



22

juillet 1997

PRÉRETRAITE PROGRESSIVE ET GESTION DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES

Depuis une vingtaine d'années, les travailleurs âgés constituent une cible privilégiée des politiques publiques de l'emploi. Mais, en tant qu'instrument de gestion des sureffectifs, les cessations anticipées d'activité posent aujourd'hui un double problème : leur coût pour la collectivité est élevé alors que le financement des retraites impose plutôt un allongement des périodes de cotisations sur la vie active qu'un raccourcissement. C'est pourquoi, par différence, la préretraite progressive (PRP) semble *a priori* constituer un dispositif équilibré. Il concilie plusieurs objectifs : lutter contre le chômage tout en limitant les sorties anticipées d'activité et les coûts induits. Toutefois la PRP a ses limites : destinée à des salariés volontaires, elle génère des flux d'embauches limités. Elle ne peut qu'être un complément d'une politique plus globale de l'emploi.



PRERETRAITE PROGRESSIVE ET DISPOSITIFS D'INCITATION AU DÉPART ANTICIPÉ

Après avoir fortement encouragé le départ anticipé des travailleurs vieillissants, dans les années 70, les pouvoirs publics ont donné une nouvelle

orientation à leurs politiques à la fin des années quatre-vingt. Les coûts financiers des dispositifs de pré-retraites FNE (Fonds national de l'emploi) et les risques de mise en faillite des systèmes de retraite publics ont en effet conduit l'Etat à tenter de contrer la tendance à la cessation anticipée d'activité en développant de nouvelles mesures. Les retraites FNE sont considérablement freinées

depuis la décennie quatre vingt dix. En 1985, 65.141 entrées en conventions étaient signées et 151.328 allocataires étaient décomptés au 31 décembre de la même année. Ce chiffre a ensuite crû pour atteindre près de 200.000 personnes à la fin 1988. En 1995, on compte 23.683 entrées, soit près de trois fois moins que dix ans plus tôt pour un stock d'allocataires revenu à 152.409 au 31

décembre. Dans le même temps, d'autres formules se développent, comme les Prérétraites Progressives (PRP), qui concilient le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés et l'inactivité. Ainsi, les entrées dans le dispositif sont passées de 1.618 (année 1985) à 26.858 (année 1995), et les stocks d'allocataires ont été multipliés par plus de 25 (de 2.287 à 52.520) (DARES, 1995). Le développement accéléré des PRP date surtout de 1993-94.

Ce succès des PRP n'entraîne pas pour autant l'abandon des mesures de cessation anticipée et définitive d'activité, comme le montre l'impact de l'ARPE (allocation de remplacement pour l'emploi), qui permet aux salariés ayant 40 années de cotisations de cesser définitivement leur activité avant 60 ans, moyennant des embauches compensatrices¹.

La PRP apparaît comme un compromis original entre deux acteurs dont les objectifs divergent : d'un côté l'Etat qui, pour des raisons financières et de lutte contre le chômage, tente de limiter depuis plusieurs années les flux de sortie anticipée et d'inciter les entreprises à conserver leur main-d'œuvre vieillissante ; de l'autre, les entreprises, qui sont peu disposées à garder et requalifier leurs salariés âgés, et *a fortiori* à en recruter. Ce compromis apparaît notamment sous la forme d'un abattement des cotisations patronales dont bénéficient les entreprises pour leurs salariés en PRP, en contrepartie des embauches qu'elles effectuent, dont une partie doit être choisie parmi des publics « prioritaires » (entre le quart et la moitié des embauches, cf. encadré).



DES STRATÉGIES DÉFENSIVES ET OFFENSIVES

L'observation des stratégies permet d'opposer deux grands types parmi les entreprises qui recourent à la PRP. Dans un contexte économique difficile (récession, restructuration, sureffectifs), la plupart font une utilisation « défensive » de la mesure : elles la gèrent davantage comme une modalité particulière de retraite anticipée que comme un instrument de partage de l'emploi aux potentialités larges. Les salariés, pour leur part, n'y voient qu'une alternative au licenciement. Cet usage « à chaud » de la PRP en période de crise a déjà fait l'objet d'une évaluation (Burdillat et Charpentier, 1995).

La deuxième configuration consiste en une utilisation « offensive » du dispositif, dans un contexte de croissance de l'activité et des embauches. Une enquête récente du GIP-Mutations industrielles dans dix entreprises de la région Rhône-Alpes² (cf encadré) montre l'intérêt, mais aussi les limites, d'une utilisation offensive du dispositif en matière de gestion des emplois.



LA PRP DANS UNE GESTION OFFENSIVE DE L'EMPLOI

Dans un contexte général de faibles mouvements de main-d'œuvre, la PRP offre une triple opportunité. D'abord, elle

constitue un instrument de rééquilibrage de la pyramide des âges, le faible renouvellement du personnel ayant tendance, dans la quasi-totalité des entreprises, à accroître l'âge moyen. Par ailleurs, le dispositif s'insère harmonieusement dans les politiques de ressources humaines que cherchent à promouvoir les entreprises : développement du temps partiel, réactivation des mécanismes de marché interne du travail. En particulier, la PRP s'articule bien à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Enfin, et surtout, elle ouvre des marges de manoeuvre en matière d'embauches. Les mi-temps libérés par les préretraités n'étant pas obligatoirement compensés par des recrutements « poste à poste », les entreprises peuvent ajuster leurs effectifs d'un atelier ou service à un autre, voire d'un établissement à un autre. La PRP donne ainsi l'opportunité de se séparer sans heurt de compétences devenues obsolètes et d'acquérir les compétences nouvelles nécessaires. Ce mouvement permet d'accroître le niveau général de qualification du personnel, de développer la polyvalence et l'adaptabilité. Contrairement à une idée largement répandue, la perte de savoir-faire des salariés âgés n'est pas perçue par les entreprises comme un obstacle³ mais comme une occasion de modifier la culture d'entreprise en favorisant le départ des anciens porteurs de valeurs et de comportements estimés peu adaptés aux nouvelles exigences de changement.

Du coup, la PRP est gérée comme un outil d'ajustement quantitatif et qualitatif de la main-d'œuvre. Elle accélère les modernisations imposées par le

renforcement des contraintes concurrentielles, permet d'opérer en douceur et sans traumatisme social les changements techniques et organisationnels. Elle apparaît souvent comme la seule source de mobilité capable d'accompagner l'évolution des métiers et des compétences, et d'effectuer des redéploiements de personnel dans les entreprises où les occasions «d'appel d'air» sont limitées par la stabilité du personnel.



LES LIMITES DU DISPOSITIF

Malgré ces avantages incontestables, la PRP ne peut être qu'un complément à une politique plus globale de l'emploi. Ne touchant en général qu'un faible effectif, comportant par ailleurs un fort élément d'incertitude puisque fondée sur le volontariat des salariés potentiellement concernés, elle ne constitue pas un instrument à la hauteur des besoins de modernisation des entreprises.

Les salariés, quant à eux, manifestent un enthousiasme relatif à l'égard de la mesure. Si les volontaires la plébiscitent, ils reconnaissent néanmoins que la PRP est pour eux une solution par défaut et regrettent de ne pouvoir bénéficier d'une retraite anticipée et définitive. D'ailleurs, lorsqu'ils ont le choix entre PRP et ARPE, ils privilégient massivement l'ARPE s'ils ont leur nombre de trimestres de cotisation, bien qu'elle soit financièrement moins avantageuse : les bénéfices d'une cessation définitive (temps libre, réduction des frais, etc.) l'emportent dans l'arbitrage.

Le dispositif public de préretraite progressive (PRP)

La PRP s'adresse aux salariés âgés de 55 à 65 ans maximum, ayant dix ans au moins d'appartenance à un régime de sécurité sociale et un an minimum d'ancienneté dans l'entreprise. Ils ne doivent pas exercer d'autre activité professionnelle.

L'adhésion est fondée sur le volontariat. Le salarié perçoit une rémunération correspondant à un peu plus de 80% de son salaire antérieur. Une partie lui est versée par l'employeur, qui correspond à son temps partiel (50% en moyenne de la durée du travail antérieure). Pour le mi-temps non travaillé, un complément de l'ASSEDIC est ajouté ; celui-ci est égal à 30% du salaire journalier de référence dans la limite du plafond de la sécurité sociale et 25% au-delà.

La rémunération est lissée sur l'ensemble de la période de PRP, y compris dans les cas où le mi-temps est réparti sur une base pluri-annuelle (80% maximum et 20% minimum de la durée annuelle antérieure).

Le dispositif de PRP concerne aussi bien les entreprises en situation de sureffectif (il est alors une alternative à des suppressions d'emplois) que celles qui sont en mesure d'embaucher, les mi-temps libérés permettant d'accroître le volume de création d'emplois. Lorsqu'elles ne procèdent pas à des recrutements proportionnels aux passages à mi-temps, les entreprises doivent verser une contribution financière.

Une convention de PRP signée entre l'Etat (direction départe-

mentale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) et l'entreprise fixe les engagements de celle-ci en matière de contreparties (embauches compensatrices, contribution financière, proportion de publics prioritaires dans les embauches effectuées, etc).

Le passage d'un salarié en PRP ouvre droit à un abattement de 30% des charges sociales patronales, comme pour tous les temps partiels.

Les publics prioritaires sont des demandeurs d'emploi répondant à certaines caractéristiques : jeunes de moins de 26 ans d'un niveau de qualification inférieur au niveau V, travailleurs handicapés, personnes seules ayant la charge d'au moins un enfant, chômeurs de longue durée, chômeurs âgés de plus de 50 ans, bénéficiaires du RMI et leurs conjoints.

Depuis avril 1997, la priorité aux jeunes est plus affirmée : les conventions de PRP doivent obligatoirement prévoir une proportion de 2/3 d'embauches de jeunes, qu'il s'agisse des demandeurs d'emploi de niveau V ou de longue durée, ou des jeunes de qualification supérieure. En outre, désormais, même lorsqu'elles embauchent, les entreprises recourant aux PRP sont soumises à une contribution financière, variable selon la taille, mais aussi la nature des pratiques de gestion de l'entreprise (exemple : la qualité d'un plan social).

Du point de vue des pouvoirs publics, enfin, le bilan de la PRP est assez contrasté. La gestion offensive du dispositif permet incontestablement de créer des flux d'embauches. Mais le volume de ces dernières n'est sans doute pas proportionnel aux mi-temps libérés par les salariés en PRP, en raison notamment du principe de «mutualisation» des embauches (non obligation de remplacer

poste à poste ni sur un même site). La PRP permet alors de procéder à des recrutements qui auraient de toute manière été effectués, mais peut-être plus tard. Pour autant, obliger le remplacement poste à poste serait dénué de sens car cela rendrait indéfendable, aux yeux des entreprises, un autre objectif de la PRP, à savoir l'obligation d'embaucher des publics prioritaires. Cette

contrainte est souvent mal acceptée par les entreprises qui l'estiment contradictoire avec leur volonté d'accroître les qualifications. Cela dit, elle reste un moyen efficace pour l'Etat de ne pas créer, à travers la PRP, des effets d'aubaine.

Pascal Charpentier
(GIP-MI) et
Bénédicte Galtier
(SET- METIS)

L'enquête

Il s'agissait d'analyser les politiques «offensives» de gestion du dispositif PRP. Seules ont donc été retenues des entreprises ayant signé des conventions PRP en dehors d'un contexte de difficultés économiques et sociales, ayant de préférence une pratique ancienne du dispositif, et dont les conventions prévoyaient des embauches compensatrices.

Dix entreprises ont été sélectionnées ; trois appartiennent au secteur tertiaire, sept à l'industrie. Un équilibre a été respecté entre moyennes et grandes entreprises. L'étude s'appuie sur des entretiens, réalisés entre avril et juin 1996, auprès de plusieurs catégories d'acteurs :

- *la direction* : chef d'entreprise ou d'établissement, directeur des ressources humaines, directeur, de production ;

- *les chefs de service et l'encadrement de proximité* (interlocuteurs directs de salariés en PRP) ;

- *les représentants du personnel* : organisations syndicales, et éventuellement secrétaire du Comité d'Entreprise ;

- *les personnes du service du personnel* ou les assistants sociaux chargés de l'information détaillée auprès des ayants-droit ;

- *les ayants-droit volontaires et non volontaires*, appartenant à des catégories professionnelles et des niveaux de qualification différents.

NOTES

1. Créée en septembre 1995 par les partenaires sociaux et prorogée en décembre 1996, l'ARPE a permis l'embauche de 58 822 salariés selon un bilan établi au 30 avril 1997 (source : Unedic). Elle permet l'embauche de demandeurs d'emploi en remplacement de salariés cessant leur activité avant 60 ans et ayant totalisé au moins 160 trimestres de cotisations. Ces derniers perçoivent alors 65% de leur salaire brut antérieur jusqu'à leur soixantième anniversaire.

2. Enquête financée par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de la région Rhône-Alpes et publiée par elle en octobre 1996 («La préretraite progressive : un dispositif au service de l'emploi et de l'entreprise, vers un partage du travail volontaire et négocié»).

3. On a pu d'ailleurs constater que le tutorat n'avait quasiment aucune traduction concrète dans les entreprises enquêtées.

RÉFÉRENCES

Baudoin M., 1996, «La préretraite», *INSEE Première*, n°484, septembre.

Burdillat M. et Charpentier P., 1995, «La préretraite progressive entre gestion des sureffectifs et partage du travail», *Cahiers du GIP-MI*, n°67.

DARES, 1996, *Premières synthèses*, n°96-08-35-2, Baktavatsalou R., «Les dispositifs publics de préretraite en 1995», ministère du Travail et des Affaires sociales.

DARES, 1993, «Travailleurs vieillissants en Europe», *Travail et Emploi*, n°3/1993, ministère du Travail et des Affaires sociales.

Guillemard A-M., 1997, «Sorties précoces d'activité», *Projet*, n° 249, mars.

CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-le-Grand Cedex
Téléphone 01-45-92-68-00
Télécopie 01-49-31-02-44

Directeur de publication : A. Fouquet
Responsable édition et presse : A. Azouvi
Rédacteur en chef : J.-C. Barbier
Maquette : M. Ferré
Imprimerie : ICEP
C.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : 241 - juillet 1997