine d'action « Anticipation des évolutions de carrière », pour une systématisation des entretiens annuels, complétés le cas échéant par un bilan d'étape pour les salariés de 50 ans et plus qui souhaitent réaliser un bilan approfondi de leur parcours, et par un bilan de dernière étape de la vie professionnelle pour les salariés qui font part de leur intention de faire valoir leurs droits à retraite dans les 18 mois.

carrière³⁷. La loi du 17 décembre 2008 arrivant juste après l'introduction de ces entretiens dans le code du travail, ces résultats peuvent être perçus comme un signal fort de l'intégration rapide par les partenaires sociaux des nouvelles obligations en la matière. Une vision moins optimiste des choses consisterait à constater que cette mesure s'imposait de toute façon aux entreprises, et qu'en l'inscrivant dans un accord ou un plan d'action elles n'ont fait qu'appliquer la loi.

L'analyse de la mise en œuvre fait en tout cas apparaître une certaine diversité de pratiques d'une entreprise à une autre et, dans l'ensemble, des réalisations plutôt modestes. En tout cas cette première expérience suscite souvent des réflexions au sein des entreprises quant à la manière de poursuivre cette action.

- ***Une mesure qui n'est simple et standard qu'en apparence***

Alors qu'un article du code du travail encadre la conduite des entretiens de mi-carrière, il est intéressant de constater qu'à la fois les textes des accords et des plans et les pratiques relevées témoignent d'une certaine diversité dans la manière de les appréhender.

Des bénéficiaires pas toujours définis en stricte application des dispositifs légaux

Les textes précisent presque toujours qui sont les salariés concernés par les entretiens. Généralement, c'est l'âge de 45 ans instauré par les textes réglementaires qui est repris, avec des nuances d'écriture, qui soulignent d'ailleurs peut-être une certaine ambiguïté des textes. Dans certains cas en effet, il est dit que les entretiens concernent « tous les salariés âgés de 45 ans et plus », alors que d'autres textes précisent que « l'entretien sera organisé dans l'année qui suit le 45^{ème} anniversaire du salarié », même si on comprend, au regard de l'objectif fixé, que l'idée est bien de toucher tous les salariés de plus de 45 ans, et pas seulement ceux qui atteignent 45 ans après l'entrée en vigueur de l'accord ou du plan. Ainsi, l'accord d'Adhésif précise que « l'entreprise mettra en place des entretiens de deuxième partie de carrière qui auront lieu dans l'année qui suit le 45^{ème} anniversaire, puis tous les 5 ans » et plus loin « l'objectif étant de mettre en place cet entretien pour 100 % des salariés de 45 ans et plus ».

Cependant certaines entreprises s'affranchissent d'emblée des dispositions légales, en définissant les bénéficiaires comme les salariés atteignant l'âge de 50 ans (Impromas), ou à partir de 50 ans (Génie Public). Est-ce par méconnaissance de la loi et alignement automatique sur le seuil de 50 ans défini par la loi de 2008 en faveur de l'emploi des seniors ? Nous n'avons pas eu l'occasion de trouver une réponse satisfaisante à cette question.

D'autres entreprises, enfin, établissent des priorités d'accès à cet entretien en fonction de l'âge ou de la catégorie professionnelles. L'accord de Pharma précise qu'une priorité d'accès sera donnée aux salariés âgés de 45 à 50 ans. Chez Énergie, l'entretien de mi-carrière, créé par l'accord GPEC et repris dans le plan d'action, a constitué un point d'achoppement à la négociation. L'objectif de 1 800 entretiens était très en dessous des besoins en considérant le nombre de personnes de 45 ans et plus. Les représentants syndicaux ont insisté sur la nécessité de renforcer les moyens humains dans la filière RH. Or la direction a choisi de cibler les entretiens sur le flux de personnes atteignant les 45 ans et a précisé que les entretiens se feraient à moyens constants. De son côté, Restaucol a pris l'option, au cours de la phase de préparation de la mesure, de donner une priorité aux employés travaillant sur les sites d'exploitation. En effet, d'une part, cette catégorie de personnel représente plus de 80 % des plus de 45 ans et, d'autre part, l'encadrement bénéficierait déjà d'entretiens équivalents du point de vue de la direction. Ces priorités sont donc parfois décidées ou précisées au moment de la mise en œuvre, au nom d'un certain pragmatisme.

Deux modalités de réalisation des entretiens

Les entretiens de mi-carrière peuvent être des entretiens spécifiques réalisés soit par la filière RH, le cas échéant en présence du responsable hiérarchique (c'est le cas à Énergie et à Adhésif), soit par le responsable hiérarchique direct, éventuellement appuyé à la demande de l'une ou l'autre des parties

³⁷ C'est plus que dans d'autres études. Parmi les 116 accords ou plans d'action étudiés par la DARES en 2011, cette mesure est présente dans 81 textes (Claisse *et al.*, 2011).

par le responsable N+2 ou par un interlocuteur RH (c'est le cas pour Restaucol, au moins la première fois et pour Pharma). Ils peuvent aussi être accolés à un entretien préexistant dans l'entreprise, que cet entretien s'appelle entretien annuel, entretien d'évaluation ou entretien de développement (c'est le cas pour Biscuiterie, Impromas, Électroménage, Papier Carton et Génie Public).

Nous avons parfois pu recueillir des éléments sur les raisons de ces choix. Le choix du manager est fait plutôt par souci de réalisme au regard du nombre d'entretiens à conduire, ou en raison de sa bonne connaissance des salariés. La filière RH est choisie en raison d'une plus grande facilité supposée du salarié à évoquer les éventuels problèmes qu'il rencontre dans un contexte non hiérarchique, et de la meilleure visibilité dont elle dispose sur les parcours possibles dans l'entreprise. Le choix d'accoler l'entretien de mi-carrière à un autre entretien est en général justifié par le souci de ne pas démultiplier le nombre d'entretiens. Et celui de les distinguer par la volonté de dissocier les questions d'évaluation de la performance annuelle des questions de perspectives d'évolution. Les points de vue des organisations syndicales dont nous avons eu connaissance sur le sujet étaient plutôt en faveur d'entretiens distincts conduits par la filière RH (Énergie, Restaucol).

Un autre élément de différenciation des dispositifs est la plus ou moins grande proactivité de l'entreprise dans le fait de proposer l'entretien aux salariés. L'entretien peut être systématiquement proposé : c'est généralement le cas quand il est accolé à un autre entretien régulier, ou quand le dispositif est piloté par la DRH, comme chez Énergie ou Adhésif. Dans d'autres entreprises, l'initiative est clairement laissée au salarié de solliciter le bénéfice de l'entretien (Pharma). Dans d'autres cas encore, une certaine ambiguïté semble subsister (Restaucol).

Lorsqu'une fréquence est indiquée, c'est en général la fréquence de 5 ans prévue par l'ANI qui est reprise, sauf pour Restaucol, où elle a été portée à 3 ans à la demande des organisations syndicales, Informatica (3 ans également), et Biscuiterie, qui inscrit cet entretien dans une fréquence annuelle, au même titre que l'entretien dit « annuel » auquel il est accolé.

Un rôle et un contenu très variables d'une entreprise à l'autre

Ils sont beaucoup fonction des pratiques qui étaient celles des entreprises avant la loi de décembre 2008.

Chez Biscuiterie, l'entretien annuel est assez récent et prévoit déjà, au vu de son support, de faire un point sur l'évolution - réalisée ou souhaitée - du métier, des compétences et des conditions de travail des salariés. Ce qui peut expliquer que l'entretien de seconde partie de carrière n'a pas fait l'objet d'un travail d'élaboration particulier en termes de contenu. Le support de l'entretien annuel a simplement été complété par un nota bene : « rappel du plan seniors si date de naissance > 1965 ». L'encadrement de proximité a présenté les mesures et échangé avec les salariés concernés sur leur souhait éventuel d'en bénéficier. « Le plan est proposé dans l'entretien annuel. On dit aux salariés qu'ils ont la possibilité de demander à bénéficier des mesures du plan » (élu du personnel). Par exemple, l'entretien est l'occasion de présenter aux salariés les actions de la cellule Top Ergo et de les inciter à la solliciter en cas de difficulté rencontrée. Nous notons que l'objectif lié à cette mesure dans le texte du plan, repris de l'accord de branche, peut paraître curieusement restrictif quant à la finalité des entretiens : « que 100 % des salariés âgés de 45 ans et plus aient bénéficié de cet entretien dans l'année *et qu'ainsi ils aient été informés* de leurs droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel ».

Dans d'autres cas, la présence d'une trame et d'un guide d'entretien a contribué à cadrer un contenu plus spécifique. Les supports que nous avons pu voir ou qui nous ont été décrits énumèrent des thèmes assez larges (Restaucol : poste actuel et conditions de travail, avenir professionnel) ; mais des points plus précis peuvent également être abordés (Électroménage : date prévue de départ en retraite).

Toutes les entreprises ne font pas référence, dans l'accord ou le plan, à la possibilité ouverte par l'ANI de 2005 d'aborder au cours des entretiens un éventuel aménagement des conditions d'emploi et l'évolution des rémunérations. Impromas indique que l'entretien a pour objet de faire le point, entre autres sujets, sur les conditions de travail. Génie Public précise que l'adaptation du travail est un des points à examiner au cours de l'entretien. En l'absence d'éléments très précis sur le contenu réel des entretiens, nous pouvons nous demander à quel point ces sujets ont été abordés à leur occasion. On

constate en tout cas que les actions susceptibles de découler de l'entretien le plus souvent mentionnées sont liées à la formation, aux bilans de compétences.

Dans la pratique, il semble que le contenu de l'entretien soit souvent adapté à l'âge du salarié. Ainsi, chez Adhésif, il s'agit : pour les plus de 55 ans de voir comment aménager la fin de carrière, par exemple en termes d'horaires, de recueillir leurs besoins, de faire un point sur la retraite ; pour les 45-55 ans plutôt d'envisager les besoins de formation et d'étudier les changements de postes possibles. Comme on le verra plus loin, certaines entreprises définissent d'ailleurs d'emblée deux types d'entretiens, avec des appellations distinctes : mi-carrière et fin de carrière ou dernière partie de carrière.

- ***Des réalisations plutôt modestes***

Nous ne disposons pas toujours d'un bilan précis du nombre d'entretiens réalisés. Mais les éléments disponibles font tout de même apparaître des situations contrastées d'une entreprise à l'autre :

- Chez Génie Public, l'ajout à l'entretien périodique d'évaluation d'un paragraphe obligatoire à partir de 50 ans abordant les projections de fin de carrière et l'adaptation du travail et du salarié, ajout prévu dans le plan d'action, n'a pas encore été mis en œuvre, sans que l'on ait d'éléments pour l'expliquer ;
- Chez Pharma, aucun salarié n'a sollicité d'entretien ;
- Chez Biscuiterie, tous les salariés ont bénéficié de l'entretien puisqu'il est réalisé à l'issue de l'entretien annuel, et que celui-ci est fait régulièrement ;
- Dans les autres entreprises pour lesquelles nous disposons d'un bilan, un certain nombre d'entretiens ont été réalisés, mais les objectifs initiaux ne sont pas atteints (Adhésif, Restaucol, Énergie, Papier Carton).

Un premier élément de compréhension de la non-atteinte des objectifs est la sous-estimation du temps de préparation. Chez Adhésif (2 entretiens réalisés sur 26 potentiels en 3 ans), deux raisons expliquent ce retard : le fait que cette mesure a été considérée comme moins prioritaire que d'autres car elle ne faisait pas partie des mesures spécifiques au site, et le temps nécessaire à la formation de l'assistante RH du site pour une prise en charge des entretiens en local. Chez Restaucol (80 entretiens réalisés sur 8 000 potentiels), la campagne d'entretiens a été lancée un an après la signature de l'accord, le temps de créer les supports et les guides adéquats, de réaliser une phase de test, puis d'organiser le déploiement. Celui-ci nécessite du temps : temps de la communication en cascade pour diffuser l'information sur les 3 000 sites de la société, et temps de l'appropriation au niveau de chaque région pour organiser la mise en œuvre.

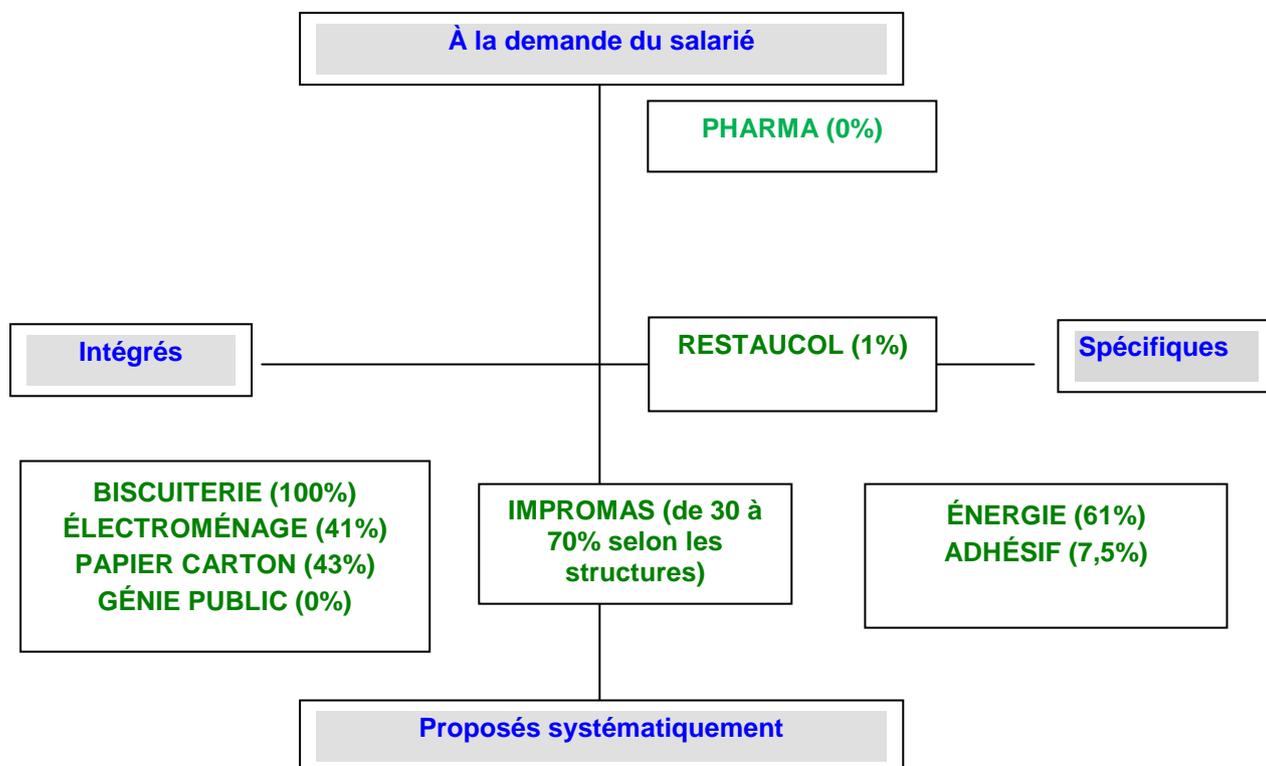
Un deuxième élément d'explication est la sous-estimation des moyens humains nécessaires à la réalisation des entretiens. Par exemple chez Énergie, cela représentait 1 600 entretiens potentiels pour les filières ressources humaines, et différentes étapes de travail en plus de l'entretien lui-même : préparation, débriefing avec la hiérarchie, définition d'un plan d'action, suivi à 18 mois. En cours de mise en œuvre, le constat est fait de moyens insuffisants et de longs délais d'attente dans certains cas. Plus de 1 000 entretiens ont quand même été réalisés, ce qui constitue, selon les termes du bilan d'avancement établi par la direction en avril 2012, « une grande réussite ».

Un troisième élément d'explication est directement lié à certaines options prises pour le dispositif. Il semble qu'il y ait plus de chances que les entretiens de mi-carrière soient effectifs s'ils sont accolés à des entretiens existants qui fonctionnent déjà régulièrement (Biscuiterie). À l'inverse, plus les choses sont laissées à l'initiative de l'individu, moins elles sont accompagnées par l'entreprise et la hiérarchie (Pharma), moins il y a de chances que la mesure se traduise dans les faits.

Un dernier élément d'analyse des raisons de la non-atteinte des objectifs est enfin à rechercher dans l'attractivité de la mesure et les freins qu'elle peut susciter, du côté des salariés comme des managers. Énergie, qui propose à tous les salariés bénéficiaires de suivre une formation pour se préparer à l'entretien, constate un volontariat assez moyen, et fait l'hypothèse que la façon dont les choses sont présentées au salarié n'est pas sans incidence sur sa participation. De fait, d'autres retours d'expérience laissent entendre que le sujet de la dernière partie de carrière n'est pas forcément facile à aborder avec les salariés. Électroménage constate ainsi que la rubrique de l'entretien annuel spécifique à la seconde partie de carrière n'est pas toujours remplie, pour ce qui

concerne la transmission des compétences (avec la date prévue de départ le cas échéant) et la formation complémentaire en cas de départ imminent (par exemple sur le cumul emploi-retraite, le statut d'auto-entrepreneur). Seulement 41 % des personnes concernées, plutôt des salariés proches de la retraite, le font. Chez Biscuiterie, les managers de proximité reconnaissent que certains salariés ne sont pas du tout préparés à aborder le sujet, en particulier les jeunes seniors : « Certains écarquillent les yeux car ils ne sont pas du tout préparés. Les salariés peuvent être amenés à parler de leur crainte de vieillir, de leur appréhension de la retraite », (encadrement conditionnement). Chez Restaucol, plusieurs hypothèses sont avancées par les responsables RH du siège et de terrain : le fait d'être qualifié de senior dès 45 ans a été parfois mal perçu par les salariés et a pu les décourager de solliciter un entretien, les responsables de site, qui sont parfois eux-mêmes de jeunes seniors, ne considéreraient pas le fait de faire ces entretiens comme une priorité, ou n'en percevraient pas l'utilité, ou bien encore craindraient de ne pouvoir répondre à certaines questions touchant à l'avenir professionnel de leur salarié. « L'information sur les entretiens de mi-carrière a été transmise aux agents, mais la capacité de conviction sur le sujet a été variable selon les responsables de site », « On a informé les responsables régionaux, les responsables de sites, un des retours a été de demander si c'était une priorité, parmi tout le reste », « Comment mobiliser les responsables régionaux sur ce sujet ? », (responsables ressources humaines). Certains représentants syndicaux confortent cette inquiétude : « Il n'y a pas de mou, déjà les entretiens d'évaluation ne sont pas toujours annuels... ». Chez Pharma, une des raisons de l'absence de sollicitation d'entretiens semble être, d'une part, le manque de pilotage de la mise en place de cette mesure, qui aurait dû impliquer la ligne managériale, condition apparemment difficile à remplir et, d'autre part, les comportements des salariés qui ne souhaiteraient pas évoquer la fin de leur carrière professionnelle en craignant d'être obligés de s'engager sur des dates. Chez Papier Carton, les entretiens, intégrés aux entretiens d'appréciation des performances, n'ont été effectivement réalisés que pour 43 % des salariés concernés. L'une des raisons évoquées par les responsables hiérarchiques rencontrés est l'absence de possibilité de changement de poste dans l'usine du fait des réductions d'effectifs, qui ne pousse pas à réaliser la partie de l'entretien concernant les seniors.

Schéma : Taux de réalisation des entretiens de 2^{nde} partie de carrière et modalités d'organisation



Au-delà de cet aspect quantitatif, que peut-on dire de l'utilité, de l'apport des entretiens réalisés ?

- ***Un bilan qualitatif difficile à établir***

Aucune des entreprises concernées par la mesure, à part Énergie, ne semble avoir pour l'instant réalisé de bilan un tant soit peu formalisé des entretiens réalisés, que ce soit en termes de satisfaction ou de contenu (constats, tendances, souhaits ou difficultés le plus souvent formulés). Certaines entreprises déclarent vouloir y travailler et ont commencé à s'organiser pour le faire. C'est le cas de Restaucol, où le responsable du dossier senior envisage de mobiliser le groupe de référents RH sur le sujet. Le directeur d'Adhésif note qu'une fois les entretiens réalisés, permettant d'identifier les attentes et les souhaits des salariés concernés, il faudra analyser l'ensemble des demandes formulées et envisager les actions que l'entreprise est en capacité de mettre en œuvre pour y répondre. Beaucoup d'entreprises reconnaissent qu'il serait intéressant de faire ce type d'analyse, mais qu'elles n'y ont pas pensé. Chez Énergie, une enquête de satisfaction a permis de recueillir les impressions des RH, des salariés et des managers sur les entretiens de mi-carrière : 59 % des répondants s'accordent sur l'utilité du dispositif. Pour autant, au-delà de la satisfaction, les apports réels en termes de contribution au maintien en emploi sont difficiles à cerner.

L'apport potentiel de ce nouvel entretien semble très corrélé aux opportunités plus ou moins grandes qui s'offraient au salarié d'aborder la question de son avenir professionnel au sein de l'entreprise avant leur mise en place. Chez Énergie, 40 % des salariés ont formalisé un plan d'action à l'issue de l'entretien, comme un bilan de compétences ou des formations. Mais dans 60 % des cas, l'entretien n'a fait que confirmer l'orientation professionnelle de départ ou les pistes qu'ils avaient auparavant. Il est vrai que, dans le cas de cette entreprise, plusieurs entretiens donnaient déjà aux salariés l'occasion d'aborder la question de leur avenir professionnel. À l'inverse, dans des entreprises où les entretiens n'étaient pas forcément très implantés ou restaient très centrés sur l'appréciation des performances, ce nouvel entretien peut permettre d'aborder des sujets plus larges et d'ouvrir des perspectives. Ainsi, chez Impromas, 3 bilans de compétences ont été réalisés suite aux entretiens. Le directeur d'Adhésif attend des entretiens qu'ils lui permettent de recueillir des besoins que les seniors n'avaient pas forcément l'occasion d'exprimer jusqu'alors. Chez Restaucol, une certaine satisfaction des salariés, liée au fait de s'être sentis écoutés et valorisés, a été rapportée à la commission de suivi de l'accord qui s'est réunie après la phase de test. Il faut dire que l'enquête réalisée pendant la négociation de l'accord avait révélé que seulement 60 % des salariés interrogés avaient bénéficié d'un entretien annuel, celui-ci incluant déjà une partie relative aux souhaits du salarié, mais plutôt succincte par rapport aux autres contenus traités. Chez Biscuiterie, du point de vue des responsables hiérarchiques rencontrés, aborder ce sujet spécifique des fins de carrière a permis à la fois de recueillir des éléments de la part des salariés, sur leurs souhaits, et de les conseiller pour mieux se préserver (par exemple en rappelant l'existence de la cellule interne d'amélioration des conditions de travail et la possibilité d'y faire appel).

- ***Mais des 1^{ères} réflexions issues de l'expérience de la mise en œuvre***

Les premières campagnes de mise en œuvre des entretiens de mi-carrière suscitent souvent des réflexions quant à la manière de poursuivre le déploiement de cette action, en particulier dans les grandes entreprises qui ont misé sur le volontariat.

Chez Énergie, le constat de ressources insuffisantes de la filière RH pour préparer, réaliser et suivre les entretiens amène l'entreprise à se demander s'il faut réfléchir à un redéploiement des moyens de la filière, ou bien confier les entretiens aux managers. La réflexion porte aussi, compte tenu d'un volontariat assez moyen, sur l'option de rendre l'entretien obligatoire : faut-il le systématiser ou le proposer au moment de l'entretien annuel et ne le faire que si le salarié le demande ? Énergie constate aussi qu'il n'y a pas de système d'information qui garde une trace des demandes des salariés : comment capitaliser les informations recueillies, les partager, les rendre accessibles dans une optique de formation, de GPEC ?

Le même type de réflexions semble être en cours chez Restaucol : faut-il rendre l'entretien plus systématique en l'accolant à l'entretien annuel, qui inclut déjà une partie (légère) sur les souhaits du

salarié, ou faut-il continuer à le proposer sur la base du volontariat ? Dans cette entreprise, l'expérience du déploiement a par ailleurs révélé un certain flou sur qui doit avoir l'initiative de l'entretien. Le guide « À mi-carrière, rebondir » qui a été diffusé à l'ensemble des salariés concernés, a pu y contribuer. Il indique « Dès 45 ans, vous pouvez demander un entretien de mi-carrière à votre responsable », puis « Également, votre responsable vous proposera un entretien de mi-carrière ». Il n'en faut pas plus pour que chacune des parties attende l'autre ! Par ailleurs, les échanges que nous avons eus avec quelques responsables de ressources humaines (RRH) montrent qu'il y a aussi une diversité de leur côté dans la manière d'accompagner cette mesure sur le terrain. Certains déclarent ne pas avoir de rôle opérationnel en la matière si ce n'est d'assurer le suivi des demandes de formation issues des entretiens ; d'autres ont proposé de conduire les entretiens eux-mêmes et attendent les demandes des salariés ; d'autres enfin ont anticipé les freins potentiels du côté des managers et des salariés et formulé des préconisations pour accompagner la mise en œuvre. Certaines de ces préconisations ont d'ailleurs été reprises au niveau de l'entreprise. Ainsi, lors de la dernière commission de suivi de l'accord, le 22 janvier 2013, une clarification des modalités de sollicitation de l'entretien a été proposée par la DRH. Désormais, une rubrique sera prévue dans le guide d'entretien d'évaluation pour demander au salarié s'il souhaite bénéficier de cette mesure. Le temps qu'a nécessité le lancement des premiers entretiens fait dire au responsable du dossier senior que l'intervalle de 3 ans entre deux entretiens initialement retenu à la demande des organisations syndicales est sans doute trop court. L'entreprise s'interroge également sur le seuil d'âge pour solliciter l'entretien : 45 ans comme actuellement ou le nouveau seuil de la séniorité retenu dans les textes sur le contrat de génération, beaucoup plus élevé ?

Il semble que les difficultés de mise en œuvre de cette mesure dans les entreprises où elle implique la ligne managériale renvoient aussi à l'implication de celle-ci dans la démarche, ce qui suppose qu'elle s'en soit approprié les enjeux. Le constat dressé par Restaucol, à l'issue de presque 3 ans de fonctionnement de l'accord, que la démarche n'est pas suffisamment portée par les opérationnels, amène l'entreprise à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour les mobiliser davantage. Il semble en tout cas important de concevoir les dispositifs en fonction du type d'entretiens qui fonctionne déjà dans l'entreprise et de raisonner en termes de complémentarité et de pragmatisme. S'il n'est pas forcément opportun de rendre ce type d'entretiens obligatoire, il est important de notre point de vue que l'entreprise s'assure que la proposition d'entretien a bien été faite et surtout qu'elle crée les conditions favorables à un dialogue ouvert et en confiance.

3.4.4. Entretiens et mesures d'aménagement du temps de travail en fin de carrière

- **Entretiens de fin de carrière**

Quelques entreprises de l'échantillon, plutôt des grandes, font une distinction entre les entretiens de seconde partie de carrière ou de mi-carrière, et des entretiens de *fin de carrière* (Énergie) ou encore de *dernière étape de la vie professionnelle* (Informatica). Ces deux entretiens se distinguent généralement par l'âge à partir duquel ils sont envisagés (45 ou 50 ans pour le premier, au cours des toutes dernières années de vie professionnelle pour le deuxième) et par leur finalité. Chez Énergie, ils sont proposés dès qu'un salarié a fait connaître ses intentions de départ et au plus tard deux ans avant la date de départ prévue. Ils sont menés par le manager, à la différence des entretiens de mi-carrière, avec l'appui de la filière RH. Chez Informatica, le bilan de la dernière étape de la vie professionnelle est réalisé à l'initiative du salarié qui fait part de son intention de faire valoir ses droits à la retraite dans les 18 mois qui suivent - dans les 24 mois s'il est exposé à certaines contraintes de travail. Il est réalisé avec le responsable des ressources humaines. Ces entretiens ont plusieurs objectifs : organiser les conditions de poursuite de l'activité jusqu'au départ en retraite et préparer la transmission des compétences, mais aussi inciter les salariés à faire connaître leurs intentions de départ à la retraite. La modification des règles de la mise à la retraite d'office depuis 2009 a en effet réduit l'initiative de l'employeur et accru celle du salarié³⁸. De plus, l'allongement de la durée d'assurance et la possibilité de surcote conduisent des salariés à reporter leur départ à la retraite au-delà de l'âge auquel ils accèdent au taux plein. Les entreprises se trouvent donc dans une situation de

³⁸ La loi de financement de la Sécurité sociale n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 et le décret n° 2008-1515 du 30 décembre 2008 ont modifié sensiblement la procédure applicable pour une mise à la retraite d'office. La mise à la retraite à l'initiative de l'employeur et sans accord du salarié n'est plus possible avant que celui-ci ait 70 ans.

flou, d'autant qu'elles n'ont pas à connaître l'état des droits à pension de leurs salariés. Les entretiens de fin de carrière sont ainsi une façon de réduire leur incertitude, ce qui explique qu'ils s'accompagnent de dispositions intéressantes pour le salarié pour l'inciter à donner cette information, voire à s'engager sur une date de départ. Par exemple à Informatica, le bilan ouvre l'accès à différentes mesures d'aménagement : formations liées à un projet envisagé à la retraite, télétravail, disponibilité pour du bénévolat, passage à temps partiel. Chez Énergie, le dispositif est moins attractif. Le bilan avait été proposé à l'origine par la direction pour avoir une meilleure visibilité sur les dates de départs à la retraite, avec l'idée que le salarié s'engage sur une date de départ, et reçoive une prime s'il la respecte. Mais cette proposition n'a pas reçu l'aval de toutes les organisations syndicales et elle n'a finalement pas été retenue. Par ailleurs, aucun consensus n'a été trouvé dans cette entreprise sur des modalités de réduction du temps de travail en fin de carrière.

Chez Énergie, cet entretien est jugé utile par les bénéficiaires, mais l'entreprise attend de faire un bilan plus précis pour faire éventuellement évoluer sa forme actuelle. Chez Informatica, 27 personnes en ont bénéficié en 2 ans. L'objectif était que la moitié de ces bilans débouchent sur au moins une mesure d'aménagement, ce qui a été le cas. Entre 2010 et 2011, ces bilans ont été suivis de 19 passages à temps partiel, dont un avec télétravail, un aménagement du lieu de travail, et deux formations dans le cadre du DIF. Ces entretiens ont connu dans cette entreprise un meilleur succès que les entretiens de mi-carrière. Ils ont permis aux salariés de signaler l'intérêt pour une ou plusieurs mesures et d'éviter que le départ en retraite représente une rupture trop brutale. Pour l'entreprise, cette mesure qui consiste à annoncer à l'avance une date de départ à la retraite permet d'anticiper le remplacement³⁹. Compte tenu de l'anticipation limitée (2 ans au plus), il s'agit en effet davantage d'anticipation que de transmission des compétences.

Une des difficultés rencontrées par les entreprises est de déterminer quand programmer cet entretien de fin de carrière, puisque la date de départ en retraite n'est pas *a priori* connue. La date d'ouverture théorique des droits est souvent le seul point de repère utilisable pour interroger le salarié, s'il ne s'est pas spontanément manifesté. Certaines entreprises font le choix, par exemple, d'adresser un courrier aux personnes concernées deux ans avant le départ théorique à la retraite pour leur demander, à titre indicatif, si elles savent quand elles quitteront l'entreprise.

• **Mesures d'aménagement du temps de travail**

L'aménagement du temps de travail pour les salariés âgés est souvent mis en avant pour favoriser leur maintien dans l'emploi. Cinq entreprises ont prévu dans leur accord ou plan d'action et mis en place des actions d'aménagement du temps de travail : Biscuiterie, Electroménage, Pharma, Informatica, Restaucol.

Des dispositifs relevant de deux domaines d'action

Les aménagements du temps de travail relèvent soit du domaine « Amélioration des conditions de travail et de la prévention de la pénibilité », soit du domaine « Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ».

Les aménagements spécifiquement destinés à réduire la pénibilité sont logiquement inscrits dans le premier domaine d'action. Les modalités de réduction sont variées : il s'agit soit d'une réduction du temps de travail (Biscuiterie), soit de jours de congés supplémentaires (Ménage), soit encore de réduction du temps de travail par suppression du travail de nuit (Pharma). Ces aménagements correspondent en outre à deux visions différentes de la pénibilité : l'usure liée au parcours professionnel (référence à la durée d'exposition) pour Biscuiterie et Ménage ; la difficulté à tenir dans certaines conditions de travail (référence à l'exposition actuelle) pour Pharma, Informatica et Restaucol. Ces deux visions ne rencontrent qu'en partie les trois acceptions de la pénibilité du travail usuellement distinguées⁴⁰ : les contraintes et nuisances tout au long de la vie professionnelle qui ont

³⁹ Juridiquement, l'engagement sur une date de départ peut cependant être rompu par le salarié. Aucune entreprise n'a cependant relevé ce point.

⁴⁰ Molinié A-F., Volkoff S. (2006), « Fins de vie active et pénibilités du travail », in *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte/Centre d'études de l'emploi, p. 95-104. Volkoff S. (2008), « Fins de vie active et "pénibilités" du travail », in Nicot A.-M., Roux C. (éd.), *Pénibilité au travail. Une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels*, Etudes et documents, Anact, mai, p. 16-20.

des effets potentiels sur la longévité, la qualité de vie et la santé au grand âge ; la pénibilité ressentie ; la pénibilité à laquelle est confrontée une personne dont l'état de santé est déficient, en raison ou non de son travail passé. La référence à un état de santé déficient n'apparaît explicitement que dans l'aménagement de fin de carrière proposé par le groupe Ménage. Les salariés ne peuvent bénéficier des aménagements que pour une durée limitée à trois ans maximum et le plus souvent à un an. La dimension préventive est donc peu perceptible.

Le domaine d'action aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite se traduit le plus souvent par des dispositifs généraux. Néanmoins, l'accord d'Informatica prévoit une dérogation dans le cas de travail en équipe ou posté, d'astreintes régulières ou de déplacements professionnels supérieurs à 10 000 km par an en voiture. Par ailleurs les critères d'accès limitent la transition dans le temps en retenant le plus souvent un âge minimum élevé (60 ans pour Ménage) et surtout une durée limitée jusqu'à la retraite (Ménage, Pharma, Informatica, Restaucol).

Comme le montre la synthèse des actions (tableau 8), l'accès à la mesure de réduction du temps de travail est presque toujours conditionné soit à un engagement du salarié sur une date de départ soit à une durée limitée avant le départ en retraite, sauf en ce qui concerne Biscuiterie, où la mesure est ouverte à partir de 55 ans. Ce type de mesure a très rarement été assorti d'un objectif chiffré.

Tableau 8 : Synthèse des actions d'aménagement du temps de travail

Entreprises	Conditions d'accès	Modalités temps travail	Compensation financière	Indicateur /objectif	
Biscuiterie	<ul style="list-style-type: none"> - 55 ans - avoir occupé longtemps des emplois à forte pénibilité 	mi-temps	<ul style="list-style-type: none"> - compensation partielle la 1^{ère} année : adaptation sur 12 mois de la rémunération - cotisations patronales base temps plein 	aucun	
Ménage 3 dispositifs	Temps partiel de fin de carrière (TPFC)				
	<ul style="list-style-type: none"> - volontariat - 60 ans et pas de liquidation possible à l'âge <i>minimum de la retraite à taux plein</i>) - plus de 10 ans d'ancienneté - 3 ans maximum dans le dispositif - temps plein au cours des 5 ans précédents 	Baisse progressive : 80 % la 1 ^{ère} année, 70 % si 2 ^{ème} , 60 % si 3 ^{ème} Possibilité de revenir à temps plein	<ul style="list-style-type: none"> - compensation partielle : 50 % - indemnité de départ à la retraite sur la base du salaire de référence temps plein réactualisé - participation et intéressement sur la base d'un salaire à temps plein - cotisations patronales sur la base d'un temps plein et prise en charge de la différence des cotisations salariales au régime ARRCO 	aucun	
	Jours de repos seniors (réduction de la pénibilité liée au travail en équipe)				
	<ul style="list-style-type: none"> - 55 ans et plus - au moins 10 ans en équipe 	4 jours par an (1 par trimestre)	Pas de baisse de rémunération	aucun	

	Aménagement de fin de carrière (AFC) - Electroménage			
	<ul style="list-style-type: none"> - volontariat - 56 ans et 5 mois au 1^{er} juin 2009 - taux plein avant 61^{ème} anniversaire - Dérogation : 60 ans et plus et au maximum 24 mois dans le dispositif - 55 ans et plus, aptes et reconnaissance COTOREP de maladie professionnelle ou taux d'IPP > ou = 10 % 	<ul style="list-style-type: none"> - temps partiel annualisé (455 heures ou 62 jours forfait) - possibilité d'une dispense d'activité pour les 59 ans et plus - possibilité de revenir à temps plein 	<p>Compensation partielle : Périodes non travaillées</p> <ul style="list-style-type: none"> - 65 % du 1/12^{ème} de la rémunération n'excédant pas le plafond de la SS des 12 mois précédant l'entrée dans le dispositif - + 50 % du 1/12^{ème} de la rémunération comprise entre 1 et 2 fois le plafond de la SS <p>Périodes travaillées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complément à 100 % du 1/12^{ème} de la rémunération antérieure - cotisations patronales sur la base d'un temps plein et prise en charge de la différence des cotisations salariales au régime ARRCO - idem pour la prévoyance - indemnité d'adhésion selon date 	<p>Nombre de personnes ayant bénéficié de la mesure Pas d'objectif</p>
Pharma	Aménagement du rythme de travail (réduction de la pénibilité)			
	<ul style="list-style-type: none"> - volontariat - salariés en horaire posté - 12 mois qui précèdent la date à laquelle le salarié atteindra l'âge et la durée d'assurance lui permettant de bénéficier d'une retraite 	<p>suppression des postes de nuit → en moyenne moins de 71 % de l'horaire 4*8 en vigueur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - compensation partielle (80 % salaire + primes) - cotisations patronales sur la base d'un temps plein - idem pour la prévoyance - indemnité de départ à la retraite sur la base du taux plein 	<p>Indicateur : nombre de demandes acceptées par rapport au nombre de demandes reçues et formulées par des bénéficiaires potentiels Objectif : 100 % des demandes des salariés concernés acceptées</p>
	Temps partiel de fin de carrière			
<ul style="list-style-type: none"> - volontariat - 12 mois précédant la date à laquelle le salarié atteindra l'âge et la durée d'assurance lui permettant de bénéficier d'une retraite. 	<p>au moins 80 % du temps plein</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cotisations patronales (base : temps plein) - idem pour la prévoyance - indemnité de départ à la retraite sur la base du taux plein 	<p>Indicateur : nombre de demandes acceptées par rapport au nombre de demandes reçues Objectif : 100% des demandes des salariés concernés acceptées.</p>	

Informatica	<ul style="list-style-type: none"> - A l'occasion du bilan de la dernière étape de la vie professionnelle (18 mois avant le départ à la retraite ou 24 mois dans le cas de travail en équipe ou posté, d'astreintes régulières ou de déplacements professionnels > 10 000 km par an en voiture 	80 % du temps plein hebdomadaire	Compensation partielle : <ul style="list-style-type: none"> - rémunération à 90 % - cotisations patronales et salariales aux régimes de retraite complémentaires sur la base du temps plein 	Objectif : pour les 55 ans et plus, 50 % des bilans donnent lieu à l'un des quatre aménagements (dont la réduction du temps de travail)
Restaucol Temps partiel de fin de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - engagement à partir à la retraite à l'échéance fixée - 3 ans maxi avant départ en retraite annoncé 	<ul style="list-style-type: none"> - réduction de 10 ou 20 % du temps de travail quotidien, hebdomadaire ou pluri hebdomadaire - possibilité de revenir à temps plein 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de compensation salariale - cotisations patronales et salariales sur base temps plein - 13^{ème} mois sur base temps plein - Indemnités de départ à la retraite sur base temps plein 	Nombre de personnes bénéficiaires Objectif : proposition aux collaborateurs à compter de la signature de l'accord

Pour mémoire, un dispositif d'aménagement du temps de travail était prévu dans le projet d'accord d'Energie mais il n'a pas été maintenu dans le plan d'action

Un succès modeste à ce jour

Le nombre de personnes qui bénéficient de ces diverses modalités de réduction du temps de travail est plutôt modeste voire marginal. On retrouve notamment le frein de la perte de rémunération, déjà noté dans de précédentes études⁴¹. Si des compensations sont offertes pour neutraliser l'effet du temps réduit sur les droits à la retraite et, le cas échéant, sur la prévoyance collective, les compensations salariales sont en effet au plus partielles, avec de notables différences selon les entreprises (tableau 8).

C'est chez Informatica que la mesure de réduction du temps de travail semble connaître le plus de succès, avec 19 bénéficiaires en 2 ans. Ce succès, par comparaison avec les autres entreprises concernées, peut s'expliquer par la catégorie professionnelle des bénéficiaires. Ce sont *a priori* des cadres, pour lesquels on conçoit qu'une perte de 10 % de salaire sur 18 mois ou 2 ans maximum est plus facilement envisageable que pour des ouvriers ou des employés. Dans les autres cas, le nombre de bénéficiaires reste pour l'instant très anecdotique (2 pour Électroménage, 5 pour Restaucol, 4 pour Pharma). En ce qui concerne Biscuiterie, aucun salarié n'a encore bénéficié du dispositif, mais la direction fait état de 2 demandes qui n'entraient pas dans le cadre défini par le plan d'action : l'une parce que la demande concernait un passage à 80 %, l'autre parce que le salarié n'avait pas occupé d'emploi à forte pénibilité. Finalement, la demande de 80 % a été accordée, mais sans prise en charge par l'entreprise des cotisations patronales sur la base du temps plein et sans diminution progressive du salaire, donc hors du cadre défini par le plan d'action.

⁴¹ Charpentier P., Jolivet A. (2001), *Prétraitements progressifs et gestion prévisionnelle de l'emploi*, Rapport pour la DGEFP, octobre, 52 p.

Dans cette entreprise, les entretiens conduits auprès d'une dizaine de salariés confirment l'hypothèse formulée *a priori* par la direction et les représentants du personnel, à savoir que la perte de rémunération, considérée comme trop forte (50 % à l'issue de la 1^{ère} année), constitue le frein majeur. Le mi-temps « favorise ceux qui ont de bons revenus » (entretien 6, salariée, 55 ans et plus), « toute seule, ce n'est pas possible financièrement » (entretien 11, salariée, 45-54 ans), « c'est trop du point de vue salaire » (entretien 5, salariée, 45-54 ans), « les gens ne veulent pas demander de mi-temps à cause de la perte de salaire, ils préfèrent avoir un problème mais pas perdre en salaire » (entretien 9, salariée, 55 ans et plus). Il peut y en avoir d'autres, comme le poste occupé (crainte d'être affecté, en arrivant par exemple l'après-midi, à d'autres postes que son poste de prédilection), la concurrence d'autres possibilités d'aménagement existant dans l'entreprise (compte épargne temps, souplesse horaire ou autres modalités de réduction du temps de travail accordées au cas par cas), et aussi parfois un certain point d'honneur qui est mis à *tenir* au travail, tant que c'est possible, et qui fait repousser le moment de solliciter ce type de mesure. Il ne serait envisageable qu'en cas de problème de santé et plutôt sur une courte durée, limitant la perte de salaire : « si j'étais prise de cours la dernière année, je profiterais peut-être de la baisse du temps de travail, puisque le salaire ne baisse pas trop la 1^{ère} année » mais « tant qu'on se sent bien... » (entretien 7, salariée, 45-54 ans), une année seulement, ce serait possible » (entretien 11, salariée, 45-54 ans). Une salariée évoque aussi le poste occupé en cas de mi-temps : quand on vient la journée, on vient à notre place et on la garde. Si on arrive l'après-midi, on ne va pas prendre la place de la personne qui est là depuis le matin » (entretien 8, salariée, 45-54 ans). Néanmoins une partie des salariées rencontrées est intéressée par une réduction du temps de travail : « pas le besoin, dans quelques années peut-être » (entretien 11, salariée, 45-54 ans), « c'est trop tôt parce que je suis loin de la retraite » (entretien 9, salariée, 55 ans et plus), « avec l'âge, c'est plus dur, mais il n'y a pas tellement de postes hors ligne » (entretien 9, salariée, 55 ans et plus), « il manque des postes appropriés pour celles qui ont des problèmes de santé » (entretien 4, salariée, 55 ans et plus). D'autres formules que le mi-temps auraient la préférence : « prendre une journée par semaine permettrait d'être moins fatiguée » (entretien 1, salariée, 45-54 ans), « travailler une journée de moins et encore plus travailler en journée » (entretien 4, salariée, 55 ans et plus), « une formule de temps réduit quitte à gagner moins mais pas un mi-temps ou peut-être alors un ou deux ans de la retraite, une fois (...) libérée de certaines choses » (entretien 5, salariée, 45-55 ans). Il y a par ailleurs des demandes pour repasser en journée. Une salariée indique que, depuis quatre ou cinq ans, elle place toutes ses heures supplémentaires sur le compte épargne temps « pour partir plus vite, une secrétaire est partie comme ça » (entretien 11, salariée, 45-54 ans). Finalement, la seule personne à avoir bénéficié d'une réduction de son temps de travail (passage à 80 %) l'a sollicitée pour des raisons de santé. Elle avait demandé au médecin conseil un mi-temps thérapeutique qui lui a été refusé car elle avait repris le travail à l'issue de son arrêt de travail. Avec six mois de recul, elle estime que ne pas travailler le lundi « repose mieux qu'un jour en milieu de semaine » (entretien 9, salariée, 55 ans et plus). Cependant elle est parfois amenée à travailler sur des postes où elle ne devrait pas travailler quand il manque du personnel, « mais ce n'est pas toute la journée ».

Dans les autres entreprises, nous n'avons pas beaucoup d'éléments permettant d'analyser précisément les raisons du peu de succès de la mesure à ce jour, car aucune investigation n'a pu être réalisée auprès des salariés concernés pour tenter de comprendre les raisons de l'insuccès. Outre la question du frein salarial, certains responsables ressources humaines avancent le fait que ces mesures n'ont pas encore fait l'objet d'une promotion suffisante auprès des salariés (Restaucol) ou que le potentiel de demandes serait plutôt à venir. Chez Électroménage, la concurrence d'autres dispositifs d'aménagement des fins de carrière encore ouverts, et plus favorables car liés à des enjeux immédiats de réduction des coûts, a ainsi asséché le nombre de bénéficiaires potentiels. La structure démographique peut aussi expliquer le nombre limité de personnes satisfaisant les critères d'âge. C'est par exemple le cas de Biscuiterie, qui anticipe en revanche une augmentation de ce nombre d'ici quelques années et craignait de proposer un dispositif trop attractif difficile à restreindre au moment de l'arrivée à 55 ans de cohortes plus nombreuses.

La nécessité d'ajuster les dispositifs dans la durée

Les constats qui précèdent ne sont pas forcément surprenants, au regard notamment de ce que soulignait déjà l'étude pour le COCT citée plus haut dans ce rapport. « La gestion collective des situations de travail est en prise avec une série de compromis mêlant la santé, le contenu du travail, l'organisation de la vie hors travail... S'agissant des aménagements relatifs au temps de travail, si les

entreprises se rapprochent des demandes des salariés, des seniors en particulier, marquant là une certaine évolution, les salariés sont amenés à arbitrer entre plusieurs dimensions : le niveau de maintien du salaire lors du passage en horaire de jour, la possibilité d'évolution de carrière, la conciliation avec la familiale... Ces compromis sont plus ou moins coûteux en fonction du type de personnel concerné, du genre. La gestion de ces compromis et des solutions plus ou moins durables apportées nécessite du temps. Les dispositifs qui fonctionnent se préparent donc dans la durée, s'ajustent aux différents publics. Enfin, un élément de réussite semble perceptible dans les dispositifs qui articulent des mesures collectives mais permettent une personnalisation, une gestion sur mesure. C'est très net s'agissant du passage d'horaire de nuit à horaire de journée, mais aussi de l'aménagement du temps en fin de carrière »⁴². Ce constat pose la question des enseignements à tirer du démarrage lent des mesures d'aménagement du temps de travail dans les entreprises de notre échantillon.

Pour l'instant, seule Biscuiterie a exprimé, dans les entretiens conduits début 2013, une intention de rediscuter de la mesure de réduction du temps de travail existante dans le cadre du renouvellement du plan d'action. A l'occasion du refus par la direction de prendre en charge une demande de passage à 80 % dans le cadre du plan d'action, les élus se sont en effet rendus compte qu'ils avaient mal interprété le contenu du texte. Ils avaient pris la référence au mi-temps pour un exemple, sans penser que cela excluait toute autre forme de réduction du temps de travail. Ils n'auraient pas signé sinon, affirment-ils. Des contacts informels avec les salariés leur font penser qu'un 80 % intéresserait davantage, et confirment le frein principal qui est la perte de salaire jugée trop importante. Ils souhaiteraient que d'autres formes de temps partiel soient envisagées dans le nouveau plan, formulent quelques hypothèses mais s'interrogent sur les chances d'aboutissement des futures négociations. La direction indique clairement qu'elle a opté au départ pour des contraintes assez fortes pour cette mesure par prudence, craignant d'avoir de nombreuses demandes. Au final, elle reconnaît que la mesure ne semble pas adaptée et qu'elle ne peut être reconduite en l'état. Des points méritent aussi d'être clarifiés, par exemple ce que l'on entend par « avoir occupé longtemps des emplois à forte pénibilité ». Nous ne connaissons pas l'issue des discussions, mais l'exemple de cette entreprise illustre bien le temps d'ajustement qui est souvent nécessaire avant que ce type de mesure trouve son public. Pour l'instant, la direction se trouve en effet confrontée à une mesure du plan qui n'attire pas, en partie parce qu'elle a été prudente au départ par rapport aux conditions offertes, par crainte de ne pas être débordée par les demandes. Par ailleurs, elle reçoit des demandes d'aménagement des horaires d'une nature un peu différente de la part des seniors, ce qui montre que des besoins en ce sens existent. Elle s'efforce d'ailleurs d'accéder à ces demandes au cas par cas, mais elle ne souhaite pas forcément les officialiser et les généraliser au sein d'un accord, de peur, là encore, de se trouver débordée par des demandes auxquelles elle ne pourra pas forcément répondre. L'enjeu va être de trouver un équilibre gérable et acceptable pour l'entreprise entre ces différentes offres. Un processus d'apprentissage est en cours pour les acteurs.

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

Les domaines d'action « développement des compétences et des qualifications et accès à la formation » et « transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat » sont les plus fréquemment choisis selon les diverses études réalisées par les Aract, l'Anact et la DARES : ils figurent dans près de neuf textes sur dix. Parmi les entreprises que nous avons étudiées, sept retiennent le premier domaine et neuf le second.

- **Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation**

Nous pouvons observer, en matière de formation, dans les entreprises de notre échantillon, des intentions et des pratiques quelque peu formelles et pas toujours ambitieuses. Dans les petites et moyennes entreprises, il est ainsi fait mention de « l'affectation d'une partie du plan de formation aux seniors » (Adhésif), cet objectif étant agrémenté d'un indicateur (les salariés de plus de 45 ans devront représenter 30 % de l'effectif formé) ; de « l'examen privilégié des demandes de Droit Individuel à la Formation (DIF) et de leur acceptation » (Biscuiterie), sachant que, dans cette entreprise, des actions de formation dans le cadre du DIF étaient déjà proposées chaque année,

⁴² Caron *et al.* (2012), *op. cit.*, p. 89.

notamment des formations d'initiation à l'informatique et des formations en langues étrangères, mais aussi des formations pour le management de proximité et des formations de formateurs ; ou plus simplement de formation à la préparation à la retraite (Papier Carton). Impromas constitue un cas assez illustratif des difficultés auxquelles se heurtent les PME en matière de formation des seniors. Dans cet organisme, la formation et la mobilité professionnelle sont apparues comme des enjeux et des leviers d'action majeurs du maintien en emploi de personnels vieillissant, leviers restant difficiles à activer. En effet, la mise en œuvre de l'accord butte concrètement sur un manque de moyens pour permettre effectivement aux salariés de poursuivre des formations qualifiantes dans une optique de réorientation de leur seconde partie de carrière. A ceci s'ajoute le fait que les dispositifs tels le DIF, le congé individuel de formation (CIF) ou la validation des acquis de l'expérience (VAE) sont peu opérants dans le secteur médico-social. Génie Public vise à permettre à 20 % de sa population de seniors de bénéficier d'actions de formation, objectif qu'elle n'a d'ailleurs pas toujours atteint. Mais ce n'est pas là que réside l'intérêt de ce cas. Cette entreprise du bâtiment, appartenant à un secteur où de dures conditions de travail favorisent traditionnellement un vieillissement accéléré, a en effet mis en place un original programme de formation animé par deux kinésithérapeutes et intitulé « Protéger son corps ». Ce programme vise à favoriser, chez les salariés, une « prise de conscience de la nécessité de ménager autant que possible son corps, de respecter de respecter son organisme » (dirigeant, journal d'entreprise). Propos que complète un chef de chantier : « Nous apprenons "comment s'y prendre", à faire le geste efficace qui limite l'usure. Un échauffement en début de poste, ça permet de durer dans de meilleures conditions ». Précisons que cette formation est destinée à l'ensemble des membres de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants et collaborateurs ; elle est de nature à permettre de « mieux vieillir au travail » et ses effets sont supposés être bénéfiques pour la dernière étape de la vie professionnelle.

Quant aux grandes entreprises de notre échantillon, on note qu'elles semblent surtout sensibles à éviter un risque de discrimination des seniors dans leur politique et leurs pratiques de formation. Electroménage prévoit ainsi de dédier « 35 % des heures de formation du groupe aux 45 ans et plus ». Dans cette entreprise, le DIF semble peu demandé. L'un des salariés rencontrés propose une explication : « les gens ne se voient peut-être pas finir ailleurs ». Informatica vise « un même niveau d'accès à la formation en pourcentage de formés et en durée de formation par personne formée », objectif qu'elle atteint. Restaucol assure un principe d'égalité pour l'accès aux actions de formation et s'engage à étudier en priorité les demandes des seniors de bénéficier de l'ensemble des dispositifs de formation en vigueur (plan de formation, DIF, CIF, bilan de compétences, VAE, certificat de qualification professionnelle - CQP). Dans cette entreprise, la formation des seniors a augmenté mais on n'en connaît pas les raisons ; ce qui a occasionné des demandes d'approfondissement sur la nature des indicateurs. Energie, à partir du constat que le taux d'accès à la formation était inférieur pour les 55 ans et plus, a prévu deux actions : un accompagnement renforcé des salariés en 2^{ème} partie de carrière et l'identification des freins et des motivations des seniors par apport à la formation. L'objectif, dans ce domaine, étant de réduire de 15 % l'écart du taux d'accès à la formation entre les 55 ans et plus et l'ensemble des salariés. L'enquête de terrain a permis de faire apparaître une réduction de l'écart d'accès à la formation de l'ordre de 15 %, mais sans action spécifique. Pharma, enfin, n'a pas choisi de faire figurer ce domaine d'action dans son accord ; la formation des seniors s'inscrit dans le régime général de formation en vigueur dans cette entreprise.

- ***Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat***

Neuf des onze entreprises ont choisi d'intégrer ce domaine d'action dans leur accord ou leur plan d'action. Cela peut prendre certes une forme un peu anecdotique, comme dans le cas de Métal qui est attentive à la « transmission des tâches » au service de la comptabilité afin « d'assurer le fonctionnement du service » après le départ en retraite de l'actuel titulaire. Cela peut aussi s'intégrer dans le cadre d'une politique de tutorat déjà en place dans des métiers où existe une tradition de transmission de savoir-faire. C'est le cas d'Impromas, qui réserve une priorité aux seniors dans le recrutement de ses tuteurs. Dans les professions du médico-social, où le niveau de qualification est important, l'accueil de stagiaires en milieu de travail pour validation des diplômes est une pratique courante. A ce titre des « moniteurs de stage » sont régulièrement désignés au sein des structures pour accueillir et encadrer les jeunes arrivants dans les professions. La priorité a été donnée aux candidatures des seniors, sachant que tout professionnel ayant au moins un an d'ancienneté peut prétendre remplir cette fonction. Quatre seniors se sont positionnés pour être formés à la fonction tutorale et encadrer des stagiaires. Cette priorité donnée aux seniors dans le choix de tuteurs se retrouve également à la Biscuiterie mais il est, dans ce cas, qu'il s'agit encore « d'une intention dont la

réalité reste floue et qui risque d'être surdimensionnée » (direction). Electroménage vise « un objectif de 5 % de plus de 50 ans pour les tuteurs ». Restaucol inscrit ce point dans l'entretien de mi-carrière, informe et forme ses tuteurs, est attentive à tenir compte de cette mission dans la charge de travail et octroie des « primes spécifiques » à ses tuteurs, option qui fait parfois débat dans les entreprises.

La question de la prise en charge financière de la mission de tuteur a été discutée lors de la négociation de l'accord seniors chez Pharma. Disposer d'un volant de tuteurs revêt, en effet, un réel intérêt dans cette entreprise, notamment en fabrication dans des métiers qui s'acquièrent principalement « en situation de travail ». Dans son accord, Pharma reconnaît ainsi « une place particulière du fait notamment de leur expertise et de leur connaissance de l'entreprise mais également du fait du rôle de repère qu'ils sont pour le reste du corps social ». Mais l'absence de compromis entre les partenaires a empêché de faire figurer ce domaine d'action dans le texte de l'accord, la direction n'ayant pas répondu favorablement à la valorisation financière demandée par les organisations syndicales.

En matière de tutorat, deux entreprises présentent des expériences dont on peut tirer d'intéressants enseignements.

Génie Public, tout d'abord, entreprise dans laquelle 10 des 38 seniors sont des tuteurs reconnus. Les savoir-faire à transmettre sont d'ordre technique mais, dans un métier où il n'existe pas de standard, ils doivent aussi permettre au jeune de se repérer dans son environnement de travail : « dans nos métiers, il y a peu de standard avec la diversité des situations, des matériaux... Certains sont paumés et c'est pour cela qu'il ne faut pas les laisser livrés à eux-mêmes » (chef de chantier). Les savoir-faire à transmettre sont aussi d'un autre ordre : des savoir de protection de soi dont la maîtrise est décisive pour éviter un vieillissement accéléré par le travail : « Savoir travailler, c'est faire attention à son corps, ne pas y aller trop rapidement, ça ne sert à rien de courir. La manutention, c'est beaucoup pour les épaules et pour le dos... Le travail, ça doit "fondre dans les pattes" » (salarié senior). « Un tuteur, c'est celui qui va nous permettre de travailler en sécurité, c'est celui qui ne va pas mettre ses gars en danger » (salarié).

Quant à Informatica, son accord prévoit la « formalisation du tutorat dans le cadre des entretiens annuels et la possibilité de se former pour ceux qui le souhaitent ». C'est dans l'une des unités de cette entreprise que l'on peut observer des pratiques significatives dans ce domaine. Dans ce champ d'activité, il s'agit « d'éviter de perdre des compétences critiques ». Les systèmes d'information installés chez des clients nécessitent une maintenance rapprochée d'autant que, concernant leur exploitation, « les échéances continuent à reculer » (un responsable opérationnel). Elles ont besoin d'un service "sur mesure". Les compétences que les techniciens de l'entreprise ont accumulées doivent être conservées et transmises. Les pratiques de tutorat revêtent ainsi un réel intérêt dans cette situation. Quatre à cinq jeunes techniciens sont ainsi régulièrement intégrés en contrat d'apprentissage et confiés à des seniors afin de constituer « un tandem » d'intervention pour la maintenance des systèmes d'information mais qui sont aussi supposés leur apporter leur « riche background d'expérience » (un responsable opérationnel) en les accompagnant dans leur parcours d'insertion. L'intérêt de conserver des seniors se conjugue ainsi aux enjeux de performance de l'entreprise.

3.5. Analyse des écarts/décalages entre prévu/réel

L'analyse de la mise en œuvre des accords et plans d'action dans les entreprises étudiées met sans surprise en évidence un décalage important sur certaines actions entre les objectifs chiffrés et les données observées. Le décalage entre les actions prévues et les actions réellement engagées, entre les dispositifs prévus et leur usage par les différents acteurs est un constat classique. Comment peut-on expliquer ce décalage ? Nous nous interrogerons aussi sur les « non-écarts », dans la mesure où l'atteinte des objectifs peut traduire aussi bien le « succès » des actions ou des dispositifs que la définition d'objectifs *a minima* voire le choix d'indicateurs peu pertinents.

Repérer les écarts n'est pas si facile. Certaines entreprises ne réalisent pas vraiment de bilan formel (Biscuiterie). Pour d'autres, les éléments de bilans formalisés n'ont pas pu être obtenus. Finalement les documents de suivi ne peuvent être analysés que pour Restaucol, Energie, le groupe Ménager (mais pas l'entreprise Electroménage). De plus, la plupart des entreprises n'ont pas fait de bilan

récent. Un tel bilan était en effet souvent lié à l'ouverture des négociations sur l'emploi des seniors. La loi sur le contrat de génération, qui substitue une négociation sur des accords « contrat de génération » à la renégociation des seuls accords seniors et qui proroge la validité des textes existants sur l'emploi des seniors jusqu'à fin septembre, a de fait décalé la réalisation de ce bilan. Enfin, toutes les actions ne sont pas assorties d'un objectif chiffré. On s'appuie donc essentiellement sur les entretiens.

3.5.1. Des objectifs chiffrés qui ne sont pas atteints : quelles explications ?

Une première explication des écarts entre objectifs chiffrés et données réelles tient à des difficultés surtout organisationnelles. Ces difficultés organisationnelles peuvent être liées à la taille de l'entreprise mais aussi à la nouveauté du thème emploi des seniors.

Pour Restaucol France, le déploiement du plan d'action puis de l'accord a été rendu complexe notamment par la configuration de l'entreprise, éclatée sur une multitude de sites. Le levier le plus efficace pour l'application des accords en général est le manager de site. Or, malgré la bonne volonté affichée par la DRH et l'appui des responsables ressources humaines décentralisés, la mobilisation de la hiérarchie intermédiaire ne semble pas aller de soi. Les enjeux liés aux dispositifs négociés ne seraient pas prioritaires dans les objectifs des managers locaux, les managers sont très sollicités par la relation avec le client et par les obligations de *reporting*, la prise de conscience, le changement des mentalités « ne se fait pas en 3 réunions » (représentant syndical). La direction considère que la communication interne est l'aspect le plus avancé du point de vue de la mise en œuvre. Les représentants syndicaux partagent le constat pour ce qui est de la réalisation des guides. Ils sont cependant plus réservés sur le fait que l'information soit réellement descendue jusqu'aux employés sur les sites : « certains sites ont fait l'information, mais pas la majorité, beaucoup de salariés ne savent pas qu'il existe un accord » (représentant syndical). La difficulté à diffuser effectivement l'information aux salariés est aussi liée à des contraintes d'accès : une partie des salariés ne saurait pas lire/écrire, l'intranet ne leur est pas nécessairement facile d'accès, l'affichage ne serait pas toujours opérationnel sur les sites. Le responsable du suivi comptait d'ailleurs beaucoup sur les entretiens de mi-carrière pour assurer « le gros de la communication » sur le contenu de l'accord.

Une deuxième explication tient aux actions elles-mêmes. Il faut alors faire une distinction entre des actions qui relèvent principalement de l'initiative de l'entreprise et des actions qui dépendent aussi de la demande des salariés. Certaines mesures ne trouvent pas leur public pour diverses raisons : les critères pour en bénéficier (âge, parcours professionnel...), leur faible attractivité (perte de rémunération, coût pour le salarié), une certaine auto-éviction des salariés compte tenu du nombre de « places » réelles ou du sentiment de ne pas être à même d'occuper les postes potentiels, l'existence de dispositifs ou de pratiques concurrentes.

Dans le cas de Biscuiterie, trois de ces raisons sont identifiées par le directeur, le responsable de la production et les élus du personnel au comité d'entreprise pour le temps partiel en fin de carrière. La perte de rémunération est jugée trop importante par les opératrices du conditionnement, compte tenu du niveau de rémunération. La pratique ancienne de dérogations sur les horaires de travail pourrait aussi contribuer à limiter la demande. Enfin le dispositif lui-même a été conçu de façon à éviter de trop nombreuses demandes, la direction n'ayant aucune idée sur le « succès » du dispositif et craignant que des demandes nombreuses soient difficilement gérables. Il y a eu peu de demandes pour trois dispositifs proposés dans le plan d'action (bilan professionnel, tutorat, temps partiel), alors que la direction soit ne savait pas du tout quel pouvait être le niveau de demande, soit craignait qu'il soit important et difficilement gérable. Le temps partiel en fin de carrière a été très peu demandé. Les personnes qui l'ont demandé ne satisfaisaient pas le critère d'exposition à des conditions de travail pénibles et/ou demandaient un 80 %.

Le faible nombre de demandes de temps partiel en fin de carrière est aussi relevé par Restaucol France : une vingtaine de demandes de renseignement et trois demandes de passage à temps partiel formalisées selon le bilan réalisé pour la 1^{ère} commission de suivi de l'accord en novembre 2011 ; une quinzaine de salariés à temps partiel fin 2012. Plusieurs hypothèses sont avancées pour expliquer ce faible taux d'adhésion : le frein salarial et le fait que la mesure n'ait pas fait l'objet d'une forte promotion jusqu'à présent.

Sur le site d'Electroménage étudié, deux personnes ont demandé en 2012 à bénéficier du temps partiel en fin de carrière, après être venues se renseigner il y a un peu plus d'un an. Une quinzaine de personnes a demandé des renseignements mais elles ne remplissent pas les conditions avant deux ou trois ans. Dans la mesure où les salariés concernés ont pu bénéficier de préretraite maison, puis en 2009 du dispositif d'aménagement de fin de carrière, le potentiel de demandes serait donc plutôt à venir à partir de 2013.

Lorsque l'action prévue est nouvelle, la conception des outils supports peut être plus difficile et plus longue que prévues. Ainsi, les négociateurs de l'entreprise Restaucol France avaient décidé de porter une attention particulière à la situation des salariés âgés, à l'occasion des audits globaux d'ores et déjà réalisés par les seize coordinateurs QHSE. Une « grille d'audit sur site pour les plus de 60 ans et les plus de 45 ans » a été élaborée et testée par deux coordinateurs QHSE sur une vingtaine de postes. Assez rapidement après le démarrage des premiers audits, des RRH régionaux ont alerté la DRH sur les risques qu'ils percevaient par rapport à la démarche engagée. La question a été remontée en comité de direction, et la décision de suspendre les audits et de reprendre la démarche a été prise au cours du 1^{er} trimestre 2012. Le décalage dans la mise en œuvre tient ici à la fois au dispositif lui-même, jugé peu adapté et donc remis en cause, et à des difficultés organisationnelles puisque cette action mobilise une démarche assez nouvelle pour l'entreprise, les études ergonomiques restant jusqu'à présent assez ponctuelles plutôt individuelles.

Un écart entre le coût et l'intérêt d'une action, donc un écart sur l'efficacité d'une action peut être relevé. Dans le cas d'Energie, le responsable du suivi du plan d'action constate que les entretiens de mi-carrière représentent une lourde charge de travail pour les ressources humaines : préparation, *debriefing*, croisement des points de vue, définition d'un plan d'action, suivi à 18 mois. Or, pour 60 % des personnes, l'entretien n'a fait que confirmer l'orientation professionnelle envisagée.

L'une des actions qui cumule beaucoup de sources d'écart est l'entretien de seconde partie de carrière. Cet entretien, couplé ou non à l'entretien annuel, est souvent utilisé comme un support d'information aux salariés. Tout délai dans sa mise en place a un impact sur le nombre de salariés informés. La nature et le contenu de cet entretien font souvent l'objet d'une préparation en amont, qui peut être plus ou moins longue. Ainsi dans le cas de Restaucol France, la phase de préparation a pris plus de temps que prévu. Elle a permis de préciser la cible : les employés sur site, parce qu'ils représentent 84 % des plus de 45 ans et que l'encadrement bénéficie déjà d'entretiens équivalents. Différents supports ont été créés pour les entretiens : guide pour les managers « Réaliser l'entretien mi-carrière », qui explicite, notamment, la distinction avec l'entretien annuel ; document préparatoire à remplir par le collaborateur ; trame à remplir par le responsable durant l'entretien. Les délais de mise en œuvre indiqués dans l'accord ont été largement sous-estimés puisque la campagne d'entretiens n'a vraiment été lancée qu'en février 2012.

La mise en évidence des écarts est plus ou moins active et donne lieu à une analyse plus ou moins fouillée. Restaucol France procède ainsi à une recherche systématique des écarts et tente de comprendre leurs causes.

3.5.2. Des objectifs atteints qui peuvent poser question

Les bilans et les entretiens montrent que certains objectifs chiffrés sont facilement atteints. Comment peut-on interpréter ce « succès » ?

Certaines actions ont été bien préparées et leur mise en œuvre est bien maîtrisée. L'accord d'Adhésif, par exemple, prévoyait la refonte du système relatif aux horaires de travail de la production et avait retenu comme indicateur la réalisation d'une enquête de satisfaction. La refonte des horaires été réalisée en 2012 et les résultats sont unanimes en faveur de ces nouveaux horaires. L'objectif inscrit dans l'accord de 60 % de satisfaction est largement dépassé.

L'atteinte de certains objectifs repose la question du degré d'exigence réelle de ces objectifs. Les objectifs globaux sont le plus souvent facilement atteints. Ainsi dans le cas d'Energie, l'objectif global de maintien des seniors a été largement dépassé. Cependant les représentants syndicaux relativisent l'atteinte de cet objectif : « Dans les bilans en 2010 et 2011, la direction s'est félicitée du maintien du nombre de seniors. On leur avait dit que les objectifs de maintien n'étaient pas du tout contraignants.

Ils étaient sûrs de les obtenir » (entretien 5, représentant syndical). L'accord d'Informatica se donnait comme objectif global l'augmentation de la proportion de collaborateurs seniors de 18 à 20 % de l'effectif opérationnel au 31 décembre 2012. Cet objectif est atteint dès la fin 2011 puisque, à cette date, ils représentaient 21,3 % de cet effectif.

Dans le plan d'action d'Energie, l'une des actions visait à réduire les inégalités d'accès à la formation. Il y a eu une réduction de l'écart d'accès à la formation de 15 %, mais sans action spécifique. L'entretien de mi-carrière a peut-être joué un rôle. Une autre hypothèse est que le chiffre de départ constituait une exception.

Plus marginalement, une entreprise peut considérer comme atteints des objectifs différents des objectifs prévus. Génie Public se fixait comme objectif de passer à un senior sur trois tuteurs à l'issue de son plan d'action. Le suivi s'appuie sur un indicateur différent : le nombre de tuteurs parmi les seniors.

3.6. La valorisation des accords et plans d'action

Le processus d'élaboration et de négociation des accords ou des plans d'action, leur mise en œuvre et plus généralement les démarches pour l'emploi des seniors ont suscité toute une série de discours d'accompagnement de la part des entreprises elles-mêmes. Il est légitime de prendre en compte l'expression de cet engagement en faveur des politiques d'âge. Cela nous conduit à prendre en compte des matériaux qui viennent compléter les entretiens avec les représentants de la direction et les syndicats constituant la part principale de notre matériel informatif : l'information diffusée par l'entreprise (imprimés, documents électroniques) à propos de son action en faveur des seniors. Elle offre un moyen d'apprécier la place et le poids que les entreprises accordent à ce thème, l'intensité de leur engagement (mode mineur ou pas de la diffusion de l'information...), les stratégies rhétoriques mises en œuvre, les profits symboliques qu'elles en attendent.

3.6.1. Une publicisation très inégale des politiques senior par les entreprises

Les actions menées en matière de gestion des âges ne font pas l'objet d'une égale publicisation de la part des entreprises. Les onze entreprises étudiées montrent une hétérogénéité des pratiques en matière de communication. Si certaines s'attachent à l'évidence à publiciser largement leurs actions dans ce domaine, il en est, y compris parmi les plus grandes, qui ne cherchent pas à faire valoir leurs politiques seniors.

Ainsi, parmi les entreprises présentes sur internet et disposant d'un site (certaines n'en disposent pas), les différences sont importantes. Si certaines consacrent une rubrique dédiée à la question des seniors, d'autres ne cherchent pas à se prévaloir de telles politiques : tel est le cas d'Informatica qui ne les mentionne absolument pas et ne connaît le terme « senior » qu' accolé soit à « consultant » soit à « scientifique ». Il en est de même pour Impromas et Pharma. Papier Carton, tout en affichant sa « stratégie globale de responsabilité sociale et environnementale » ne mentionne pas la question senior. D'autres encore, souvent les plus petites d'entre elles comme Biscuiterie ou Génie Public, se contentent de faire état de leurs expériences à travers un journal d'entreprise ou parfois bénéficient de quelques échos mineurs dans la presse locale. Elles saisissent des opportunités plus qu'elles n'obéissent à une volonté.

Parmi celles qui ont choisi de publiciser leur démarche, il existe aussi des différences considérables dans l'écho qu'elles entendent donner à leur action. Pour quelques-unes, le volume de médiatisation choisi est le signe de l'importance donnée à la question. Ainsi Restaucol multiplie les pages sur internet faisant état de son engagement en faveur de son personnel vieillissant et plus largement de son sens de la responsabilité sociale. Cette entreprise se distingue par l'ampleur des textes qu'elle consacre à la question senior. Energie est loin de la négliger sans atteindre le nombre de pages de la précédente.

De même que l'intensité de la publicité donnée aux expériences varie énormément d'une entreprise à l'autre, la forme qu'elle prend est elle-même très diversifiée. Elle comporte (et peut parfois se limiter à)

un simple travail informatif surtout en direction des salariés. C'est le cas des plus petites entreprises qui réservent le plus souvent les informations à ces derniers sans chercher à s'en prévaloir à l'extérieur de l'entreprise. Elles opèrent alors par le biais d'un petit journal d'entreprise qui se limite à présenter les actions en faveur des seniors. Dans le cas des entreprises plus importantes, cette information peut revêtir une forme plus systématique et organisée. Ainsi chez Restaucol, on peut parler de véritable plan d'information qui se décline en une série de trois brochures, un *Guide senior* en trois tomes : « Le départ en retraite : s'y préparer » (distribué en mars 2011 aux salariés de 58 ans et plus) ; « A mi-carrière : rebondir ! » ; « La retraite : s'engager ». Elles conjuguent apport d'informations, conseils pratiques, listes d'interlocuteurs... Cependant, ces documents, dans ce cas en particulier, qui empruntent pour l'essentiel au registre informatif, peuvent laisser percer une stratégie de communication avec une intention d'influence qui excède le plus souvent la sphère de l'entreprise.

3.6.2. La valorisation des politiques des âges

Pour les entreprises, en effet, la négociation collective sur la gestion des âges ne se limite pas à une obligation légale. Elle trouve son prolongement dans une communication d'entreprise, une production symbolique visant à « former des croyances et représentations » et à ré-enchanter l'univers des entreprises. La politique en direction des seniors s'inscrit aussi dans une obligation sociale d'afficher des engagements vis-à-vis des salariés et de la société en général. Or, l'objet de la communication d'entreprise est de mettre en scène la capacité des entreprises « à assurer et/ou assumer un rôle social, voire politique qui leur a été longtemps étranger. »⁴³ Dans ce qui suit, c'est cette dimension que nous nous efforcerons de décrire en mettant en évidence la dimension d'outil de communication à propos des discours produits sur la question senior par les entreprises étudiées.

A côté du registre informatif, la question senior suscite, en effet, des récits qui prennent place dans une communication institutionnelle à travers laquelle l'entreprise cherche à construire une image de soi plus qu'une simple notoriété. Ainsi, l'Observatoire pour la Qualité de Vie au Quotidien, créé par Restaucol, est présenté comme « une instance de réflexion et de progrès créée en 2009 pour explorer les sujets, les acteurs et les mécanismes liés au thème de la Qualité de Vie au Quotidien. Appuyé d'un réseau d'experts, il conduit, rassemble et analyse des études menées au niveau mondial ou local et assure une veille sur tout ce qui a trait à la Qualité de Vie au Quotidien » (p. 5).

Ces discours sont à maints égards assimilables, du point de vue de l'intention de communication, aux discours plus généraux sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ils en relèvent le plus souvent d'ailleurs. Comme ces derniers, ils « peuvent être lus comme autant de production de légitimité visant à instituer un rôle social élargi pour la firme. Se déclarant responsable à l'égard de la société et des générations futures en dehors d'un cadre légal dûment validé et institué, les grandes entreprises se situent dans le registre de la définition de ce qu'est l'intérêt général. »⁴⁴ Les stratégies discursives que l'on peut observer s'inscrivent dans le paradigme de la communication qui a pu être décrit en ce qui concerne la RSE. Sur le plan communicationnel, la stratégie des entreprises en matière de RSE, amène à distinguer deux types de récits : des « récits de la maisonnée » et des « récits de l'engagement ».

Les récits de la maisonnée « mettent en scène des valeurs internes puisées dans l'histoire de l'organisation. (Ils) dressent les contours d'une identité particulière, ils sont destinés à un public principalement interne qu'ils ont pour mission de souder, ils mettent en scène une communauté fantasmée. »⁴⁵ Ils ne sont pas les plus nombreux dans notre corpus, même si, à un moment ou à un autre, toutes les entreprises en appellent aux valeurs communautaires. En relève typiquement, Biscuiterie qui invoque les valeurs « familiales » (« Parce que nous sommes une entreprise familiale ») Ils sont le plus souvent le fait de PME de moins de 200 salariés. Ces discours semblent avant tout tournés vers un projet de communication interne à l'entreprise et visent à souder ses

⁴³ Bodet C., Lamarche T. (2007), « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation*, n° 1, juin, p. 1-17.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ D'Almeida N. (2006), « La perspective narratologique en organisations », p. 27-39, in Broise (de la) et Lamarche (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Presses universitaires du Septentrion, 224 p. (p.27).

salariés, à créer un « nous » communautaire. La communication interne de Génie Public qui repose pour l'essentiel sur le journal interne de l'entreprise (*Le Génie Public*) appartient également à cette catégorie. Les différents numéros se concluent inévitablement par l'invitation suivante : « Continuons d'être solidaires, coresponsables, concernés, professionnels, pour assumer nos fonctions. [...] L'entreprise GP est une cellule organisée à laquelle tout le monde peut contribuer, pour en assurer l'efficacité, avec une conscience solidaire entre tous les professionnels de l'entreprise. [...] L'entreprise GP est une structure sociale réactive, organisée, socialement responsable. Avec du caractère, des valeurs, du bon sens, et du cœur ! » (n°182, juin 2012). A l'occasion du départ en retraite de trois salariés, le « journal de communication interne », comme il se nomme, rappelle les qualités de ces trois professionnels et conclut qu'ils « sont des exemples à suivre » (n°177, janvier 2012).

A côté de tels récits qui ne sont pas exempts d'une vision idéalisée de l'entreprise, assimilable à maints égards à un espace privé, d'autres récits relèvent d'une logique « d'engagement ». Ils mettent en avant des valeurs universelles, se réfèrent à un sens civique, « citoyen » et traduisent une évidente volonté d'intégration des références citoyennes par l'entreprise. De tels récits renvoient à une « mission » ; ils visent moins à faire corps qu'à réconcilier l'entreprise avec ses partenaires et la société dans son ensemble⁴⁶. S'afficher comme exemplaire semble d'autant plus important que le contact avec le public tient une place majeure dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi, Restaucol dont les activités tangentent le domaine social (avec ses établissements pour personnes âgées notamment) fait de cette exemplarité un argument important de sa communication, le partenariat avec un partenaire lui-même sacralisé promettant un transfert de légitimité : « Restaucol, partenaire historique des Restos du Cœur. Sensible aux valeurs et à l'engagement des Restos du Cœur qui agissent au quotidien auprès des personnes démunies, Restaucol poursuit de façon active son partenariat avec l'association, dans un contexte d'incertitude quant au devenir du programme d'aide alimentaire européen (PEAD). Engagé depuis 8 ans aux côtés des Restos du Cœur, Restaucol a renouvelé en novembre 2011 son partenariat pour 3 ans et sera acteur de la 28^{ème} campagne de l'association sur des axes prioritaires : dons alimentaires et financiers, partage de savoir-faire et aide au retour à l'emploi. »

Outre cet engagement en faveur des plus démunis, le discours ne cesse d'invoquer un devoir envers la société auquel l'entreprise ne se déroberait pas. Il se fonde parfois sur la distinction entre « responsabilité sociale » qu'il faut entendre comme interne à l'entreprise et « responsabilité sociétale » qui concerne une prise en compte des problèmes de la société dans son ensemble. De même, Restaucol associe d'ailleurs les deux niveaux de responsabilité dans le même argumentaire. « En 2020, la part des plus de 60 ans dans la population française aura augmenté de 38 %. Dès 2011, Restaucol anticipe ces changements démographiques et propose à ses salariés de « nouvelles mesures d'aménagement du temps de travail et des postes », affirme le groupe, qui souligne également qu'« une retraite bien préparée est un gage de sérénité ». Ou encore Energie qui, à côté des ambitions pragmatiques prévues par le Plan d'action (« favoriser la progression de carrière tout au long de la vie professionnelle notamment en jalonnant la seconde partie de carrière, faciliter l'accès à la formation pour les seniors, mieux préparer la transition vers le départ à la retraite. »), prétend « faire évoluer les représentations sur le travail des seniors ». Cette association apparaît aussi dans le discours du groupe Ménager : « Le respect de la personne est solidement ancré dans la culture du Groupe Ménager, animé depuis son origine par une éthique forte et des valeurs humanistes profondes. La diversité et la différence sont considérées comme une richesse, source de dynamisme et de créativité. Au-delà d'une attitude d'écoute et d'ouverture, respecter l'autre, c'est aussi tenir ses engagements dans la durée vis-à-vis de lui, qu'il soit un collaborateur ou un partenaire externe. Le respect de la personne intègre la responsabilité sociale en interne et la responsabilité sociétale au regard de l'environnement externe de l'entreprise. »

La thématique de la « responsabilité sociétale » nourrit toute une rhétorique de l'engagement particulièrement insistante sur les sites internet des entreprises. « S'engager » est le mot-clé : « Energie s'engage dans une nouvelle dynamique concernant les salariés seniors ». Restaucol, la plus prolixe, en fait une valeur cardinale de l'entreprise : « Nombre de chartes et de récompenses à travers le monde témoignent de l'engagement permanent du Groupe et de ses progrès dans ce domaine. » L'orientation sur laquelle se fonde cette rhétorique fait le choix d'emporter l'adhésion avant tout par la raison plutôt que par l'émotion qui est l'autre grand ressort des stratégies rhétoriques. Il

⁴⁶D'Almeida (2006), *op. cit.*

s'agit moins de bouleverser les lecteurs ou de les apitoyer que de les convaincre du bien-fondé de ses orientations. Pas un texte qui ne rappelle en préambule « le défi démographique », ne fasse état de projections sur le vieillissement de la population française à trente ou cinquante ans (voir plus haut).

A côté de ces raisons « sociétales » de s'engager (la recherche du bien commun), de légitimer son action en ce sens, il en est d'un autre ordre.

La logique économique est loin d'être la plus souvent invoquée sans être absente toutefois : « Pour Restaucol, la Diversité (...) est un impératif économique qui détermine notre capacité à attirer, recruter et fidéliser les talents, à faire progresser l'engagement de nos collaborateurs et à proposer des solutions qui améliorent la qualité de vie de tous nos clients et consommateurs ». De même, « La Qualité de Vie au service de la performance. Parce que nous sommes convaincus que la Qualité de Vie participe au progrès des individus et à la performance des organisations, Restaucol, [...], est depuis plus de 40 ans, le partenaire stratégique des entreprises et des institutions en quête de performance et de bien-être de leur personnel ». Enfin, « pour Restaucol, la diversité et l'inclusion sont sources de croissance et de progrès. Le Groupe en a fait l'un des piliers de sa stratégie avec des priorités et des objectifs définis ». De son côté, le groupe Ménager déclare considérer « la diversité comme une richesse pour l'entreprise. Nous favorisons les initiatives qui permettent de développer la diversité des équipes dans toutes ses composantes : égalité hommes/femmes, mixité des origines ethniques et sociales, place accordée aux jeunes et aux seniors, intégration des personnes handicapées. »

La référence à l'éthique, aux les valeurs est la plus souvent invoquée. Aucune entreprise ayant choisi de valoriser son action en faveur des seniors n'échappe à l'invocation d'une « obligation morale ». Ainsi, le groupe Ménager se dit « animé depuis son origine par une éthique forte et des valeurs humanistes profondes. » Le préambule au Plan d'actions sur l'emploi des seniors pour les années 2010, 2011 et 2012 de Restaucol présente la diversité comme un « impératif ». « Il s'agit d'une responsabilité éthique et sociale qui s'enracine dans nos valeurs d'esprit d'équipe et d'esprit de service et de progrès. Nos efforts incessants pour faire de notre entreprise une entreprise ouverte à tous nous engagent à accueillir, prendre conscience et respecter la diversité de nos salariés, de nos clients et des communautés que nous servons et dans lesquelles nous travaillons et vivons. »

3.6.3. Politiques en direction des seniors et profits symboliques

Nous nous sommes attachés à recenser des usages promotionnels de la question qui se traduisent par un emploi intensif de « mots-valeurs » comme « notre devoir », « notre responsabilité »... dans le discours des entreprises. Nous avons également identifié une rhétorique de l'engagement et plus généralement les usages et les profits symboliques que les entreprises escomptent d'une valorisation des politiques d'âge. Même si les « trois quarts des employeurs considèrent qu'une politique de maintien dans l'emploi des seniors contribue favorablement à l'image de marque d'une entreprise »⁴⁷, la dimension « communication » (autocélébration de l'accord et des mesures prises) ne semble pas atteindre le niveau, ni mériter le même investissement que celle consacrée à la RSE ou à la préservation de l'environnement. Les politiques d'âge ne semblent pas promettre les mêmes bénéfices symboliques que ces dernières. Le maintien dans l'emploi des seniors ne suscite pas la même production textuelle proliférante que la RSE, une semblable mise en scène des démarches et des réalisations. Si mettre en œuvre une politique de RSE, c'est la donner à voir à travers des chartes, des accords, des codes, des rapports, des évaluations, l'ambition semble être plus modeste pour notre objet d'étude. Ces politiques ne contribuent que modestement à l'incitation générale des entreprises à être « civiques », « citoyennes », à répondre à des exigences éthiques.

Si les entreprises sont désormais tenues de se prévaloir d'un souci de la société (lutte contre le chômage, la pauvreté, l'illettrisme, contribution au développement local, etc.) à travers une production textuelle souvent abondante (rapports, chartes, etc.), la part prise par la question des seniors dans cette communication externe, cette mise en scène de leur capacité à assumer un rôle social, reste moindre. Certes la thématique senior n'est pas absente de ces stratégies de communication : les exemples précédents et l'écho qui peut leur être donné au-delà de l'entreprise en témoignent. Elle

⁴⁷ Defresne M *et al.* (2010), « L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent », *Dares Analyses*, n° 55, septembre, 8 p (p 4).

n'en constitue pas pour autant un investissement majeur et est souvent subordonnée à un thème plus général, celui de la diversité le plus souvent, inclus dans un récit unificateur faisant de la question senior une sous-rubrique de l'ensemble « diversité ». C'est le cas par exemple pour le groupe Ménager, qui fait référence à « la diversité des équipes dans toutes ses composantes : égalité hommes/femmes, mixité des origines ethniques et sociales, place accordée aux jeunes et aux seniors, intégration des personnes handicapées ».

L'analyse par catégorie d'action met clairement en évidence le degré très variable de la mise en œuvre des accords et plans d'action. Ce second niveau d'évaluation qualitative révèle un décalage non négligeable entre les actions prévues et leur degré de mise en œuvre. Ce décalage suscite plusieurs commentaires.

Dans la plupart des cas, toutes les actions prévues n'ont pas été mises en œuvre. Certaines actions ont fait l'objet d'une attention particulière, ont bénéficié de moyens conséquents. C'est notamment le cas d'actions déjà engagées, jugées importantes à poursuivre, mais c'est aussi le cas d'actions nouvelles, notamment pour les entreprises qui n'avaient pas d'antériorité dans leur réflexion sur l'emploi des seniors.

Les modalités de déploiement des accords et/ou des plans d'action sont rarement définies dans ces textes. Leur lecture ne nous fournit généralement que peu d'informations sur le processus de mise en œuvre des dispositions arrêtées, sur les moyens à engager, sur le rôle à confier aux acteurs... Ceci pourrait, en partie, expliquer certains des constats effectués : faible mobilisation de la hiérarchie intermédiaire et de proximité, faible attractivité de certaines mesures, sous-estimation du temps et des délais pour élaborer certains outils, sous-estimation de certains coûts...

Parmi les actions mises en œuvre, certaines rencontrent manifestement peu de succès. Cela se traduit par un faible niveau des indicateurs retenus, le plus souvent très inférieur à l'objectif affiché dans l'accord ou le plan d'action. Cet insuccès n'est pas forcément le signe que l'action ou le dispositif n'est pas pertinent ou pas adapté, et ne signale pas non plus forcément une absence d'engagement de l'entreprise. A l'inverse, le fait d'atteindre un objectif ne signifie pas qu'un dispositif particulier a été mis en œuvre.

Des phénomènes d'apprentissage sont observés, mais d'une nature très variée. Un effet d'apprentissage a pu survenir chez Restaucol au cours de la conception de l'évaluation des postes. La réaction de managers de terrain a signalé le décalage de connaissances avec les personnes en charge de la conception de l'outil. La boucle de rétroaction rapide qui en a résulté était en fait imprévue. D'autres effets d'apprentissage ont été prévus via la mise en place non seulement d'un *reporting* mais aussi de retours d'expérience (Energie par exemple). Des effets d'apprentissage partiels sont produits par le constat d'un écart entre prévu et réel.

Du point de vue d'une évaluation externe, par des services déconcentrés le cas échéant, ces constats appellent à une certaine prudence quant à l'information réelle donnée par les indicateurs qui seraient transmis par les entreprises dans le cadre du bilan annuel prévu dans le cadre de la négociation « contrat de génération ». Ils conduisent également à douter de la possibilité d'utiliser directement les indicateurs pour disposer d'une information agrégée ou pour comparer des entreprises entre elles. L'évaluation nous semble enfin devoir prendre en compte la dimension « processuelle » de la mise en œuvre (évolution des pratiques, acquisition de connaissances sur les liens vieillissement-travail, mise en place de groupes d'évaluation...) et pas seulement sa dimension « performative », qui renvoie à l'atteinte des objectifs, à la présentation de résultats.

4 – Les effets de la loi de 2008 sur les pratiques des entreprises

Au final, comment caractériser l'impact de la loi sur les onze entreprises étudiées ? Nous distinguons dans cette partie deux types d'effets (un impact immédiat et des effets dans la durée) puis nous essaierons de rendre compte des effets d'apprentissage parfois observés à l'occasion de la démarche, avant de conclure sur un bilan des apports de notre étude dans la perspective de la loi de mars 2013 sur la négociation relative au contrat de génération.

4.1. Un réel impact immédiat de la loi

La loi incitait d'abord fortement à la conclusion rapide d'accords ou à la mise en place de plans d'action. Il s'agissait donc de générer à court terme des conséquences visibles⁴⁸. Le bilan statistique montre que cette incitation a largement produit ses effets : fin septembre 2010, 34 200 textes portant sur l'emploi des salariés âgés ont été déposés. L'absence de hiérarchie entre les deux types de texte a évidemment contribué à ce résultat puisque 71 % des textes sont des plans d'action.

Les éléments recueillis au cours de la présente recherche confirment que la loi de 2008 a eu un impact évident sur la construction et le contenu des accords et des plans d'action. L'impact le plus fort tient aux contraintes de délai imposées pour éviter la pénalité. Toutes les entreprises ont respecté ce délai et l'ont inscrit dès l'ouverture des négociations comme une contrainte à respecter. La date limite a donc largement contribué à définir le rythme de la négociation. En revanche, le délai imposé n'a pas forcément eu de conséquences négatives sur le contenu de la négociation. Pour certaines entreprises, il a permis de circonscrire le champ de la négociation en renvoyant des sujets plus complexes (le plus souvent la pénibilité) à des négociations ultérieures. Le délai assez court a cependant pu accentuer l'asymétrie d'information et de maîtrise du sujet entre les directions d'une part et les représentants des organisations syndicales ou les membres du comité d'entreprise. Les exigences de contenu ont pour leur part eu un impact un peu plus nuancé qu'on aurait pu s'y attendre. Les accords et les plans d'action respectent globalement les figures imposées, mais présentent aussi des écarts ponctuels avec le contenu formel : défaut d'objectif global (dans un accord qui succède à un plan d'action), variété dans le nombre d'indicateurs au regard du nombre d'action, reformulation des domaines d'action. Ces différences n'ont pas fait l'objet, semble-t-il, de remarques des services déconcentrés en charge du contrôle de conformité, et elles ne correspondent pas particulièrement à des contournements de la loi. On peut en revanche s'interroger sur la clarté des exigences de la loi et des décrets afférents quant au nombre d'indicateurs à fournir. Enfin la loi de 2008 a eu un impact cognitif fort : les seuils d'âge, la référence aux salariés âgés, le contour des domaines d'action énumérés dans l'article 87 et les décrets afférents ont dans une large mesure imposé un format de réflexion aux acteurs et modelé le contenu des accords et plans d'action.

Les entreprises ont toutes élaboré un texte spécifique. L'étude d'accords antérieurs à la loi de 2008 montrait qu'il y avait une tendance à l'intégration de la thématique seniors soit dans une logique GPEC, soit dans une logique diversité. Les accords ou les plans d'action élaborés en application de cette loi sont centrés sur les seniors, même lorsque la pratique de l'entreprise jusqu'alors était plutôt d'aborder ce sujet via la diversité, tout en laissant la place dans certains cas à des actions visant de fait l'ensemble des salariés ou des salariés indépendamment de leur âge. En revanche, on constate un certain recouvrement entre des accords antérieurs voire postérieurs aux textes sur l'emploi des seniors : certaines dispositions de l'accord ou du plan d'action reprennent ou se réfèrent à des dispositions d'un accord GPEC, d'un plan d'action santé au travail, des liens sont faits avec des accords ou des plans d'action pour prévenir la pénibilité.

La loi de 2008 offrait également la possibilité de couvrir des entreprises par un accord de groupe ou par un accord de branche pour les entreprises de 50 à moins de 300 salariés. Les accords ou plans

⁴⁸ Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), « L'action publique négociée en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse des accords collectifs et plans d'action d'entreprise issus de la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2009 », p. 477-505, in Direction générale du travail et Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (2011), *La négociation collective en 2010*, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, 650 p.

d'action ne sont pas de simples déclinaisons de la négociation de branche. Certaines entreprises s'en distinguent totalement, d'autres opèrent une sélection parmi les actions énumérées par l'accord de branche, d'autres enfin n'ont pas pu se rattacher à un accord de branche (faute d'accord ou faute d'accord suffisamment tôt).

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

Au-delà de son effet immédiat, dans quelle mesure la loi a-t-elle eu un impact sur les pratiques des entreprises à l'égard des salariés âgés ?

Il est difficile d'isoler totalement les effets des plans d'action et des accords consécutifs à la loi de 2008, pour au moins deux raisons : certaines actions peuvent avoir déjà été mises en œuvre au moins partiellement dans le passé, d'autres rencontrent des difficultés de mise en œuvre qui peuvent avoir plusieurs explications (manque d'attractivité, peu ou pas de personnes concernées, concurrence d'autres dispositifs hors accord ou plan d'action, etc.). Il est par ailleurs difficile de mesurer un impact direct sur le maintien en emploi ou sur le recrutement des seniors. Le fait que les objectifs globaux sont atteints n'est pas en soi l'indice d'efforts accrus ou d'une modification de la situation des seniors. La définition des objectifs chiffrés globaux relève en effet de la seule initiative des entreprises. Même si aucune sanction légale n'est prévue en cas d'objectif non atteint, les entreprises ont très largement privilégié une logique de prudence et n'ont manifestement affiché que des objectifs qu'elles pensaient pouvoir atteindre. On peut penser que c'est davantage la perspective d'une sanction interne qui a prévalu. C'est d'autant plus probable que les entreprises communiquent peu vers l'extérieur sur leur politique en faveur de l'emploi des seniors. Et même si les accords ou plans d'action des grandes entreprises sont disponibles sur internet, c'est rarement le cas sur le site des entreprises elles-mêmes.

Ces réserves étant faites, nous pouvons néanmoins caractériser des dynamiques d'évolution des entreprises, à partir de plusieurs critères :

- le périmètre des acteurs sensibilisés ou actifs avant et après la loi (ce qui permet d'apprécier l'enracinement du sujet et des actions), la densité du dialogue social sur le sujet (qui rend compte de la maturité des relations professionnelles) ;
- la palette d'actions existantes (témoignant d'un éventuel enrichissement des pratiques) ;
- le type d'actions (de l'ordre des pratiques ou plutôt des politiques) ;
- la cible des actions (les seniors, tous les salariés).

Nous avons ainsi identifié quatre dynamiques, dans lesquelles se répartissent les onze terrains.

• *Statu quo vertueux*

Deux entreprises se caractérisent par le fait que l'on n'y observe pas de modification majeure avant et après la loi. Leur politique de santé au travail et d'amélioration des conditions de travail à destination de l'ensemble des salariés, reprise dans l'accord ou le plan, leur permet de bénéficier d'une antériorité pour le maintien en emploi des seniors. A ce titre, la loi n'a pas été porteuse de changements significatifs, et ces entreprises peuvent à juste titre, se considérer comme en avance par rapport aux dispositions légales. Toutefois, la loi a permis de mettre davantage le sujet en discussion avec les représentants du personnel.

Faisant valoir qu'elle n'a jamais fait « de discrimination sur l'âge », Génie Public indique ainsi clairement dans le texte de son accord seniors de décembre 2009 : « Nous sommes donc déjà habitués à traiter la question du vieillissement de nos salariés ». La direction de l'entreprise, principal acteur de la politique seniors et consciente que la pénibilité de ses activités favorise un vieillissement prématuré de ses salariés, met en œuvre une politique de réduction de l'usure professionnelle pour tous ses collaborateurs. Le texte de l'accord n'est qu'une mise en forme partielle de la politique et des pratiques de l'entreprise en la matière. La négociation a toutefois permis de faire un focus sur la population seniors, de mettre en place un dispositif léger de suivi des mesures décidées et de mettre ce sujet en discussion avec les représentants du personnel, jusque-là peu préoccupés par la question.

La loi n'a pas non plus occasionné de changements majeurs dans la politique de maintien en emploi des seniors d'Electroménage. Le groupe Ménager avait déjà mis en place des éléments de cette

politique avec le plan Santé 2009-2012 décidé en 2008. Les troubles musculo-squelettiques sont en effet un sujet de préoccupation compte tenu de la prévalence des restrictions d'aptitudes et des maladies professionnelles, et de l'impératif de maîtrise des coûts de travail. Le vieillissement des effectifs renforce cette préoccupation. L'accord de groupe sur la gestion des âges et l'emploi des salariés âgés reprend intégralement le contenu du plan Santé. Les actions d'amélioration préventive des conditions de travail, qui constituent le noyau dur de cette politique, ont été engagées depuis plusieurs années sur le site étudié avant d'être généralisée au niveau du groupe. La formation et le déploiement des référents TMS ont été réalisés en partie avant l'accord de groupe. Les outils sont en place. Les pratiques sont en cours d'appropriation. En guidant le contenu de la négociation, la loi a néanmoins conduit à inclure des éléments (GPEC, aménagement des fins de carrière, tutorat) et à en écarter d'autres (pénibilité). La mise en place d'actions relevant d'autres domaines peut être considérée comme un enrichissement de la politique à l'égard des seniors. Ici la loi a probablement permis à la direction des ressources humaines du groupe et à celle du site étudié d'avoir des débats sur cette question avec les représentants du personnel.

• **Enrichissement/focalisation**

La loi a amené ces deux entreprises, qui avaient déjà des politiques bien installées en matière de santé au travail et d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des salariés, à prendre davantage en charge les attentes spécifiques des seniors et à enrichir progressivement la palette d'actions en leur faveur.

Dans le cas de Biscuiterie, le dialogue social, déjà bien installé sur le sujet de la prévention de l'usure professionnelle, s'est densifié à la faveur de la loi : l'encadrement de proximité s'est impliqué dans les entretiens de seconde partie de carrière et est allé au-devant des seniors pour être à l'écoute de leurs attentes et leur faire des propositions. Avoir formalisé un accord/plan d'action semble aussi progressivement responsabiliser davantage les représentants du personnel sur le dossier. L'entreprise a poursuivi sa politique d'amélioration des conditions de travail pour tous les salariés, axée sur la prévention, mais la loi l'a incitée à se pencher davantage sur le cas de ses salariés les plus âgés, à se poser davantage la question de comment agir sur les dernières parties de carrière. Cela relève presque plus de la pratique que de la politique, dans la mesure où cela peut revenir parfois à convenir au cas par cas d'aménagements non répertoriés dans le plan.

La dynamique sociale d'Adhésif s'appuie sur un processus d'amélioration continue, plus particulièrement centré sur les conditions de travail pour tous les salariés, et prend appui sur la politique développée par le groupe américain d'appartenance. La négociation de l'accord a constitué une opportunité de formalisation d'actions engagées, et surtout de bénéficier de l'appui mis en place par la branche via l'OPCA pour poursuivre cette dynamique. Dans le cadre de cet accompagnement, le diagnostic réalisé par le consultant dans le service de la maintenance, a permis la mise en visibilité de la problématique senior. De plus, la mise en œuvre progressive des entretiens de seconde partie de carrière dans la dernière année de l'accord, a participé à une prise de conscience plus aigüe de cette problématique. Le recueil des besoins et des attentes au cours de ces entretiens constitue une base de réflexion qui permettra d'enrichir la palette d'actions à engager pour poursuivre la dynamique d'amélioration continue pour tous, en prenant en compte les spécificités des seniors.

• **Activation/stimulation**

Dans quatre entreprises, le sujet des seniors n'était pas vraiment installé avant la loi. Les actions en matière de santé et d'amélioration des conditions de travail par exemple relevaient davantage de la pratique au cas par cas que de la politique. L'arrivée de la loi a été un facteur déclenchant (parmi d'autres le cas échéant) pour démarrer des actions plus construites, soit en direction des seniors, soit pour l'ensemble des salariés, avec, selon les cas, des actions lancées et un degré d'enracinement des démarches plus ou moins significatif.

Restaucol partait de presque rien sur le sujet lui-même, mais il existait une sensibilité aux questions de diversité et une pratique de la négociation. Le dialogue social sur les seniors s'est renforcé avec l'arrivée de la loi, dans la mesure où la négociation a été l'occasion de partager un diagnostic à l'issue duquel RH et représentants du personnel sont sans doute mieux à même de formuler des enjeux partagés sur la question. Mais ces acteurs font aujourd'hui le constat que le sujet n'est pas encore une priorité pour la direction, donc pour les opérationnels. Le contexte de l'entreprise (pas de

difficultés de recrutement) ne contribue pas à rendre pas la problématique très prégnante et le « coût des restrictions d'aptitudes » n'est pas encore apparu trop pénalisant. La taille de l'entreprise ne facilite pas non plus la démultiplication et la diffusion. Au niveau des actions, l'entreprise a commencé à engager des actions nouvelles, plutôt ciblées sur les seniors (entretiens de seconde partie de carrière, analyse des situations de travail), alors que jusqu'à présent, les études de postes étaient plutôt déclenchées en cas de problèmes avérés de restrictions d'aptitude. Un travail conjoint entre RH et préventeurs s'est aussi engagé à l'occasion des travaux sur la grille permettant d'analyser les postes de travail. La loi a donc eu un impact assez direct dans le sens où elle a contribué à orienter un peu différemment la négociation qui venait de s'engager sur la diversité du point de vue de l'âge : on peut se demander par exemple si sans la loi les questions de santé auraient été abordées. Le temps consacré à la négociation, les moyens en termes de temps RH ont été des facteurs facilitant ce début de dynamique, mais il y a aujourd'hui un cap à passer qui est un engagement plus fort de la direction pour intégrer les aspects de conditions de travail dans les priorités et une prise en compte par les directions régionales et l'encadrement sur les sites.

La problématique de l'emploi des seniors ne faisait pas partie des objets du dialogue social d'Impromas. L'arrivée de la loi a constitué un élément déclencheur dans un contexte de profonds changements, tant sur le plan des ressources humaines que sur celui de la réglementation (réforme du secteur médico-social). L'impulsion portée par le service RH a permis de transformer l'ensemble des contraintes auxquelles Impromas était soumis, en une véritable opportunité pour engager une réflexion collective sur la place des seniors dans la structure et sur les parcours professionnels pour tous les salariés. Les débats engagés dans la négociation ont favorisé l'implication des représentants du personnel qui se sont saisis de cette problématique en étant force de proposition par l'intégration du domaine d'action « amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ». La dynamique sociale ainsi créée a permis de prendre la mesure de la problématique « senior », mais en l'incluant dans une réflexion intégratrice des différentes problématiques de l'institution.

Métal n'avait pas développé de réflexion sur l'emploi des seniors avant l'entrée en vigueur de la loi de 2008. La préoccupation essentielle concernait l'anticipation des départs en retraite, pour gérer le remplacement et la transmission des compétences, dans la mesure où les 50 ans et plus représentaient plus d'un tiers des effectifs. De plus, la nouvelle direction avait engagé à partir de 2008 une politique d'amélioration des conditions de travail, après dix ans d'interruption et dans un contexte de progression des maladies professionnelles, notamment des troubles musculo-squelettiques. La loi a été l'occasion d'engager une réflexion et des actions mais elle est arrivée sur un terrain peu préparé, tant du point de vue de la direction que du point de vue des représentants du personnel. Le plan d'action a essentiellement permis d'engager une réflexion et des actions pour réduire la pénibilité de certains postes. La direction a mis en place un processus de réflexion participatif pour élaborer l'accord, avec la constitution de groupes de travail. Elle a également fait appel à l'Aract pour l'aider à analyser les conditions de travail et leurs liens avec l'âge. Cela a notamment permis une montée en charge des actions entre 2009 et 2012 : d'abord des modifications techniques sur quelques postes bien précis, ensuite la formation hygiène sécurité environnement du responsable méthodes, le montage avec l'Aract d'une formation action sur la prévention des TMS et la refonte du document unique, enfin la création d'un comité de pilotage « amélioration des conditions de travail » associant direction, CHSCT et principaux « experts » internes. Cette dynamique semble concrétiser l'objectif du directeur du site de mettre en place une amélioration continue des conditions de travail, et se traduit par une approche désormais plus préventive.

Energie n'avait pas non plus d'antériorité sur l'emploi des seniors. L'entreprise n'avait pas eu à négocier dans le cadre de la loi de cohésion sociale de 2005. Pour autant, l'emploi des seniors est une réalité : il n'y a pas de licenciements collectifs et la plupart des personnes embauchées restent jusqu'à la retraite. Cependant les modifications apportées au régime de retraite en 2007-2008 produisent un allongement de la durée de carrière et une augmentation de l'âge de départ. De plus, les seniors représentent près d'un tiers des effectifs. La loi de 2008 est arrivée alors que deux négociations étaient en cours sur l'anticipation des départs en retraite et la transmission des compétences d'une part, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'autre part. Ces trois négociations presque simultanées ont abouti à la mise en œuvre d'actions dans des domaines très variés. La politique en matière de ressources humaines est par ailleurs très structurée compte tenu de l'existence d'un marché interne, de métiers très divers et de la très longue durée de la relation d'emploi. Il y a probablement eu une évolution dans la réflexion de la direction des ressources

humaines, notamment avec les négociations ultérieures sur la qualité de vie au travail et sur les risques psycho-sociaux, avec les travaux sur le management des âges et les analyses démographiques exploratoires. Cependant il y a, semble-t-il, un décalage entre l'analyse de la direction et les demandes des organisations syndicales (notamment concernant la mise en place de dispositifs aménageant la fin de carrière).

Compte tenu de sa taille, de la diversité des métiers et des contextes mais aussi de l'existence de nombreuses initiatives locales, Énergie articule probablement une dynamique d'activation/stimulation et une dynamique d'enrichissement/focalisation.

- **Statu quo**

Aucune modification majeure ne se constate dans ces entreprises avant et après la loi, mais pas pour les mêmes raisons ni avec les mêmes effets que dans le précédent cas de statu quo. L'absence de dynamique est le résultat d'un manque d'enracinement du sujet dans l'entreprise et d'une absence d'enjeux identifiés et partagés par rapport à la population des seniors. S'agissant d'entreprises dans lesquelles le sujet des seniors n'était pas installé avant la loi, les actions en leur faveur restent relativement anecdotiques.

Concernant Informatica, il n'existe pas à proprement parler de politique seniors, mais des pratiques diversifiées en la matière selon la valeur ajoutée supposée des seniors et la loi n'a fondamentalement rien changé dans les pratiques de l'entreprise. Ce sont les "enjeux business" perçus par les managers qui orientent ces pratiques. S'ils possèdent une expertise utile à l'entreprise, les seniors peuvent prétendre à un emploi valorisant, comme la monographie le montre pour les agents de maintenance ou pour des techniciens ayant une bonne connaissance des clients. Ceux qui ne disposent pas de compétences utiles peuvent se trouver dans une situation délicate pouvant, pour certains, déboucher sur une sortie discrète dans le cadre d'une rupture conventionnelle.

Pharma appartient encore plus clairement à cette catégorie de statu quo : peu de dynamique dans la négociation, peu de dynamique dans la mise en œuvre. L'entreprise était globalement assez peu active sur le sujet avant la loi et celle-ci n'a pas permis véritablement de "booster" la question. Certes, RH et IRP se remettent autour de la table mais la dynamique de négociation ne progresse pas (pas de diagnostic partagé des problèmes et des besoins, divergence sur les solutions à apporter...). La direction et l'encadrement sont informés mais ne s'impliquent pas dans la mise en œuvre ; les mesures retenues ne nécessitant d'ailleurs pas leur implication. On peut avancer quelques raisons pour expliquer ce statu quo : climat social peu serein, pas d'enjeux partagés, pas d'impulsion de la direction...

Papier Carton relève également de cette catégorie, au regard de l'effectivité de la mise en œuvre des actions inscrites dans le plan, mais également de la dynamique sur l'emploi des seniors. Cependant les causes du statu quo constaté se situent sur un autre registre. En effet, si on peut noter une volonté de la direction d'enclencher une réflexion sur l'emploi des seniors, la dynamique n'a pas été effective pour plusieurs raisons. D'une part, le sujet n'a pas été l'objet de négociation, la seule organisation syndicale présente sur le site se positionnant davantage sur les possibilités de départs dans le cadre de la pénibilité ; dans ce contexte, la direction a opté pour l'élaboration d'un plan d'action. D'autre part, et de manière encore plus prégnante, le contexte de restructurations successives a constitué un obstacle au développement d'une dynamique sur cette problématique. La réflexion sur l'emploi des seniors s'est ainsi trouvée « brouillée » par ce contexte. Au regard des dispositifs liés aux restructurations, les mesures inscrites dans le plan d'action se sont trouvées en concurrence, et/ou en contradiction. Se séparer des seniors représente un coût trop important pour l'entreprise dans un contexte économique difficile, par ailleurs la transmission de leur expérience constitue également un enjeu. Même si ces différents éléments pouvaient constituer des conditions plutôt favorables à un maintien en emploi des salariés âgés, des départs de seniors ont été réalisés au profit du maintien en emploi de salariés plus jeunes, dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi.

L'analyse de la mise en œuvre des accords et plans d'action détaillée dans ce rapport et la typologie établie ci-dessus mettent en évidence des effets de la loi sur des pratiques d'entreprise. Ainsi l'entretien de seconde partie de carrière, créé par l'accord interprofessionnel de 2005 sur la seconde partie de carrière, semble avoir été véritablement mis à l'ordre du jour dans les entreprises par les accords et plans d'action seniors, même si la mise en œuvre ne va pas de soi. Dans un certain

nombre d'entreprises, des actions d'amélioration des conditions de travail qui n'existaient pas avant ont été mises en place. Cependant l'analyse montre aussi que les accords ou plans d'action, donc indirectement la loi de 2008, ne suffisent pas à rendre ces pratiques effectives là où elles n'existaient pas avant. La loi a pu jouer un rôle déclencheur en obligeant les entreprises à se pencher sur le sujet, mais il faut ensuite d'autres conditions (implication de la direction et des opérationnels, temps, ressources dédiées, ouverture du dialogue social, etc.) pour qu'une vraie dynamique d'action s'installe. Compte tenu de l'écho plutôt faible que lui réservent la plupart des entreprises étudiées dans leur communication externe, le thème de l'emploi des seniors reste cependant faiblement constitué, même si les discours de valorisation que nous avons relevés ne sont pas exempts d'une dimension performative et constituent un des éléments qui contribuent à le faire advenir⁴⁹.

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

Les dynamiques d'évolution perceptibles dans un certain nombre d'entreprises sont aussi le résultat d'effets d'apprentissage des acteurs au sein des entreprises, apprentissage qui peut porter sur la compréhension des enjeux liés au vieillissement démographique et à la présence des seniors et sur la manière d'aborder ce thème et d'envisager des actions.

L'analyse des effets d'apprentissage est difficile pour deux raisons. D'une part, elle devait largement s'appuyer sur l'analyse de la renégociation des accords et plans d'action seniors, qui devait intervenir pour presque toutes les entreprises (sauf Restaucol) dans le calendrier de la recherche. La décision de mettre en place une négociation liée au contrat de génération, reprenant en grande partie le contenu de la loi de 2008, et le temps de discussion avec les acteurs sociaux sur un plan interprofessionnel puis avec les représentants élus au sein du Parlement ont suspendu les bilans et les pré-négociations qui avaient pu être engagées, puis ont reporté la date de négociation hors du calendrier de la recherche. D'autre part, le suivi des accords et des plans d'action a essentiellement porté sur la conformité aux objectifs affichés et peu sur les éléments d'explication des écarts observés. Un bilan formel n'est pas toujours établi, sauf par les grandes entreprises. Des éléments de retour d'expérience ont néanmoins pu être identifiés ou recueillis directement auprès des acteurs, parfois parce que nous posons la question.

D'une part, les acteurs, lorsqu'un minimum d'état des lieux a été réalisé, ont pu apprendre à mieux connaître leur population de seniors, et à réfléchir à l'opportunité de traiter tout ou partie de cette population un peu différemment. À l'occasion de la construction d'une grille d'analyse des postes visant à faire un état des lieux des conditions de travail des seniors, l'entreprise Restaucol est amenée à se demander s'il faut se focaliser sur l'âge et ses difficultés, au risque de stigmatiser les individus, ou bien avoir une approche plus large sur les situations de travail. Analyser des données plus larges, ne pas se focaliser sur les seniors a permis à plusieurs entreprises (Impromas, Biscuiterie) d'identifier des processus d'usure, tout en estimant nécessaire de porter une attention particulière aux seniors, surtout lorsqu'ils ont des problèmes de santé.

D'autre part, en faisant, les acteurs sont progressivement mieux à même de prendre en charge le sujet. Les effets d'apprentissage du point de vue de l'action que l'étude nous a permis de repérer, et qui apparaissent en filigrane dans le développement du rapport, peuvent être ainsi récapitulés :

- des effets d'expérience, au sens où la pratique régulière permet de faire mieux. Dans les entreprises qui ont déjà une longue pratique de l'amélioration des postes de travail, par exemple Électroménage, les personnes en charge de cette mission constatent qu'avec l'expérience, elles repèrent désormais très tôt les risques de TMS et sont capables de cibler plus rapidement les postes qui posent problème, sans avoir à tous les analyser. Leur action se situe aussi de plus en plus en amont : dès la conception de la première maquette d'un nouveau produit, des analyses

⁴⁹ Selon l'approche de la construction des problèmes publics développée par J. Gusfield, fondée sur le refus d'une logique objectiviste, « les problèmes publics ne sont pas donnés en nature. (...) Ils apparaissent comme tels parce que certains de leurs aspects sont présentés comme contraires à l'intérêt public et parce qu'ils sont supposés transformables ou éradiquables par une action spécifique qui est celle des pouvoirs publics » (« Retour sur la sociologie des problèmes publics. Un entretien avec Joseph Gusfield », Daniel Cefaï et Danny Trom, www.secret-public.org).

sur les temps de fabrication et sur les hyper sollicitations sont réalisées. Le même type de constat est fait chez Biscuiterie.

- des boucles d'apprentissage, au sens de l'approche de l'apprentissage individuel et organisationnel d'Agyris et Schön⁵⁰. Les acteurs sont amenés à adapter ou à infléchir des actions ou des comportements au fur et à mesure qu'ils constatent des effets qui ne vont pas dans le sens des objectifs qu'ils se sont fixés. C'est le cas pour les représentants du personnel de Biscuiterie : en réalisant avoir mal interprété un certain point de l'accord, ils en viennent à reconsidérer la manière d'exercer leur mandat. Le fait que certaines mesures n'attirent pas ou ne fonctionnent pas (le temps partiel notamment) amène également cette entreprise à se réinterroger sur les besoins des seniors. C'est aussi le cas, par exemple, pour le responsable du dossier senior de Restaucol : au vu du démarrage lent des entretiens de mi-carrière, il propose d'ajuster le dispositif au fur et à mesure qu'il prend conscience de la diversité des modalités de déploiement de la mesure dans les régions. Le même responsable attribue aujourd'hui avec le recul une partie des difficultés de déploiement de l'accord seniors au manque d'implication de la direction et il envisage la manière de lui permettre de mieux identifier et de clarifier ses propres enjeux à travailler sur le sujet.

Les phases de bilan devraient logiquement favoriser ce type de prise de recul réflexive. À condition toutefois qu'elles ne se limitent pas à une présentation des indicateurs chiffrés et permettent de s'interroger collectivement sur le pourquoi de l'atteinte rapide de tel objectif, ou du non-succès de telle action. Nous l'avons rarement observé dans notre échantillon. C'est pourtant l'une des conditions pour que la renégociation s'inscrive dans un processus d'évolution des pratiques. Notons que les apprentissages surviennent souvent à la faveur d'un élargissement du périmètre des acteurs concernés, ceux-ci pouvant amener un autre point de vue, une autre vision des choses. C'est le cas à Impromas dès lors que les représentants du personnel sollicitent l'avis des salariés sur le projet d'accord. C'est aussi le cas à Restaucol du moment où les responsables ressources humaines ont eu connaissance de la grille d'audit à remplir dans les sites. On peut aussi d'ailleurs s'interroger sur les effets de notre étude sur ces apprentissages, dans la mesure où nos questions ont amené les acteurs à porter un regard réflexif sur leur démarche.

Le constat de l'existence d'effets d'apprentissage sur la durée n'est pas anodin, au regard des récentes politiques publiques en faveur de l'emploi des seniors. Il alimente en effet plusieurs interrogations.

- Comment favoriser les apprentissages nécessaires à l'évolution des réflexions sur l'emploi des seniors, en lien avec les enjeux de l'entreprise ? Cette question est notamment liée à la complexité du thème et à l'asymétrie d'information entre direction et représentants syndicaux.
- Dans les entreprises où ce type d'incitation a effectivement contribué à amorcer une dynamique, quel effet peut avoir le fait d'apprendre, 3 ans après la loi de 2008, que les obligations en matière d'actions en faveur des seniors pour les entreprises de moins de 300 salariés sont retirées du code du travail ?
- Au bout de combien de temps peut-on considérer que l'entreprise est suffisamment engagée dans la démarche pour ne pas avoir à craindre qu'elle soit freinée dans sa dynamique par ce qui pourrait être interprété comme un recul, un désintérêt de l'État pour la question ?

Mesurer combien l'installation et l'enracinement de démarches durables en faveur de l'allongement de la vie professionnelle demande de temps et de dialogue devrait en tout cas inciter les décideurs à prendre en compte ces temporalités.

4.4. Bilan dans la perspective de la négociation « contrat de génération »

La recherche confirme la difficulté à élaborer des actions sans que les enjeux liés au vieillissement soient clairement identifiés au sein de l'entreprise. Cet effort de problématisation différencie clairement les entreprises du point de vue de leurs dynamiques. Il ne peut se construire sur la seule base d'un état des lieux global, de la livraison de données brutes à un moment donné, pour deux raisons. D'une part, les entreprises doivent disposer d'un certain niveau d'équipement en méthodes d'analyse de

⁵⁰ Agyris C, Schön D. (1974), *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 224 p.

leurs populations afin de produire des données suffisamment fines et pertinentes pour susciter la réflexion et le questionnement sur les processus à l'œuvre et les facteurs explicatifs⁵¹. D'autre part, les données doivent être mises en débat au sein de l'entreprise pour enrichir l'interprétation des résultats obtenus. Il s'ensuit normalement un processus itératif qui est indispensable pour retravailler les données en fonction des questions qui ne manqueront pas de se poser au fur et à mesure de l'analyse. Ce processus peut contribuer à la construction d'un outillage conceptuel commun aux représentants syndicaux et aux directions, dont on a vu qu'il était encore insuffisant lors de cette négociation. Les critiques formulées dans plusieurs des études précédemment citées sur l'absence de référence à un diagnostic préalable dans la loi de décembre 2008 ont conduit à en faire l'une des exigences de contenu dans la loi du 1^{er} mars 2013 portant création du contrat de génération. Cependant les éléments de diagnostic énumérés suggèrent plutôt un état des lieux (liste de données à fournir, de type « bilan social ») et n'incitent pas à une réflexion itérative sur les enjeux spécifiques à l'entreprise. Cette problématisation incontournable est d'autant moins immédiate que le sujet est nouveau pour une entreprise.

Les domaines d'action mentionnés dans la loi de 2008 ne relèvent pas des mêmes champs de compétences. La négociation est donc une négociation complexe. Les entreprises qui ont peu d'antériorité ont un réel besoin d'acquérir des connaissances et de gagner en maturité sur le maintien en emploi des seniors. C'est d'autant plus vrai que le maintien en emploi des seniors est un objectif plutôt macroéconomique qui ne se décline pas forcément dans les mêmes termes au niveau d'une entreprise. En témoignent les recherches d'informations et d'exemples externes effectuées par plusieurs entreprises, du côté des directions comme des représentants syndicaux. C'est pourquoi le délai donné à la négociation est important. Compte tenu de la complexité du sujet, la plupart des entreprises a attendu la publication des décrets en mai 2009, voire la circulaire d'application de juillet, pour disposer des informations les plus précises avant d'engager la négociation. Le temps utilisé par les décideurs publics est du temps soustrait à la négociation d'entreprise. Ce constat vaut aussi pour les négociations relatives aux contrats de génération, qui couvrent un champ encore plus large et s'engagent dans le même type de contraintes de délai. L'exemple du dépôt d'un plan d'action pour prolonger les négociations et aboutir à un accord mériterait d'être mis en avant et de faire l'objet d'un repérage statistique.

Dans la loi de décembre 2008, accord et plan d'action sont placés sur un pied d'égalité. Ce choix peut se comprendre compte tenu du délai très court entre la publication des décrets (mai 2009) et l'entrée en vigueur de la pénalité (janvier 2010). Dans les bilans statistiques sur le nombre de textes déposés, la prédominance des plans d'action est souvent jugée comme un point négatif. La conclusion d'un accord est en revanche *a priori* perçue comme positive. En permettant d'enrichir la connaissance du processus de négociation, les entretiens réalisés ont permis de mettre en évidence le caractère non discriminant *a priori* de la nature du texte. Les plans d'action correspondent à plusieurs cas de figure : ils peuvent se substituer à un accord en cas d'échec des négociations, ils peuvent permettre à l'entreprise de s'exonérer de la pénalité lorsque les négociations se prolongent, ils peuvent enfin constituer la seule modalité possible lorsque l'entreprise ne dispose pas de représentants syndicaux. Les accords quant à eux ne résultent pas forcément d'une réelle négociation, le texte proposé par la direction n'étant pas ou peu modifié par les discussions. Qu'il s'agisse d'un accord ou d'un plan d'action, un élément décisif est la mise en œuvre des actions envisagées. Si les représentants syndicaux et les représentants du personnel ont pu obtenir que certaines actions soient intégrées dans le texte initialement proposé par la direction, il ne semble pas, en revanche, qu'ils aient pu jouer un rôle de contreproposition sur l'ensemble des indicateurs de suivi. La loi de mars 2013 prévoit un bilan annuel qui permette en principe d'apprécier les résultats des actions mises en œuvre. Cependant, elle précise que ce bilan porte sur les engagements des entreprises, engagements qu'elles se fixent lors de l'élaboration du texte et qui restent légalement non contraignants.

La loi et les textes complémentaires combinent une contrainte légale forte (exigences de contenu, date limite, obligation de résultat au sens où un texte doit être établi) et une déclinaison locale des objectifs globaux et des actions. Le caractère effectivement contraignant est au final moins fort qu'on aurait pu s'y attendre du point de vue du contenu, mais plus fort compte tenu des implications juridiques du texte élaboré. La loi de 2008 et la circulaire du 9 juillet 2009 encadrent strictement le contenu des textes, avec un ensemble de prescriptions détaillées. Cependant, les prescriptions fortes

⁵¹ Par exemple disposer de pyramides des âges détaillées par âge à quelques années d'écart permet de comparer ce qu'aurait été le vieillissement naturel de la population à la réalité, et mettre en évidence d'éventuels effets de sélection.

portent en fait sur les exigences minimales : trois domaines d'action (qui doivent apparaître à l'identique), une action par domaine assortie d'un objectif chiffré et d'un indicateur, un objectif global chiffré. Dès lors que ces exigences minimales sont respectées, l'entreprise a toute latitude pour faire figurer dans l'accord ou le plan d'action des domaines d'action spécifiques, des actions sans indicateurs et objectifs chiffrés. Ces marges d'appropriation ont été largement utilisées par les entreprises que nous avons étudiées. Elles ont même pu empiéter sur les exigences minimales dans la forme sinon dans l'esprit, sans que cela ait donné lieu à sanction par les services déconcentrés. D'autres marges mentionnées dans la circulaire ont été de fait utilisées dans certains textes : il s'agit de la possibilité de retenir pour les objectifs chiffrés d'une action d'autres tranches d'âge que celle retenue pour l'objectif global, voire de ne pas retenir de tranche d'âge. Certaines entreprises ont en effet opté pour des actions non ciblées sur l'âge, essentiellement dans le domaine d'action Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité, sans forcément savoir que cette possibilité était ouverte. En témoigne la gêne dans ces entreprises, lors de la négociation, à envisager des actions ciblées sur les salariés âgés, surtout lorsque le choix avait déjà été fait dans le passé de mettre en place des mesures pour tous les âges. En revanche, qu'il s'agisse d'un accord ou d'un plan d'action, la valeur juridique intrinsèque du texte peut contraindre l'entreprise à maintenir les actions telles qu'elles ont été initialement prévues, même lorsque les premiers retours sur la mise en œuvre indiquent que l'action ne rencontre pas de demande ou n'est pas adéquate. Parmi les entreprises étudiées, une seule a modifié l'action prévue. Enfin, alors que le dépôt d'un plan d'action n'implique pas l'arrêt de la négociation, une seule entreprise a utilisé cette possibilité de levée de la contrainte de calendrier. Pour toutes les autres, soit le plan d'action est la seule possibilité compte tenu de l'absence de représentants syndicaux, soit la négociation semble avoir abouti à un constat de désaccord, soit encore la négociation s'inscrit dans un cadre contraint pour des raisons propres à l'entreprise (volonté de la direction de ne pas négocier sur certains sujets, volonté de conclure pour aborder d'autres sujets).

Si des marges d'appropriation ont été utilisées, les accords et plans d'action présentent en revanche une grande similitude du point de vue des seuils d'âge retenus. Alors que la négociation aurait pu se traduire par la prise en compte de spécificités démographiques locales, par une réflexion située sur ce que sont les salariés âgés, la tendance semble être au contraire d'éviter largement une remise en cause des seuils d'âge mentionnés par la loi de 2008 et par des lois antérieures s'appliquant à certaines des actions. Ainsi, les seuils d'âge plutôt indicatifs sont utilisés comme des seuils normatifs. C'est particulièrement le cas pour les actions relevant de la gestion des compétences et de l'évolution des carrières (entretien de seconde partie de carrière, DIF, tutorat, formation) et pour celle relevant du recrutement. Cela peut renforcer le caractère segmenté sur l'âge de certaines pratiques, avec l'idée que l'on a accès à telle mesure entre 45 et 55 ans, puis à une autre gamme de mesure à partir de 55 ans, avec au final l'accès à des mesures telles que l'entretien de fin de carrière ou l'aménagement du temps de travail. Cet accès gradué selon l'âge apparaît contradictoire avec l'objectif de favoriser l'emploi des seniors dans la mesure où il conforte voire même crée une segmentation sur l'âge. Cette segmentation ne disparaît pas dans la négociation « contrat de génération ».

L'une des nouveautés de la loi de 2008 est de demander aux entreprises de se fixer un ensemble d'objectifs chiffrés et d'indicateurs. À l'exception de l'objectif global, dont la formulation est fixée, tous les autres objectifs et indicateurs sont laissés à l'initiative de l'entreprise. L'analyse des accords et des plans d'action et les entretiens menés dans les onze entreprises confirment à la fois la grande diversité des objectifs (aussi bien dans le choix des indicateurs que dans les niveaux affichés), la tendance à la prudence quant au niveau des objectifs chiffrés affichés, mais aussi le caractère faiblement informatif d'une bonne partie des indicateurs. Or cet ensemble d'indicateurs et d'objectifs n'a pas un statut très clair dans la loi : s'agit-il de simples repères visibles, en particulier pour les services déconcentrés du Ministère du Travail, de supports d'une occasionnelle évaluation externe, d'engagements de la part des entreprises, d'un dispositif de suivi ou encore d'un dispositif de pilotage ? Le délai très court de négociation, l'absence d'expérience pour la plupart des entreprises dans la négociation sur ce sujet et la volonté de sécurisation juridique expliquent probablement les conclusions de notre recherche sur ce point. Les indicateurs retenus sont essentiellement des indicateurs de suivi, pas forcément pertinents par ailleurs, et rarement des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité des actions engagées. Ils ne permettent donc pas, pour la plupart, de nourrir la compréhension des phénomènes observés et surtout le pilotage des actions. Cette distinction entre indicateurs de suivi et indicateurs de pilotage n'apparaît pas plus dans la loi du 1^{er} mars 2013. Reste donc à voir dans quelle mesure la renégociation des accords et plans d'action sur l'emploi des seniors, là où elle a eu lieu, aura fait évoluer la formulation et le choix des indicateurs.

Ces indicateurs devaient constituer la base d'un suivi de la mise en œuvre au sein de l'entreprise, avec information *a minima* du comité d'entreprise. Si dans les grandes entreprises ce suivi a effectivement eu lieu, il a été moins systématique dans les entreprises plus petites. L'absence de suivi formel n'est pas forcément problématique dès lors qu'il existe un suivi informel partagé, ce qui semble souvent avoir été le cas. Ajoutons que le suivi prend un intérêt particulier dans la mesure où les accords et plans d'action pour l'emploi des seniors ont rarement prévu les modalités de leur mise en œuvre et les moyens dévolus, à la différence des accords sur la GPEC.

L'un des apports spécifiques de notre recherche est l'analyse de la mise en œuvre des accords et plans d'action, malgré les difficultés déjà signalées. Les éléments recueillis confirment la diversité des dynamiques observées, l'importance d'une réflexion et de pratiques ou politiques antérieures, le chevauchement avec d'autres champs de négociation. Ils mettent par ailleurs en évidence la méconnaissance par les entreprises (ou l'absence de prise en compte en amont) des freins au déploiement ou au succès des actions prévues. On retrouve le caractère décisif de l'engagement de la ligne hiérarchique pour que la mise en œuvre soit effective sur le terrain, déjà relevé par d'autres études sur les pratiques des entreprises⁵². On constate surtout que les facteurs qui limitent le recours des salariés à tel ou tel dispositif n'ont pas été véritablement pris en compte au départ. Les dispositifs semblent souvent construits relativement indépendamment des attentes des salariés, et en tout cas sans prendre en compte l'intérêt à entrer dans un dispositif, ou les inquiétudes qu'il peut susciter.

Les dynamiques mises en évidence conduisent enfin à réfléchir sur le type d'action à conduire désormais, notamment par rapport aux entreprises les moins avancées (dynamiques « statu quo » et « activation/stimulation »). Pour les premières, la sensibilisation est bien évidemment à poursuivre, mais on peut parier que sans nouvel événement ou acteur déclencheur fort (interne ou externe) en lien notamment avec des considérations économiques/de performance, il sera difficile de les faire évoluer. Pour les secondes, l'enjeu est à court terme de mettre en œuvre les actions envisagées, ce qui peut impliquer aussi de revoir ces actions en cours de route, mais aussi d'enrichir et d'enraciner leur démarche. Trois types d'appui pourraient leur être particulièrement utiles : un accompagnement-conseil externe, fourni par la branche ou par les pouvoirs publics, afin de disposer d'un regard externe et d'un apport méthodologique ; des échanges de pratiques avec d'autres entreprises (au niveau régional par exemple) ; des ressources externes permettant d'accéder à une information pédagogique et documentée (par exemple un site internet dédié à l'exemple de ce qu'offre le site travailler-mieux.gouv.fr en matière de pénibilité⁵³). Les difficultés qu'elles peuvent rencontrer, leurs tâtonnements, leur évolution mériteraient d'être analysés dans la durée pour mieux identifier les besoins des entreprises qui se lancent dans une démarche active.

⁵² Voir par exemple Taylor P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland, 98 p ; Bugand L *et al.* (2009), *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors*, Etude pour la DGT et la DGEFP, octobre, 66 p.

⁵³ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Prevention-de-la-penibilite.html>

Bibliographie

Albert E., Cousin P., Deltor S. (2012), *Accords Seniors. Une étude des accords en région Languedoc-Roussillon : du processus de négociation à l'efficacité de l'accord*, Aract Languedoc-Roussillon, 59 p.

D'Almeida N. (2006), « La perspective narratologique en organisations », p. 27-39, in Broise (de la) et Lamarche, *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Presses universitaires du Septentrion, 224 p.

Aract Nord Pas-de-Calais (2012), *Guide Seniors et Emploi. Renégocier un accord et/ou un plan d'actions*, 56 p.

ARAVIS (2011), *Amélioration des conditions de travail et maintien emploi des seniors : Quels plans d'action pour les entreprises ? Etude de 100 plans d'action pour l'emploi des seniors en région Rhône Alpes*, 92 p.

Agyris C., Schön D. (1974), *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 224 p.

Bellini S., Duyck J.-Y., Laval F., Renaud E., Vauclin S. (2006), « Gestion des seniors : une typologie des pratiques. Le cas d'entreprises du Poitou-Charentes », *Management & Avenir*, n° 7, p. 139-180.

Bellini S., Duyck J.-Y. (2009), *Etre en âge de travailler. Recherche sur les âges au travail*, coll. AGRH, Vuibert, Paris.

Berthier M., Lepley B. (2010), *Analyse des plans et accords seniors en Ile de France, séminaire Plan Égalité d'accès à l'emploi et dans le travail*, 10 décembre.

Béthoux E., Jobert A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », numéro spécial "Modes de gestion des restructurations", *La Revue de l'IREs*, n° 72 - 2012/1.

Bodet C., Lamarche T. (2007), « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation*, n° 1, juin, p. 1-17. <http://regulation.revues.org/1283>

Bugand L., Caser F., Huyez-Levrat G., Parlier M., Raoult N. (2009), *Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors*, Etude pour la DGT et la DGEFP, octobre, 66 p.

Cadin L., Guérin F. (1999), *La Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, collection Topos, 1^{ère} édition.

Caron L., Caser F., Delgoulet C., Effantin, E., Jolivet A., Théry L., Volkoff S. (2012), *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors »*, rapport pour le Conseil d'orientation des conditions de travail, 145 p.

Charpentier P., Jolivet A. (2001), *Préretraites progressives et gestion prévisionnelle de l'emploi*, Rapport pour la DGEFP, octobre, 52 p.

Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2009), « Culture du résultat et pilotage par les indicateurs », p. 163-171, in B. Pras (éd.), *Management : enjeux de demain*, Vuibert.

Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), « L'action publique négociée en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse des accords collectifs et plans d'action d'entreprise issus de la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2009 », p. 477-505 in Direction générale du travail et

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (2011), *La négociation collective en 2010*, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, 650 p.

Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), *Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur des salariés âgés : une analyse de 116 textes*, Document d'études, n° 157, DARES, février, 97 p.

D'Almeida N. (2006), « La perspective narratologique en organisations », p. 27-38, in P. de la Broise et T. Lamarche (eds), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Presses Universitaires du Septentrion, 225 p.

Defresne M *et al.* (2010), « L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent », *Dares Analyses*, n° 55, septembre, 8 p.

Didry C., Jobert A. (2010), « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », in C. Didry, A. Jobert (eds), *L'entreprise en restructuration, dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR.

Duyck J.-Y., Guérin S. (2006), « Rajeunir le regard sur les seniors ? Un essai de typologie des représentations des seniors. Le cas de la CNCE », *Management & Avenir*, n° 7, p. 181-197.

Elbaum M. (2009), « Les indicateurs de performance en matière de politiques sociales. Quel sens pour l'action publique ? », *Revue de l'OFCE*, n° 111, octobre, p. 39-80.

Fabre A. (2011), *Le contenu des accords collectifs de gestion de l'emploi*, Agence d'objectifs de l'IRES, Noisy le Grand, 71 p.

Farvaque N., Lefebvre M. (2010), *Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors. Régulation publique, dialogue social et boîte à outils*, ORSEU, Agence d'objectifs de l'IRES, Noisy le Grand, 166 p.

Groux G. (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie publique de la négociation », *Négociations*, 1, n° 3, p. 57-70.

Groux G. (2010), « Europe centrale et de l'Est : amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et emploi*, n° 123, juillet-septembre, p. 67-76.

Guérin S., Pijoan N. (2006), « Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs : l'exemple des directeurs des caisses de retraite », *Management & Avenir*, n° 7, p. 152-180.

Guillemard A.-M., Jolivet A. (2006), « De l'emploi des seniors à la gestion des âges », *Problèmes économiques et sociaux*, n° 924, mai.

IRES (2009), *La France du travail*, Paris, Éditions de l'Atelier.

Jolivet A., Parlier M. (2013), « La négociation sur l'emploi des seniors : faire évoluer les pratiques via une "action publique négociée" », communication au 24^{ème} Congrès AGRH, « La GRH : pour une connaissance praticable », Paris, 20-22 novembre.

Jolivet A., Lamotte B., Massit C. (2010), « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n° 121, janvier-mars, p. 33-42.

Jolivet A., Lamotte B., Massit C. (2008), *La place des seniors dans les accords d'entreprise*, rapport pour la DARES, novembre.

Katz T. (2007), *La négociation collective et l'emploi*, tome 41, collection Thèses, LGDJ, Paris, 360 p.

Leroy Y. (2009), *Etude juridique sur l'emploi des seniors*, Université Nancy 2 - Centre d'Etude et de Recherche de l'Institut Régional du Travail.

Molinié A-F., Volkoff S. (2006), « Fins de vie active et pénibilités du travail », in *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte/Centre d'études de l'emploi, p. 95-104.

Naboulet A. (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », *La Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique*, n° 240, septembre, 10 p.

Pijoan N., Poilbot-Rocaboy G., Chevance A. (2011), « Quelles actions "bienveillantes" pour l'emploi des seniors ? Le cas de 126 entreprises bretonnes », *XXII^e Congrès de l'AGRH « Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? »*, 16 p.

Scherrer P. coord. (2011), *Emploi des seniors. Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, Document d'études, n° 164, DARES, septembre, 101 p.

Taylor P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland, 98 p.
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/39/en/1/ef0639en.pdf>

Volkoff S. (2008), « Fins de vie active et "pénibilités" du travail », in Nicot A.-M., Roux C. (éd.), *Pénibilité au travail. Une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels*, Etudes et documents, Anact, mai, p. 16-20.

Zannad H., Stone P. (2010), « Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ? », *Management & Avenir*, n° 38, 2010/8, p. 157-175.

Glossaire des sigles et acronymes

AGEFIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
ANI	Accord national interprofessionnel
CARSAT	Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (remplace la Caisse Régionale d'Assurance Maladie)
CE	Comité d'entreprise
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIF	Congé individuel de formation
CQP	Certificat de qualification professionnelle
DIF	Droit individuel à la formation
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IRP	Institutions représentatives du personnel
LFSS	Loi de financement de la Sécurité sociale
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
QHSE	Qualité, hygiène, sécurité, environnement
RH	Ressources humaines
RTT	Réduction du temps de travail
TMS	Troubles musculo-squelettiques
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Annexe : Guides d'entretien

Direction et IRP

Caractéristiques du répondant

- Parcours professionnel (qualification, ancienneté dans l'entreprise, âge...)
- Parcours syndical (ancienneté d'adhésion au syndicat, mandats exercés dans l'entreprise et depuis combien de temps, mandats hors entreprise...)

Contexte de l'entreprise

- Situation économique, situation de l'emploi ?
- Existence de restructuration dans le passé récent ? après l'accord/le plan d'action ?
- Y a-t-il de fortes évolutions des métiers ? Lesquelles ? Pour quel type de population ?
- Conditions de travail
- Dialogue social

Contexte de l'accord

- Information sur l'obligation d'avoir un accord ou un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors ?
- Objectifs / enjeux
- Prise de conscience récente ou ancienne ? Sur la base de quel diagnostic ?
- Place des seniors dans l'entreprise : combien, répartition par métier, site,...
- Négociations antérieures liées, échec de négociations sur ce thème dans le passé, envisagées avant mais repoussées
- Existence d'un accord de branche, d'un accord de groupe ?
- Existence de restructuration dans le passé récent ? après l'accord/le plan d'action ?

Processus de négociation

- Qui a négocié ?
- Durée de négociation ?
- Négociation spécifique ?
- Réalisation d'un état des lieux ? sur quels points ?
- Création de groupes de travail ?
- Implications d'autres interlocuteurs que les représentants syndicaux ou les délégués du personnel (consultants, experts, syndicalistes de la branche, du groupe, d'autres entreprise, autres DRH, ...) ? à l'initiative de qui ?
- Etude d'autres accords ? lesquels ? Quel ancrage des négociations ? accord de branche, accords d'autres entreprises ?
- Positionnement des organisations syndicales ? Points qui ont donné lieu à débat, compromis trouvés ou désaccords ?
- Qui a signé ? qui a refusé ? identiques ou non à ceux d'autres accords récents ?
- Perception des contraintes qui encadrent la démarche (délais courts, guidage de la forme, pénalité
- Procédure de rescrit ?

Contenu

- Choix et niveau de l'objectif de maintien : comment a-t-il été fixé ?
- Dimensions retenues / laissées de côté : pour quelles raisons ?
- Quels effets attendus des mesures retenues ?
- Hiérarchie implicite ou explicite des dimensions retenues ? Certaines sont-elles jugées particulièrement importantes ? (*décalage éventuel entre la place donnée dans l'accord et l'importance accordée en fait*)
- modalités de définition des dispositifs effectivement mis en place (implication des représentants syndicaux, expérimentation ciblée, ...) ?
- Ciblage sur certaines tranches d'âges ? lesquelles ? pourquoi ?
- Type d'accord : accord cadre impératif, accord-cadre souple, convention collective, ...
- l'accord fait-il sens en lui-même ou s'insère-t-il dans des accords précédents ?

- Quelles modalités de suivi prévues par l'accord ? (périodicité, qui assure le suivi, débats en comité de suivi, CE, CHSCT ?)

Suivi et effets

- Information aux salariés ? selon quelles modalités ? quels documents, quels destinataires, une « politique » de rédaction, de diffusion ? est-ce différent d'autres accords, démarches ? Est-ce que cela a posé des difficultés particulières, est-ce que cela a eu des incidences sur la mise en place ?
- Y a-t-il eu également de la communication externe ? Avec quel objectif ?
- Quelles actions du plan mises en œuvre à ce jour ? Pourquoi celles-ci et pas les autres, des actions plus importantes/prioritaires que d'autres ? *Balayer l'ensemble des mesures de l'accord/plan*
- Modalités de définition des dispositifs effectivement mis en place (implication des représentants syndicaux, expérimentation ciblée, etc.) ? quelles modalités de suivi prévues par l'accord ? (périodicité, qui assure le suivi, débats en comité de suivi, CE, CHSCT ?)
- Bilan statistique des bénéficiaires des mesures mise en place : taux d'adhésion en fonction de l'âge, de la qualification, du service de rattachement et de l'activité exercée au moment de l'entrée dans le dispositif, modalités spécifiques pour les cadres,
- Implications pour l'entreprise ?
- Décalage entre effets attendus et effets réels ?
- Modification des dispositifs prévus au départ ? pourquoi et sur quels points ? des actions ou instruments additionnels ?
- Suivi effectif des indicateurs de suivi et des objectifs : qui les renseigne ? à qui sont-ils communiqués ? à quoi servent-ils ?

Renégociation :

Interrogation dans les deux vagues d'entretiens :

1^{ère} vague

- Début de réflexion sur le renouvellement ?
- Modalités de discussion : fixées par les OS et la direction ? ou unilatéralement ? lien avec le comité de suivi de l'accord (le cas échéant) ?
- Quel type de texte envisagé ? pourquoi ? (en particulier si passage d'un plan d'action à un accord)
- Quels enseignements déjà tirés du 1^{er} plan (quel apport par rapport à ce qui se faisait déjà ?) et quelles réflexions pour la suite ?
- Quels aménagements, quelles modifications du texte déjà envisagées ?
- Quel lien avec le texte sur la pénibilité le cas échéant ?

2^{nde} vague

- Bilan du processus de négociation (voir plus haut)
- Evolution des positions / texte précédent ?
- Evolution des objectifs ? des dimensions ? des indicateurs ? des modalités de suivi ?
- Quels enseignements déjà tirés du 1^{er} plan/accord (quel apport par rapport à ce qui se faisait déjà ?) et quelles réflexions pour la suite ?

Salarié(e)

Caractéristiques du répondant

- Situation dans l'entreprise
- Parcours
- Conditions de travail

Connaissance de l'accord/du plan d'action

- Quelles mesures ? (spontanément évoquées)
- Autres mesures ?
- Mesures dont il/elle a bénéficié ou auxquelles il/elle réfléchit
- Motivations
- Bilan sur les mesures dont il/elle a bénéficié
- Appréciation globale sur le plan
- Souhaits

Ce rapport présente les résultats d'une recherche sur la construction et la mise en œuvre d'accords et de plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés issus de la loi du 17 décembre 2008.

Cette recherche a été réalisée en réponse à l'appel à projets de recherche « Construction et mise en œuvre des accords d'entreprises et plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés » lancé par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) en mars 2011.

Un premier chapitre présente le contexte et les objectifs de la recherche, les modalités de sélection des terrains, le déroulement de la recherche, et décrit les principales caractéristiques des entreprises étudiées. Le deuxième chapitre analyse d'une part le processus d'élaboration de l'accord ou du plan d'action et d'autre part le contenu de ces textes. Le troisième est consacré à une analyse transversale des dispositifs prévus, action par action, et des modalités de leur mise en œuvre. Enfin, le quatrième chapitre propose une analyse des effets de la loi de 2008, notamment une typologie des dynamiques d'action et une réflexion sur l'intérêt et les limites des apprentissages que les entreprises ont tirés de la négociation et de la mise en œuvre des accords ou plans d'action.