

## **Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils**

*Nicolas FARVAQUE*<sup>1</sup>

---

*E*n France, la régulation publique concernant l'emploi des seniors a considérablement évolué au cours des années 2000. Elle est marquée par un changement de cap notable : la fin de l'application du système de pré-retraites, mode de gestion quantitative des fins de carrière, au profit d'une incitation à la gestion prévisionnelle des compétences et au maintien dans l'emploi des salariés âgés. Par divers canaux, le dialogue social d'entreprise va être sollicité pour aller dans ce sens. L'enjeu fondamental est l'augmentation du taux d'emploi des seniors et l'allongement de la vie professionnelle, dans un contexte de débat sur l'avenir des retraites.

En 2005, un accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors forme un cadre permettant d'appréhender la problématique du maintien en emploi des seniors et définit une première série de préceptes concernant la gestion des carrières. L'accord est relayé par l'Etat dans le cadre d'un plan d'action concerté en 2006. Le bilan mitigé de ce plan (Guillemard, 2007) conduira l'Etat à revoir l'approche en incitant (sous peine de pénalité) fin 2008 les entreprises de se doter d'un plan d'action ou d'un accord sur l'emploi des seniors. La loi de financement de la Sécurité sociale de 2008 définit ainsi un cadre coercitif tout à fait innovant et inédit. Elle oblige les entreprises à formaliser leur politique interne en faveur de l'emploi des seniors. Les entreprises qui n'auront pas fait ce travail sont susceptibles de verser une pénalité égale à 1 % de la masse salariale. Les entreprises avaient

---

1. Directeur du Pôle emploi et territoires de l'ORSEU. L'auteur remercie Annie Jolivet et les participants à un séminaire interne de l'IREC pour leurs remarques et commentaires, ainsi que Marion Lefebvre pour sa contribution essentielle aux études de cas.

moins d'un an pour produire un accord ou un plan d'action répondant au cahier des charges, entre la promulgation des décrets mi-2009 et la date-butoir (en pratique fin janvier 2010, et pour les PME fin avril 2010).

Nous revenons dans cet article sur les contours de cette loi et la production de dialogue social qui en a résulté. Comment les entreprises se sont-elles conformées à cette obligation de négociation ? Quelles ont été les stratégies élaborées par les négociateurs devant ce nouveau thème dans un contexte marqué par la crise économique ? Comme nous le verrons, la substance de la loi de 2008, précisée par deux décrets d'application en 2009, est fortement imprégnée d'une logique de « boîte à outils » à destination des services RH des entreprises. Le contenu de l'accord ou du plan d'action est « fléché » par une trame préexistante et de grandes rubriques. Tant que les partenaires sociaux restent à l'intérieur du cadre, la validation formelle de l'accord sera obtenue. Sur le fond (et non sur la forme), la vraie question est de savoir dans quelle mesure les outils ainsi fléchés sont capables de deux choses : d'un côté, de modifier les pratiques d'entreprise et répondre à l'objectif fixé, à savoir combler le retard en matière de taux d'emploi et d'âge de départ à la retraite ; de l'autre, d'encourager un dialogue social de qualité sur le sujet et une évolution des mentalités, objectifs expressément cités par le gouvernement.

L'article n'a pas pour but d'évaluer l'impact sur les statistiques de l'emploi de cette loi, mais plutôt d'étudier la façon dont s'est opérée la production des outils en faveur de l'emploi des seniors au niveau de l'entreprise. Notre étude a ainsi été réalisée en 2009 et début 2010, au moment même où les entreprises se trouvaient dans la dynamique imposée de négociation.

Nous revenons dans une première partie sur la définition initiale de la boîte à outils au niveau de l'Etat. Cette élaboration se comprend dans un contexte d'évolution de la régulation publique, marquée par un passage d'une gestion par l'âge (notamment *via* les préretraites) à une gestion des âges (plus favorable *a priori* au maintien dans l'emploi des seniors). La boîte à outils s'inscrit dans un référentiel de ressources humaines. Nous nous basons sur notre propre analyse et celle réalisée par d'autres sources pour apprécier le produit fini, c'est-à-dire l'accord ou le plan d'action, à partir d'un échantillon de textes. Dans une seconde partie, nous analyserons pour neuf entreprises la production même de l'accord ou du plan d'action, c'est-à-dire le processus du dialogue social dans un contexte de double encadrement : coercition et calendrier resserré d'un côté, trame préétablie de l'autre.

Selon nous, ce matériau empirique donne à voir ce que l'on peut appeler un bricolage du dialogue social. Les négociations, quand il y en a eu, se sont passées dans l'urgence, dans un climat de crise économique et sans réel accompagnement. Les directions des ressources humaines se

sont emparées de tel ou tel instrument contenu dans la boîte à outils, mais qui ne permet qu'à la marge d'interroger le contenu même du travail, son intensification et sa pénibilité. Tout concourt à situer la problématique du maintien dans l'emploi des seniors dans une démarche de choix individuel des seniors (en matière de formation, d'organisation du temps de travail, de transition vers la retraite, etc.) et d'ouverture d'espaces discursifs interindividuels (multiplication des entretiens), sans que soient réellement pensés la dimension collective du travail et ses exigences en termes de performance. A cet égard, les conditions du travail elles-mêmes semblent éclipsées ou impensées dans le référentiel diffusé.

## **I. L'élaboration d'une boîte à outils à destination du dialogue social dans l'entreprise**

### ***I.1. Le contexte du vieillissement actif et du maintien dans l'emploi***

#### **Contexte et développement d'un référentiel en direction des entreprises**

Le vieillissement actif est devenu un objectif central des politiques d'emploi en Europe depuis une dizaine d'années. L'idée du maintien dans l'emploi vise à augmenter la durée de travail des travailleurs âgés (la définition de ce qu'est un senior connaissant des bornes variables : 50 ans, 55 ans), et à reculer le départ à la retraite. L'agenda européen de Lisbonne puise son inspiration dans divers travaux d'institutions internationales recommandant des réformes du marché du travail pour accroître les incitations pour les salariés âgés (au delà de 55 ans mais aussi de 60 ans) à rester dans l'emploi, et – en particulier dans les préconisations adressées à la France – désinciter les employeurs à « abuser » des dispositifs de cessation d'activité (OCDE, 2005). Un des véritables effets de l'incitation européenne en faveur de l'activation des politiques d'emploi a été sa contribution à la remise en cause des pratiques de cessation anticipée d'activité. Elle a aussi été de « déplacer le débat de la seule question de l'ajustement des systèmes de retraite à celle de l'emploi des travailleurs les plus âgés » (Jolivet, 2002:146).

En France, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans est de 29,9 % en 2000 (33,6 % pour les hommes et 26,3 % pour les femmes), contre une moyenne de 36,9 % pour l'UE 27 <sup>2</sup>. Le Conseil européen de Stockholm fixe, en 2001, un objectif de 50 % en moyenne à l'horizon 2010. En 2009, à la date d'application de la loi sur les seniors, il est de 38,9 % (41,3 % pour les hommes et 36,5 % pour les femmes), soit 11 points de moins que l'objectif retenu. La moyenne européenne est alors de 46 %.

2. Source : Eurostat : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=fr&pcode=tsiem020&plugin=1>.

Au niveau national, le prolongement de la vie active est l'objectif fixé par la puissance publique depuis une dizaine d'années. La volonté de prolongement de la durée de vie active s'entend par rapport à la préoccupation du financement des retraites. La régulation publique s'est d'abord voulue incitative, avec une série de mesures de sensibilisation à la gestion des âges, de campagnes sur le thème de la lutte contre les discriminations, de valorisation des bonnes pratiques, etc. La régulation s'est ensuite manifestée par des décisions plus tranchées, dont on ne retracera pas l'historique ici. Le système de préretraites a progressivement été fermé tandis qu'en parallèle, plusieurs dispositifs de gestion « quantitative » de l'emploi des seniors ont ciblé certaines catégories de salariés ou demandeurs d'emploi.

Un référentiel de « gestion des âges » se développe progressivement. L'incitation à la gestion des âges est le pendant naturel de la suppression des mesures d'âge. La culture d'entreprise en la matière était cependant réduite. Pour passer à une approche plus qualitative, quoique poursuivant l'ambition quantitative d'augmenter le taux d'emploi, les notions de vieillissement actif (essentiellement promue par la Commission européenne) et de maintien dans l'emploi des seniors ont été disséminées dans le but de faire évoluer les politiques publiques, les mentalités et les pratiques d'entreprise. La régulation publique invente une nouvelle cible d'action, celle des « seniors », pour fonder un virage à 180 degrés dans la politique du marché du travail, reposant moins sur des dispositifs publics et des dépenses « passives » que sur une injonction à un comportement actif voire coopératif des entreprises. On peut dire que l'invention de la catégorie des seniors pour définir certaines actions de la politique publique de l'emploi date des années 2000. La décennie 1990 avait été marquée par des réformes importantes du régime général de la Sécurité Sociale en 1993 (réforme Balladur). Au niveau européen, la stratégie définie en mars 2000 à Lisbonne, suivie de la directive-cadre du Conseil sur la non-discrimination dans l'emploi (novembre 2000) et des objectifs quantitatifs pour l'emploi des 55-64 ans pris au Conseil européen de Stockholm (mars 2001) formalisent un nouveau regard. L'idée d'un nécessaire « maintien » dans l'emploi des salariés âgés va de pair avec les évolutions nationales concernant le système de retraites. La loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites intègre dans le code du travail un principe de négociation de branche triennale portant sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle. L'emploi des seniors fait dès lors son apparition dans la liste des thèmes soumis à négociation

En matière de négociation collective, l'accord national interprofessionnel de 2005 sur l'emploi des seniors constitue une date importante en matière de diffusion d'un référentiel d'action centré sur l'objectif du maintien dans l'emploi. Situé dans le sillage des engagements nationaux en

matière de taux d'emploi des seniors (avec l'objectif de 50 % pour 2010), cet accord cherche à développer la négociation sectorielle et d'entreprise. Cet ANI formule une série d'orientations sur trois points : la sécurisation des parcours professionnels, le retour dans l'emploi des seniors et la gestion des fins de carrière. L'accord a été rapidement relayé par l'Etat dans le cadre d'un plan d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010.

Cet accord se situe dans le contexte européen de développement de l'employabilité et de l'adaptation des salariés. Les logiques de préservation du capital humain et d'investissement dans la formation font l'objet d'une nouvelle promotion, notamment à la suite d'un autre ANI conclu en 2003 sur la formation tout au long de la vie. En 2005 est par ailleurs instaurée la loi sur l'obligation de négocier la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) dans les entreprises de plus de 300 salariés, qui pointe la responsabilité de l'anticipation des carrières au niveau des entreprises.

Néanmoins, malgré le développement de ces différents dispositifs ou initiatives à plusieurs niveaux (gouvernemental, négociation collective), le bilan reste mitigé. Selon une étude de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) de 2008 (527 répondants), moins d'une entreprise sur cinq a mis en place des mesures spécifiques en faveur de ses quinquas (même si cette proportion augmente). L'étude note un « début de prise de conscience », mais celui-ci s'avère surtout l'apanage des grandes entreprises. L'enquête montre notamment qu'une entreprise sur deux n'avait aucun projet de politique en matière d'emploi des seniors, selon les déclarations des responsables RH interrogés. Les entreprises de moins de 500 salariés sont fortement concernées. En ce qui concerne la transposition au niveau sectoriel de l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur les seniors, seules quatre branches l'avaient transposé en deux ans.

### **Une logique de boîte à outils**

Pris ensemble, l'ANI de 2005 puis le plan gouvernemental sur les seniors, ainsi que la loi sur la GPEC ont diffusé l'idée d'un traitement possible de la question seniors au moyen d'une boîte à outils à disposition des services de ressources humaines des entreprises. Cette approche sera renforcée par la loi sur l'emploi des seniors de 2008 que nous étudions plus en détail dans cet article. Cette dernière loi tirera le bilan de l'utilisation de ces outils pour également diffuser une méthodologie fondée sur les bonnes pratiques. La méthode « boîte à outils » s'appuie par ailleurs sur un recours aux « bonnes pratiques » étrangères, qui bénéficient d'une diffusion au travers de plusieurs études <sup>3</sup>.

3. Entre autres les travaux de Guillemard (2007), de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1998, 2006, 2008), du Conseil d'orientation des retraites (2007), d'instituts managériaux (Marbot, 2005), etc.

Cela concourt à diffuser un référentiel « ressources humaines » privilégiant ainsi les approches individuelles et centrées sur les compétences des salariés, mais qui peine à prendre en compte du travail en tant que tel. Comme l'écrit l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) dans une étude de 2007, « l'âge est encore un élément de gestion, mais "l'âge au travail" n'est pas encore vraiment pris en compte. En effet, les dispositifs prévus pour les seniors afin de vivre au mieux les 10, 15, 20 ans qui leur restent à travailler semblent *très marqués par des outils RH et intègrent peu le vieillissement des personnes d'une part et la pénibilité des postes d'autre part* – qui pourraient conduire à intégrer la santé dans les parcours professionnels ou à imaginer d'autres organisations ou postes de travail valorisant l'expérience, compatibles avec l'âge, les forces et vocations de chacun » (Berger, Chappert, 2007, souligné par nous). La boîte à outils RH est privilégiée car elle permet de partir des souhaits de l'individu, sa motivation, son offre de travail. La pénibilité du travail, la capacité de travail des salariés vieillissants, posent d'autres problèmes qui touchent au management et à l'organisation du travail, ainsi qu'à la prévention en matière de santé.

La loi sur l'emploi des seniors de 2008 consacre cette approche tant sur la forme (logique de la boîte à outils) que sur le fond (référentiel « RH »).

## ***1.2. La loi de 2008 sur l'emploi des seniors et le décret de 2009 : le cahier des charges***

Promulguée fin 2008, en pleine tempête financière, la loi sur le financement de la Sécurité sociale vient donc imposer une nouvelle charge pour des entreprises accusant le choc. Pendant plusieurs mois, une incertitude plane sur la volonté du gouvernement de mettre en œuvre cet élément de la loi sur l'emploi des seniors. Courant avril 2009, soit plus d'un trimestre après la promulgation, des articles de la presse économique affirment même que le « gouvernement a renoncé à faire paraître les décrets d'application »<sup>4</sup>. L'idée circule en tout cas tant dans les milieux patronaux que syndicaux. Le décret d'application sera finalement signé le 20 mai 2009 et la circulaire le 9 juillet.

Cette loi avait été précédée de premières initiatives gouvernementales, notamment un « Plan Seniors » dessiné en juin 2008 dans le cadre du rendez-vous sur les retraites. Ce plan puis la loi qui suivra représentent le volet le plus contraignant en direction des employeurs ; ils permettent de ne pas insister que sur la responsabilité des salariés en matière d'allongement du départ à la retraite.

Les principaux éléments de la loi sont les suivants. La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009 (loi du 17 décembre 2008), article 87, crée

4. *Les Echos*, 6 avril 2009.

une taxe à l'encontre des entreprises de plus de 50 salariés « lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés ». La loi fixe son montant à 1 % de la masse salariale. Sont également précisées quelques dispositions de l'accord ou du plan d'action. Il doit être conclu pour trois ans et doit comporter :

« 1° Un objectif chiffré de maintien dans l'emploi ou de recrutement des salariés âgés ;

2° Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins choisis parmi une liste fixée par décret en Conseil d'Etat et auxquelles sont associés des indicateurs chiffrés ;

3° Des modalités de suivi de la mise en œuvre de ces dispositions et de la réalisation de cet objectif. »

Le décret d'application précise les dispositions de la loi, notamment en ce qui concerne les « domaines d'action », indiqués dans la loi mais non précisés, dans lesquels les entreprises doivent définir des initiatives en faveur de l'emploi des seniors (encadré 1).

#### Encadré 1

##### **Six domaines d'action**

Domaine 1 : Le recrutement de salariés âgés dans l'entreprise

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

Domaine 3 : L'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité

Domaine 4 : Le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

Domaine 5 : L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

Domaine 6 : La transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat

Ce qui est attendu des entreprises est donc la production d'un texte, que ce soit un accord (négocié entre la direction et les syndicats) ou un plan d'action (élaboré unilatéralement par la direction, soumis à consultation des représentants du personnel). Les deux « formats » sont ainsi rendus équivalents, alors qu'ils renvoient à des démarches de dialogue social radicalement opposées.



L'accord ou le plan d'action doit comporter des éléments correspondant aux deux points suivants :

- un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés âgés de 55 ans et plus *ou* un objectif chiffré de recrutement des salariés âgés de 50 ans et plus ;
- des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés dans trois domaines d'action sur les six prévus par le décret ;
- de plus, chaque domaine d'action retenu doit être assorti d'objectifs chiffrés, dont la réalisation sera mesurée aux moyens d'indicateurs à négocier.

Les entreprises de plus de 50 salariés devront avoir produit un texte avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Passé cette date, elles devront payer une pénalité de 1 % de la masse salariale jusqu'à la production d'un texte (plan d'action ou accord). Les entreprises comprises entre 50 et 300 salariés pourront se dispenser d'un accord d'entreprise si un accord de branche a été signé et étendu. Cet accord doit être validé par le ministère du Travail. Il doit prévoir les mêmes indicateurs que pour les accords d'entreprise ou de groupe, et leur évolution devra figurer dans le rapport annuel de branche. La traduction de l'accord de branche en dispositions internes pour une entreprise composée de 50 à 300 salariés n'est cependant pas précisée. Trois mois supplémentaires avaient été accordés aux petites et moyennes entreprises (50 à 300 salariés) pour élaborer un plan d'action ou convenir d'un accord <sup>5</sup>.

Etant donné la date de publication du décret et de la circulaire (juillet 2009 pour cette dernière), les entreprises ont à peine eu un semestre pour élaborer un texte satisfaisant à la demande de l'Etat. Ce faible laps de temps pouvait-il suffire pour que les entreprises assimilent cette demande et y répondent de façon cohérente ? On peut penser qu'un délai aussi réduit encourageait *de facto*, sur la forme, la production de plans d'action plutôt que d'accords, sans parler, pour ce qui est du fond, d'un encouragement à un certain minimalisme.

### ***1.3. Un dialogue social doublement encadré et outillé***

#### **Un double encadrement : fléchage du contenu et menace de sanction**

De fait, il semble que le dialogue social et la mobilisation des partenaires sociaux ont été fortement encadrés par le contenu de la loi. Cette loi a au moins deux caractéristiques centrales.

5. Circulaire du 14 décembre 2009.



La première est son caractère coercitif. La dimension coercitive de la loi frappe par son ampleur. Une pénalité de 1 % de la masse salariale représente une somme importante pour une entreprise. La communication autour de la loi puis du décret a connu une certaine efficacité grâce à cette sanction possible. Depuis 2008, l'inscription de pénalités financières est de plus en plus utilisée dans le champ des obligations et incitations portant sur la négociation collective, en partie pour répondre à une attente de résultats rapides (Naboulet, 2011).

La seconde est le fléchage du contenu attendu. Le parcours du négociateur est tracé à l'avance, avec pour objectif immédiat de formaliser dans un écrit, qui pourra être résumé sous la forme d'une grille d'analyse synthétique, trois séries d'items : un engagement global (recrutement de seniors ou maintien dans l'emploi) ; une série d'initiatives dans au moins trois domaines prédéfinis ; enfin, des indicateurs d'objectifs pour chacun de ces domaines. L'idée prévue dès le départ était d'améliorer l'« effectivité » du dialogue social. On retrouve des éléments dans des documents antérieurs à la loi, notamment dans le cadre de l'élaboration par le gouvernement du « Plan Seniors » en juin 2008, qui envisageait ceci : « Afin de garantir leur effectivité, et pour faciliter leur suivi, les accords devront répondre à un cahier des charges minimal fixé par voie réglementaire. Toutefois, pour permettre aux partenaires sociaux d'adapter les actions à mettre en œuvre aux spécificités de la branche ou de l'entreprise, les pouvoirs publics veilleront à ce que ce cahier des charges soit suffisamment souple <sup>6</sup>. »

Ce fléchage peut être positivement perçu comme une structuration du dialogue, lui fournissant une colonne vertébrale en quelque sorte, afin d'homogénéiser les pratiques locales. Toutefois, ce fléchage conduit à la définition d'un paradigme duquel il est difficile de sortir. A ce titre, l'une des principales obligations – choisir trois domaines d'actions parmi six – montre bien le cadrage cognitif de la négociation. La circulaire d'application insiste bien pour que les textes reproduisent le plus fidèlement possible les énoncés des six domaines d'action, montrant l'importance conférée au souci de conformité.

On peut ainsi se demander si cette volonté de conformité ne conduit pas à la production d'un certain niveau de conformisme. Les six thèmes retenus sont proches d'une problématique GPEC, en insistant sur la construction de carrières, la formation, le recrutement, la transmission des savoirs, la transition vers la retraite. Le thème des conditions de travail et de la pénibilité, bien qu'il renvoie également à la démarche d'anticipation, est le seul à concerner le travail en lui-même, et pas simplement l'emploi ou l'employabilité. Quantitativement, ce thème ne vaut que pour un domaine parmi six. Il n'est pas obligatoire et il est substituable : dans la logique, un

6. [http://www.minefe.gouv.fr/presse/dossiers\\_de\\_presse/080626emploi\\_seniors.pdf](http://www.minefe.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/080626emploi_seniors.pdf).

domaine d'action en vaut un autre. Cette équivalence pose un certain nombre de problèmes.

Par ailleurs, le contenu attendu de ces six domaines d'action a été défini par la mécanique de l'exemple et par la méthode de la bonne pratique. L'inventivité possible des négociateurs est dès lors complètement encadrée par cet encadrement cognitif. L'ensemble des possibles permettant d'agir en faveur de l'emploi des seniors se trouve filtré par ce mécanisme de *framing*, pour reprendre le terme anglais désignant en sciences sociales l'opération de conditionnement ou de contextualisation d'une décision. De la même façon que la réponse à une question est conditionnée par la façon dont la question a été posée, la réponse entreprise par entreprise à apporter à la complexe question des seniors se retrouve conditionnée (mais aussi facilitée) par le format prévu. Ici, il s'agit avant tout de renvoyer un texte (accord ou plan d'action) respectant un certain nombre de rubriques. L'intérêt de ce fléchage est de réduire l'immense complexité de répondre à la question de l'amélioration de l'emploi des seniors par des raccourcis cognitifs : ainsi, chaque entreprise qui aura choisi un indicateur global et prévu des actions dans trois domaines sur six sera réputée avoir adopté une stratégie d'action en faveur de l'emploi des seniors.

De façon complémentaire, la conformité à ce qui est demandé par la loi (permettant d'éviter la lourde pénalité) ne requiert pas de réfléchir « en dehors des clous », pour le dire ainsi. Le risque de conformisme est donc fort dans la mesure où le processus d'action publique ici présent, autant que la conjoncture, incite à un comportement rationnel de formalisme.

### **L'outillage**

Pour produire l'accord ou le plan d'action, un « outillage » est progressivement mis en place. Le recueil des bonnes pratiques seniors, remis le 2 juin 2009 à Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat à l'emploi par l'entreprise de notation Vigeo, a comme objectif « de favoriser les échanges de bonnes pratiques aptes à susciter des démarches de progrès et d'alimenter par là même la négociation entre employeurs et organisations syndicales sur le thème de l'emploi des seniors <sup>7</sup> ». « Les conclusions de l'audit seront restituées aux entreprises, qui en auront la propriété complète », annonce le même portail gouvernemental. A travers ce guide, il s'agit d'illustrer par l'exemple ce à quoi renvoie chaque domaine d'action. Pour le secrétaire d'Etat à l'Emploi, « le but est que les plans d'actions des entreprises pour l'emploi des seniors piochent dans cette liste dans trois domaines <sup>8</sup>. » De même, a-t-il également déclaré, « le recueil de bonnes pratiques constitué par Vigeo doit permettre de nourrir le dialogue social sur la place des

7. <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-des-seniors,599/1242,1242/toutes-les-actualites,1244/pourquoi-une-operation-bonnes,8835.html>.

8. <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/emploi-des-seniors-un-recueil-de-bonnes-pratiques>.

seniors dans l'ensemble des entreprises et des branches. Dans le contexte économique actuel, ce dialogue contribuera à limiter les pratiques qui pourraient conduire à écarter durablement de l'emploi les personnes de plus de 50 ans<sup>9</sup>. »

Le recueil de Vigeo audite 11 entreprises volontaires. A lire le document de presse du ministère de l'Economie, il s'agit moins de bonnes pratiques de dialogue social que de bonnes pratiques managériales. Le programme du cabinet Vigeo était en effet « d'identifier et de dresser un premier recueil des pratiques managériales qui, par leur pertinence, leur efficacité ou leurs conséquences, présentent un caractère d'exemplarité<sup>10</sup> ». Ainsi, et de fait, « l'implication managériale » est un facteur de réussite. Par ailleurs, la connotation de ce document reste fortement teintée du principe de lutte contre les discriminations. Le diagnostic s'est concentré « sur les processus de gestion des ressources humaines les plus exposés au risque de discrimination<sup>11</sup> ». Les entreprises auditées sont pour la plupart des géants de l'industrie ou des services français : Adecco, Areva, Axa, Cofidis, EADS, La Poste, L'Oréal, O2, Siemens, Thales, Vinci. Disposant de services RH importants et reposant sur un dialogue social solidement structuré, bénéficiant également de larges marchés du travail internes, les bonnes pratiques présentées par ces entreprises se doivent d'être remises dans un contexte particulier.

En complément de ce guide, un rapport spécifique sur le tutorat a été écrit par Bernard Masingue, directeur de la formation chez Veolia Environnement (Masingue, 2009). S'il offre différents exemples de bonnes pratiques, ce rapport a surtout l'intérêt de faire le point sur les différentes approches en matière de tutorat, de détailler les méthodes d'apprentissage, les risques et opportunités. En particulier, une conclusion est que tout le monde ne peut naturellement devenir un bon tuteur : la transposition de l'idée de tutorat ne va pas de soi. C'est en cela que le rapport, rédigé par un connaisseur du sujet, est intéressant. Il ne se contente pas de lister des pratiques exemplaires au sein desquelles il suffirait de « piocher », pour reprendre l'expression du secrétaire d'Etat à l'Emploi, comme le fait le court rapport Vigeo (15 pages), mais de questionner la transférabilité de nouvelles formules d'apprentissage. Masingue écrit par exemple qu'il est nécessaire d'identifier les capacités individuelles et de mettre en place des formations adaptées au rôle de tuteur. « Sans cette sélection et cette qualification nécessaires, le fait d'être tuteur serait alors considéré très vite par le corps social et par les seniors eux-mêmes comme une activité sans exigence, dévalorisée ».

9. Remise du recueil « Bonnes pratiques seniors », mardi 2 juin 2009, dossier de presse. [http://www.minefe.gouv.fr/presse/dossiers\\_de\\_presse/090602bonnes\\_pratiques\\_seniors.pdf](http://www.minefe.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/090602bonnes_pratiques_seniors.pdf).

10. Guide de bonnes pratiques Vigeo.

11. *Ibid.*

sée de ce fait, et regardée comme une sorte de “fonction artificielle” pour, faute de mieux, occuper ceux qui sont le moins productifs. »

Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information, notamment l'internet, participent bien de l'outillage conçu dans le cadre de cette loi. Plusieurs sites internet sont mis en place pour équiper les partenaires sociaux dans leur élaboration d'un accord. L'Etat central fixe le cadre et définit les rubriques, il laisse ensuite les acteurs locaux remplir ce cadre et ces rubriques au moyen d'outils d'information. Le site « Emploi des seniors », créé à l'époque, est construit comme une boîte à outils<sup>12</sup>. On y trouve le guide pratique Vigéo, mais aussi des exemples d'indicateurs. Pour le domaine « Anticipation des carrières professionnelles » par exemple, une fiche pratique donne des « exemples de dispositions en faveur de l'emploi des seniors », accompagnés d'« exemples d'indicateurs associés permettant de suivre un objectif chiffré ». Le site propose une liste actualisée des accords de branche, des contacts, une brochure interactive, etc. Le site « Priorité Seniors » conçu par l'Anact procure d'autres outils utiles, permettant d'aiguiller les négociateurs : conseils pour la réalisation d'un diagnostic démographique, d'un diagnostic des emplois et des compétences ; analyse des méthodes de recrutement, de GRH ; aide dans le choix des domaines d'action, etc.<sup>13</sup> Un « Guide pour l'action » d'une centaine de pages, et constitué de dix fiches pratiques, complétera l'offre de l'Agence, qui pouvait également accompagner les entreprises dans certains cas. Etant donné le cœur de métier de l'Anact, une relative importance était accordée aux actions de prévention de la pénibilité et aux initiatives à prendre face aux situations d'inaptitude.

#### **1.4. Les accords produits**

Avant de revenir au niveau même de la *négociation* et du *processus de production* des accords dans la partie suivante, sur la base d'études de cas dans d'autres entreprises, nous partons ici du *résultat* de ce dialogue social, c'est-à-dire le texte produit. Que disent et proposent les accords sur les seniors ? A quel contenu aboutissent les négociations d'entreprise qui ont eu lieu fin 2009 ?

Nous synthétisons ici les principaux résultats de notre propre travail sur un échantillon de 23 accords<sup>14</sup>, qui rejoignent ceux réalisés sur une base plus large (116 textes) par la DARES (Claisse *et al.*, 2011).

D'un côté, les accords ou plans d'action produits donnent à voir diverses stratégies de quantification de la part des rédacteurs. L'obligation faite aux entreprises de devoir chiffrer leurs engagements (l'idée étant qu'un

12. <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/emploi-des-seniors>. Le site n'est plus actif.

13. <http://www.priorite-seniors.fr>.

14. Le rapport final est plus détaillé sur cet aspect.

Encadré 2

**Principales données quantitatives  
sur les accords et plans d'actions produits**

Le travail réalisé par la Claisse *et alii* (2011) permet de disposer d'éléments quantitatifs précis sur les accords et plans d'actions produits.

Fin septembre 2010, près de 34 200 textes (plans d'action ou accords d'entreprises) avaient été déposés auprès des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation et de l'emploi (Direccte), dont environ 8 % de doublons (nouvelles versions d'accords ou plans ayant déjà été déposés pour la même entreprise).

29 % de ces textes sont des accords collectifs d'entreprise et 71 % des plans d'action.

33 % concernent des entreprises de moins de 50 salariés, 52 % des entreprises de 50 à 300 salariés, et 15 % des entreprises de plus de 300 salariés. Les petites entreprises étaient *a priori* exclues du dispositif sauf dans le cas où elles appartiennent à un groupe ou Unité économique et sociale (UES) de plus de 50 salariés ; certaines ont ainsi rédigé un texte propre à leur entité (ou une déclinaison locale de l'accord ou plan valant pour le groupe).

Au total, la DARES estime qu'environ 36 100 entreprises représentant 7,3 millions de salariés étaient couvertes par un plan d'action ou accord au 1<sup>er</sup> octobre 2010.

Selon un article des *Echos* du 12 août 2011, environ 250 entreprises avaient acquitté une pénalité début 2011.

objectif numérique permet d'éviter la simple formulation de déclaration de principes), tout en les laissant libres de choisir la valeur quantitative qu'elles souhaitent, est tout à fait originale. Contrairement en effet à la plupart des dispositifs de pilotage par indicateurs, où le chiffre est donné de l'extérieur, ce sont ici les entreprises qui choisissent elles-mêmes la nature de l'indicateur (soit un objectif de maintien dans l'emploi des plus de 55 ans soit un objectif de recrutement de plus de 50 ans) et le taux cible.

Très majoritairement, les entreprises ont opté pour l'objectif du maintien dans l'emploi. Au sein de l'échantillon de la DARES, 89 % ont opté pour cet indicateur, contre 11 % seulement pour le recrutement de seniors (et essentiellement dans les secteurs qui embauchent, comme les services aux entreprises ou le commerce). Puisque les textes de loi ne disaient rien quant à la forme que devait prendre cet objectif, il a ainsi pu être défini selon différentes bases (en valeur relative ou absolue notamment).

D'un autre côté, il s'agissait pour les entreprises de retenir trois domaines d'action parmi les six définis par la loi, et présenter pour chaque domaine les mesures à mettre en œuvre. L'échantillon de 116 entreprises

étudié par la DARES indique que les trois quarts des entreprises ont opté pour des mesures en faveur du développement des compétences ou de l'évolution prévisionnelle des carrières. Dans deux cas sur trois, les domaines suivants ont été l'aménagement des fins de carrière et le développement du tutorat. Une entreprise sur deux s'est engagée sur l'amélioration des conditions de travail (ce qui signifie donc *a contrario* qu'une entreprise sur deux estime que ce point n'est pas crucial pour maintenir les salariés âgés dans l'emploi). Le dernier domaine choisi concerne les mesures en faveur du recrutement (38 % des cas).

**Tableau 1. Domaines d'action par type de texte (échantillon DARES)**

Domaine d'action	Accords	Plans d'action	Ensemble
Développement des compétences (en %)	76	74	75
Anticipation et évolution des carrières (en %)	78	71	74
Aménagement des fins de carrière (en %)	76	55	65
Transmission des savoirs et tutorat (en %)	63	63	63
Amélioration des conditions de travail (en %)	57	50	53
Recrutement (en %)	43	34	38
Nombre de textes	54	62	116

Source : Claisse *et alii* (2011).

L'opérationnalisation des six domaines d'action prend des formes différentes selon les entreprises (encadré 3).

#### Encadré 2

### Opérationnalisation des domaines d'action

#### ***Développement des compétences et anticipation des carrières***

Ces deux domaines d'actions (choisis par trois entreprises sur quatre) renvoient à la politique d'accès à la formation des entreprises et aux stratégies de gestion de carrières ; ce sont deux domaines où les services de ressources humaines sont particulièrement compétents. En matière d'accès à la formation, de nombreuses entreprises indiquent modifier leurs pratiques en définissant des critères de sélection favorables aux seniors (sachant qu'ils représentent une proportion très faible en comparaison des autres tranches d'âge) et en modifiant les modalités financières (par exemple, par le biais d'une bonification du Droit individuel à la formation ou DIF). L'utilisation des indicateurs de suivi et d'objectifs joue un rôle particulièrement important ici. Dans de nombreux cas, ainsi, l'action en matière de formation se réduit à la poursuite de l'objectif chiffré, qui se veut performatif. L'objectif à suivre est énoncé sans mentionner les actions à entreprendre pour que l'objectif soit atteint. Par exemple dans ce groupe industriel, « l'entreprise se donne comme objectif de rapprocher la proportion de salariés formés chaque année parmi

■ ■ ■

■ ■ ■

le personnel âgé de 45 ans et plus de celui de l'ensemble des actifs », mais l'accord ne fournit pas plus de précisions sur la méthode. A ce titre, les accords précisant la procédure pour passer d'une simple intention à une pratique sont intéressants à repérer, par exemple grâce à un repérage fin des salariés n'ayant pas eu accès à la formation depuis un certain temps, et à un entretien centré sur les besoins de formation avec eux.

Le second domaine retenu – l'anticipation de l'évolution des carrières – utilise de façon massive l'instrument phare de l'entretien individuel de seconde partie de carrière. La fixation d'un entretien à 45 ans ou au-delà reste cependant un outil de management des ressources humaines qui nécessite d'autres outils pour être effectif et opératoire : des dispositifs de formation, de mobilité, d'adaptation des postes, etc. Sans cela, la simple tenue d'un entretien n'a pas de portée sur la gestion des carrières.

#### ***Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite***

Si l'enjeu de l'« aménagement des fins de carrière » est bien plus grand que le développement de stages de préparation à la retraite, plusieurs accords se limitent à cette dernière mesure. Un dispositif majoritairement utilisé dans notre échantillon est le développement du temps partiel de fin de carrière. Le socle du dispositif est la proposition d'une réduction du temps de travail à partir d'un certain âge (avec ou non condition d'ancienneté), avec maintien de la prise en charge complète par l'employeur des cotisations retraites relatives à l'ancien temps de travail. Le temps partiel est choisi sur la base du volontariat. Au niveau de l'organisation du travail, quelques rares accords indiquent comment le passage à temps partiel sera compensé en termes de création d'emplois. Les entreprises diffèrent en matière de niveau de bonification du temps partiel et de ciblage des salariés bénéficiaires (certaines établissant des critères tenant compte de la pénibilité du travail). Ce domaine d'action intègre également un vaste ensemble de mesures de cessation anticipée, en particulier *via* l'utilisation du compte épargne temps (CET), innovation qui semble se généraliser dans les accords passés en revue.

#### ***Transmission des savoirs et des compétences, développement du tutorat***

Deux tiers des entreprises ont retenu ce domaine d'action relativement indolore en termes de coût et d'organisation. L'enjeu peut être présenté comme relevant de la transmission des savoirs et la « gestion des métiers clés », dans une optique de GPEC pour des métiers sensibles. Mais comparativement, nombreux sont les autres accords qui mentionnent la mise en place d'un tutorat sans processus formel préétabli, pouvant parfois se fonder uniquement sur une utilisation performative d'indicateurs d'objectifs. Il est souvent difficile de voir comment des initiatives dans ce domaine – pour intéressantes qu'elles soient en termes de *knowledge management* – permettent effectivement de maintenir les seniors dans l'emploi. Comme le rappelait le rapport Masingue, l'expérience ne suffit pas pour faire un bon tuteur et il n'est pas sûr que tous les seniors aient le goût de l'enseignement. **Ces aspects sont souvent ignorés des accords.**

■ ■ ■



■ ■ ■

### **Amélioration des conditions de travail, prévention des situations de pénibilité**

Ce domaine d'action n'a été retenu que par une entreprise sur deux. Les initiatives ont pu d'abord consister à conduire une analyse approfondie de la question de la pénibilité dans l'entreprise, et donc à améliorer le niveau de connaissance, dans le but d'actions adaptées. Des commissions et groupes de travail agissent déjà dans certaines entreprises. D'autres initiatives visent à aménager les postes de travail, à repenser l'organisation du travail des seniors, voire à proposer des transitions internes pour les salariés exposés à des conditions de travail difficiles. Il s'agit de l'approche retenue par la majorité des entreprises dans notre échantillon d'accords, dans des perspectives diverses. On remarquera que l'objectif est souvent similaire dans l'industrie et dans les services : l'évolution vers des postes plus adaptés à la personne et la modification des organisations du travail (notamment pour les travailleurs postés). Une dernière approche relève de la prévention sanitaire (développement de la visite médicale pour les salariés de plus de 55 ans, bilans de santé, etc.).

Reste le fait que le terme de « pénibilité » est peu défini au moment où ces accords sont signés, d'où des initiatives qui vont mettre l'accent sur une approche particulière de la pénibilité (par exemple sur une contrainte particulière du travail).

### **Recrutement**

En ce qui concerne ce domaine d'action – le dernier retenu par les entreprises –, on constatera parfois l'existence de dispositions peu exigeantes, par exemple le seul rappel du respect par l'entreprise du code du travail interdisant les limites d'âge dans les offres d'emploi. Cela donne même lieu à la fixation d'objectifs : ainsi, un groupe industriel s'engage sur 100 % à terme d'offres d'emploi sans référence à l'âge. La contamination de la logique des indicateurs conduit ainsi à reformuler des dispositions légales en objectifs chiffrés. Plus généralement, les entreprises indiquent des actions relatives à la lutte contre les discriminations liées à l'âge, ou relatives à la promotion de la diversité.

En résumé de ce tour de vue du contenu des textes produits, nous pouvons donc constater la prédominance des domaines d'actions les plus centrés sur la *gestion des ressources humaines* et la faiblesse des engagements en ce qui concerne le *travail lui-même* (les conditions de travail) ou l'augmentation de *l'emploi* (via les recrutements). La dernière partie se penche sur les pratiques de dialogue social et les stratégies relatives à la production de l'accord ou du plan d'action.

## II. Pratiques du dialogue social, stratégies d'acteurs et production de l'accord

Comment la règle imposée « d'en haut » – négocier l'emploi des seniors –, accompagnée d'un fléchage précis, comme nous l'avons dit plus haut, a-t-elle été appropriée par les acteurs, selon le contexte propre de leur structure ? Puisqu'un objectif du gouvernement était la sensibilisation des parties à ce thème, il s'agit de voir justement comment syndicats et employeurs se sont approprié cette problématique « seniors » et selon quelles logiques ils ont pu développer leurs stratégies durant les négociations.

Dans ce travail, plusieurs hypothèses ont façonné notre grille d'entretiens. La première était l'importance du type de dialogue social préalable dans l'entreprise sur le processus de négociation (lorsqu'il y a eu négociation) – ou au contraire sur le choix de l'option « plan d'action » – et sur le contenu du texte. Notre deuxième hypothèse était l'importance de la construction préalable de la problématique « seniors » dans le contexte de l'entreprise. Il nous semblait que la façon dont la problématique avait été pensée, et avait ou non été négociée, impactait fortement et de manière assez logique le contenu même de l'accord. Il importait donc de comprendre comment la problématique « seniors » avait été construite. Enfin, nous faisons l'hypothèse que le contexte économique et/ou social de l'entreprise, autant que l'aspect coercitif de la loi, ont pu impacter de manière très forte à la fois le processus de négociations (dans les stratégies adoptées et mises en œuvre par les différents acteurs) et le contenu de l'accord (dans son caractère plus ou moins formel).

Pour ce faire, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs (direction, syndicats représentatifs) ayant participé à la construction des accords ou plans d'action dans neuf entreprises (qui resteront anonymes). Les délégués syndicaux (DS) sont issus de différentes organisations : cinq DS CFDT, deux UNSA, un CFTC, un CFE-CGC<sup>15</sup>.

En revenant sur les stratégies et les démarches effectivement menées par les partenaires sociaux, nous avançons ici l'idée que la production des accords ou plans d'actions a reposé sur une sorte de « bricolage » du dialogue social, encouragé par le double encadrement de la négociation : coercition, menace de la pénalité, calendrier limité, favorisant d'un côté le formalisme ; fléchage et référentiel de la bonne pratique, favorisant d'un autre côté la reproduction d'initiatives aperçues par ailleurs. Le terme de bricolage est utilisé sans jugement de valeur. Il illustre pour nous la façon dont les partenaires sociaux ont assemblé les différents instruments

15. Les entreprises ont été sélectionnées pour moitié à partir d'un réseau d'entreprises connues du cabinet d'études et de conseils d'où provient l'auteur, et pour moitié à partir de contacts individuels. Nous n'avons pas pu obtenir d'entretiens avec toutes les organisations syndicales, ce qui conduit à un échantillon insuffisamment diversifié et représentatif.

Tableau 2. Liste des études de cas

Entreprise (pseudo-nyme)	Effectif	Secteur	Entretiens		Accord/plan d'action	Objectif chiffré	Domaines d'actions retenus							
			Direction	DS			1	2	3	4	5	6		
BUREAU	> 1 000	Distribution de fournitures bureau	•	•	Accord	Maintien	•	•	•	•	•	•	•	•
DOMASSO1	500-1 000	Aide à domicile	•	•	Plan d'action	Maintien	•	•	•					
ASSUR	500-1 000	Courtier en assurances		•	Plan d'action	Maintien	•	•	•	•	•	•	•	•
TRANSP	500-1 000	Transport		•	Plan d'action	Maintien			•	•	•			
SAP	> 1 000	Services à la personne	•	•	Siège : accord Agences : plan d'action	Recrutement			•	•				•
VETI	> 1 000	VAD	•	•	Accord	Maintien			•	•	•	•	•	•
		Textile Magasins	•		Accord	Maintien			•	•	•	•	•	•
DOMASSO2	500-1 000	Aide à domicile	•	•	Accord	Recrutement			•	•	•	•	•	•
PHARMA1	> 1 000	Industrie pharmaceutique		•	Accord	Recrutement	•		•	•	•	•	•	•
PHARMA2	300-500	Industrie pharmaceutique		•	Accord	Recrutement et maintien	•		•	•	•	•	•	•

et informations qui leur ont été adressés, selon un plan de montage fixé de l'extérieur et des procédés de retraduction locale. Du processus le plus formel et conformiste consistant à remplir des rubriques imposées jusqu'à la recherche d'une démarche de fond et d'un modèle de relations sociales dans l'entreprise, il existe tout un *continuum* de stratégies ayant comme point commun d'avoir produit des textes différents avec une même boîte à outils. C'est ce que nous souhaitons illustrer dans cette partie. Afin de tenter de monter en généralité à partir des cas d'entreprise analysés, nous avons identifié quatre logiques de production de l'accord ou du plan d'action.

### ***II.1. Deux accords volontaristes, basés sur un dialogue social préexistant et une problématique senior anticipée avant l'accord***

Dans un premier type de cas, apparaissent des entreprises où le dialogue social autour de l'emploi des seniors était déjà entamé avant l'obligation légale. De plus, les relations sociales dans ces entreprises semblent bien structurées et constructives, aux dires des syndicats interrogés. Dans ce premier type de cas, les accords seniors apparaissent relativement volontaristes, même s'il faut se garder de tout angélisme : tout dépend toujours de la façon dont ils seront appliqués, et il est difficile de prévoir les conséquences de leur mise en œuvre sur d'autres thématiques. Ici, les partenaires sociaux ont souhaité se concentrer sur le travail des seniors, et pas uniquement sur les outils RH, comme cela a pu être le cas lorsque les structures se sont saisies en urgence d'une problématique qu'elles ne considéraient pas jusque-là comme essentielle ou qu'elles appréhendaient mal.

Les deux entreprises concernées sont une entreprise de vente de matériel bureautique (BUREAU) et une entreprise de vente de vêtements (VETI), par correspondance et dans un réseau de magasins.

BUREAU (environ 2 000 salariés, moyenne d'âge de 37 ans, 11 % des salariés ont plus de 50 ans) mène une réflexion sur l'emploi des seniors depuis 2004, quand ont été ouvertes des négociations entre organisations syndicales et l'employeur sur le thème de la pénibilité. Le thème apparaissait également dans les négociations GPEC. Ceci fait que la place des seniors dans l'entreprise a été rapidement prise en compte dans sa globalité, tant du point de vue de la carrière que des conditions de travail. Les actions de réduction de la pénibilité, de façon tout à fait cohérente, ne segmentent pas les salariés selon des classes d'âge, mais selon une approche par métier : limitation des charges (colis) dans les centres de distribution, prévention de l'usure professionnelle des chauffeurs livreurs, gestion du temps de travail des chauffeurs livreurs, etc. L'accord GPEC avait, de son côté, déjà prévu des mesures « seniors » telles que l'entretien de seconde partie de carrière, des possibilités de reclassement interne avec formation, etc.

En 2009, la loi sur l'emploi des seniors oblige donc l'entreprise à formaliser un nouveau texte. L'employeur a présenté un texte aux organisations syndicales (OS) qui ont cherché à obtenir quelques avancées supplémentaires, essentiellement dans l'utilisation d'objectifs chiffrés. Selon la DS interrogée (CFDT, syndicat majoritaire), ces derniers permettent de faire appliquer des mesures qui avaient déjà été discutées et approuvées entre la direction et les syndicats mais qui n'étaient jusque-là que partiellement mises en place. La logique imposée de quantification est perçue comme un plus pour la représentante syndicale. Une autre avancée obtenue a été la création d'un observatoire des métiers, revendication ancienne des syndicats.

L'objectif chiffré porte sur le maintien, pour une période d'un an renouvelable chaque année, de la part des seniors de 55 ans et plus à l'exclusion des départs volontaires et des ruptures conventionnelles concernant cette population. La proportion de plus de 55 ans se monte à 4 % en 2009.

La dimension « conditions de travail » n'a pas été retenue dans l'accord seniors. Cependant, les actions menées jusque-là sur cette thématique font l'objet d'un long développement en préambule<sup>16</sup>, marquant la volonté des partenaires sociaux de travailler conjointement sur les conditions de travail (dans l'optique du vieillissement au travail) et sur des outils plus centrés sur la RH, et en particulier sur la formation des seniors. L'accord a donc été vu comme l'occasion de mener des actions complémentaires, centrées cette fois sur la RH.

L'entreprise VETI embauche 600 personnes dans ses magasins et 900 personnes dans son centre de vente à distance (VAD). La moyenne d'âge est de 43 ans et les salariés des magasins sont vieillissants (20 % de plus de 55 ans). Deux accords ont été signés (un pour la VAD, un autre pour les magasins), reposant sur une concertation réelle de la part de la direction<sup>17</sup>. Dans le cas présent comme dans le précédent, l'entreprise avait préalablement entamé un travail sur les conditions de travail, auquel s'ajoute une réflexion sur le stress professionnel. Un diagnostic réalisé par un groupe de travail (composé du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT – et de l'Association régionale de l'amélioration des conditions de travail – Aract) a posé des bases retrouvées dans l'accord valant pour les magasins. En ce qui concerne la VAD, les négociations annuelles obligatoires sur l'organisation du travail et le temps de travail avaient déjà permis d'avancer sur le sujet (par exemple, possibilité de ne plus travailler le samedi pour les seniors dans certains services).

16. L'article « Actions déjà réalisées en faveur de la gestion des âges » étant de même taille, en nombre de pages (sept), que l'article « Nouvelles dispositions favorables visant à favoriser le recrutement et le maintien dans l'emploi des salariés âgés ».

17. Pour la vente à distance, accord signé par les trois OS : Sud, CFTC et CFE-CGC. Pour le réseau de magasins, accord signé par la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC, non signé par la CGT et FO.

Les accords ont retenu les domaines des conditions de travail, de l'accès à la formation, de l'anticipation des carrières et de l'aménagement des fins de carrière. Le DS interrogé (CFE-CGC) dit avoir insisté sur la question des conditions de travail pour obtenir des avancées significatives, tout en ayant accepté des mesures plus ou moins formelles pour les autres dimensions. Il met toutefois le doigt sur les risques qu'il y a à discriminer positivement, en quelque sorte, les seniors. Plus les seniors bénéficieront d'avantages supplémentaires, plus l'employeur sera désincité à en recruter de nouveaux :

« Le principal et véritable problème de cet accord, à mon sens, c'est que ces avantages donnés aux seniors qui sont dans l'entreprise risquent de freiner l'embauche de nouveaux seniors, parce que la direction va devoir accorder les mêmes avantages aux seniors entrants dans l'entreprise, et ça va les désavantager par rapport aux jeunes. C'est quelque chose qui nous tient à cœur, parce que retrouver du travail quand on a plus de 50 ans c'est très difficile, notamment chez les cadres. Donc on en a parlé en négociation, mais les autres OS ne nous ont pas suivi sur ce thème-là, donc on n'a pas insisté davantage. Mais ça nous pose un réel problème. Selon nous, il aurait fallu qu'à côté des mesures pour le maintien dans l'emploi des seniors, il y ait un chapitre sur le recrutement de seniors, pour ne pas que les mesures négociées nuisent à l'emploi de nouveaux seniors » (DS Entreprise VETI).

Comme pour la plupart des entreprises, l'objectif de maintien dans l'emploi a été retenu. Ce délégué syndical est le seul dans nos entretiens à évoquer un possible conflit entre cette logique d'amélioration de la situation des seniors dans l'entreprise, et la possible désincitation à recruter des seniors.

Dans ces deux cas, à un contexte économique favorable pour l'entreprise s'ajoute une préparation en amont de la problématique seniors ou plus globalement l'entame d'une réflexion sur les conditions de travail et l'usure au travail. Ceci représente un facteur favorable à l'obtention d'un accord satisfaisant pour les parties. Un élément clé est l'existence d'un dialogue social déjà construit et constructif. Les avancées avaient été réalisées en grande partie avant 2009 et l'accord seniors ne fait qu'ajouter quelques éléments ou formaliser davantage certains points. Ce qui ne signifie pas forcément que cela a été inutile. Les délégués syndicaux interrogés estiment que l'obligation de négocier et de parvenir à un texte écrit leur a fourni un appui pour obtenir un ou deux éléments supplémentaires par rapport à ce qui était fait jusque-là, ainsi que la création d'outils pour les négociations futures, comme une étude de postes dans l'entreprise VETI. Comme le dit le DS, « quand ce sera fait, ce sera vraiment intéressant parce que ça va nous aider pour les négociations, pour savoir quoi demander, et pour avoir des arguments objectifs. Donc c'est vrai que c'est pas une mesure qui

change grand-chose aux conditions de travail des gens aujourd'hui, mais elle prépare l'avenir, c'est la mise en place d'outils pour mieux préparer l'avenir » (DS Entreprise VETI).

En présence d'un dialogue social bien structuré et d'une réflexion déjà construite, la coercition légale a pu représenter un ressort positif pour les représentants des salariés interrogés.

## **II.2. Un usage instrumental de la loi pour renforcer les stratégies syndicales**

Dans un deuxième type de cas, ont été identifiées des entreprises où les DS ont élaboré de véritables stratégies de développement du dialogue social en utilisant l'obligation de négocier sur l'emploi des seniors comme un ressort.

Cet usage de la loi pour renforcer les stratégies syndicales peut se retrouver dans trois cas d'entreprises : les deux entreprises pharmaceutiques étudiées et une entreprise d'assurances.

### **Deux entreprises pharmaceutiques en restructuration**

PHARMA1 (3 000 salariés, 20 % de 50 ans et plus) est sous le coup d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et un site de production doit être prochainement fermé. Au sein de ce *leader* international, le dialogue social est fortement structuré. La question des seniors avait fait l'objet de discussions, en particulier en ce qui concerne la pénibilité et les troubles musculo-squelettiques, mais aucun accord n'avait été signé.

L'obligation de négocier un accord seniors a donc permis de remettre cette problématique sur la table des négociations. Dès la première réunion, les OS ont fait des propositions pour l'accord. La direction a refusé de prendre cela comme base et est revenue ensuite avec un autre projet d'accord, qui comptait trois dimensions ; les OS en ont finalement obtenu quatre (le recrutement de seniors ; l'amélioration des conditions de travail ; le développement des compétences ; le tutorat). Mais concrètement, les mesures phares sont concentrées sur l'allègement du temps de travail. Les seniors de plus de 55 ans ont la possibilité de travailler à neuf dixièmes payés temps plein ou à quatre cinquièmes payés neuf dixièmes mais chargés à temps plein<sup>18</sup>. De plus, l'accord seniors ouvre la possibilité pour les plus de 50 ans de prendre des congés supplémentaires non payés mais avec les charges sociales payées. S'y ajoute une troisième mesure sur l'aménagement des horaires : l'accord ouvre la possibilité pour les salariés de 50 ans

18. Il a été difficile de savoir si cette mesure était déjà présente avant l'accord seniors ou si elle émanait de cette négociation précise. Le DS évoque cette mesure comme un résultat positif de la négociation. Or l'accord précise la disposition suivante : « Les visiteurs médicaux et Directeurs régionaux bénéficiant déjà d'un temps partiel aux neuf dixièmes ont désormais la possibilité de poser un maximum de deux semaines de congés hors vacances de leur zone. »



et plus de ne plus faire de travail de nuit. Ce sont ces mesures d'allègement du temps de travail qui ont convaincu le DS interrogé (UNSA, majoritaire avec FO) de signer l'accord. Cependant, l'objectif chiffré global (recrutement de 5 % de salariés de plus de 50 ans) sonne immédiatement creux puisque les embauches sont gelées avec le PSE.

Dans cette entreprise, ni la direction ni les OS ne souhaitent opter pour l'objectif de maintien dans l'emploi. Les syndicats, selon le DS rencontré, préféreraient insister sur l'amélioration des conditions de travail ou l'aménagement des temps de travail pour pouvoir terminer sa carrière en ménageant sa santé. Selon le DS, lorsque les salariés n'ont pas de perspective d'évolution de carrière, ou sont fatigués par leur travail, les syndicats n'ont pas forcément vocation à les inciter à rester dans l'entreprise : « On voulait pouvoir laisser la possibilité aux gens qui avaient atteint l'âge, de pouvoir partir en préretraite. C'est vrai qu'à partir d'un certain temps, les gens n'ont plus aucun espoir d'avoir une amélioration du travail, voire de monter les échelles, leur avenir est derrière, quoi, on n'y peut rien, et en plus ils sont usés. S'ils ont la possibilité de partir, tant mieux... Et puis si ça peut permettre l'embauche de jeunes, c'est vrai que les jeunes ils ont du mal en ce moment à entrer dans le monde du travail... » (DS entreprise PHARMA1).

La seconde entreprise pharmaceutique, plus petite (450 salariés), est également en restructuration car elle anticipe la perte de brevets lui assurant pour le moment une bonne situation économique. Le dialogue social y est extrêmement tendu et le management très directif. Il n'y a pas d'accord GPEC. L'emploi des seniors n'avait pas fait jusque-là l'objet de quelques réflexions dans cette entreprise plutôt jeune (37 ans de moyenne d'âge). Pourtant, les stratégies des partenaires sociaux ont conduit à la signature d'un accord, alors qu'on aurait pu s'attendre à un plan d'action unilatéral. D'après le DS interrogé (UNSA), l'entreprise souhaitait faire preuve de « bonne volonté » face à l'Inspection du travail suite à plusieurs différends qui l'avaient mise en situation délicate (plaintes pour harcèlement, tentatives de suicide sur le lieu de travail, etc.). La stratégie de l'OS majoritaire interrogée a été d'obtenir des avancées sur le plan des conditions de travail et surtout de contraindre la direction par sa signature. Le syndicat a ainsi obtenu des journées de RTT supplémentaires pour les visiteurs médicaux (la population la plus âgée de l'entreprise, et la plus sujette à la pénibilité du travail) à partir de 55 ans. Si l'accord mentionne les six dimensions, cette compensation sous forme de RTT est la principale mesure obtenue selon le DS, le reste faisant figure de « hochets ». La formalisation d'un tel engagement est une avancée dans le contexte de dialogue social tendu dans l'entreprise.

« Par rapport à l'objectif de la loi qui est quand même de trouver des solutions pour maintenir les seniors en emploi pour allonger la durée de vie active, je pense qu'on est loin du compte... Mais pour nous on aura quand même obtenu une chose importante avec les jours de RTT en plus pour les seniors. Ça permet quand même d'avoir des engagements sur des objectifs écrits, et ça oblige à avoir un suivi de ces engagements et à renégocier dans trois ans » (DS entreprise PHARMA2).

La stratégie du syndicat est également présentée de façon plus étonnante : elle consistait selon le DS interrogé à « redonner du pouvoir » à la direction des ressources humaines, qui est passablement affaiblie dans cette entreprise. C'est pour cette raison que l'installation d'entretiens de seconde partie de carrière ont un intérêt, moins pour le salarié lui-même que pour le renforcement de la DRH comme interlocuteur légitime (sachant que la discussion avec la direction est coupée). Est ici aussi pointée la forte croyance que l'outil « entretien » est auto-opérant, comme nous le disions plus haut, en l'absence d'autres outils de gestion des carrières. « Après, sur l'intérêt de ces entretiens, on est plus sceptique. A quoi ça sert quand tu ne souhaites pas évoluer, et quand tu ne peux pas évoluer de toute façon ? Il n'y a pas d'accord GPEC, la négociation est toujours en cours. Ils ne veulent pas mettre d'argent sur la table pour reconverter les salariés [sur les métiers en tension comme visiteur médical], ils ne donnent aucun chiffre sur l'employabilité... » (DS entreprise PHARMA2).

Dans cette entreprise, le service RH est démuné face aux décisions prises par la maison-mère depuis l'étranger. Cet exemple souligne en creux le caractère hypothétique du rôle central qu'est accordé aux ressources humaines dans l'élaboration de la loi. Consistant majoritairement en la promotion d'outils RH, la loi sur les seniors fait l'hypothèse que les services de ressources humaines ont le pouvoir d'influer sur les stratégies d'emploi et de compétences qui relèvent bien souvent, comme dans le cas présent, de décisions économiques (restructurations dans des entreprises pharmaceutiques fortement bénéficiaires).

### **Une entreprise d'assurances**

La dernière entreprise (ASSUR, 750 salariés dans le courtage en assurances) présentée ici connaît aussi une moyenne d'âge en augmentation (42 ans) ; un quart des salariés ont plus de 50 ans. Il n'y a pas d'accord GPEC et le thème des seniors n'avait pas fait l'objet de discussions dans le passé. Le dialogue social est de plus en plus dur depuis l'arrivée récente d'un nouveau manager.

Une négociation a été ouverte avec la loi mais elle n'a pas abouti. Les OS ont refusé de signer l'accord qui leur avait été présenté par la direction, qui n'a pas intégré les propositions des syndicats. Fin décembre, un plan

d'action a été présenté par la direction pour éviter la sanction. Les revendications des syndicats portaient sur la prévention des situations de travail pénibles (avec une proposition d'enquête sur les risques psychosociaux) et sur des mesures d'allègement du temps de travail pour les seniors.

Pourtant, les OS ne sont pas allées plus loin dans l'opposition à la direction en ce qui concerne ce plan d'action. La déléguée syndicale interrogée avait, avec l'aide d'un cabinet extérieur, rédigé une lettre pour dénoncer le plan d'action à l'Inspection du travail. Cependant, les autres DS et les salariés n'étaient pas favorables à l'envoi de ce courrier, au motif d'autres combats plus urgents à mener, en particulier sur le front des salaires. La logique qui en a résulté a donc été d'abandonner la « bataille » des seniors au profit d'un autre thème, plus immédiat et que l'ensemble des salariés se représentent mieux ; la stratégie retenue est alors de demander des augmentations de salaires aux prochaines négociations annuelles obligatoires (NAO), avec l'argument que l'employeur n'a pas dû payer la pénalité et peut accorder des augmentations plus conséquentes.

Face à des OS affaiblies, le maître du jeu est ici l'employeur, qui ferme les négociations pour appliquer unilatéralement sa vision des choses. Les OS tentent de transformer cet échec du dialogue social en un argument incertain pour la future négociation, selon un principe « donnant-donnant » peu fiable. Ils représentent ce faisant les préférences collectives des salariés, peu concernés, selon les OS, par la thématique du maintien dans l'emploi ou du recrutement de seniors, et naturellement plus concernés par la question des salaires. La loi est donc non seulement interprétée, adaptée au contexte de l'entreprise, mais aussi réappropriée dans le cadre des stratégies de chacune des parties.

Ce second ensemble de cas d'entreprises mêle des approches et des contextes différents de dialogue social. Pour deux entreprises en restructuration dans un secteur en pleine mutation, la pharmacie, la stratégie ne pouvait consister à demander des embauches ou à réclamer le maintien en emploi. L'accompagnement humain et social des PSE étant discuté par ailleurs, le cheval de bataille des OS a été de miser sur des petits pas en termes d'amélioration des conditions de travail pour les salariés restants. Si cette logique des petits pas est la façon de présenter le résultat obtenu par les représentants syndicaux interrogés, nous n'avons cependant pas pu recueillir le point de vue des directions dans ces entreprises. Le dialogue social nécessairement tendu en situation de plans sociaux conduit à axer la négociation sur une revendication particulière et à assumer le pur formalisme relatif aux autres dimensions. Dans le cas de l'entreprise d'assurances, la direction refuse en bloc une stratégie semblable d'améliorations sur le front des conditions de travail. Les OS préfèrent s'en tenir à un plan d'action jugé inutile pour miser sur un autre front, celui des salaires.

Ces cas d'entreprises montrent des situations de scepticisme sur les objectifs de maintien dans l'emploi ou de recrutement de seniors. Leur intérêt est de montrer un possible dépassement de ce doute pour acter des engagements dans le domaine des conditions de travail ou de l'organisation du travail.

### **II.3. La difficile prise en compte du travail des seniors et les obstacles au dialogue social**

Dans un troisième type de cas, la faiblesse du dialogue social ou des contraintes économiques (liées à des financements externes ou à un contexte économique très difficile) débouchent sur des accords peu ambitieux ou à des plans d'actions unilatéraux, ce qui ne signifie cependant pas que ces entreprises soient passives en termes d'emploi des seniors.

#### **Deux associations d'aide à domicile**

Sont en effet incluses ici des entreprises embauchant fortement des seniors, en raison notamment de la structure du marché du travail : c'est le cas des associations d'aide à domicile où les salariés sont âgés et où les difficultés de recrutement sont importantes. DOMASSO1 et DOMASSO2 sont les deux entreprises associatives de notre échantillon. Elles sont toutes deux confrontées à des difficultés relatives au financement public de leurs activités auprès des personnes dépendantes.

Chez DOMASSO1 (23 % de plus de 50 ans, moyenne d'âge : 45 ans), un travail important d'amélioration des conditions de travail est en cours depuis quelques années, avec l'aide de consultants extérieurs.

La direction a ici choisi d'emblée de rédiger un plan d'action plutôt que de négocier un accord avec les organisations syndicales, en raison du calendrier des négociations (les partenaires sociaux sortaient d'une négociation lourde sur le travail de nuit et étaient en cours de négociation sur la GPEC). Ceci a suscité de nombreuses incompréhensions chez les représentants des salariés qui ont ressenti cette procédure comme une façon de « passer en force » un texte, presque en catimini, et de manière précipitée : « Il fallait un texte assez rapidement, mais on aurait pu prendre quelques heures pour négocier, et si ça n'aboutissait pas faire un plan d'action » (DS DOMASSO1).

Sur le fond également, la DS interrogée (CFDT) estime qu'on aurait pu faire un peu plus, notamment sur la formation, et sur la possibilité de se réorienter en cas de difficulté (par exemple vers des postes d'accueil) : le plan en l'état actuel n'apporte rien de nouveau.

La direction ne le nie d'ailleurs pas : selon elle, le plan d'action ne contient pas de mesure ni de moyens nouveaux car l'entreprise intégrait déjà la problématique seniors dans ses recrutements et dans le suivi de ses

salariés, même si ce n'était pas exprimé de cette manière. La direction avoue donc dans l'entretien avoir écrit ce qui était déjà plus ou moins fait, sans ajouter de mesure significative. Le seul « plus » est le suivi plus systématique de cette population (avec les indicateurs de suivi indiqués dans le plan d'action) et la prise en compte plus formalisée de la problématique seniors : « Pour nous, ce plan seniors n'a rien d'extraordinaire, simplement il met noir sur blanc ce qu'on faisait déjà. (...) Parce que c'est vrai qu'être trop ambitieux, parfois ça nous revient en boomerang, donc on a été très prudents » (membre de la direction des ressources humaines DOMASSO1).

La direction fait ainsi référence au problème du financement de ces actions, dans un contexte déjà difficile en termes d'équilibre budgétaire. Ainsi, par exemple, le choix des objectifs chiffrés a été fait « *a minima* », c'est-à-dire qu'ont été choisis des objectifs que la direction était sûre d'atteindre, « et si c'est plus tant mieux » (direction). Suivant la même logique la direction explique que certaines actions déjà mises en place envers les seniors (par exemple, les entretiens de seconde partie de carrière, et formation des managers pour les mener) ne figurent pas par écrit dans le plan, pour éviter de s'engager sur trop de points. L'association se fixe pour objectif de maintenir le taux de salariés âgés de plus de 55 ans à son niveau actuel (12 % au 31 décembre 2008) pendant la durée de l'accord. Les dimensions retenues (tableau 2) par la direction ont été le recrutement (qui vient s'ajouter au maintien), l'anticipation de l'évolution des carrières et l'amélioration des conditions de travail. Les DS auraient voulu apporter davantage de choses sur la formation, dans un contexte où le plan de formation est fortement réduit faute de financements, et où l'accompagnement à la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) a été supprimé... Plutôt qu'une incitation négative sous forme de pénalité, la DS aurait préféré une incitation positive sous forme de financement complémentaire, afin de permettre des actions pour les salariés âgés.

DOMASSO2 (moyenne d'âge de 43 ans), de son côté, a signé un accord avec les deux DS. Mais la direction admet le caractère purement formel de cet accord, ainsi que la pression qui a été mise sur les syndicats pour le signer. « On leur a dit : si vous ne signez pas, c'est 1 % de la masse salariale... Donc c'est comme vous voulez. (...) Ils ont dit qu'on les bousculait, qu'on les obligeait à signer, mais ce n'est pas nous, c'est le calendrier qui nous oblige à le faire comme ça » (Directeur, DOMASSO2).

La DS rencontrée (CFDT) déplore effectivement le manque de temps pour négocier, mais explique qu'elle ne voulait pas prendre le risque que l'association doive payer une pénalité, étant donné le manque actuel de financements. A nouveau, l'insistance sur le manque de moyens financiers se retrouve en toile de fond des choix et stratégies côté direction et côté

salariés. L'employeur a pu par ailleurs jouer de la division entre les deux seuls syndicats en présence (CFDT et CGT).

L'accord ne comporte pas de réel objectif chiffré de recrutement ni de maintien dans l'emploi. Le seul objectif chiffré dans ce domaine est, pour le recrutement, de « recevoir 100 % des salariés âgés de 45 ans et plus qui se présenteraient », correspondant au profil et aux critères de poste, ce qui est pour le moins peu contraignant. Selon la direction, il n'était pas possible de fournir des objectifs chiffrés de maintien en emploi, en raison même du nombre déjà élevé de seniors dans l'association. Paradoxe une nouvelle fois rencontré ici : plus les structures ont une pyramide des âges élevée et plus elles sont *déjà* recruteurs de seniors, plus l'engagement quantitatif de les maintenir dans l'emploi des seniors (généralement entendu comme maintien de 100 % de ces seniors) est apparu comme une contrainte difficilement surmontable.

De façon intéressante, le directeur s'interroge sur la pertinence de mettre en place des mesures d'âge. « Le problème, c'est qu'il ne faut pas oublier les autres... Avec cette loi, on est dans le curatif. Ce qu'on essaie de faire, nous, c'est du suivi dès que les personnes rentrent chez nous. (...) Donc sur le fond, je ne suis pas contre, parce que c'est un métier difficile. Ce que je dis simplement, c'est que c'est pas à 50 ans qu'il faut se poser la question. C'est tout de suite » (Directeur, DOMASSO2).

Sur des points aussi importants pour ces salariés que les conditions de travail et l'usure professionnelle, « le plan ne changera rien. Ce n'est pas parce qu'on fait un entretien professionnel supplémentaire que cela va changer quoi que ce soit à la pénibilité » (Directeur, DOMASSO2). Selon lui, ces salariés âgés auraient davantage besoin de partir à la retraite plus tôt, étant donné la pénibilité du travail.

### **Une entreprise de transport**

Cette entreprise connaît également un plan de sauvegarde de l'emploi. L'emploi des seniors n'est, dans ce contexte, une priorité ni pour la direction, ni pour les OS. Un plan d'action a été élaboré par une nouvelle direction en décembre 2009, après de premières négociations avec l'ancienne direction quelques mois plus tôt.

Dans la réalité, le plan d'action seniors a été complètement percuté par le plan social en cours. Tout d'abord, cette négociation n'est pas apparue prioritaire par rapport au PSE, ne serait-ce qu'en termes de calendrier. Sur-tout, sur le fond, une partie des salariés peut choisir le départ volontaire défini dans le cadre du PSE, et cette option concerne tout particulièrement les salariés de plus de 55 ans. Les mesures négociées dans le cadre du PSE sont venues contourner le plan d'action sur le maintien des seniors. Dans ce cadre, les dimensions intégrées dans le plan d'action sont peu ambitieuses.

L'indicateur chiffré de maintien dans l'emploi des seniors est plus faible que le taux de seniors actuel : la direction a anticipé les nombreux départs en retraite de cette catégorie de salariés. L'objectif retenu est ainsi de maintenir le taux de collaborateurs âgés de plus de 55 ans à 3 % (contre la proportion de 12 % en 2009 au moment de la signature). TRANSP représente un rare cas d'entreprise qui s'engage sur une proportion fortement réduite. Les DS n'ont pas cherché à se mobiliser davantage sur ce plan d'action, en raison de leur mobilisation sur la négociation du PSE, et sachant que le plan d'action serait transitoire.

Ces trois cas d'entreprises révèlent les contraintes posées aux négociateurs, qui sont de différentes natures : restructuration, manque de visibilité sur la pérennité financière de l'association.

L'accord ou le plan d'action qui en résulte n'a de valeur que proprement formelle, pour éviter de payer la pénalité. Il reprend souvent des mesures déjà existantes, ou introduit des engagements peu coûteux. Les entreprises se fixent des objectifs minimalistes ou sans aucun engagement en matière d'emploi (accueillir 100 % des candidats seniors chez une autre association de services à la personne). L'entreprise de transport s'engage finalement sur une très forte baisse de l'emploi de seniors, en proportion de ses effectifs. Pour ces entreprises, l'urgence est le rétablissement financier. Dans deux cas, la question du départ anticipé se pose comme solution la plus évidente aux salariés ayant vécu des trajectoires professionnelles usantes. Il apparaît presque comme trop tard, inutile, voire impossible d'un point de vue financier de mettre en place des mesures curatives pour ces salariés âgés.

#### ***II.4. Un cas particulier : un « bon élève » de l'emploi des seniors, face à l'absence de structuration de dialogue social dans son entreprise***

Il s'agit ici d'une entreprise de grande taille (5 000 salariés, 17 % de plus de 50 ans) de ménage à domicile et garde d'enfants, présente sur l'ensemble du pays, animée par une politique sociale volontariste dont les dirigeants indiquent qu'elle n'avait pas besoin d'être contrainte par le gouvernement au moyen d'une menace de sanction pour agir en faveur de l'emploi des seniors. Le cas particulier de cette entreprise est dû au fait que le dialogue y est très peu structuré : bien qu'existant depuis une quinzaine d'années, SAP ne compte qu'un seul délégué syndical en son siège et un seul délégué du personnel dans son réseau de 120 agences.

L'originalité de ce cas est que cela a été, selon la direction, une occasion pour elle de mieux structurer le dialogue social. Dans ce contexte, c'est la direction qui a incité les salariés du siège à se faire représenter par un délégué syndical, de manière à avoir un interlocuteur.



Si un accord a été négocié pour le siège, seul un plan d'action a pu être mis en place pour l'ensemble du réseau. L'accord d'entreprise négocié pour le siège a été proposé par la direction. Il s'agit d'un accord volontairement « minimaliste », aux dires du directeur des ressources humaines, qui considère qu'elle a déjà fait beaucoup en matière de non-discrimination et de vieillissement actif. Le DRH admet avoir agi avant tout pour éviter la sanction. Dans l'ensemble, la production de l'accord reste le fruit de la bonne volonté des dirigeants de l'entreprise. L'absence de dialogue social structuré a empêché une négociation sur d'autres thèmes que ceux repérés par la direction. La plupart des mesures incluses dans les deux textes étaient déjà plus ou moins mis en œuvre d'une façon ou d'une autre. L'apport de la négociation sur ce point se trouve davantage, selon la DS et le DRH, dans la batterie d'indicateurs assez précise mise en place pour le suivi de ces mesures (nombre de recrutements ; emplois par tranches d'âge, sexe, types de contrat ; nombre d'entretiens professionnels, accès à la formation, formation des tuteurs, etc.). Ces indicateurs doivent leur apporter des informations utiles en termes de ressources humaines : « On a joué le jeu pour mieux s'outiller en interne et avoir des outils de pilotage, qui permettent d'avoir des éléments plus locaux, dans chaque agence (et pas uniquement nationaux, ce qui était fait jusque là). Le "petit plus" a donc été d'aller plus loin dans l'observation du terrain, et ça nous oblige à faire mieux. Il faut donc distinguer l'obligation légale et l'utilisation qui peut être faite de l'accord » (DRH, entreprise SAP).

Cet exemple montre la difficulté de faire un accord lorsque les partenaires sociaux ne sont pas structurés et que l'employeur n'a pas d'interlocuteur pour négocier. Toutefois, le volontarisme unilatéral de la direction ne remplace pas la négociation avec des représentants de salariés, ce que d'ailleurs la direction pointe d'elle-même. Nous avons choisi de présenter ce cas à part. Sur bien des aspects, il rejoint les trois cas étudiés dans la partie précédente, où étaient identifiées des situations de dialogue social contraint ou bloqué. En revanche, l'engagement de l'entreprise sur le recrutement et le développement des carrières des seniors, déjà pris avant la loi sur les seniors, s'inscrit dans une démarche volontariste qui rapproche l'entreprise SAP des deux premiers cas de figure présentés en début de ce chapitre.

### **Conclusion générale. Un bricolage du dialogue social**

Cet article a voulu insister sur la logique de constitution d'un nouveau référentiel en matière d'emploi des seniors en France. Un référentiel emprunté à la gestion managériale de l'emploi dans de grandes entreprises disposant de moyens financiers et de services de RH outillés par l'existence

d'un marché interne s'est progressivement défini. Le « fléchage » de ces accords par une langue commune et une boîte à outils a facilité la production des accords ou plans d'actions. C'était leur but. Ce faisant, le contenu même de la négociation a été orienté par une méthodologie de la bonne pratique qui n'est pas sans poser problème. Un catalogue d'une quinzaine de pages à peine a servi de référence pour les entreprises, invitées à y « piocher » des idées ; la question fondamentale de la transférabilité n'a jamais été évoquée. Cette méthodologie de la bonne pratique s'insère bien dans l'approche « boîte à outils » utilisée par le gouvernement ; elle facilite la production formelle d'accords conformes à la loi, au risque du conformisme.

L'analyse des accords ou plans d'action à partir, d'un côté, de notre propre échantillon d'une vingtaine de textes et de l'étude plus complète réalisée par la DARES, et, de l'autre, de neuf études de cas, permettent d'interroger le contenu de cette boîte à outils. Elle impose selon nous un référentiel problématique en raison de la parfaite équivalence qu'elle accorde à ses différents éléments. L'amélioration des conditions de travail et la réflexion sur la pénibilité ont la même valeur que chacun des cinq autres domaines. C'est le principal point qui doit être débattu. La valeur est d'autant plus réduite que le principe du choix de trois domaines parmi six permet en toute logique de disqualifier la prise en compte du travail dans la rédaction de l'accord pour privilégier des initiatives de pures ressources humaines. Pour améliorer le maintien dans l'emploi des seniors, il est donc acté que les conditions de travail peuvent être laissées de côté, sans que cela ne pose aucun problème. La recette de l'accord formel était imaginable dès le départ : rappel de la non-discrimination à l'embauche, entretiens de seconde partie de carrière, tutorat, information sur la retraite... Au final, malgré tout l'intérêt qu'ont ces mesures dans une optique d'accompagnement des salariés, elles n'ont pas d'impact direct sur le volume de recrutement ou sur le taux de chômage des seniors <sup>19</sup>.

A partir de l'analyse des pratiques de production d'accords ou de plans d'action, on remarque que les stratégies ayant consisté à gagner un léger « plus » pour les salariés ont toutes relevé d'une préoccupation en matière de conditions de travail et de pénibilité. Les entreprises où l'accord est formel reconnaissent aussi que c'est dans le domaine des conditions de travail que beaucoup reste à faire. Ce domaine d'action apparaît d'ailleurs comme un domaine non réservé aux seniors : c'est par l'amélioration globale des

19. L'impact sur le chômage se révèle ainsi pour le moins limité, comme l'indiquent les statistiques. Près de 800 000 demandeurs d'emploi ont plus de 50 ans en juin 2011, contre un peu plus de 500 000 en juin 2008 (source : ministère du Travail et de la Santé, *Les Echos* 12 août 2011). D'autres mesures, comme la disparition de la dispense de recherche d'emploi pour les demandeurs d'emploi, ont eu un impact décisif sur ces données. En revanche, on constate un relèvement du taux d'emploi des seniors (55-64 ans), passé de 38 % en moyenne jusque 2008 à un peu plus de 40 % début 2011. Cette évolution peut être autant attribuée à la fin des préretraites, au report de la mise à la retraite d'office, et bien sûr aux nouvelles mentalités en matière de gestion des âges dans les entreprises.

conditions de travail que l'on pourra améliorer significativement le maintien en emploi (par une méthode préventive et non curative, selon les termes d'un employeur rencontré). C'est également une façon d'aborder le problème de façon collective et en évitant une division des salariés qui pourrait découler d'une injustice ressentie, si l'amélioration des conditions de travail ne concerne qu'une partie des effectifs, voire si elle se fait au détriment de l'autre partie (les plus jeunes).

De plus, les entretiens montrent bien que si les outils de ressources humaines (entretiens de seconde partie de carrière, bilans de compétence, etc.) et de transmission des savoirs (tutorat) ont beau être fortement apparents à la lecture d'un accord, ils n'apparaissent que peu souvent dans les discours des employeurs et des syndicats. N'observer que le texte produit ne permet donc pas de comprendre les motivations et les stratégies particulières des partenaires sociaux. Au final, avec cette loi, le dialogue social déjà bien encadré par l'Etat dans sa forme s'est vu orienté dans son contenu même. Le fléchage a donc contribué à faciliter le travail des partenaires sociaux face à l'incertitude que représente cet objet nouveau, le vieillissement actif. Il a assuré l'efficacité du processus mis en œuvre, dans la mesure où il n'y a que très peu de salariés non couverts par un texte. La question est maintenant de voir l'impact de ce « bricolage » fait dans l'urgence sur les parcours effectifs des salariés. Par le fait même d'avoir été contraints de réaliser ce bricolage, bon gré ou mal gré, la méthode a certainement contribué à diffuser l'objectif du maintien dans l'emploi dans les entreprises et à avoir un impact sur les mentalités. Les seniors vont gagner une attention particulière qu'ils n'avaient pas jusqu'à présent.

Le référentiel de ressources humaines, par le procédé même avec lequel il a été élaboré et diffusé, repose cependant sur une série d'hypothèses et de conventions qui doivent apparaître clairement dans le débat et être débattues. La première hypothèse est la capacité des services de ressources humaines à prendre des décisions suivies d'effets en matière de gestion des âges. La réelle capacité de ces services à mettre en musique une politique d'anticipation des emplois et des compétences, alors qu'ils sont rarement associés aux décisions stratégiques, est un premier impensé de la démarche.

Le second impensé concerne l'intensification du travail. En ciblant les plus de 50 ans, voire les plus de 45 ans, la démarche consiste à concilier autant que faire se peut du curatif et du préventif. Surtout, l'impensé du travail se retrouve dans le caractère optionnel de l'amélioration des conditions de travail, pour les seniors actuels et les futurs seniors. L'amélioration des conditions de travail ou de la qualité de vie au travail n'est pas un objectif de la loi, qui est bien l'allongement de la durée de la vie professionnelle ; or il nous semble bien que l'amélioration des conditions de travail doit être

fondamentalement pensé comme une condition nécessaire à cet objectif d'allongement de la durée de vie professionnelle. La construction individuelle de parcours dans l'emploi, pour utile qu'elle soit, ne peut fonctionner sans une approche collective de prévention des risques pour la santé des salariés, d'identification des facteurs de pénibilité et d'intensification du travail, de correction de ces facteurs.

La loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010, depuis, aurait pu remettre la question de la pénibilité au centre des négociations. Cette loi prévoit de sanctionner d'une pénalité de 1 % de la masse salariale les entreprises employant au moins 50 % de salariés exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité définis par la loi et qui ne seraient pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Ce qui, tout en excluant une très grande majorité d'entreprises où pour autant la question de la pénibilité se pose, continue d'appréhender le dialogue social dans la même logique d'activation que celle décrite ici : délais resserrés (ce qui avantage encore ici la production de plans d'action au détriment d'accords négociés), menace de la sanction, caractère optionnel de certains « domaines d'action », soit – semble-t-il – un privilège donné à la forme plutôt qu'au fond.

## Références bibliographique

- Berger M., Chappert F. (2007), *La question des âges dans les accords de GPEC*, Anact, juin.
- Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), *Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes*, DARES, Document d'études, n° 157, février.
- Conseil d'Orientation des Retraites (2007), « Augmenter le taux d'emploi des seniors : les enseignements des expériences étrangères », Dossier du participant, colloque, Paris, 29 novembre.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1998), *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2006), *A Guide to Good Practice in Age Management*.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2008), *Working Conditions of an Ageing Workforce*.
- Guillemard A.-M. (2007), *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger*, Lyon, Editions Réseau Anact, 2007, 48 p.
- Jolivet A. (2002), « La politique européenne en faveur du vieillissement actif », *Retraite et société*, n° 36, juin, p. 137-157.
- Marbot E. (2005), « La place des seniors dans l'entreprise : une comparaison internationale », *Les Notes de benchmarking international*, Institut de l'entreprise, mai, 177 p.
- Masingue B. (2009), *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?*, Rapport au Secrétaire d'Etat à l'Emploi, mars, 59 p.
- Naboulet A. (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », Note d'analyse, Centre d'analyse stratégique, n° 240.
- OCDE (2005), *Vieillesse et politiques de l'emploi : France*, 162 p.