



**HAL**  
open science

## L'emploi des seniors dans les négociations d'entreprise : une prise en compte encore limitée

Annie Jolivet, Bruno Lamotte, Cécile Massit

### ► To cite this version:

Annie Jolivet, Bruno Lamotte, Cécile Massit. L'emploi des seniors dans les négociations d'entreprise : une prise en compte encore limitée. XXIXes journées de l'Association d'Économie Sociale "Emploi et politiques sociales", Travail Emploi Politiques Publiques, Centre d'Études de l'Emploi, Université Paris-XII Val-de-Marne, Faculté de Sciences économiques et de gestion, Sep 2009, Créteil, France. pp.113-126. halshs-00419779

**HAL Id: halshs-00419779**

**<https://shs.hal.science/halshs-00419779>**

Submitted on 25 Sep 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*XXIXes journées de l'Association d'Économie Sociale "Emploi et politiques sociales", Travail Emploi Politiques Publiques, Centre d'Études de l'Emploi, Université Paris-XII Val-de-Marne, Faculté de Sciences économiques et de gestion, 17-18 septembre 2009.*

## **L'emploi des seniors dans les négociations d'entreprise : une prise en compte encore limitée**

A. JOLIVET, IRES et CREAPT-CEE, B. LAMOTTE, C. MASSIT, LEPIL, Université Pierre Mendès France, Grenoble

*Résumé* : L'article analyse l'introduction de la question de l'emploi des seniors dans les accords d'entreprise français dans les années 2002-2007. Cinq cas d'entreprises, examinés de façon approfondie, montrent que la question est abordée de façon récurrente dans des accords aux thèmes diversifiés plutôt que dans un accord central. Ces accords modifient plus ou moins fortement les principes de gestion de l'emploi des seniors.

### **INTRODUCTION**

Plusieurs études ont mis en évidence l'importance du dialogue social sur l'emploi des seniors pour que s'opère un réel changement des comportements des différents acteurs au niveau national (GUILLEMARD 2003, IGAS 2004, SARFATI 2006). En France, au cours des dernières années, la négociation collective d'entreprise a pris une importance particulière dans le domaine de la gestion des âges en général et/ou dans le domaine de la gestion des salariés en fin de carrière.

Avant même la réforme des retraites de 2003, la réduction des possibilités de sortie anticipée via des dispositifs publics (restriction du nombre de bénéficiaires, durcissement des conditions d'accès, renchérissement du coût) a incité certaines grandes entreprises à mettre en place des préretraites « maison » ou à préparer la fin programmée de l'utilisation des dispositifs publics (en particulier dans le cas des CATS<sup>1</sup>). La loi sur la lutte contre la discrimination du 16 novembre 2001 a suscité, très modestement, un début de réflexion. La montée du thème de la diversité a été l'occasion de quelques négociations sur ce thème.

La loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003 a quant à elle mis en place une forte impulsion à la négociation collective sur certains thèmes, aux trois niveaux national, de branche, et d'entreprise (JOLIVET, 2008). L'accord

---

<sup>1</sup> Cessations anticipées d'activité pour certains travailleurs salariés.

interprofessionnel du 20 septembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie professionnelle prévoient également de favoriser l'accès à la formation des seniors via des accords collectifs. Les négociations interprofessionnelles sur l'emploi des seniors ont abouti le 13 octobre 2005 à un accord « relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour dans l'emploi », largement repris dans le plan national d'action pour l'emploi des seniors présenté en juin 2006.

Enfin, deux lois récentes ont créé de nouvelles obligations de négociations au niveau des entreprises. La loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale oblige à négocier la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi et d'accès à la formation professionnelle des salariés âgés. La loi de financement de la sécurité sociale du 27 novembre 2008 oblige plus directement les entreprises du secteur privé à négocier sur l'emploi des seniors avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010<sup>2</sup>.

Dans quelle mesure les accords d'entreprise prennent-ils en compte les seniors ? Dans quel contexte se situent ces accords locaux ? Sur quels thèmes précisément portent-ils et quels dispositifs contiennent-ils ? Nous nous apportons des éléments de réponse à partir de l'étude approfondie des accords signés dans cinq entreprises jusqu'au début 2008<sup>3</sup>.

## **1. REPÉRER ET ANALYSER DES ACCORDS « SENIORS »**

Repérer l'ensemble des accords mentionnant les seniors soit dans leur titre soit dans certains passages est difficile. A la différence des accords sur l'égalité professionnelle par exemple, pour lesquels une liste par entreprise est disponible, les informations sur les accords « seniors » sont dispersées et encore fragmentaires. Deux types de sources peuvent être utilisés : d'une part le recensement des accords d'entreprise réalisé par les Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle<sup>4</sup>, d'autre part un certain nombre d'accords d'entreprise (et de branche), peuvent être repérés via internet, soit sur des sites généralistes<sup>5</sup>, soit sur les sites d'organisations syndicales d'entreprise. Néanmoins, quel que soit le type de source utilisée, beaucoup d'accords moins explicitement liés aux seniors restent invisibles, en particulier lorsqu'ils sont relativement anciens.

---

<sup>2</sup> Cette obligation reste valable même si la pénalité initialement prévue ne s'applique pas.

<sup>3</sup> Cette étude s'inscrit dans le cadre du thème « Analyse de la négociation collective sur le thème des seniors » de l'appel à projets de recherche 2006 « *Gestion des âges, changements technologiques et travailleurs vieillissants* » de la DARES.

<sup>4</sup> L'accès à cette base de données, centralisée au niveau du Ministère du Travail, est limité.

<sup>5</sup> Deux sites sont particulièrement riches et permettent de télécharger les accords en ligne : [www.anact.fr](http://www.anact.fr), [ww.dialogue-social.fr](http://ww.dialogue-social.fr).

Les accords d'entreprise peuvent découler d'un accord de branche, d'un accord national interprofessionnel (ANI), être directement suscités par une loi ou être uniquement le produit de préoccupations internes. Ils ont été repérés en croisant deux modes d'investigation : descendant, à partir des accords interprofessionnels et des accords de branche, sur l'emploi des seniors mais aussi sur des thèmes connexes, ou directement sur les entreprises, certains accords témoignant d'une initiative spécifique à l'entreprise (du point de vue du thème de l'accord ou du point de vue de sa date de signature). Cependant les accords interprofessionnels pertinents sur les seniors sont peu nombreux : l'ANI sur l'emploi des seniors du 13 octobre 2005, et de façon moins spécifique l'ANI de 2004 sur la formation tout au long de la vie. Lorsque la recherche a été engagée, seulement trois accords de branche avaient été signés dans la foulée de l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005. En ce qui concerne les accords de branche, les plus importants numériquement sont les accords dérogatoires pour la mise à la retraite avant 65 ans. Viennent ensuite les accords sur la formation tout au long de la vie et le droit individuel à la formation.

Trois types d'accords d'entreprise traitent en partie ou exclusivement des seniors (MERCAT-BRUNS, 2005). Le premier correspond à des accords ciblés uniquement sur la fin de carrière. Ces accords portent essentiellement sur la mise à la retraite (accords dérogatoires prévus par la loi de 2003 sur la réforme des retraites) ou les départs anticipés (CATS, préretraite d'entreprise). Les accords relevant du second type s'intéressent surtout à la deuxième partie de carrière, ce qui n'exclut pas qu'ils contiennent des dispositifs de cessation anticipée d'activité. Dans les accords du troisième type, l'accent est mis sur une approche globale, neutre sur l'âge. Des accords assez divers, soit sur la formation tout au long de la vie, soit sur la diversité, relèvent de cette catégorie. Au-delà des accords spécifiques liés à la gestion des seniors, certaines entreprises ont décidé de traiter cette problématique par le biais d'accords de GPEC<sup>6</sup>. L'étude de 40 accords en vigueur en 2006 montre que 68% d'entre eux comprennent un volet « seniors » (CHAPPERT, 2007).

Cinq entreprises ont pu faire l'objet d'une étude complète : les Caisses Régionales du Crédit Agricole, Schneider Electric, PSA Peugeot Citroën, l'AGEFOS PME et la Caisse des Dépôts et Consignations. L'étude s'est appuyée essentiellement sur une analyse approfondie du contenu de chaque accord (motifs avancés, caractère obligatoire ou non pour les établissements, thèmes couverts, référence à des accords ou dispositions antérieures dans l'entreprise, thèmes couverts, durée, suivi, etc.), puis sur des entretiens semi-directifs approfondis auprès des personnes ayant participé à la négociation de l'accord auquel on s'intéresse particulièrement (direction, représentants

---

<sup>6</sup> Elles remplissent ainsi l'obligation issue de la loi de janvier 2005.

syndicaux, y compris les non signataires de l'accord)<sup>7</sup>. Ont été également analysés, selon les besoins, les données sociales et tout document interne utile à la compréhension du contexte économique de l'entreprise.

Repérer et analyser les mesures relatives aux seniors dans les cinq entreprises étudiées a enfin nécessité la prise en compte de plusieurs accords successifs. Le thème des seniors est en effet abordé de façon récurrente dans les Caisses Régionales du Crédit Agricole, chez Schneider Electric, PSA Peugeot Citroën et à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Ce processus est moins net chez AGEFOS PME, mais on y relève tout de même trois accords. De façon générale, on agit donc par touches successives en entrant dans le sujet selon des modes d'entrée variables, le tutorat et la formation professionnelle, les régimes de retraite, à l'occasion d'un dernier accord de préretraite, ou par la GPEC. Cela finit par constituer des « grappes » d'accord qui font système. On évite probablement dans ces entreprises de prendre le problème de front dans une négociation d'ensemble sur les seniors.

Tableau 1 : **Thèmes généraux des accords pris en compte dans l'étude**

Nature générale de l'accord	Caisses Régionales du Crédit Agricole	Schneider Electric	PSA Peugeot Citroën	AGEFOS PME	CDC
Préretraite (entreprise, CASA, PRP, CPA, CAA)	Avant 2002	2004	1999	1997	1999
Amélioration des conditions de travail			2001		
Diversité			2004		
CET/Aménagement des fins de carrière	2006				
Gestion de l'âge de départ	2006	2005	2 en 2002	2007	2006
Formation professionnelle, tutorat	2004 et 2005		2005		
GPEC	2004	2007	2007	2005	2002 et 2005

Notes : Selon son contenu, un accord peut être mentionné plus d'une fois.

CASA : cessation anticipée d'activité pour les salariés de l'automobile (équivalent des CATS)

CAA : cessation anticipée d'activité

<sup>7</sup> 24 entretiens au total, avec pour certains deux ou trois interlocuteurs.

CPA : cessation progressive d'activité  
PRP : préretraite progressive  
CET : compte épargne-temps

La thématique de la gestion de l'âge de départ se décline en plusieurs approches : mise à la retraite, congés de fin de carrière, aménagement du régime de retraite, compte épargne-temps pour des rachats de trimestres ou du temps partiel.

## **2. TROIS PROCESSUS DE NÉGOCIATION SUR L'EMPLOI DES SENIORS**

Il est possible de distinguer les entreprises selon le degré d'adaptation des pratiques de ressources humaines qui caractérise le processus de négociation et la mise en œuvre des accords. Nous proposons ainsi de distinguer trois processus de négociation au regard des solutions mises en œuvre du point de vue de la gestion de l'emploi, des réflexions développées, innovantes ou statiques.

Deux des entreprises étudiées se caractérisent par des grappes d'accords révélateurs d'une gestion dynamique de l'emploi des seniors : c'est le cas de PSA Peugeot Citroën et du Crédit agricole. Dans un deuxième groupe, le processus de négociation repose sur des principes relativement statiques : c'est le cas de Schneider Electric et de l'AGEFOS PME. Enfin, un troisième cas, celui de la Caisse des Dépôts et Consignations, relève d'une situation intermédiaire.

### **2.1. La gestion des seniors chez PSA Peugeot Citroën et au Crédit Agricole**

PSA Peugeot Citroën montre un processus dynamique de gestion des âges en mettant en avant de nouveaux principes de diversité des âges dès le début des années 2000. On peut distinguer cinq étapes :

1999 : Dernier accord de préretraite dans un dispositif « CASA »

2001 : Action sur l'amélioration des conditions de travail

2004 : Définition d'un principe général sur la promotion de la diversité

2005 : Echec d'une négociation spécifique sur l'emploi des seniors

2005 à 2007 : Formation et GPEC

Une dynamique nouvelle de gestion de l'emploi des seniors est donc initiée par un accord sur l'amélioration des conditions de travail : *pour répondre à la fois à l'arrivée de jeunes, à la féminisation, mais également à l'emploi de salariés âgés, les postes de travail en fabrication sont progressivement adaptés*

*pour répondre aux caractéristiques de chacune des salariés (...) Avec l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise pourra offrir des postes adaptés aux effets du vieillissement du personnel et aux restrictions de capacités physique*<sup>8</sup>. La question de la pénibilité du travail ouvrier est un aspect essentiel de la problématique des âges chez PSA. Le travail de fabrication reste dur et usant et les délégués syndicaux cherchent une réponse à cette pénibilité du travail. La Direction des Ressources Humaines est bien consciente de la pénibilité du travail ouvrier et de l'ampleur des changements demandés : elle souligne qu'en dix ans, on a demandé quatre à cinq ans de travail en plus, ce qui est exigeant.

Dès 2004, un principe général de diversité se met en place. L'accord de 2004, signé par toutes les organisations syndicales, a été salué par la presse comme un accord pionnier et les délégués syndicaux consultés s'accordent à dire qu'il marque profondément les pratiques de gestion des ressources humaines et la question des âges dans le groupe. Le préambule annonce que *La coexistence de profils variés est une source de complémentarité, d'équilibre et d'efficacité et permet à l'entreprise de s'entourer des meilleures compétences (...), de mieux refléter la société et son environnement, ce qui facilite la compréhension et la satisfaction des clients*<sup>9</sup>. Dans le domaine des âges l'accord sur la diversité marque une inflexion sans ambiguïté au sujet des pratiques de recrutement visant au rajeunissement : (...) *pour assurer un équilibre entre les générations et enrichir ses compétences, le groupe poursuivra le recrutement des salariés confirmés sans exclusive d'âge (y compris les seniors) ayant eu précédemment d'autres expériences professionnelles.*

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont été profondément modifiées par l'accord, notamment dans le domaine des discriminations liées à l'origine étrangère. Par la suite on trouvera une référence à l'accord de 2004 dans tous les accords signés. L'accord cadre mondial sur la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën, qui énonce les principes sociaux du groupe au niveau mondial, évoque l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession en incluant l'âge (art. 2.6). Il affirme l'abolition effective du travail des enfants (art.2.5), annonce un principe d'égalité des chances dans l'évolution professionnelle dans l'esprit de l'accord sur la diversité de septembre 2004 (Art. 3.1).

Après l'échec d'une négociation spécifique sur l'emploi des seniors en juillet 2005, PSA Peugeot Citroën réaffirme sa volonté de travailler sur la gestion

---

<sup>8</sup> Accord sur l'amélioration des conditions de travail du 8 mars 2001, p. 2 et 3.

<sup>9</sup> Accord sur la diversité et la cohésion sociale du 8 septembre 2004, Accord cadre mondial sur la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën, 2005.

interne de l'emploi avec l'accord GPEC en 2007<sup>10</sup>. Dans ce cadre, des instances de diagnostic et d'échange ont été instituées (comité paritaire, observatoire des métiers et des compétences), la création d'un référentiel des métiers est programmée. Avec cet accord, l'entreprise veut donner aux salariés une visibilité sur l'évolution de leur métier, afin de leur permettre de prendre des initiatives favorables à leur développement professionnel. En ce qui concerne le développement professionnel des salariés âgés de 45 ans et plus, une partie du projet d'accord relatif à l'emploi des seniors de juillet 2005 a été repris dans cet accord GPEC. L'article consacré aux seniors vise « le développement professionnel des salariés âgés de 45 ans et plus ». Il met aussi en avant le développement du tutorat, la transmission des compétences, le développement de fonctions de conseils, de formateurs internes, de bilans professionnels 10 ans avant la fin de carrière pour maintenir l'emploi, l'employabilité, le niveau de compétences. Des dispositions en termes d'aménagement en temps de travail sont proposées comme le recours au temps partiel au cours des deux dernières années précédant la liquidation de la retraite.

L'expérience de PSA Peugeot Citroën a sans doute une valeur d'exemple puisque la variété des sujets abordés y est notable sans qu'un accord sur l'emploi des seniors ait pu y être conclu. Dans ce cas, la négociation explicitement ouverte sur les seniors n'a pas abouti. Elle a néanmoins contribué à redéfinir l'angle de négociation. Des négociations successives sur les conditions de travail, les retraites complémentaires, la diversité, la formation tout au long de la vie ont joué un rôle dans la prise en compte des seniors.

Le Crédit agricole relève sensiblement du même processus dynamique de gestion des âges. On peut distinguer trois périodes du point de vue des conceptions qui ont prévalu dans les négociations sur les seniors au Crédit Agricole.

Avant 2002, des préretraites systématiques anticipent les départs massifs des plus anciens afin de réduire la moyenne d'âge. Avec le dispositif de préretraite, il y a eu 7 000 départs en préretraite et 15 000 embauches entre juin 1999 et décembre 2002. Ces mouvements ont engendré une baisse de l'ancienneté dans les métiers, des flux internes et externes et donc une baisse de l'expérience des salariés.

En 2002, la FNCA avait l'intention de marquer une vraie rupture avec le système de préretraite. Elle justifiait cette rupture par la meilleure situation du marché de l'emploi et par la prise de conscience des effets négatifs des départs en préretraite totale (pertes de compétences importantes dans les Caisses régionales, possible démobilisation des salariés en 2<sup>ème</sup> partie de carrière). A

---

<sup>10</sup> Accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du 6 avril 2007.



partir de 2002, les partenaires sociaux ont donc cherché des principes nouveaux en vue de maintenir les seniors dans l'entreprise. Après deux ans de réflexion, le Crédit Agricole a proposé un accord cadre fixant des principes à décliner localement en fonction des besoins des entreprises. Le but était le maintien des salariés en activité jusqu'à 60 ans par un meilleur accès à la formation, par la mise en place de bilans professionnels individuels, le recours au tutorat et l'utilisation d'un Compte Epargne Temps (CET) pour anticiper les départs à la retraite avec un accès facilité au temps partiel.

En février 2004, un accord sur « la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle » et un accord sur « le recours au tutorat » sont signés. Ces accords correspondent à une problématique d'anticipation par rapport au marché de l'emploi d'adaptation de la politique de ressources humaines<sup>11</sup>. Le développement des compétences devient une priorité, que ce soit pour les plus anciens comme pour les nouveaux entrants. Pour mettre en œuvre la réforme de la formation professionnelle de 2004 et pour accompagner le développement professionnel de toutes les populations du Crédit Agricole, la Fédération Nationale du Crédit Agricole et les organisations syndicales ont donc conclu un accord en mars 2005, portant exclusivement sur la formation professionnelle, afin de contribuer à maintenir l'employabilité tout au long de la vie professionnelle.

Une troisième période s'ouvre en 2006 avec la signature de deux accords qui témoignent d'une réflexion sur l'aménagement des fins de carrière. Un premier accord sur la mise à la retraite avant 65 ans, lié à la réforme des retraites de 2003, est négocié et signé par la FNCA<sup>12</sup>. L'accord modifie les articles 38 et 39 de la Convention Collective et permet la mise à la retraite des salariés ayant acquis leur nombre de trimestres à 60 ans en modifiant le montant des indemnités qui leur sont versées dans ce cas. Un deuxième accord met en place un temps partiel en fin de carrière en utilisant le compte épargne-temps<sup>13</sup>. Selon nos interlocuteurs, cet accord est complexe et contraignant. Il est donc peu appliqué dans les Caisses Régionales. En effet, les responsables d'agence sont réticents vis-à-vis des temps partiels et les salariés estiment souvent qu'il faut être présent à 100%. Il y a d'ailleurs peu de temps partiel au sein du Crédit Agricole. Par ailleurs, les accords sont signés par des organisations syndicales différentes selon les cas, ce qui peut refléter des situations différentes dans les caisses régionales.

---

<sup>11</sup> Accord sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle du 4 février 2004, l'accord sur les missions et les moyens du tutorat du 4 février 2004, accord sur la formation professionnelle dans les Caisses régionales de Crédit Agricole du 14 mars 2005.

<sup>12</sup> Accord sur la mise à la retraite portant modification des articles 38 et 39 de la convention collective du crédit agricole du 9 janvier 2006. Accord signé par FO et UNSA.

<sup>13</sup> Accord sur l'aménagement des fins de carrière d'avril 2006. Accord signé par CFDT et CGC.

L'ensemble des accords analysés correspond à une problématique d'anticipation par rapport au marché de l'emploi et d'adaptation de la politique des ressources humaines. A la Fédération nationale du Crédit Agricole, la perspective d'une négociation d'ensemble sur la question des seniors n'apparaît pas comme un mode d'approche souhaitable. La gestion des ressources humaines est focalisée sur une stratégie de développement des compétences tout au long de la vie, incluant une entrée à un jeune âge et une fidélisation des salariés jusqu'à l'âge de leur retraite. On a ici une logique de marché interne très forte. La question des seniors ressort comme une déclinaison de principes généraux pouvant faire l'objet d'accords, comme un chapitre d'une négociation sur la formation ou la GPEC et non en tant que telle.

## **2.2. Schneider Electric et AGEFOS PME.**

Pour un deuxième groupe d'entreprises, l'adaptation aux contraintes externes (évolution de la concurrence, mondialisation, évolution démographique) ne se traduit pas par des modifications substantielles des principes de gestion des ressources humaines internes. En termes de négociation, ce processus repose sur des principes relativement statiques. Schneider Electric et l'AGEFOS PME ont cherché à maintenir le plus longtemps possible une stratégie d'ajustement de la main-d'œuvre par une politique de départ anticipé.

Schneider Electric est entrée tardivement dans la prise en compte d'une nécessité de travailler au-delà de 55 ans. Elle a conservé une gestion des effectifs par des mesures d'âge et une stratégie de recrutement externe pour rajeunir sa pyramide des âges. Ainsi, on trouve encore un accord de préretraite totale en mai 2004<sup>14</sup>. Cependant, avec la réforme des retraites de 2003, le renchérissement des dispositifs de préretraite ont poussé l'entreprise à infléchir cette pratique. De plus, l'obligation de négociation sur la GPEC a conduit la Direction à ouvrir des négociations sur ce thème et à aboutir à un accord de groupe GPEC<sup>15</sup>. Cet accord a permis une réflexion sur les catégories d'âge médianes, en amont de la gestion des seniors, pour anticiper les problèmes de 2ème partie de carrière (sécurisation des parcours, développement de l'employabilité, entretien de 2ème partie de carrière...). Trouver des solutions pour anticiper les changements et maintenir l'employabilité du salarié sont des éléments clés de l'accord. Il vise surtout à gérer la population à l'amont des seniors pour anticiper les problèmes de deuxième partie de carrière qui s'annoncent avec le recul de l'âge de la retraite. Inaugure-t-il une nouvelle manière de gérer les emplois au sein du marché interne plus favorable à un allongement de la vie active ?

---

<sup>14</sup> Accord de préretraite totale du 25 mai 2004, signé par toutes les organisations syndicales (CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC) sauf la CGT.

<sup>15</sup> Accord GPEC du 21 février 2008. Accord signé par toutes les organisations syndicales.

En ce qui concerne l'AGEFOS PME, l'analyse des accords plus ou moins liés à l'emploi des seniors ne témoigne pas d'une vision dynamique en termes de gestion de l'emploi mais plutôt d'une logique « utilitaire ». C'est par exemple le cas des mesures de départ anticipé via le compte épargne temps et du départ anticipé « primé » pour l'AGEFOS PME. L'accord GPEC d'avril 2005<sup>16</sup> signé pour 3 ans est en effet lié à la loi d'août 2003 sur la réforme des retraites. Aux salariés âgés qui, du fait de l'évolution de leur emploi, demandent à partir en retraite avant 65 ans, l'employeur verse une indemnité de rupture compensant le préjudice résultant de ce départ anticipé. La rupture du contrat de travail résultant d'un commun accord est considérée comme provoquée par l'AGEFOS PME du fait de l'évolution de ses métiers. Cet accord reste donc relativement ponctuel.

### **2.3. La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)**

Un troisième cas, celui de la CDC, relève d'une situation intermédiaire par rapport à la gestion des seniors. On se trouve dans un cas spécifique de gestion de la main-d'œuvre dans la mesure où la CDC est une institution financière publique française gérant un groupe d'entreprises publiques, mixtes ou privées. Ceci lui confère un statut complexe : elle remplit des missions d'intérêt général tout en intervenant dans le domaine concurrentiel. Cette dualité se retrouve également en matière de ressources humaines. La CDC emploie à la fois des fonctionnaires et des salariés de droit privé via une convention collective propre. Certaines des activités de la CDC ont fait l'objet soit de filialisation, soit de cession<sup>17</sup>. Cette redéfinition du périmètre des activités est liée notamment à la surveillance par la Commission européenne des distorsions de concurrence. Elle est aussi liée à l'impossibilité de développer certaines de ces activités dans le cadre d'un établissement public. Le champ de l'établissement public s'est donc fortement rétréci. Parallèlement, les métiers liés aux activités filialisées se sont fortement développés. En termes de ressources humaines, cette évolution a plusieurs conséquences. Premièrement, la cession d'activités a nécessité à chaque fois la mise en place d'un volet social pour les personnels de la CDC détachés dans les établissements concernés. Cela présentait le risque de retours massifs donc de sureffectifs pour l'établissement Caisse des dépôts. Deuxièmement, lors des filialisations, une partie du personnel concerné est restée, notamment dans les fonctions support, d'où des difficultés en termes de mobilité interne. Enfin, les métiers sont très différents d'une filiale à l'autre et les filiales ont leurs propres

---

<sup>16</sup> Accord collectif d'entreprise sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors du 12 avril 2005. Accord signé par les deux organisations syndicales présentes : CFDT et CFE-CGC.

<sup>17</sup> C'est le cas de la CNP (1992), de l'EPIC (1987), du Crédit local de France (devenu Dexia), de la Caisse nationale des Caisse d'épargne, de la plateforme BABF.

politiques en matière de ressources humaines. Il n'y a donc pas de marché interne unique et intégré au niveau du groupe CDC. Pour ne pas traiter différemment les deux populations au statut privé et public, le choix a été fait depuis longtemps de négocier des accords cadre (premier accord cadre en 1989). Ces accords, triennaux, permettent une négociation globale et fixent des objectifs, définissent des dispositifs s'appliquant à la fois aux fonctionnaires et aux salariés de droit privé. Les accords cadres permettent donc de définir une politique des ressources humaines, une politique sociale globale.

A partir de 2002, il y a un changement d'orientation de la politique de gestion des ressources humaines. On est passé d'un principe de flexibilité externe marqué dans l'accord cadre de 1999-2002<sup>18</sup>, avec des objectifs de rajeunissement de la pyramide des âges (incitation à des départs notamment des âgés mais plus largement de l'ensemble des employés), à une politique de gestion des ressources humaines orientée vers le développement des compétences à tous les âges (accord cadre 2002-2005)<sup>19</sup>. Les mesures ont dès lors visé à promouvoir les maintiens dans l'emploi et la fidélisation des compétences en interne. Toutefois le droit à la préretraite a été finalement maintenu dans des conditions plus restrictives, les employés étant par ailleurs incités à rester plus longtemps. Le nouvel accord cadre 2006-2008 supprime ces possibilités de départ en préretraite et réaffirme les mesures sur le déroulement de carrière (avancement et promotion pour les fonctionnaires, augmentations pour les salariés privés). Il comporte aussi des dispositions relatives aux futurs thèmes de négociation, notamment la GPEC, l'aménagement et la gestion de la deuxième partie de carrière.

On voit se dessiner une nouvelle politique de gestion de l'emploi dans les deux accords triennaux 2002-2005 et 2006-2008<sup>20</sup>, avec des effets sur le marché interne à travers notamment l'organisation d'une promotion pour le personnel (qu'il s'agisse des fonctionnaires comme des salariés privés). Il faut nuancer cependant cette volonté compte tenu de l'application très variable des dispositifs. Les entretiens révèlent un manque d'information et de communication ciblée sur les catégories de personnes concernées. Bénéficier d'une disposition dépend de démarches individuelles. Il est ainsi difficile de conclure à un basculement d'ensemble de la philosophie de la direction en termes de gestion des ressources humaines et des seniors en particulier.

---

<sup>18</sup> Accord cadre 1999-2002 sur l'incitation aux départs anticipés, préretraite du 7 juillet 1999.

<sup>19</sup> Accord cadre 2002-2005 sur la gestion des compétences du 10 juillet 2002. Accord signé par toutes les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-Force ouvrière, UNSA, USCD-CGT).

<sup>20</sup> Accord cadre 2006-2008 sur la GPEC et la gestion de 2<sup>ème</sup> partie de carrière du 20 décembre 2005. Accord non signé par deux des organisations les plus représentées : CGT et UNSA.

### 3. QUELQUES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE

Aucun des accords analysés n'est lié à l'accord national interprofessionnel d'octobre 2005 sur l'emploi des seniors. Les accords se rattachent plutôt à des lois ou des négociations antérieures : la loi de 2003 sur la réforme des retraites, compte tenu de son impact sur les modes de sortie (AGEFOS PME, CDC dans une moindre mesure), loi de 2005 sur la GPEC, accords antérieurs sur la formation tout au long de la vie (Crédit agricole) ou sur les conditions de travail (PSA Peugeot Citroën), accords antérieurs réguliers (accords triennaux de la CDC).

Une tendance traverse l'ensemble des cas étudiés : l'englobement de la question des seniors dans deux thèmes de négociation. Premier thème : la GPEC, et auparavant la gestion des ressources humaines tout au long de la vie<sup>21</sup>. Les négociations en cours dans ce cadre à la CDC et à l'AGEFOS PME reprennent potentiellement une partie des points relatifs aux seniors négociés dans les accords existants. Second thème : la diversité. Il permet d'intégrer dans une réflexion d'ensemble les actions en direction des salariés immigrés, des femmes et des seniors (Peugeot notamment).

Il n'y a pas d'opposition entre une démarche développant une philosophie générale liée à la diversité des ressources humaines et une pratique s'appuyant sur une démarche prévisionnelle. Il peut y avoir dissociation des deux dossiers. Cependant l'approche en termes de diversité pousse à mentionner explicitement les recrutements de seniors. Parmi les cinq entreprises analysées, seule PSA mentionne ce point et oriente sa politique de recrutement vers la recherche de seniors sur le marché du travail. Une démarche pragmatique conduit à aborder la question des seniors par le biais de la GPEC et la question de la formation, une démarche insistant plus sur les principes peut s'appuyer sur la diversification des profils d'emploi. Dans le champ des relations professionnelles en entreprise, il ne pose pas de problème insurmontable de lier une démarche prévisionnelle sur l'emploi avec le dossier des seniors et cela constitue un trait commun aux cas examinés.

Dans tous les cas les entreprises ont eu une pratique négociée de préretraite ou de départ avancé à un moment récent de leur histoire. Bien que toutes les organisations syndicales n'aient pas souscrit à cette logique, des accords d'entreprise ont été possibles au sujet de réductions d'effectifs liées à des mesures d'âge, assorties ou non de recrutements de jeunes. Cette pratique constitue un point de repère, parfois regretté par les négociateurs ou une partie d'entre eux.

---

<sup>21</sup> Les accords sont plus nombreux après 2005 mais certains existent déjà auparavant. Plusieurs accords d'adaptation de la formation professionnelle ou plus spécifiquement sur le tutorat peuvent être reliés à une démarche de GPEC.

Les systèmes d'accords ne sont que relativement cohérents puisqu'ils s'inscrivent dans un processus de transformation plus général de la place des quinquagénaires sur le marché du travail, aussi bien du point de vue démographique (les générations nombreuses du baby-boom commencent à dépasser les 55 ans aux alentours de 2001) que du point de vue des politiques de l'emploi (évolution des dispositions concernant les pré retraites, les dispenses de recherche d'emploi, les retraites elles mêmes). Or les négociations se déroulent aussi à leur propre rythme et selon un calendrier reflétant des évolutions et des nécessités internes. On ne saurait donc attendre une cohérence forte lors d'une observation réalisée à un moment précis de ce processus de changement, mais on devrait plutôt s'intéresser à déceler une logique de transformation à l'œuvre.

Cette logique n'est que très imparfaitement repérable via un accord ou une grappe d'accords. En effet, le texte d'un accord laisse invisible la dynamique de négociation elle-même et les liens avec des négociations antérieures. Or ces négociations, même inachevées, contribuent d'une part à la construction d'un point de vue plus ou moins partagé sur les enjeux et sur les mesures à mettre en place, d'autre part à repérer les thèmes de négociation les plus à même d'aboutir à un accord ultérieur. De plus, aucune des cinq entreprises étudiées n'a conclu d'accord programmatique centré sur l'emploi des seniors. Les dispositifs concernant les seniors peuvent donc relever de plusieurs accords. Leur cohérence et l'évolution des dispositifs au cours du temps sont parfois difficiles à apprécier.

Ainsi, les dispositifs les plus largement présents concernent les départs en retraite. Compte tenu de l'arrivée à échéance d'accords antérieurs ou de dispositifs à durée déterminée, ce sont aujourd'hui les seuls dont disposent les entreprises étudiées. La conception de ces dispositifs traduit généralement un ajustement de la possibilité de partir avant l'âge de la retraite à taux plein : soit une réduction dans le temps des critères d'accès (d'âge et d'ancienneté notamment) notamment compte tenu des critères d'accès aux dispositifs de préretraite antérieurs, soit une restriction de l'accès à certains salariés. S'y ajoute fréquemment l'obligation pour le salarié qui souhaite en bénéficier de s'engager sur la date de son départ en retraite.

Dans les trois cas où ils ont été repérés via les accords, les aménagements de fin de carrière portent essentiellement sur des possibilités de temps partiel en fin de carrière, le plus souvent compensé au niveau de la rémunération par l'utilisation des jours épargnés sur le compte épargne-temps. On peut y faire figurer également les fonctions de tutorat, de conseil, de formateur interne, et la mise à disposition extérieure à l'entreprise. Ici aussi les critères d'accès aux dispositifs ont parfois évolué dans le temps. C'est par exemple le cas du congé solidaire de la Caisse des dépôts et consignations, devenu beaucoup plus

restrictif que dans l'accord triennal précédent (hausse de l'ancienneté requise, engagement désormais de partir en retraite à l'issue du congé).

## CONCLUSION

Dans les cinq entreprises étudiées, le système des préretraites a généré en son temps une dynamique de négociation collective. Toutes les entreprises ont mis en place des systèmes variés de préretraite et cela a presque toujours sollicité une forme de négociation, que ce soit un accord CASA, une modification de convention collective, un accord de préretraite totale. Autrement dit, la fin des préretraites est un bouleversement pour la négociation sociale. Jusqu'au début des années 2000, on savait qu'une négociation sur la régulation des effectifs par des mesures d'âge était susceptible de déboucher sur la signature de syndicats réformistes. Des délégués syndicaux d'entreprise affirment clairement regretter ces solutions, notamment dans le monde industriel (PSA Peugeot Citroën et Schneider Electric), mais aussi dans des banques où le contact avec la clientèle est une réalité de travail difficile (réseaux du Crédit Agricole). Dans plusieurs entreprises, on aborde le plus tard possible la question des nouveaux principes de gestion de l'emploi au cours de négociations. Dans tous les cas, les salariés montrent un attachement profond à ces dispositifs et considèrent comme une injustice de ne pas bénéficier des dispositifs de départ concernant leurs collègues tout juste un peu plus âgés, parfois à un an près. Les organisations syndicales sont en général prisonnières de cette perception de leurs adhérents.

Dans tous les cas, on se demande désormais ce qu'il convient de mettre en place en vue de permettre l'allongement de la vie active. Un délégué syndical central nous a demandé lors d'un entretien ce qu'il y avait désormais à négocier au juste si chacun est simplement contraint de travailler plus tard de par la loi. Bien que légèrement provocatrice, cette formule explicite une interrogation assez partagée sur la nature des négociations analysées ici. A plusieurs reprises les négociateurs se sont montrés à la recherche de solutions internes et d'outils à mettre en place pour gérer les fins de carrière, temps partiels, comptes épargne temps, prendre en compte la pénibilité...

Peu d'entre eux nous ont laissé entendre que ces outils leur convenaient et que les solutions étaient entre leurs mains. Cela se concrétise par une diversité de dispositifs regroupés ici sous le titre de gestion de l'âge de départ, mais dont l'unité est illusoire. Il nous semble que l'incertitude est assez répandue sur la façon de s'organiser concrètement pour permettre un travail à un âge plus avancé, alors que d'un certain point de vue c'est la question la plus concrète. Dès lors, il semble assez naturel que les changements soient introduits par

petites touches dans des accords liés les uns aux autres plutôt que dans un accord programmatique central.

L'ensemble des négociations de type GPEC en témoigne, la conscience de la nécessité de passer à une autre logique est bien présente partout. Une première question est de savoir quand faire ce passage et les partenaires sociaux se positionnent différemment dans ce calendrier. Une deuxième question est de savoir comment organiser cette évolution : un ensemble de dispositions diverses sur l'âge de départ existe un peu partout. Elle témoigne d'une préoccupation et d'une certaine recherche de solutions. Cependant que va-t-on faire au sujet des travaux pénibles, des métiers difficiles à exercer au-delà d'un certain âge ? Cette question reste semble-t-il presque hors du champ des accords et des négociations analysés.

## **BIBLIOGRAPHIE**

CHAPPERT F. (2007), « La question des âges au travers des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Journée d'échanges partenaires sociaux – Anact*, « S'engager pour une gestion active des âges : des grandes entreprises témoignent », 16 octobre 2007, Paris.

GUILLEMARD A.M. (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, A. Colin.

JOLIVET A. (2008), « Réforme des retraites de 2003 : quel impact sur l'emploi des seniors ? », *Retraite et Société*, n° 54, juin, pp. 10-31.

INSPECTION GENERALE DES AFFAIRES SOCIALES –IGAS– (2004), *Gestion des âges et politiques de l'emploi, Rapport annuel*, Paris, La documentation française.

MERCAT-BRUNS M. (2005), « Les accords de fin de carrière : quelques observations », *Retraite et Société*, n° 45, juin, pp. 212-218.

SARFATI H. (2006), « Les Etats de l'Union européenne face au problème du vieillissement démographique : le rôle-clé du dialogue social », *Revue internationale de sécurité sociale*, vol. 59, n° 1, janvier-mars, pp. 55-85.