Travail et Emploi

121 | janvier-mars 2010
Dossiers : Seniors

Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006

Company negotiations on senior employment:analysis of agreements from 1999 to 2006

Annie Jolivet, Bruno Lamotte et Cécile Massit

OpenEdition Journals

Édition électronique
URL : http://journals.openedition.org/travailemploi/3541
DOI : 10.4000/travailemploi.3541
ISSN : 1775-416X

Éditeur
DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée
Date de publication : 15 mars 2010
Pagination : 33-42
ISSN : 0224-4365

Référence électronique
Annie Jolivet, Bruno Lamotte et Cécile Massit, « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi* [En ligne], 121 | janvier-mars 2010, mis en ligne le 15 mars 2012, consulté le 06 mai 2019. URL : http://journals.openedition.org/travailemploi/3541 ; DOI : 10.4000/travailemploi.3541

© La documentation française

Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006

Annie Jolivet (*), Bruno Lamotte (**), Cécile Massit (***)

Depuis 2003, de fortes impulsions ont été données à la négociation collective en ce qui concerne les seniors, tantôt au niveau des branches, tantôt directement au niveau des entreprises. L'article précise le cadre dans lequel s'inscrivent les accords d'entreprise sur l'emploi des seniors jusqu'en 2010. À partir d'une étude monographique dans cinq entreprises, il souligne l'existence de grappes d'accords. L'analyse du contexte et du contenu de ces accords met en évidence trois cheminements, selon le degré d'évolution des pratiques de gestion des seniors.

La faible progression du taux d'emploi pour les 55 à 64 ans en France suscite plusieurs interrogations. Est-elle due en partie à une modification trop lente des comportements des travailleurs et des employeurs ? Plusieurs études ont mis en évidence l'importance du dialogue social pour que s'opère un réel changement des comportements des différents acteurs au niveau national (Guillemard, 2003 ; IGAS, 2004 ; Sarfati, 2006).

Depuis 2003, des impulsions ont été données à la négociation collective sur l'emploi des seniors, tantôt au niveau des branches, tantôt directement au niveau des entreprises. Ces impulsions sont issues de la loi du 21 août 2003 sur la réforme des retraites (y compris *via* la possibilité de conclure des accords dérogatoires concernant l'âge de la mise à la retraite), et de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'emploi des seniors du 13 octobre 2005 *(1)*, donc indirectement de la loi de 2003. Dans cette évolution qui conduit à l'obligation de négocier un accord d'entreprise sur l'emploi des seniors à partir de 2010, les accords d'entreprise des années 2000 constituent un objet d'analyse pertinent. D'une part, ils signalent l'intérêt des entreprises pour le thème de l'emploi des seniors et l'impact des impulsions des pouvoirs publics. D'autre part, ils ont pu être les vecteurs d'un changement des pratiques.

Nous précisons d'abord le cadre dans lequel s'inscrivent les accords d'entreprise sur l'emploi des seniors. À partir d'une étude monographique dans cinq entreprises (respectivement dénommées : Formation, Banque mixte, Banque mutualiste, Automobile et Électrique), nous soulignons l'existence de grappes d'accords. Nous analysons ensuite le contexte et le contenu de ces accords en nous attachant à déceler les évolutions dans la gestion des seniors (voir encadré 1).

La place des seniors dans les accords d'entreprise

Notre premier constat a été la rareté des accords seniors proprement dits et la prédominance d'accords d'entreprise relevant d'autres thèmes largement non spécifiques aux seniors mais ayant un impact sur l'emploi des seniors. Repérer et analyser les mesures relatives aux seniors dans les cinq entreprises étudiées a ainsi conduit à prendre en compte plusieurs accords successifs.

Un objet de négociation difficile à repérer

En 2006, l'impulsion donnée en principe par l'ANI d'octobre 2005 et par les accords de branche sur l'emploi des seniors est relativement limitée. Seulement onze accords de branche sont signés entre 2005 et 2008 *(2)*. Déclenchent-ils des négociations d'entreprise ? Pas nécessairement. Différents cas de figure s'observent, selon que la branche a ou non signé un accord sur l'emploi des seniors, et selon que l'entreprise signe à son tour un accord sur ce thème (voir tableau 1). Lorsqu'un accord de branche existe, un accord d'entreprise n'est nécessaire que s'il comporte des dispositions supplémentaires à l'accord de branche et/ou s'il modifie certaines dispositions de l'accord de branche (dans un sens plus favorable). L'exemple de la branche des industries laitières est à cet égard très instructif. L'accord de branche, censé impulser des pratiques, étant d'application directe, il n'était pas nécessaire de négocier en aval un accord

(*) IRES et chercheuse-associée au CREAPT ; annie.jolivet@ires-fr.org
(**) LEPII université de Grenoble ; bruno.lamotte@upmf-grenoble.fr
(**) LEPII université de Grenoble ; cecile.massit@upmf.grenoble.fr

(1) ANI signé le 9 mars 2006.

(2) Industrie laitière (5 décembre 2005), coopératives laitières (15 décembre 2005), sucreries, sucreries-distilleries, raffineries de sucre (11 juillet 2006). Industries de produits alimentaires élaborés (21 juillet 2007), industries charcutières (25 septembre 2007), entreprises du négoce et de l'industrie des produits du sol, engrais et produits connexes (30 novembre 2007). Intersecteurs papiers-cartons (11 mars 2008), entreprises agricoles (11 mars 2008), casinos (30 juin 2008), banque (9 juillet 2008), entreprises de l'eau (17 novembre 2008). Pour tous les accords cités, *cf.* www.dialogue-social.fr

Encadré 1

Méthodologie de l'étude

La recherche s'inscrit dans le 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 ». Elle visait à comprendre dans quel contexte se situent les accords d'entreprise relatifs aux seniors, sur quels thèmes précisément ils portent, leur contenu et leur impact. Elle s'est achevée à la fin de l'année 2008.

Les informations sur les accords « seniors » sont dispersées et encore fragmentaires. Les accords d'entreprise ont été repérés à travers deux entrées : d'une part les accords de branche, sur l'emploi des seniors mais aussi sur des thèmes connexes *(1)*, d'autre part les accords d'entreprise directement, soit parce qu'ils découlent des accords de branche repérés, soit parce qu'ils témoignent 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). Pour disposer de suffisamment de recul sur leur application, seuls des accords signés depuis au moins deux ans étaient examinés.

Cinq entreprises ont pu faire l'objet d'une étude relativement complète. Banque mutualiste (75 000 salariés), Banque mixte (5 000 salariés, 1/3 privés), Automobile (122 000 salariés) et Électrique (22 000 salariés en France) ont signé leurs premiers accords concernant les seniors avant l'ANI d'octobre 2005. Seule Formation (1 072 salariés) a signé un accord lié à cet ANI. Plusieurs entreprises n'ont pas donné suite à nos demandes visant à élargir notre panel et dans l'ensemble il a été difficile de mettre en place la partie entretiens de cette recherche, les entreprises étant en général en attente d'orientations et de suggestions plutôt que désireuses de communiquer sur leurs réalisations.

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 syndicaux, y compris les non-signataires de l'accord). Au total 24 entretiens ont été réalisés, avec pour certains deux ou trois interlocuteurs.

(1) Lorsque la recherche a été engagée, seulement trois accords de branche avaient été signés dans la foulée de l'ANI du 13 octobre 2005.

Tableau 1 : Accord de branche et accord d'entreprise sur l'emploi des seniors

		Accord de branche sur l'emploi des seniors	
		Non	**Oui**
Accord d'entreprise sur l'emploi des seniors	Non	Existence possible de dispositifs liés à des accords antérieurs et/ou à des accords relevant d'autres thèmes de négociation *Ex. : accords GPEC* Attente d'un accord de branche	Application directe de l'accord de branche *Ex. : entreprises de l'industrie laitière*
	Oui	Dispositions propres à l'entreprise, anticipant éventuellement un accord de branche à venir *Ex. : X (2007)* Ou absence de branche de rattachement *Ex. : formation*	Addition de dispositions supplémentaires à l'accord de branche et/ou modifications de certaines dispositions de l'accord de branche (dans un sens plus favorable) mais pas forcément dans un accord d'entreprise titré emploi des seniors

d'entreprise pour appliquer des dispositions de l'accord de branche. Certaines dispositions ont pu être reprises ultérieurement, et éventuellement améliorées, dans le cadre d'accords d'entreprise sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Au final, un accord d'entreprise peut effectivement finir par être conclu, mais le rôle de l'accord de branche sur l'emploi des seniors est *a priori* invisible.

Par ailleurs des dispositions relatives aux seniors ne figurent pas forcément dans un accord d'entreprise titré emploi des seniors. D'autres thèmes de négociation permettent de prendre en compte les seniors dans une négociation d'entreprise. Certains sont liés à l'emploi des seniors (formation tout au long de la vie, mise à la retraite), d'autres ouvrent éventuellement une possibilité de mentionner les seniors (égalité professionnelle, discrimination, GPEC). Ainsi, l'ANI sur l'emploi des seniors renvoie lui-même en partie à l'ANI de décembre 2003 sur la formation tout au long de la vie, repris par la loi de mai 2004, accord qui fixait de son côté des obligations de négocier au niveau des branches et des

Tableau 2 : Thèmes généraux des accords

Nature générale de l'accord	Banque mutualiste	Électrique	Automobile	Formation	Banque mixte
Préretraite (d'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					
Mise à la retraite	2006			2007	
Congés de fin de carrière		2005			2005
Régime de retraite			2 *2002		
CET/rachat de trimestre				2007	2005
CET/temps partiel	2006				2005
Formation professionnelle, tutorat	2004 et 2005		2005		
GPEC	2004	2008	2007	2005	2002 et 2005

CASA : cessation anticipée d'activité pour les salariés de l'automobile.
CAA : cessation anticipée d'activité.
CET : compte épargne-temps.
CPA : cessation progressive d'activité.
PRP : préretraite progressive
Note : selon son contenu, un accord peut être mentionné plus d'une fois.

entreprises, et qui comporte déjà certaines dispositions sur la formation des seniors *(3)*. Plus récemment, la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005 crée une obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de négocier tous les trois ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette négociation doit notamment porter sur la mise en place de dispositifs et de mesures favorisant l'accès et le maintien dans l'emploi des salariés âgés. Comme le notent Amauger-Lattès, Desbarats et Vicens (2007), il existe donc « un certain enchevêtrement des normes renvoyant à la négociation collective sur tel ou tel aspect de l'emploi des seniors ».

En dehors de quelques accords sur la diversité, l'égalité professionnelle hommes-femmes et l'amélioration des conditions de travail, les accords concernant les seniors relèvent alors de deux thèmes principaux : l'emploi des seniors et la GPEC. 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. Elles remplissent ainsi l'obligation issue de la loi de janvier 2005 sur deux des volets mentionnés à l'article 72 : la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi et d'accès à la formation professionnelle des salariés âgés.

(3) Les salariés ayant plus de vingt ans d'expérience professionnelle et, en tout état de cause, à partir de 45 ans se voient octroyer, après un an d'ancienneté, le droit à un bilan de compétence mis en œuvre en dehors du temps de travail et une priorité d'accès à la VAE.

Au total, les entreprises sont confrontées à une succession d'obligations de négociation. Il peut donc y avoir concurrence de différents thèmes de négociation dans le calendrier de négociation (branche et surtout entreprise) et arbitrage en défaveur d'une négociation spécifique. Le rattachement à tel ou tel thème de négociation peut également inscrire les dispositions dans un champ relativement restreint. Le retard puis l'échec de la négociation pénibilité et le délai important de négociation des accords de branche accentuent cet état de fait.

L'existence de grappes d'accords

Si l'emboîtement d'accords de niveaux différents est loin d'être le processus dominant en ce qui concerne les seniors, la multiplication des thèmes de négociation (que ces thèmes soient nouveaux ou renouvelés) et les difficultés et délais inhérents à toute négociation conduisent à une forme d'emboîtement « horizontal », au cours du temps (voir en annexe la chronologie des accords). La place des seniors dans les accords d'entreprise devient alors un sujet assez complexe à cerner.

Le thème des seniors est en effet abordé de façon récurrente dans des systèmes d'accords chez Banque mutualiste, Électrique, Automobile et Banque mixte. Un cas se présente de façon moins nette chez Formation, mais on y relève tout de même trois accords. 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'accords. On évite ainsi de prendre le problème de front dans une négociation d'ensemble sur les seniors.

Le point essentiel à mettre en avant est le caractère systémique des négociations. Les entreprises ou groupes d'entreprises ne disposent pas d'un accord senior central, elles abordent la question des seniors dans des négociations successives et ponctuelles (tableau 2). Ces systèmes 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 que du point de vue des politiques de l'emploi (évolution des dispositions concernant les préretraites, les dispenses de recherche d'emploi, les retraites elles-mêmes). La gestion de l'âge de départ se décline en particulier 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.

Les accords s'enchaînent 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 décèle des logiques de transformation à l'œuvre dans les entretiens.

Le texte d'un accord laisse invisible les liens avec des négociations antérieures qui n'ont pas abouti. Or ces négociations 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. Un point central est qu'aucune entreprise de cet ensemble ne réalise d'accord programmatique centré sur l'emploi des seniors. Il ressort nettement de l'ensemble des cas une difficulté à définir une façon de travailler plus tardivement qui fasse un consensus minimum permettant d'avancer.

Une tendance traverse l'ensemble des cas étudiés, c'est l'englobement de la question des seniors dans une approche qui se centre sur la question de l'emploi et de la formation. Dans tous les cas étudiés, il a été possible de conclure un accord entre les DRH et au moins une partie des organisations syndicales dans une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi comprenant un volet sur l'emploi des seniors ou dans une démarche de gestion des ressources humaines tout au long de la vie. Les accords sont plus nombreux après la loi de janvier 2005 mais certains existent déjà auparavant. Plusieurs accords sur la formation professionnelle, ou plus spécifiquement sur le tutorat, peuvent être reliés à une démarche de GPEC. 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.

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.

L'émergence des seniors comme nouvel objet de négociation dans les entreprises au cours des années 2000 est le résultat de modifications diverses du cadre institutionnel mais aussi de préoccupations internes. Elle peut ainsi s'interpréter comme la rencontre entre une régulation de contrôle impulsée par les directions d'entreprise (répondant notamment aux obligations successives de négociation) et une régulation autonome, portée par les représentations et les valeurs des salariés (Reynaud, 1997). La régulation conjointe qui en découle produit ainsi des formes de compromis. De plus l'analyse des accords impose de les situer dans leurs contextes technologique, politique et économique, dans la tradition des auteurs classiques en relations industrielles, notamment celle de Dunlop (1958) *(4)*. Plus spécifiquement de nouvelles orientations politiques pèsent sur les négociateurs et constituent un élément déterminant pour eux selon des problématiques renouvelées (Duclos et *al*., 2009).

Trois cheminements caractéristiques

Il est possible de distinguer les entreprises étudiées selon le degré d'adaptation de leurs pratiques de ressources humaines que révèlent le processus de négociation et la mise en œuvre des accords. Le cadre d'analyse des marchés internes du travail permet d'approcher la diversité des modes de gestion de la main-d'œuvre *(5)*.

Traditionnellement très développés en France, les marchés internes ont été déstabilisés par les transformations des modes d'organisation de la production, l'intensification de la concurrence. Ces évolutions se sont traduites notamment par une augmentation de la flexibilité externe et une précarisation des emplois. Dans ce processus, les jeunes et les salariés les plus âgés sont les plus touchés et ont

(4) Pour une présentation d'ensemble de ces problématiques, voir Bevort et Jobert (2008). Les cohortes nombreuses atteignant désormais 50 ans et plus peuvent s'interpréter comme un nouveau contexte technologique au sens de Dunlop, contexte déterminant pour les relations professionnelles.
(5) Le marché interne du travail se caractérise par un mode de gestion de la main-d'œuvre fondé sur des emplois stables, protégés et des perspectives de carrière par promotion interne et un marché externe constitué de travailleurs en concurrence.

tendance à être exclus du marché interne (Gautié, 2004). Caroli (2000) pose la question de l'évolution des marchés internes lorsque les savoirs sont plus codifiables et plus facilement disponibles sur les marchés externes. Sur cette évolution, les auteurs se divisent entre ceux qui pensent qu'il y a érosion du marché interne (Germe, 2001 ; Michon 2007) et ceux qui pensent qu'il y a adaptation des principes de fonctionnement de ces marchés (Lemistre, 2003 ; Lamotte, Massit, 2008).

Nos cinq cas d'entreprises peuvent ainsi être classés selon que leur mode de gestion de la main-d'œuvre âgée est fondé ou non sur une recherche d'adaptation du marché interne. Il s'agit de comprendre les facteurs de blocage dans les processus de négociation, les solutions mises en œuvre d'un point de vue de la gestion de l'emploi, les réflexions développées, innovantes ou plus prudentes. Il s'agira de bien cerner le contenu des grappes d'accords au regard des pratiques permettant de stabiliser l'emploi des seniors. Les cheminements se distinguent au regard de la gestion prévisionnelle des emplois, de la formation en deuxième partie de carrière et du suivi des accords.

Un renouveau de la gestion des seniors

Dans deux des entreprises étudiées (automobile et banque mutualiste), les grappes d'accords sont révélatrices d'un renouveau des principes internes de gestion de l'emploi des seniors.

Automobile a favorisé l'équilibre de la pyramide des âges au sein de son marché interne en s'engageant vers de nouveaux principes de diversité des âges dès le début des années 2000. Un accord sur l'amélioration des conditions de travail est signé en 2001 « 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 physiques ». Cette dynamique s'est poursuivie en 2004 avec la définition d'un principe général de promotion de la diversité. L'accord sur la diversité et la cohésion sociale de septembre 2004 indique 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 ».

Une négociation spécifique sur l'emploi des seniors a échoué en juillet 2005 *(6)*. L'échec résulte du traitement des questions de pénibilité. Aucune mesure concrète n'était envisagée par rapport à l'usure physique pour les ouvriers, psychologique pour les ETAM *(7)*. Le projet a donc été suspendu dans l'attente d'un résultat de la négociation interprofessionnelle sur la pénibilité.

Avec l'accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences d'avril 2007, Automobile réaffirme sa volonté de travail sur la gestion interne de l'emploi. 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 permette 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 fonction de conseils, de formateurs internes, un bilan professionnel dix ans avant la fin de carrière pour maintenir l'emploi, l'employabilité, le niveau de compétences. Des dispositions aménageant le temps de travail sont proposées, comme le recours au temps partiel au cours des deux dernières années précédant la liquidation de la retraite.

Finalement une grappe d'accords liés les uns aux autres s'est constituée en quelques années, même s'il n'existe pas un texte de synthèse mettant à plat l'ensemble des nouveaux principes et dispositifs. On a ici une logique d'adaptation et d'évolution du marché interne, les différentes négociations et accords ayant contribué à la construction de dispositions relatives au maintien de l'emploi des seniors (condition de travail, retraites complémentaires formation professionnelle, gestion des compétences). Cette expérience de automobile a sans doute une valeur d'exemple puisque la variété des sujets abordés y est notable. Si la négociation explicitement ouverte sur les seniors n'a pas abouti, elle a néanmoins contribué à redéfinir l'approche des partenaires sociaux et influencé les mesures ultérieures.

Banque mutualiste appartient également aux entreprises qui cherchent à s'adapter en utilisant leur marché interne. Après une quinzaine d'années de préretraites systématiques pour préparer les départs massifs des plus anciens et pour réduire la

(6) Suite à la non signature de FO et de la CGT, la DRH a jugé la majorité trop fragile sur ce sujet.

(7) Aucun projet d'aménagement des postes de travail, uniquement des propositions en termes d'aménagement du temps de travail, de passage à temps partiel.

moyenne d'âge *(8)*, l'entreprise s'oriente vers une autre politique de l'emploi à partir de 2002. Le groupe Banque mutualiste rompt avec le système de préretraites suite à la prise de conscience de pertes de compétences importantes induites par ces départs et à la démobilisation des salariés en deuxième partie de carrière. Des principes nouveaux de gestion sont recherchés. Après deux ans de réflexion, Banque mutualiste propose un accord-cadre qui fixe 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. 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 » *(9)* sont signés *(10)*.

Les questions d'aménagement de fin de carrière sont abordées ensuite dans deux accords de 2006. Un premier accord de mise à la retraite avant 65 ans lié à la réforme des retraites de 2003 a été négocié et signé par le groupe banque mutualiste *(11)*. Le texte a pu faire l'objet d'une extension. 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 second accord met en place un temps partiel en fin de carrière en utilisant le compte épargne-temps *(12)*. Selon nos interlocuteurs, cet accord est complexe et contraignant. Il est donc peu appliqué dans les entités 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 de banque mutualiste. 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.

Ces accords adaptent la politique des ressources humaines dans une problématique d'anticipation sur la démographie et les politiques de l'emploi. Pour le goupe Banque mutualiste, une négociation d'ensemble sur la question des seniors n'apparaît pas comme un mode d'approche souhaitable. Par contre, on retrouve les variables clés permettant de positionner Banque mutualiste dans le groupe d'entreprise ayant un cheminement vers un renouveau de la gestion des seniors avec la mise en place d'une veille pour le développement professionnel tout au long de la vie professionnelle et d'indicateurs de suivi *(13)*. 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. La logique de marché interne est ici très forte. La question des seniors ressort comme une déclinaison de principes généraux pouvant faire l'objet d'accords. On souhaite donc pouvoir développer la question de l'âge comme un chapitre d'une négociation sur la formation ou la GPEC et non en tant que telle.

Le maintien des modes de gestion existants

Un deuxième groupe d'entreprises peut être identifié dans lesquelles l'adaptation aux contraintes externes (évolution de la concurrence, mondialisation) ne s'appuie pas sur une adaptation anticipée du marché interne du travail. En termes de négociation, ce processus repose sur des principes relativement statiques. On retrouve ici Électrique et Formation qui ont cherché à maintenir le plus longtemps possible une stratégie d'ajustement de la main-d'œuvre par une politique de départ anticipé.

Électrique 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 *(14)*. Cependant, la réforme des retraites de 2003, l'alourdissement des dispositifs de préretraite ont poussé l'entreprise à infléchir cette pratique. De plus, l'obligation légale 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 *(15)*. Cet accord a permis une réflexion sur les catégories d'âge en amont des seniors pour anticiper les problèmes de deuxième partie de carrière (sécurisation des parcours, développement de l'employabilité, entretien de deuxième partie de carrière...). Inaugure-t-il une nouvelle manière de gérer les emplois au sein du marché interne plus favorable à un allongement de la vie active ?

(8) Avant 2002, la pyramide des âges montrait qu'il fallait préparer un départ massif des plus anciens. Avec le dispositif de préretraite, il y a eu entre juin 1999 et décembre 2002, 7 000 départs en préretraite et 15 000 embauches. Ces mouvements ont engendré une baisse de l'ancienneté dans les métiers mais également, une perte de l'expérience des salariés.
(9) Accord sur les missions et les moyens du tutorat.
(10) Ces deux accords sont signés par la CFDT et la CFE-CGC.
(11) Accord sur la mise à la retraite portant modification des articles 38 et 39 de la convention collective de Banque mutualiste de janvier 2006, signé par FO et l'UNSA.
(12) Accord sur l'aménagement des fins de carrière d'avril 2006, signé par la CFDT et la CFE-CGC.
(13) Entretiens de compétences et de perspectives d'évolution, avec priorité aux salariés en deuxième partie de carrière après dix ans dans l'emploi, mise en place d'indicateurs (pourcentage de salariés promus, de mobilités fonctionnelles, répartition des départs en fin de carrière par âge et volume d'heure de formation moyen par salarié), attention particulière aux seniors dans le plan de formation.
(14) Accord signé par toutes les organisations syndicales (CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC) sauf la CGT.
(15) Accord GPEC de février 2008, signé par toutes les organisations syndicales.

En ce qui concerne Formation, 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 formation. L'accord GPEC d'avril 2005 *(16)* signé pour trois ans est en effet lié à la loi d'août 2003 sur la réforme des retraites. En raison de l'absence de rattachement à une branche, il n'a pas été possible de signer un accord dérogatoire tel que permis par la loi de 2003. Un accord GPEC était alors la seule possibilité légale. Aux salariés âgés qui, du fait de l'évolution de leur emploi, demandent à partir en retraite avant 65 ans, Formation verse une indemnité de rupture compensant le préjudice résultant de ce départ anticipé. Il a été très peu appliqué pour deux raisons principales. Tout d'abord, c'est un accord signé au niveau national et qui ne provenait pas d'une demande des délégations régionales. Ensuite, il y a eu d'importants changements de personnels au sein du service GRH qui avait négocié l'accord. Il n'y a pas eu de travail de communication auprès des personnes concernées, peu de suivi de l'accord et de concrétisation.

Au total, l'accord de Formation visait à offrir à titre transitoire une possibilité de départ en retraite avec un minimum de pénalisation. L'entreprise ne s'est pas appuyée sur la négociation pour faire évoluer les principes de fonctionnement de son marché interne. Cette négociation témoigne du maintien de l'entreprise dans le mode de gestion en place.

Une adaptation prudente des pratiques antérieures

Un troisième cas, celui de Banque mixte, fait apparaître une situation de transition par rapport à son mode de gestion de l'emploi et au fonctionnement du marché interne. D'une politique basée sur de la flexibilité externe on glisse à partir de 2002 et surtout en 2006 vers le développement d'actions visant à maintenir l'emploi des seniors avec notamment la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'aménagement de deuxième partie de carrière. On a donc une entrée tardive dans la recherche d'adaptation du marché interne.

On se trouve dans un cas spécifique de gestion de la main-d'œuvre dans la mesure où Banque mixte est une institution financière publique française gérant un groupe d'entreprises publiques, mixtes ou privées. Ceci lui confère un statut d'institution duale : elle remplit des missions d'intérêt général tout en intervenant dans le domaine concurrentiel. Cette dualité se retrouve également en matière de ressources humaines. Banque mixte emploie à la fois des fonctionnaires et des salariés de droit privé via une convention collective propre. Certaines des activités de Banque mixte ont fait l'objet soit de filialisation, soit de cession. 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 caisse des dépôts détachés dans les établissements concernés. Cela présentait le risque de retours massifs donc de sureffectifs pour l'établissement Banque mixte. 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 politiques en matière de ressources humaines. Il n'y a donc pas de marché interne unique et intégré au niveau du groupe banque mixte. 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 définissent donc une politique des ressources humaines, une politique sociale globale.

À partir de 2002, la politique de gestion des ressources humaines change d'orientation. On passe d'un principe de flexibilité externe marqué dans l'accord-cadre de 1999-2002 *(17)*, avec un objectif 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 dans l'accord-cadre 2002-2005 *(18)*. On a un cheminement vers une gestion de l'emploi des seniors plus active. Les mesures visent dès lors à promouvoir le maintien dans l'emploi et la

(16) Accord collectif d'entreprise sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors, signé par les deux organisations syndicales présentes : la CFDT et la CFE-CGC.

(17) Accord-cadre 1999-2002 sur l'incitation aux départs anticipés, préretraite de juillet 1999.

(18) Accord-cadre 2002-2005 sur la gestion des compétences de juillet 2002, signé par toutes les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-Force ouvrière, UNSA, USCD-CGT).

fidélisation des compétences en interne. Toutefois, Banque mixte maintient le droit à la préretraite dans des conditions plus restrictives tout en incitant les employés à rester plus longtemps. L'accord-cadre 2006-2008 *(19)* 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.

Une nouvelle politique de gestion de l'emploi se dessine dans les deux accords triennaux 2002-2005 et 2006-2008, avec des effets sur le marché interne notamment *via* 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.

*
* *

Dans les cinq cas étudiés, la place des seniors dans les accords d'entreprise est assez complexe à cerner. Les négociations et les accords ont un caractère systémique : les entreprises ou groupes d'entreprises n'ont pas un accord senior central, elles abordent la question des seniors dans des négociations successives et ponctuelles, avec des modes d'entrée variables. Les « grappes » d'accords qui se constituent ainsi témoignent des difficultés à mettre en place une régulation conjointe mais aussi à aborder un objet de négociation multidimensionnel *(20)*.

Le bilan que l'on peut en tirer est plutôt mitigé. Certes, les négociations 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 en cas d'échec. Cependant il est difficile de mettre en évidence une modification profonde des pratiques vis-à-vis des seniors. Certains accords tendent à reprendre soit des dispositifs déjà appliqués en en modifiant les critères d'accès par exemple (c'est particulièrement vrai pour les départs anticipés, quelle que soit leur forme), soit des dispositifs classiques relativement rarement « retaillés » selon les besoins ou les caractéristiques sociodémographiques de l'entreprise. Souvent des dispositifs sont mentionnés mais leurs modalités concrètes d'application sont renvoyées à la mise en place d'une commission *ad hoc*. Par conséquent, certains dispositifs se trouvent finalement peu utilisés, d'autres ne sont en fait jamais mis en place.

La superposition rapide d'obligations de négocier pose problème compte tenu du rythme de la négociation au sein des branches et des entreprises. Ce rythme est nécessairement plus lent ne serait-ce qu'en raison de la recherche de compromis. La réactivité à de nouvelles impulsions est donc limitée. De plus, la réforme des retraites de 2003 et les ajustements successifs apportés au relèvement de l'âge de mise à la retraite créent pour les entreprises de larges incertitudes sur l'âge de départ de leurs salariés. Elles peuvent donc être prudentes concernant le maintien par exemple de congés de fin de carrière ou être réticentes à proposer des dispositifs de maintien plus tardif.

Une tendance observée est celle d'un développement de négociations portant sur une gestion de l'âge du départ et dont l'objectif est en général d'éviter l'application stricte du droit commun et d'en adoucir les contours. La négociation collective d'entreprise est au fond placée dans une position d'amortisseur entre le droit commun et les salariés. Les accords d'entreprise continueraient ainsi à mettre en place des dispositions plus favorables aux salariés que celles du droit du travail. Cela serait certainement au détriment de la vocation d'outils de l'expérimentation sociale qui avait été la leur dans le dispositif de réduction du temps de travail. La négociation d'entreprise sur les seniors serait ainsi une simple négociation d'aménagement. Une seconde tendance est l'englobement des dispositions relatives aux seniors dans des accords soit orientés vers la GPEC soit accrochés au thème de la diversité. L'inconvénient majeur de ces deux tendances est de laisser de côté tout ce qui concerne le vieillissement au travail, la pénibilité, aussi bien dans sa dimension curative que préventive *(21)*.

L'analyse d'accords antérieurs à l'obligation de négocier montre que le contenu des accords doit s'apprécier en tenant compte de l'histoire des accords signés dans l'entreprise (donc des grappes d'accords). Elle souligne aussi les enjeux d'un

(19) Accord-cadre 2006-2008 sur la GPEC et la gestion de deuxième partie de carrière de décembre 2005, non signé par deux des organisations les plus représentées : CGT et UNSA.
(20) La loi de financement de la Sécurité sociale de décembre 2008, qui crée une obligation de négocier spécifiquement sur l'emploi des seniors, englobe explicitement ces différents thèmes.

(21) Ils n'apparaissent que dans quelques accords d'entreprise (*cf.* les accords SNECMA services de 2007 et EADS de février 2005) et certains des accords de branche mentionnés dans la note 2.

diagnostic préalable et du suivi des accords. La place donnée à la négociation, d'entreprise en particulier, s'inscrit clairement dans le cadre d'une « action publique négociée » (GROUX, 2005), déléguant à l'entreprise la définition des actions permettant d'améliorer le taux d'emploi des 55-64 ans. Certes, c'est une façon de tenir compte de ses contraintes particulières. Cependant, sur un thème multidimensionnel comme celui des seniors, l'absence de lignes directrices, de priorités, d'évaluation des pratiques des entreprises est particulièrement dommageable à l'évolution des pratiques *(22)*. Si l'évolution du cadre institutionnel a contribué à modifier le « référentiel global » des acteurs (MULLER, 2005), elle est en effet loin d'avoir remis profondément en cause les cadres cognitifs et normatifs locaux. Cette remise en cause est rendue encore plus ardue dans le contexte économique actuel, les contraintes locales surpassant l'objectif d'emploi des seniors.

(22) Ce manque est particulièrement ressenti en matière de conditions de travail. Les partenaires sociaux des entreprises se sont trouvés pendant plusieurs années dans l'attente de résultats de la négociation interprofessionnelle sur la pénibilité, qui a finalement échoué en juillet 2008.

Bibliographie

AMAUGER-LATTÈS M.-C., DESBARATS I., VICENS C. (2007), *Étude sur l'évolution des dispositions concernant les seniors ainsi que sur les critères d'âge et d'ancienneté dans quelques accords de branche*, rapport au Conseil d'orientation des retraites, LIRHE, octobre, 155 p.

BEVORT A., JOBERT A. (2008), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin, 272 p.

CAROLI E. (2000), « Flexibilité interne *versus* flexibilité externe du travail : quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ? *Document de travail LEA-INRA* n° 00-10, décembre, 28 p.

DUCLOS L., GROUX G., MÉRIAUX O. (sous la direction de) (2009), *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, 307 p.

DUNLOP J.T. (1958), *Industrial Relations Systems*, Holt & Co, 339 p.

GAUTIÉ J. (2004), « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'économie*, n° 4/vol. XVIII, avril, pp. 33-62.

GERME J.-F. (2001), « Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ? », *Formation Emploi*, n° 76, pp. 129-146.

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

GUILLEMARD A.-M. (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 286 p.

IGAS (2004), *Rapport annuel 2004 – Gestion des âges et politiques de l'emploi*, Paris, La Documentation française, 336 p.

JOLIVET A., LAMOTTE B., MASSIT C. (2008), *La place des seniors dans les accords d'entreprise*, rapport pour la DARES, IRES et LEPII, novembre, 108 p.

LAMOTTE B., MASSIT C. (2008), « Gestion des âges : de nouvelles logiques dans les marchés internes du travail », *Éducation permanente*, n° 177, décembre, pp. 189-206.

LEMISTRE P. (2003), « Transformation des marchés internes en France. Une approche par catégories d'emplois », *Économie appliquée*, tome LVI, n° 2, pp. 123-160.

MICHON F. (2007), "What became of labour market segmentation in France : it's changing design", *Économies et sociétés*, série socio-économie du travail, AB n° 28, 6/2007, pp. 999-1026.

MULLER P. (2005), « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue française de science politique*, vol. 55, n° 1, février, pp. 155-187.

REYNAUD J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, 3e édition, Paris, Armand Colin, 348 p.

SARFATI H. (2006), « Les États 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.

Annexe

Entretiens réalisés

	Direction des ressources humaines	Organisations syndicales
Banque mutualiste	Direction des RH du groupe	CGT, CFDT, SNIACAM, SNECA-CGT banque mutualiste
Électrique	Pas d'entretien	CGT, CGT-FO, CFDT, CFE-CGC, CFTC
Automobile	Représentant de la direction des ressources humaines	CGT, CGT-FO, CFDT, CFE-CGC, CFTC et GSEA
Formation	Direction des ressources humaines	CFDT, CFE-CGC.
Banque mixte	Pas d'entretien	CGT-FO, CFDT, CFE-CGC, CFTC.

Chronologie des accords

	1997-2002	2003-2005	2006-2008
Banque mutualiste	Système de préretraite généralisé	Février 2004 : accord sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle Février 2004 : accord sur les missions et les moyens du tutorat	Janvier 2006 : accord sur la mise à la retraite
Électrique	Système de préretraite généralisé	Mai 2004 : accord de préretraite totale 2005 : accord relatif à la prise du congé de fin de carrière pour les salariés ayant effectué une longue carrière (modification l'article 7 de la convention d'entreprise de 1995)	Février 2008 : accord GPEC
Automobile	Mars 1999 : accord-cadre sur l'amélioration de l'emploi (accord RTT et préretraites CASA) Mars 2001 : accord sur l'amélioration des conditions de travail Mars 2002 : deux accords sur la mise en place d'un nouveau régime de retraite à cotisations définies et de nouvelles dispositions pour les retraites	Septembre 2004 : accord sur la diversité et la cohésion sociale Avril 2005 : accord sur la formation tout au long de la vie professionnelle	Avril 2007 : accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
Formation	Février 1997 : modification de la CC pour introduction de la préretraite progressive	Avril 2005 : accord collectif d'entreprise sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors	Mars 2007 : deux accords d'entreprise sur le CET et l'abondement par l'employeur du compte épargne temps
Banque mixte	Juillet 1999 : accord-cadre 1999-2002 : incitation aux départs anticipés, préretraite Juillet 2002 : accord-cadre 2002-2005 : gestion des compétences	Décembre 2005 : accord-cadre 2006-2008 : GPEC et gestion de la deuxième partie de carrière	