

Politiques de gestion des seniors : quelles évolutions dans dix entreprises alsaciennes pionnières ?

Michèle FORTÉ, Tiphaine GARAT et Fabienne TOURNADRE ¹

Avant l'entrée en vigueur de l'obligation légale faite aux entreprises d'au moins 50 salariés de négocier des accords seniors ou d'établir un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés, un certain nombre d'entreprises alsaciennes avaient déjà engagé des démarches délibérées en direction de leur personnel senior. La question que nous posons ici est de savoir si l'obligation légale a été un levier pour ces entreprises. Les a-t-elle incitées à aller plus avant dans leurs démarches vis-à-vis des seniors en développant et formalisant de nouvelles pratiques de gestion des seniors au sein d'un texte, accord ou plan d'action, ou, au contraire, ces entreprises se sont-elles contentées de formaliser des pratiques préexistantes ? Pour y répondre, sur la base des résultats d'enquêtes de terrain, nous présentons ici les fondements des démarches volontaires développées en direction des seniors avant l'entrée en vigueur de l'obligation légale en faisant ressortir une diversité de pratiques et une combinaison de registres d'actions. Nous examinons ensuite le contenu des plans d'action et accords seniors, pour montrer les obstacles au développement de politiques de maintien en emploi des seniors mais aussi les avancées constatées. Nous terminons en revenant sur la question des pratiques non formalisées.

*D*epuis une quinzaine d'années, l'attention portée à l'emploi des seniors a, en France comme en Europe, fait l'objet de nombreux débats et études et d'une production législative considérable. L'émergence de cette problématique provient du diagnostic posé d'un vieillissement de la population

1. Université de Strasbourg, Institut du travail, BETA UMR 7522 ; Université de Strasbourg, Institut du travail, équipe de droit social /DRES-UMR 7354_CNRS FR2341 ; Université de Strasbourg, Institut du travail, Large EA 2364_CNRS FR2441, NILS_Flinders University.

globale et particulièrement de celle en âge de travailler. Le ralentissement de la croissance du nombre des actifs et l'augmentation du nombre de retraités constituent un défi majeur pour le système de protection sociale dans son ensemble. Cet état de fait interroge en effet la soutenabilité du financement du système de retraite face à l'augmentation du coût total des retraites. Il questionne également celle du système de santé face au développement de la prise en charge des soins aux personnes âgées. De plus, la baisse prévisible du nombre d'actifs fait craindre des déséquilibres sur le marché du travail (pénuries de main-d'œuvre, difficultés de recrutement, déficit global de qualifications et de compétences) et ce, malgré la persistance d'un taux de chômage élevé.

La question de l'activité professionnelle des seniors constitue dans ce cadre un enjeu majeur. Les travailleurs âgés constituent en effet, plus encore que les femmes et les jeunes, l'essentiel de la « réserve » de main-d'œuvre disponible (European Commission, 1999). Renforcer le taux d'emploi des seniors et les maintenir dans l'emploi apparaît dans cette perspective comme un élément essentiel (D'Autumne, Betbèze, Hairault, 2006). En 2012, 44,5 % des Français âgés de 55 à 64 ans avaient un emploi contre 64 % pour l'ensemble des 15-64 ans ². Ce taux d'emploi est sensiblement inférieur à celui de l'ensemble des Européens (-4 points) et à celui de la moyenne des pays de l'OCDE (-9,5 points) (OCDE, 2014) ³. Il augmente cependant régulièrement depuis 2007 du fait du recul progressif de l'âge de la retraite et de la fin de tous les dispositifs publics de préretraite. Cet objectif de maintien en emploi des travailleurs âgés et de remontée du taux d'emploi de la population entre 55 et 64 ans constitue un changement de perspective important, tant pour les salariés, naguère encore encouragés à cesser tôt leur activité au nom d'un partage intergénérationnel du travail, que pour les entreprises précédemment incitées à se moderniser technologiquement et à gagner en productivité en rajeunissant leurs effectifs ; entreprises qui sont aujourd'hui mises en demeure de conserver leurs salariés âgés le plus longtemps possible. Si certains travailleurs âgés, lorsqu'ils exercent des fonctions de responsabilité notamment, peuvent y trouver la liberté de poursuivre leur activité tant qu'ils s'en estiment capables, pour beaucoup d'autres, prolonger leur carrière, c'est avant tout une nécessité de s'assurer des ressources suffisantes quand ils auront cessé de travailler, doublée parfois d'une situation de discrimination quand ils ne peuvent retrouver un emploi. Le positionnement des entreprises est lui-même ambigu. D'un côté, elles vont devoir prolonger l'emploi de leurs salariés âgés

2. Cet écart est dû au faible taux d'emploi des 60-64 ans (21,7 %), qui tient principalement à l'âge de départ à la retraite. Le taux d'emploi des 55-59 ans, qui atteint 67,1% en 2012, est par contre plus élevé de 3 points que la moyenne des 15-64 ans.

3. Le taux d'emploi des 55-59 ans en France est plus élevé que les moyennes internationales (63,3 % en moyenne européenne et 65,8 % en moyenne de l'OCDE), au contraire des taux d'emploi au-delà de 60 ans (OCDE, 2014).

aussi longtemps que ceux-ci le désireront, alors même qu'elles souhaiteraient parfois leur départ, notamment pour des raisons économiques. De l'autre, elles savent souvent que, dans un avenir proche, et malgré un taux de chômage élevé, elles auront besoin de garder leurs salariés âgés car il leur sera plus difficile de renouveler leur personnel du fait d'une pénurie de main-d'œuvre.

De nombreuses dispositions ont été prises tout au long des dix dernières années en faveur du prolongement de la vie au travail par le maintien généralisé des salariés âgés dans l'activité. Ces dispositions se déclinent selon deux axes principaux : le premier concerne l'allongement progressif de la durée d'assurance pour obtenir une retraite à taux plein, le recul de l'âge de la retraite et la suppression des dispositifs publics de préretraite ; le second regroupe les dispositions favorisant le maintien dans l'emploi des seniors (Amauger-Lattes, Desbarats, 2011).

L'obligation faite aux entreprises d'au moins 50 salariés de négocier des accords seniors ou d'établir un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés avant le 1^{er} janvier 2010 ⁴ s'inscrit dans le second type de mesures (Le Cohu, 2009). Cette loi peut être considérée comme coercitive puisque, d'une part, une pénalité est prévue en cas de non-respect de l'obligation instituée et, d'autre part, le contenu attendu de l'accord ou du plan est fléché (Farvaque, 2011). Néanmoins, les entreprises conservent une grande latitude dans l'interprétation qu'elles donnent aux six domaines prédéfinis ainsi que dans l'appréciation de l'effort qu'elles veulent consacrer aux actions énoncées. Ainsi, cette obligation se présente plutôt comme une tentative de concilier à la fois la volonté politique de retarder l'âge moyen effectif de cessation d'activité et la liberté laissée aux entreprises de déterminer elles-mêmes leur stratégie vis-à-vis de leur personnel vieillissant.

Dès lors, cette volonté de conciliation rend particulièrement délicate l'évaluation des attendus et des modalités arrêtés par la loi (Claisse, Daniel, Naboulet, 2011). Si les effets de l'obligation légale paraissent limités à bien des observateurs, la raison en est peut-être la trop grande latitude laissée aux entreprises ou une insuffisante compréhension des objectifs visés par la loi ou du cadrage des actions que les entreprises pouvaient choisir de mettre en œuvre. Force est alors de s'interroger sur l'efficacité de l'obligation légale quant au développement de politiques vis-à-vis des seniors et d'aller plus avant dans l'analyse de la gestion des seniors en examinant l'évolution des pratiques des entreprises sur la durée et notamment leurs comportements avant et après l'entrée en vigueur de l'obligation légale.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur les résultats d'une recherche menée en 2011-2013 (Forté, Meyer, El Fattah *et al.*, 2013) qui prolonge une étude réalisée en 2008-2009 (Forté, Garat, Niss *et al.*, 2009) et un travail

4. Article 87 de la loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008.

effectué en 2009 (Institut du travail de Strasbourg, 2010). Nous examinerons la situation d'un panel de dix entreprises alsaciennes, qui ont engagé au milieu des années 2000 des démarches délibérées en direction de leur personnel senior. Depuis, ces entreprises, que nous avons qualifiées de « pionnières » au sens où elles ont développé des actions dans un cadre non contraignant, ont été conduites à produire un texte sur le maintien dans l'emploi ou le recrutement des seniors pour respecter la loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008.

La question que nous posons ici est de savoir si l'obligation légale a permis l'émergence de nouvelles pratiques de gestion des seniors. Ces entreprises ont-elles développé et formalisé dans leur accord ou leur plan d'action de nouvelles politiques en matière d'emploi des seniors ou se sont-elles contentées de formaliser des pratiques préexistantes ? Autrement dit, sont-elles dans une dynamique « d'enrichissement/focalisation » ou de « *statu quo* » vertueux (Caser, Mailliot, Parlier *et al.*, 2013) ?

Après avoir évoqué la démarche d'investigation de ces études (I), nous présenterons les fondements des démarches volontaires développées en direction des seniors avant l'entrée en vigueur de l'obligation légale en faisant ressortir une diversité de pratiques et une combinaison de registres d'actions (II). Nous examinerons ensuite le contenu des plans d'action et accords seniors, pour montrer les obstacles au développement de politiques de maintien en emploi des seniors mais aussi les avancées constatées (III). Nous terminerons en revenant sur la question des pratiques non formalisées.

I. Démarche d'investigation et difficultés rencontrées

Avant d'entrer dans le détail des initiatives mises en place par les entreprises que nous avons retenues vis-à-vis de leurs seniors, nous présentons la méthodologie de l'enquête, son originalité et les difficultés de la démarche.

I.1. Méthodologie

Afin de mesurer les effets de l'obligation légale de mettre en place un plan d'action ou conclure un accord sur l'emploi des salariés âgés, nous avons de nouveau rencontré dix entreprises sur lesquelles nous avons enquêté en 2009, avant que la loi n'entre en vigueur, pour savoir quelles démarches elles avaient mis en œuvre en la matière.

Démarche d'analyse

La recherche ⁵ qui est à la base de cet article a pour objet d'affiner la connaissance sur la manière dont a été appliquée l'obligation de négocier

5. Convention Dares MAR/2011/n° 11.

des accords seniors ou d'établir des plans d'action et de caractériser, le cas échéant, les changements concrets apportés par cette obligation. L'originalité de notre approche est de travailler sur dix entreprises alsaciennes que nous avons déjà rencontrées en 2009, avant l'entrée en vigueur de l'obligation légale, dans le cadre d'une précédente étude réalisée portant sur la question du maintien dans l'emploi des travailleurs âgés. L'objet de cette précédente étude était d'analyser les politiques mises en œuvre ou celles qui étaient envisagées dans des entreprises ayant engagé une démarche vis-à-vis des seniors. Plus largement, il s'agissait d'analyser l'évolution des entreprises dans leur contexte, de repérer quelle était la place des seniors en leur sein, de déterminer comment les seniors étaient pris en compte et enfin de voir quelles étaient les actions engagées ou envisagées en direction de ces salariés. La partie centrale de la recherche menée en 2011-2013 a été consacrée à un travail de ré-enquête auprès des dix entreprises de notre panel. Mais nous avons cependant également procédé à une étude documentaire des articles scientifiques et des textes concernant l'emploi des seniors et à une analyse des études existantes sur les accords et les plans d'action seniors (Caron, Caser, Delgoulet *et al.*, 2012 ; Claisse, Daniel, Naboulet, 2011 ; DGT, 2012 ; Jolivet, Lamotte, Massit, 2010) Nous avons aussi mené des entretiens non directifs auprès des acteurs institutionnels et des représentants des organisations syndicales au niveau régional. Ils nous ont permis de mieux caractériser la place des seniors sur le marché du travail régional et d'avoir une compréhension d'ensemble de la perception et des actions menées par ces différents acteurs institutionnels.

Enquête en entreprises

Notre démarche d'investigation s'appuie sur un travail de ré-enquête dans dix entreprises que nous avons déjà rencontrées trois ans plus tôt. Le choix de retourner dans ces entreprises a été guidé par la possibilité qui nous était ainsi offerte de faire le point sur la situation avant et après l'entrée en vigueur de la loi : la nouvelle obligation de négocier en matière d'emploi des seniors a-t-elle modifié la perception de ces entreprises de la question des salariés âgés ? Ce travail d'enquête de terrain est venu compléter l'analyse des accords d'entreprise ou de branche et des plans d'action concernant l'emploi des salariés âgés dans les entreprises de notre panel.

Critères de sélection du panel d'entreprises

Les entreprises de notre panel avaient initialement été sélectionnées parce qu'elles étaient toutes impliquées dans des actions en direction des travailleurs âgés, et ce avant que l'obligation légale ne rentre en vigueur. Cet intérêt affiché pour la question des seniors avait constitué notre critère de sélection dominant. Nous avons également essayé de préserver une certaine diversité de secteurs d'activité représentés, tout en privilégiant les

secteurs où, étant donné la démographie ou la particularité des métiers concernés, la problématique de l'emploi des seniors pouvait se poser avec plus d'acuité. Le secteur bancaire a par exemple été retenu compte tenu de la part importante des seniors dans ses effectifs. Le choix s'est également porté sur les secteurs du bâtiment et du transport, dont les conditions de travail difficiles posent particulièrement problème pour les salariés vieillissants. Neuf des dix entreprises enquêtées en 2009 nous ont donné leur accord pour une ré-interrogation dès avant la conclusion de la convention. Une seule entreprise de notre panel (Distribution) nous a signifié son refus d'être réinterrogée et elle a dû être remplacée. Deux pistes ont été envisagées pour remplacer cette entreprise : choisir une entreprise appartenant au même secteur mais dont nous ne connaissons pas l'historique en matière de gestion des seniors ou choisir une entreprise d'un autre secteur que nous avons déjà rencontrée dans le cadre d'un autre projet de recherche sur la même thématique (Institut du travail, 2006) et que nous savions impliquée dans des actions en direction des travailleurs âgés. Afin de respecter la spécificité de notre approche, nous avons choisi la seconde option. Nous avons ainsi contacté une entreprise régionale du secteur de la métallurgie de 250 salariés appartenant à un groupe international, qui a accepté de participer à l'enquête.

Au final, parmi les dix entreprises de notre panel, cinq d'entre elles appartiennent au secteur de l'industrie (dont trois à l'industrie agroalimentaire – « AA1 », « AA2 », « AA3 » –, une à l'industrie manufacturière – « Produits sanitaires » – et une à l'industrie métallurgique – « Métallurgie »), quatre aux services (dont une aux transports – « Transport » – ; une au secteur bancaire – « Banque » –, une au secteur de l'énergie – « Énergie » – et une au secteur hospitalier – « Hôpital ») ; enfin, une fait partie du secteur de la construction (« Bâtiment »). Cette répartition fait écho à l'influence relative des différents secteurs d'activité en Alsace. Les effectifs de ces entreprises sont compris entre 85 et 8 500 salariés. Huit des dix entreprises de notre panel font partie d'un groupe (international pour certains, régional pour d'autres). Toutes ces entreprises sont situées en Alsace, les huit premières dans le Bas-Rhin et les deux autres dans le Haut-Rhin.

Entretiens en entreprises

En 2012, le travail de ré-enquête a donné lieu à plus d'une cinquantaine d'entretiens non directifs menés auprès de trois catégories d'acteurs : des représentants de la direction, des salariés et des représentants du personnel. Nous avons réalisé 18 entretiens auprès des directions d'entreprise et rencontré 6 médecins du travail et une infirmière du travail. Parmi les 30 entretiens effectués auprès des salariés, 14 ont concerné des représentants du personnel (CE, DP, CHSCT ou DS) qui se sont tous exprimés au titre de leur mandat

d'une part et comme salariés d'autre part. Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont été conduits de manière individualisée et ont été enregistrés (sauf dans trois cas en raison du refus de nos interlocuteurs). Chaque entretien a été effectué par deux personnes afin d'apporter une vision et une analyse pluridisciplinaires à chaque entretien. Les contacts initiaux ont été pris auprès des représentants des directions d'entreprises, principalement au niveau de la direction des ressources humaines. Nous avons systématiquement cherché à reprendre contact avec l'interlocuteur que nous avons rencontré en 2009. Cela a été possible dans plus de la moitié des entreprises (AA1, Banque, Bâtiment, Produits sanitaires, Transport). Dans les autres entreprises, les personnes « ressources » avaient soit quitté leur emploi (AA3, Hôpital), soit changé d'établissement (AA2). Plusieurs contacts téléphoniques préalables ont souvent été nécessaires afin de trouver la personne la plus au fait de la problématique seniors et donc de l'objet de notre étude. Pour ce qui est des rencontres avec les salariés et les représentants du personnel, les contacts ont été initiés par la direction qui a désigné les personnes que nous pouvions rencontrer.

Constitution de monographies d'entreprises

À partir de ce matériau, nous avons construit dix monographies d'entreprises afin d'analyser les conditions de production et de mise en œuvre des accords d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés. Le but de ces travaux monographiques était d'une part de dresser un premier bilan des contenus des accords et plans en analysant les actions déjà mises en œuvre et d'autre part, de mesurer la cohérence et l'effectivité de ces accords et plans : les actions avaient-elles débouché sur des résultats tangibles en matière de maintien au travail ou d'embauche de salariés âgés ? Les monographies ont été construites sur la base d'un plan commun de présentation qui comprend cinq grandes rubriques : l'activité de l'entreprise et son environnement économique, les caractéristiques et les modes de gestion des seniors, les conditions de construction de l'accord ou du plan seniors, la mise en œuvre de l'accord ou du plan, et une dernière rubrique intitulée « Et après ? », dédiée à la vision de l'avenir des différents acteurs. Par ailleurs, l'explicitation du contexte dans lequel les entretiens se sont déroulés et une brève présentation de nos interlocuteurs figurent au début de chaque monographie.

L'élaboration de ces monographies a demandé un travail d'analyse approfondie de tous les entretiens permettant la mise à distance des discours recueillis par la confrontation des points de vue.

1.2. Difficultés d'accès au terrain

L'accès au terrain a été beaucoup plus difficile que lors de la précédente enquête. Seuls les médecins du travail semblaient plus réceptifs à

Tableau 1. Principales caractéristiques des entreprises enquêtées

Désignation	Secteur d'activité	Effectif	Structure par âge des effectifs salariés	Accord ou plan senior	Entretiens réalisés
Agro-alimentaire 1 AA1	Production alimentaire	86 salariés	Moyenne d'âge : 45 ans Plus de 50 ans : 12 % des salariés	Pas d'accord ni de plan Application accord de branche	PDG/DRH 2 salariés
Agro-alimentaire 2 AA2	Production boissons	1 219 salariés	Moyenne d'âge : 42 ans Ancienneté moyenne : 16 ans (25 ans à la production) Plus de 50 ans : 22 % de l'effectif Site parisien très jeune (commercialisation)	Plan	DRH/DRH production 1 salarié, ouvrier, délégué syndical 1 salarié, ouvrier, secrétaire du CHSCT Médecin du travail
Agro-alimentaire 3 AA3	Production alimentaire	1 140 salariés	Moyenne d'âge : 42 ans Ancienneté moyenne : 25 ans Plus de 50 ans : 19,5 % de l'effectif Site 1 : population la plus âgée avec une exposition à la pénibilité forte	Plan	DRH/RRH/usine/RRH vente 1 salarié, ouvrier, IRP
Banque	Activités finances	1 228 salariés	Moyenne d'âge : 45 ans Plus de 45 ans : 55 % Plus de 55 ans : 22 % Ancienneté moyenne : 21 ans Plus de 20 ans d'ancienneté : 55 % de l'effectif Plus de 30 ans d'ancienneté : 32 %	Plan + Accord	Directeur Emploi et Carrières/ Responsable des Affaires juridiques et sociales 2 salariés, cadres 2 délégués syndicaux
Bâtiment	Construction gros et second œuvre	148 salariés	Moyenne d'âge : 40 ans Plus de 50 ans : 33 % de l'effectif Un creux aux âges intermédiaires	Plan de groupe	DRH 1 salarié, chef de chantier, représentant du personnel/ 2 salariés, ouvriers 1 salarié, juriste Médecin du travail

Désignation	Secteur d'activité	Effectif	Structure par âge des effectifs salariés	Accord ou plan senior	Entretiens réalisés
Énergie	Énergie : réseau et distribution	240 salariés	Moyenne d'âge : 46,5 ans Plus de 50 ans : 28 %	Accord	DRH 1 salarié, employé 2 salariés, juristes 2 salariés, cadres, DS 1 salarié, cadre, DP et représentant syndical au CE 1 salarié, cadre, DS et représentant au CE
Hôpital	Activité hospitalière	8 600 salariés (hors méde- cins)	Moyenne d'âge : 40,4 ans Plus de 40 ans : 50 % de l'effectif	Pas soumis à l'obligation	DRH Responsable des recrutements 2 salariés, cadres 2 médecins du travail
Métallurgie	Métallurgie	862 salariés	Moyenne d'âge : 44 ans Ancienneté moyenne : 19 ans	Accord	DRH 1 salarié, cadre 1 salarié, ouvrier, DS et représentant du personnel Infirmière du travail
Produits sanitaires	Fabrication produits sanitaires	765 salariés + 170 intérim	Moyenne d'âge : 40,7 ans Plus de 20 ans d'ancienneté : 27 % Plus de 15 ans d'ancienneté : 45 %	Accord	RRH production RRH siège 1 salariée, ouvrière 1 salarié, cadre Médecin du travail
Transport	Transport de personnes	98 salariés	Plus de 50 ans : 50 % de l'effectif	Plan	RH 1 salarié, représentant du personnel, conducteur 1 salariée, conducteur Médecin du travail

nos demandes et les contacts ont été avec eux plus aisés (à l'exception de Bâtiment). Cette situation semble tenir à plusieurs types de facteurs.

Le poids d'une conjoncture dégradée

La dégradation de la conjoncture économique a entraîné des mutations et des restructurations qui mobilisaient l'attention des équipes de direction et des représentants des personnels. C'est en particulier pour cette raison que Distribution nous a signifié son refus d'être de nouveau enquêtée. L'entreprise était à la date de l'enquête en pleine restructuration ; restructuration qui avait pour conséquence la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi portant sur le départ volontaire de plus de 200 salariés sur les 900 de l'entreprise.

Dans les autres entreprises, les premiers rendez-vous ont parfois été durs à obtenir (cela a particulièrement été le cas d'AA3) et plusieurs de nos interlocuteurs par la suite nous ont demandé de décaler les entretiens parce qu'ils étaient trop occupés par la gestion de problèmes internes. Les relances pour obtenir des informations complémentaires et avoir des entretiens avec les salariés ont été nombreuses et les réticences parfois fortes.

Climat social

La demande de rencontrer des salariés et des représentants du personnel, pourtant formulée dès le premier entretien, peut aussi constituer une piste d'explication des difficultés d'accéder au terrain. Parmi les entreprises rencontrées, six ont marqué une certaine réticence à organiser des entretiens durant lesquels pouvaient s'exprimer des divergences avec les directions. L'acceptation de nos demandes d'entretien a parfois été soumise à autorisation du plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. Chez Banque par exemple, le directeur Emploi et Carrières que nous avons rencontré lors de la précédente enquête a accepté de nous recevoir mais nous a opposé une fin de non-recevoir, après bien des relances, quant à la possibilité de rencontrer des salariés et des représentants du personnel et ce, en raison de « problème sociaux » qu'il n'a pas souhaité expliciter plus avant. Nous avons finalement réussi à être mis en contact avec des représentants syndicaux de deux organisations par le biais du responsable des affaires sociales. Notons cependant qu'AA1, AA2, Bâtiment, Hôpital, Transport et Métallurgie nous ont d'emblée donné une réponse positive et nous ont facilité les contacts avec les salariés et les institutions représentatives du personnel (IRP).

Sujet peu d'actualité

L'objet même de notre enquête, les seniors en entreprises, semblait « moins intéresser » nos interlocuteurs qu'en 2009. Cela ne signifie pas

forcément que la question des seniors ne constitue pas une problématique importante pour ces entreprises. En effet, toutes les entreprises dans lesquelles nous enquêtons font face à un vieillissement accéléré de leurs salariés. L'âge moyen augmente et cet état de fait est d'autant plus manifeste que les entreprises recrutent peu dans l'ensemble. Cependant, ces entreprises avaient engagé des actions en direction des seniors avant l'obligation légale et la « problématique » senior ne constitue donc pas pour elles une « découverte ». La question des seniors semblait s'être « diluée » dans une politique plus globale d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité. Les entreprises paraissaient plus focalisées sur l'entrée en vigueur de l'obligation de négocier sur la pénibilité. De plus, pendant la période des entretiens, une circulaire interministérielle du 2 octobre 2012 est venue remettre en question l'existence même des accords et plans seniors, remplacés par le contrat de génération. En conséquence, les entreprises et les branches n'avaient pas l'obligation de renégocier leur texte. Face à cette incertitude juridique, attente et passivité ont donc été les comportements communs des entreprises de notre panel et la question des seniors est restée en suspens alors que l'objectif de la circulaire était au contraire d'inciter les entreprises à se consacrer pleinement à la préparation de leur futurs « contrats de génération ».

II. Démarches volontaires en direction des seniors

Les entreprises de notre panel avaient déjà développé à la fin des années 2000 des actions en direction des seniors. Ces stratégies délibérées s'inscrivent dans une prise de conscience du phénomène du vieillissement des effectifs qui a été déclenchée le plus souvent par des événements internes. Elles se sont traduites comme nous le verrons par des actions diversifiées et combinées.

II.1. Origines de la prise de conscience de la problématique seniors

L'Alsace n'est pas une région où le vieillissement des salariés est le plus marqué : les seniors ne représentaient que 22,6 % de la population active contre 23,7 % en France métropolitaine en 2009 (Gass, Moreau, 2014). Le vieillissement est plus tardif en Alsace que dans le reste de la France du fait du décalage du *baby-boom* ainsi que des particularités régionales du marché du travail (importance de l'industrie où les carrières commencent plus tôt). Pourtant, l'évolution de la pyramide des âges et le vieillissement des effectifs a suscité très tôt dans la majorité des entreprises enquêtées des questionnements. Le contexte sociopolitique (disparition des systèmes de préretraite, allongement des durées de cotisation) était évidemment un des premiers motifs d'interrogations, voire de préoccupations quant au devenir

des salariés et des entreprises. Pourtant, un événement important propre à l'histoire de l'entreprise apparaît souvent comme le véritable déclencheur de la prise de conscience quant à l'état de la pyramide des âges et des risques liés à son évolution. Restructurations, chocs exogènes propres au secteur ou encore renouvellement de la structure hiérarchique sont autant de déclencheurs que nous avons pu identifier.

Réorganisations et restructurations

Une réorganisation ou une restructuration a pu être l'élément déclencheur de la prise de conscience des problèmes liés au vieillissement des salariés. L'exemple de Banque est à ce titre éloquent. Jusqu'au milieu des années 2000, l'entreprise menait une politique de fidélisation de ses salariés et opérait peu de changement dans les fonctions exercées par ses agents. Cette politique de ressources humaines (RH) a été complètement bouleversée par une fusion opérée en 2004. Cette fusion a contraint Banque à réorganiser ses activités et à se spécialiser sur des activités liées à l'assurance et la prévoyance. Elle s'est traduite par une diminution sensible des effectifs, sans licenciements, en raison du non-remplacement d'une partie des départs à la retraite et des démissions. Ces évolutions ont entraîné de nombreux mouvements de postes et engendré des mobilités internes. Les salariés de Banque ont été incités à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter à de nouveaux outils et méthodes de travail (notamment informatiques). Cela s'est traduit dès 2008 par la signature d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cet accord comportait un chapitre spécifiquement consacré à la deuxième partie de carrière professionnelle car les salariés de plus de 45 ans représentaient chez Banque plus de la moitié du personnel et ceux de 55 ans et plus près de 22 % des effectifs. Ce chapitre prévoyait un rapport annuel sur l'emploi des seniors dans le groupe, des objectifs de développement de l'emploi des seniors ainsi que la mise en place de l'entretien de deuxième partie de carrière. De fait, Banque a procédé à des entretiens de deuxième partie de carrière très poussés et a mis en place des sessions de formation lourdes, pour permettre l'adaptation des seniors aux nouvelles modalités de travail.

Pour Hôpital, ce sont les restrictions budgétaires qui ont mené à une restructuration suite à un audit et qui sont à l'origine d'une réflexion plus approfondie sur l'évolution des effectifs et sur la nécessité d'une gestion active de la pyramide des âges. Ainsi Hôpital, engagé dans un processus de rationalisation budgétaire et de maîtrise des coûts et confronté à une évolution réglementaire continue et à une normalisation de plus en plus poussée, avait fait réaliser dès 1997 une étude sur le phénomène du vieillissement, notamment sur l'avancée en âge de ses personnels non médicaux. Les problèmes posés par le vieillissement du personnel hospitalier ne semblaient

pas être celui de la pyramide des âges mais davantage celui d'une exigence professionnelle maintenue tout au long de la vie professionnelle, malgré les effets de la pénibilité du travail sur la santé et alors que le personnel devait travailler à un âge plus avancé.

Contraintes exogènes et transformations internes

Dans d'autres entreprises, ce sont des particularités au niveau du secteur professionnel et des initiatives de la branche qui ont généré la prise de conscience de la problématique seniors (Bâtiment, Transport, Énergie). Ainsi, chez Bâtiment, le taux élevé de travailleurs d'origine étrangère n'ayant pas le nombre de trimestres exigés pour partir à la retraite au taux plein au moment de l'âge légal et ce, alors même que les conditions de travail étaient pénibles (travail posté, manutention) et les salariés usés, a été à l'origine du questionnement du maintien des seniors.

Pour Transport, dont la convention de branche prévoit un dispositif particulier de préretraite (le congé de fin d'activité), une vague importante de départs anticipés en 2003 a été à l'origine de sa politique senior. Pour faire face à cette pénurie de conducteurs, l'entreprise a décidé de développer une politique senior active, en particulier en matière de recrutement. Celle-ci est motivée non seulement par le fait que les seniors sont d'ores et déjà titulaires du permis de conduire nécessaire, acquis très souvent pendant le service militaire mais également par le fait que les seniors ont, selon la direction et les représentants du personnel, les qualités nécessaires au métier de conducteur-receveur : motivation, ponctualité et grande capacité à concilier les contraintes professionnelles en termes d'horaires et leur vie privée ; au contraire, les jeunes seraient, selon eux, moins fiables et auraient une image du métier biaisée par le « grand tourisme ».

En ce qui concerne Énergie, la constitution de la branche professionnelle des industries électriques et gazières (IEG) est à l'origine de la prise de conscience de la problématique seniors. Une des premières dispositions applicables à l'ensemble de la branche par voie conventionnelle a été un accord relatif à l'accompagnement des parcours professionnels dans la diversité des âges (février 2008). Cet accord de branche a incité l'entreprise à agir en faveur du maintien dans l'emploi des seniors. Ceci a permis à l'entreprise de conjuguer politique traditionnelle de fidélisation du personnel et dynamique de diversification des domaines d'activité (transport et distribution de nouveaux fluides, bureaux d'études pour la conception d'installations thermiques).

D'autres éléments révélateurs ont été à l'origine de la prise de conscience des entreprises. Les évolutions technologiques (informatisation chez Banque, diversification des tâches chez Produits sanitaires et Métallurgie, robotisation chez AA1, AA2, AA3) ont fait apparaître des difficultés

d'adaptation chez les seniors, incitant les entreprises à mettre en place une organisation du travail favorisant un meilleur partage des tâches entre les générations. Cette recherche d'équilibre est liée aussi à l'importance accordée à la mémoire et à la transmission des cultures d'entreprise (par rapport à la clientèle chez Banque, pour la transmission de savoirs chez Bâtiment, AA1, AA2, AA3 et Métallurgie). La nécessité de transmettre les compétences et les savoirs était forte, tant pour les directions que pour les salariés et leurs représentants.

Gestion RH de la santé au travail

Dans plusieurs entreprises du panel, des changements au niveau de l'encadrement des ressources humaines ont provoqué cette prise de conscience, souvent par le prisme de la santé au travail.

Chez Produits sanitaires, un nouveau DRH « avait mis l'entreprise en alerte » face à l'augmentation du nombre de déclarations de maladies professionnelles et en particulier, les troubles musculo-squelettiques (TMS). Cette problématique touchait non spécifiquement mais plus particulièrement les seniors. Il a alors souhaité mettre en place en collaboration avec le médecin du travail une politique visant à anticiper les effets du vieillissement de la pyramide des âges, afin de réduire les coûts liés à la reconnaissance des maladies professionnelles. Il s'agissait, notamment pour les équipes de femmes travaillant sur des équipements semi-automatisés, de limiter les gestes répétitifs, générateurs de TMS. Le médecin du travail a joué un rôle important dans cette approche, en pointant les risques physiques et psychosociaux engendrés par les postes de travail, en identifiant leur impact sur l'usure des salariés, en gérant les restrictions médicales et en prenant l'initiative de créer une commission « seniors » pour recenser leurs problèmes.

De même, chez AA2, le directeur d'usine et le médecin de la santé au travail ont pris conscience, dès leur arrivée en 2007, du fait que les salariés des ateliers de production étaient déjà pour la plupart dans leur deuxième partie de carrière. Ils ont estimé nécessaire, « voire indispensable », d'agir au plus vite afin de permettre le maintien de cette population sur les postes de travail en améliorant les conditions de travail et en évitant ainsi les coûts qui pourraient résulter d'absences pour maladie ou de déclaration de maladies professionnelles.

Des consultants externes ont pu également être associés à de telles démarches dans le but de renforcer l'action des acteurs internes en apportant, par leur expertise, un éclairage nouveau. Leur intervention, considérée comme plus « neutre », a souvent permis aux salariés et aux représentants du personnel de mieux comprendre les enjeux et les changements opérés ainsi que de faire évoluer les opinions. En effet, salariés et représentants du

personnel étaient, à l'époque, plus favorables à une politique de sortie anticipée qu'à une politique de maintien dans l'emploi et ils ne comprenaient pas pourquoi les employeurs investissaient dans une logique de maintien plutôt que dans des dispositifs de préretraite. Les consultants extérieurs ont donc souvent servi à la fois d'appui technique et pédagogique. Sont intervenus un ergonome de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) chez Produits sanitaires, un consultant de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) chez AA2 ou encore une équipe d'experts juristes, ergonomes et psychologues du travail chez Métallurgie. Par ailleurs, quelques entreprises ont préféré se doter d'une compétence interne en recrutant un chargé de mission « seniors » (AA3) ou un technicien des risques et une psychologue du travail (Hôpital). Les réflexions et les propositions d'actions qu'ils ont faites ont pu être discutées dans le cadre de groupes de travail parfois thématiques (handicap, stress, risques psychosociaux, TMS...) qui incluaient divers acteurs (CHSCT, médecins du travail, responsables d'ateliers, consultants) et s'appuyaient sur les salariés au sein des cercles de qualité (AA1, AA2 ou Métallurgie).

II.2. Pluralité de registres d'actions

Cette prise de conscience des enjeux liés au vieillissement des salariés s'est traduite par la mise en œuvre de solutions pragmatiques au cas par cas, non focalisées uniquement sur le public seniors. Les entreprises étudiées ont élaboré des actions que l'on peut regrouper selon quatre catégories : l'amélioration des conditions de travail, la gestion des emplois et des compétences, la transmission des savoirs et enfin la gestion des fins de carrière.

Amélioration des conditions de travail : une préoccupation prioritaire

Le maintien dans l'emploi des salariés âgés passe pour les entreprises par une nécessaire amélioration des conditions de travail (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000). Bien que ces mesures s'adressent généralement à tous les salariés, c'est bien le vieillissement de la pyramide des âges qui a initié de nouvelles réflexions autour de ce thème dans les entreprises. L'objectif était de diminuer l'impact du travail sur la santé pour tous, afin d'éviter l'usure au travail. L'amélioration des conditions de travail se fait à travers plusieurs modalités : investissements en équipement, aménagement des temps de travail ou encore réorganisation de la production. Les entreprises ont largement opté pour des politiques d'amélioration des conditions de travail dès lors qu'elles n'avaient plus ni la possibilité de se séparer des salariés les plus usés *via* un départ en préretraite (à partir de 2003, la loi Fillon mettant fin à la plupart des dispositifs de préretraite publique), ni la possibilité de les réaffecter sur des postes qualifiés de « légers », comme

cela avait pu être le cas dans le passé. En effet, dans les entreprises rencontrées, ces postes « légers » ont été supprimés sous l'impact d'une part des changements technologiques ou d'autre part de la mise en sous-traitance de ces emplois. Ces postes étaient par exemple des postes de gardiennage, de chauffeur, d'agent d'accueil ou d'agent administratif. Les entreprises ont donc repensé leur manière de gérer leur personnel senior et ont amorcé des politiques d'amélioration des conditions de travail permettant d'une part aux salariés seniors de rester sur leur poste de travail et permettant d'autre part d'éviter que les salariés, en vieillissant, ne deviennent des salariés usés.

Ainsi, Bâtiment, Produits sanitaires, AA1 et AA2 ont opté pour la réalisation d'importants investissements, notamment *via* l'achat de nouveaux matériels qui ont permis l'amélioration des conditions de travail et par là même, la réduction des absences pour arrêt maladie ou des maladies professionnelles. Chez AA1, une étude portant sur l'ergonomie des postes a conduit nombre de postes à être robotisés. Cette robotisation a diminué *de facto* les gestes répétitifs devenus trop pénibles pour les salariés, majoritairement âgés, dont la plupart avaient déjà une ou plusieurs maladies professionnelles reconnues au titre des TMS. La robotisation s'est de plus accompagnée d'une redistribution de l'ensemble des tâches et d'une modification du temps de travail ; ainsi, aucune suppression de poste n'a été opérée. Ces changements ont eu un coût financier important que la direction de AA1 dit ne pas regretter car la « future génération n'aura pas de TMS », et surtout plusieurs départs à la retraite pourront ne pas être remplacés, ce qui engendrera des économies. Du côté des salariés, tous sont conscients que cette réorganisation a incontestablement amélioré les conditions de travail, mais certains déplorent l'émergence d'un stress moral lié à l'instauration d'objectifs (délai, quantité) et à l'intensification des rythmes de travail. Les salariés seniors ont également eu plus de mal que les autres à s'adapter aux nouvelles technologies et ont montré des réticences à faire les formations accompagnant ces changements technologiques. On retrouve ici un résultat bien connu de la littérature sur le lien entre organisation du travail et santé au travail : si les innovations organisationnelles diminuent les atteintes à la santé des salariés (réduisent les TMS), elles sont souvent génératrices d'une augmentation des troubles psychologiques et du stress.

Plusieurs entreprises ont par ailleurs travaillé sur une réorganisation de la production. Chez Métallurgie, par exemple, une réorganisation du travail en îlots avec polyvalence et autonomie des opérateurs avait été effectuée avec l'aide d'un ergonome, et ce, dans le but de favoriser le maintien au travail des seniors et des personnes ayant des restrictions médicales. Bien que réduisant la pénibilité physique, il s'est avéré que cette nouvelle organisation n'a convenu ni aux seniors ni aux jeunes salariés de l'entreprise.

Les seniors l'ont rejetée car la charge cognitive associée était pour eux plus difficile à supporter que la pénibilité physique. Cette nouvelle organisation n'a pas non plus trouvé d'échos favorables chez les jeunes car elle leur imposait de travailler en équipe avec un senior, senior qui, selon eux, freinait leur rythme de travail. Ainsi, la nouvelle organisation a été abandonnée quelques années plus tard pour revenir au travail en ligne, bien que plus pénible physiquement.

Hôpital, Produits sanitaires, Transport et AA2 ont opté pour l'aménagement du temps de travail et des rythmes de travail. Certains aménagements du temps de travail comme la réduction du travail de nuit ou le passage à des postes de jour pour les seniors (Hôpital, Produits sanitaires) ou encore la possibilité d'aménager les horaires et *plannings* en fonction de ses souhaits (Transport) ont été offerts. Chez Produits sanitaires, les femmes plus âgées travaillant à la production ont pu réduire leur nombre de nuits travaillées. En plus d'actions en matière de bruit, d'éclairage et de prévention des TMS, AA2 avait engagé une réflexion sur le travail de nuit et le travail en équipes avec le médecin du travail et les salariés concernés, sous l'égide d'un consultant spécialiste des conditions de travail apportant expertise et aide logistique. Cette action avait pour objectif de réduire les effets négatifs du travail en horaire atypique sur la santé notamment des seniors, tout en satisfaisant aux contraintes de production. Les groupes de discussions ont fait différentes propositions de modifications de cycles de travail. Les salariés consultés par vote sur ces propositions ont refusé leur mise en place en raison d'une part des impacts négatifs financiers qu'elles engendraient (perte de primes) et d'autre part pour des raisons liées à l'articulation entre vie familiale et professionnelle (les nouvelles heures de départ et d'arrivée au travail étaient jugées comme moins conciliables avec leurs obligations personnelles et familiales) ; notons que les représentants syndicaux étaient pourtant favorables à la mise en place de ces nouvelles modalités organisationnelles. Bien que le système d'organisation au travail n'ait finalement pas été modifié, cette démarche a eu pour intérêt d'apporter des informations et d'ouvrir des discussions sur les effets sur la santé, l'organisme, la vie sociale et la productivité d'un travail posté ou de nuit. Certains salariés ont par ailleurs demandé à titre individuel un changement de rythme de travail et la direction a répondu favorablement à leur demande.

Force est de constater que si les entreprises de notre panel ont réfléchi aux moyens d'améliorer les conditions de travail, tous les projets initiés n'ont pas connu des succès identiques. Les entreprises ont eu des difficultés à faire adhérer les salariés à des projets concernant la modification des rythmes de travail ou l'organisation du travail. Pourtant, la plupart de ces réflexions avaient été conduites sous l'égide d'experts et avec la participation des salariés.

Investissement dans la formation et gestion de carrière

Toutes les entreprises rencontrées ont déclaré accorder de l'importance à la formation de leurs salariés. Dans la plupart des cas, les formations dispensées bénéficiaient aussi aux seniors. Toutefois, il était plus rare que ceux-ci fassent l'objet d'actions plus ciblées spécifiquement sur eux.

Dans les entreprises industrielles (AA1, AA2, AA3, Métallurgie, Produits sanitaires) et chez Énergie, la formation était principalement mobilisée pour accompagner l'automatisation, les changements technologiques et le passage à une plus grande polyvalence des salariés. Chez AA1 par exemple, une part importante du budget était consacrée à l'apprentissage de la conduite des nouvelles machines à commandes informatisées ; des seniors se formaient avec des jeunes en contrat de professionnalisation et l'entreprise saluait cette mixité générationnelle qui participait à la bonne intégration du jeune recruté.

Bâtiment illustre le cas où la formation a été mobilisée pour accompagner un changement dans les activités de l'entreprise. Bâtiment avait décidé d'effectuer elle-même des travaux de second œuvre afin de mieux faire face aux fluctuations du marché. Cela l'a conduit à demander à certains de ses salariés de reprendre une formation pour se spécialiser dans ce domaine. Une dizaine de volontaires, âgés de 40 à 50 ans, ont commencé une formation en ce sens : il s'agissait pour eux de se préparer à une deuxième partie de carrière au sein de la même entreprise.

Les directions affirment que les objectifs majeurs de la formation sont donc d'élever le niveau de compétences, de favoriser les mobilités internes et de fidéliser le personnel permanent (autant que possible avec promotion, mais aussi en opérant des reclassements si nécessaire). Pour définir les besoins de l'entreprise et connaître les attentes des salariés, elles s'appuyaient sur les entretiens annuels dans le cadre de la GPEC et certaines sur des entretiens de seconde partie de carrière. Ainsi, Produits sanitaires organisait des entretiens avec les salariés à partir de 45 ans pour faire ressortir leurs difficultés et souhaits professionnels. Une dizaine de projets de formations qualifiantes en ont découlé. Métallurgie a signé un accord GPEC abordant la mobilité interne et déjà, l'égal accès à la formation professionnelle des salariés de plus de 45 ans ainsi que leur développement professionnel. Quant à Banque, qui a dû relever le défi d'opérer une fusion sans licenciement (donc d'affecter aux agences des personnels qui travaillaient au siège), elle a posé comme principe de base la mobilité de tous les collaborateurs et a mené, pour ce faire, une politique de formation réclamant des moyens importants (6 % de la masse salariale). L'entreprise s'était notamment donné comme objectif que 10 % des collaborateurs de 45 à 65 ans bénéficient de période de professionnalisation et avait mis en place des entretiens de jalonnement de carrière pour conduire au mieux ce projet.

Transmission du savoir et des compétences

Concernant la transmission des savoirs et des compétences, peu d'actions volontaristes ont été formalisées. Pourtant, nos interlocuteurs affirmaient qu'il y avait « la volonté et la nécessité d'une mémoire » (Banque) ou qu'ils comptaient « sur les seniors pour transférer les compétences » (Énergie).

Quelques entreprises ont mis en place le travail en doublon pour faciliter la transmission des savoirs. Ainsi, AA1 et Transport prévoyaient qu'un « ancien » travaille en doublon pendant six mois avec un « débutant ». Énergie organisait également des doublons « afin d'éviter les ruptures » liées aux départs en retraite. Quant à Bâtiment, elle insistait sur l'intérêt des échanges intergénérationnels, favorisant la transmission des compétences et de l'expérience des chefs de chantier (salariés plutôt âgés) vers les jeunes conducteurs de travaux qui, eux-mêmes, apportaient leurs connaissances récentes en matière de technologies et de matériaux.

De façon générale, ce manque de formalisation d'un tutorat génère beaucoup de difficultés pour les tuteurs quand il s'agissait de faire valoir le temps passé au tutorat. En effet, la fonction n'étant souvent qu'implicite et relevant du simple bénévolat, elle n'était pas valorisée *via* le salaire ou une prime ou une indemnité, ni même par une reconnaissance lors des entretiens d'évaluation. De plus, les objectifs de production assignés au tuteur n'étaient souvent pas diminués.

Le délicat sujet des fins de carrière

Jusque vers la fin des années 2000, les salariés étaient encore « imprégnés » par la logique des départs anticipés qui avaient alors cours : un salarié senior pouvait quitter son travail avant l'âge requis tout en bénéficiant d'une prise en charge jusqu'à la liquidation de sa retraite. Le système des préretraites était cependant en train de disparaître et les entreprises avaient mis en place, plutôt qu'un système généralisé, une politique de réponse au cas par cas aux demandes de cessation anticipée d'activité, en utilisant soit les dispositifs de préretraite publique, soit les dispositifs de préretraite maison (AA2, AA3, Bâtiment, Banque, Métallurgie).

Ces dispositifs de départs anticipés ont souvent été associés aux dispositifs de plans de départs volontaires dans les entreprises qui ont connu des plans sociaux avec des réductions d'effectifs (AA2, AA3) ou des restructurations (Banque). Il s'avère que bien que le volontariat fût la règle et que les départs négociés ne ciblaient pas exclusivement les salariés les plus âgés, ce furent bien les seniors qui systématiquement étaient le plus souvent « bénéficiaires » des plans sociaux.

Après 2009, seule la branche de Transport a maintenu un accord spécifique sur les fins de carrière permettant la cessation d'activité anticipée. Il

concerne les salariés de 55 ans, justifiant de 30 ans de conduite. Bien que les salariés restent attachés à ce dispositif, l'entreprise souhaitait mettre fin aux départs anticipés et cherchait à inciter ses salariés à rester dans l'entreprise, en investissant en matière de confort au poste de conduite ou en prévoyant des examens médicaux annuels obligatoires pour prévenir les incapacités de travail. Bâtiment a aussi développé une politique d'incitation pour que certains salariés restent dans l'entreprise après l'âge de la retraite. En effet, le risque de pénurie de main-d'œuvre de certaines catégories professionnelles (chefs de chantier), poussait l'entreprise à encourager les salariés à rester au-delà de l'âge légal, en leur proposant des postes de conseillers dans les services techniques de l'entreprise et en diminuant leur temps de travail. Bâtiment illustre ainsi parfaitement la logique du cas par cas : « Il y a les salariés que l'on voudrait garder plus longtemps et ceux que l'on aimerait voir partir le plus vite possible ».

Par ailleurs, l'ensemble des entreprises du panel considéraient qu'informer leurs salariés en matière de retraite faisait partie de leurs missions. Certaines entreprises avaient donc organisé des séances d'informations autour des régimes de retraite (Banque) ou encore des incidences financières du départ à la retraite (Hôpital), en invitant des spécialistes de la question.

L'ensemble des actions évoquées ci-dessus nous permet de qualifier les entreprises de notre panel de « pionnières » en matière d'emploi des seniors, au sens où ces entreprises avaient déjà identifié les enjeux du vieillissement en emploi et évalué les risques d'une inertie dans ce domaine. Elles avaient ainsi développé des pratiques volontaristes dans un cadre non contraignant, c'est-à-dire avant l'entrée en vigueur de l'obligation légale.

III. Politiques de gestion des seniors après l'obligation légale : un *statu quo* vertueux

Dans nos entreprises qui avaient déjà développé des pratiques en matière de gestion des seniors, ni les responsables d'entreprises ni les représentants du personnel n'envisageaient la mise en place de négociations non obligatoires sur ce thème. L'obligation de négocier des accords ou d'établir des plans d'action seniors a changé cette donne en rendant la négociation « obligatoire ». Les entreprises ont eu à appréhender la problématique senior sous un angle nouveau et avec une marge de manœuvre réduite puisque la loi imposait un cadre réglementaire et des délais contraignants. Nous verrons comment les entreprises ont fait évoluer leurs pratiques suite à l'introduction de la contrainte légale et si cette dernière marque une rupture avec les politiques menées jusqu'alors.

III.1. L'ambition majeure des accords et des plans : valoriser les pratiques existantes

La plupart des entreprises de notre panel (toutes sauf AA2) n'ont pas effectué de « diagnostic senior » préalablement à l'établissement de l'accord ou du plan. Certes, elles conduisaient toutes depuis longtemps des politiques en matière de seniors, mais un recensement des avancées, des problématiques et des attentes des seniors aurait pu constituer une base utile à la définition de mesures pertinentes et au suivi de leur portée concrète. De plus, une évaluation des politiques menées jusqu'alors aurait pu conduire plus aisément à leur remise en cause ou à l'introduction de mesures innovantes. Une des conséquences de cette absence de diagnostic préalable est le manque de précision des objectifs et indicateurs compris dans les textes, qui rend difficile leur suivi et évaluation. Ce manque de précision ne semble pas être imputable à une volonté délibérée, il est plutôt le fruit d'un défaut d'appropriation de la méthodologie – bilan, choix de domaines d'action en concordance avec le bilan et au sein d'un panel prédéfini et définition d'actions, objectif global, objectifs chiffrés et indicateurs de progression – préconisée par la loi, méthodologie qui, il est vrai, était plutôt nouvelle à l'époque des accords et plans seniors (mais qui est aujourd'hui en passe de devenir la norme).

Les entreprises de notre panel ont toutes retenu un objectif global de maintien dans l'emploi à l'exception d'une entreprise (Métallurgie a opté pour un objectif global de recrutement). Bien que la loi n'impose de choisir que trois domaines d'action, plus de la moitié des entreprises de notre panel ont dépassé ce seuil en optant pour quatre, cinq ou six domaines d'action, souvent pour valoriser des pratiques déjà existantes. Les deux domaines d'action les plus choisis par les entreprises de notre panel sont « anticipation de l'évolution des carrières professionnelles » et « aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite » (toutes les entreprises, sauf Transport). Le domaine « développement des compétences et des qualifications et accès à la formation » reste aussi fortement mobilisé (sept entreprises), puis, par ordre d'importance, on retrouve « transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat » (six entreprises), « amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » (cinq entreprises) et, en dernier, « recrutement » (deux entreprises).

Surreprésentation des items « anticipation de l'évolution des carrières » et « développement des compétences »

Il existe souvent une confusion dans l'esprit des négociateurs et rédacteurs des accords ou plans entre ces deux domaines d'action. Fortement mobilisés, ces domaines permettent de mettre en avant deux mesures

phares qui ont été choisies par toutes les entreprises : l'entretien de seconde partie de carrière (huit entreprises) et l'égalité d'accès ou l'accès favorisé aux actions de formation (sept entreprises).

Toutes les entreprises, sauf Transport, ont ainsi mis en place l'entretien de deuxième partie de carrière, selon toutefois des modalités différentes (obligatoire, volontaire, à l'initiative du salarié ou de l'employeur, synthèse écrite ou non, annuel ou non...). Cet entretien permet de faire le point sur le parcours professionnel à venir des plus de 45 ans mais aussi parfois de préparer le départ à la retraite des plus de 57 ans (Énergie). L'accord ou le plan a ainsi permis aux entreprises de systématiser cette pratique ⁶, sans produire cependant de réelles avancées : le choix de cette mesure s'inscrit dans la droite ligne de ce qui était déjà expérimenté dans les entreprises avant 2009, notamment dans le cadre de la GPEC. Si cette action permet enfin aux entreprises de se conformer à la loi, son utilité concrète peut cependant être encore questionnée. En effet, le but de cette mesure est normalement de faire le point sur l'évolution possible des carrières après 45 ans et de permettre la détection des besoins en termes de compétences et de formation. Il est donc surprenant de constater que bien peu de formations, qui étaient néanmoins prévues par les accords ou les plans, ont effectivement été mises en place à l'issue de ces entretiens. Il semblerait que les seniors présentent moins d'appétence pour la formation (peut-être en raison de plus faibles rendements attendus ou d'une plus forte aversion vis-à-vis de la formation). Les directions nous disent qu'elles ont encouragé la formation des seniors mais aucune n'a vraiment quantifié les résultats de cet « encouragement » (AA1, AA2, AA3, Métallurgie, Produits sanitaires et Énergie). Il est donc difficile d'identifier qui de l'éventuelle moindre appétence ou de la possible mauvaise incitation ou communication est le responsable de ce résultat qualifié « de faible » mais non réellement mesuré.

Concernant l'égalité d'accès ou l'accès favorisé aux actions de formation, cette mesure ne constitue pas une nouveauté puisqu'elle existait déjà dans certains accords GPEC (Métallurgie) ou plan annuel de formation (AA3). Avec les accords et plans, les entreprises s'engagent à être plus vigilantes à l'accessibilité des seniors à des dispositifs existants comme par exemple l'accès au droit individuel à la formation (Dif), à la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou au bilan de compétences. Cependant, les objectifs associés ne permettent souvent pas de mesurer l'intensité de l'action engagée et d'apprécier les efforts de l'entreprise. Dans le plan d'AA2 par exemple, un des objectifs est : « Au 31 décembre 2012, faire progresser de 10 % le nombre de salariés âgés de 50 ans et plus ayant suivi une formation

6. Rappelons toutefois que cet entretien relève d'une obligation légale pour tous les salariés de plus de 45 ans depuis l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 et la loi du 24 décembre 2009.

versus les autres salariés ayant suivi une formation ». Il faut avouer que cette formulation n'est pas des plus claires. Si l'objectif est bien de diminuer l'écart entre les taux de formation des seniors *versus* les autres salariés, n'est-il pas possible d'atteindre cet objectif en diminuant seulement le nombre de salariés non seniors formés sans faire progresser pour autant le taux de formation des seniors ? Précisons que dans cet exemple l'indicateur reprend exactement l'objectif sans le préciser. La seule précision apportée concerne la mobilisation possible du Dif des seniors. Ainsi, l'engagement de formation ne reposerait pas seulement sur la volonté et la mobilisation de l'entreprise, mais aussi sur la volonté des seniors de mobiliser le Dif.

Droits conditionnels pour l'aménagement des fins de carrière

Les mesures prévues dans cet item sont pour la plupart peu coûteuses car elles ne supposent pas de participation financière de la part de l'entreprise, mais elles constituent des droits dont la mise en œuvre est soumise à l'accord de l'employeur. Cinq entreprises (AA1, AA2, Banque, Métallurgie, Énergie) prévoient une possibilité de passage à temps partiel pour les salariés proches de la retraite, sous certaines conditions d'ancienneté en utilisant parfois le compte épargne-temps (Énergie). Concrètement, il s'agit principalement pour les entreprises d'examiner les demandes de temps partiel des salariés âgés. Seule Énergie prévoit une réponse positive pour toutes les demandes. En termes d'avantages, seule Banque prévoit de compenser très partiellement la perte de revenu liée au passage à temps partiel en proposant « une majoration de 5 % de la rémunération annuelle brut de base ».

De plus, beaucoup de mesures ne concernent que des actions d'information, comme par exemple celles à destination des seniors proches de la retraite, ou des mesures de communication, à l'instar du plan de AA3 qui stipule que « 100 % des salariés ayant 50 ans et plus ont connaissance des règles légales et d'entreprise et de la philosophie relative à l'emploi des seniors » ou que « 100 % des *managers* encadrant des salariés seniors ont bénéficié d'une mise en situation, d'un accompagnement et/ou d'une action de formation pour les aider dans la gestion de la diversité des âges ». De même, l'entreprise Transport s'engage à rendre visible sa politique de lutte contre toute forme de discrimination à l'égard des seniors et à en assurer la lisibilité en interne et en externe, par intranet et internet.

Une mise en avant du tutorat dans la transmission des savoirs et des compétences

La mesure phare de l'item « transmission des savoirs » est incontestablement le tutorat, qui existait déjà au sein des entreprises sous d'autres dénominations. Toutes les entreprises, sauf Bâtiment, citent le tutorat dans leur texte : elles entendent « favoriser l'exercice du tutorat » (Banque, Transport)

ou « s'engager à inciter les agents seniors en situation d'exercer une mission de tutorat » (Énergie) ou « former des seniors au tutorat » (Métallurgie). Trois textes prévoient expressément une valorisation des fonctions de tuteur dans l'entretien annuel (AA1, AA2 et AA3). Cependant, les modalités de l'incitation au tutorat et de la mise en place des formations au tutorat restent le plus souvent vagues. Les formations associées au tutorat et prévues dans les accords et plans n'ont, par ailleurs, presque jamais été mises en place. Notons que dans la plupart des entreprises les missions de tutorat ne sont pas uniquement réservées aux salariés « seniors » dans le sens de « âgés » mais ouvertes à tout salarié « senior » au sens de « expérimenté » et par opposition aux nouveaux embauchés qualifiés de « juniors » (qui ne sont pas d'ailleurs forcément jeunes en termes d'âge).

AA2 fait exception. En effet, son plan prévoit une valorisation financière des fonctions de tuteur par le biais d'une prime unique de 500 à 1 000 euros et ce, afin de « valoriser la mission du senior engagé dans une démarche de transfert de compétences ». AA2 a par ailleurs mis en place un guide d'accompagnement des tuteurs pour un parcours d'intégration des jeunes mais pour tous les tuteurs, quel que soit leur âge.

Force est de constater que le tutorat n'a pas déclenché une réelle adhésion des salariés, il n'y a eu que très peu de demandes des salariés pour exercer les fonctions de tuteur. Il faut noter cependant que dans la période considérée et du fait du poids du contexte économique, les entreprises de notre échantillon n'ont accueilli que très peu de nouveaux salariés.

Amélioration des conditions de travail : dans la continuité des politiques menées

Au sein de notre panel, seules certaines entreprises qui avaient déjà investi dans l'amélioration des conditions de travail avant l'obligation légale se sont engagées à continuer leur effort en ce sens (AA1, AA2, AA3, Métallurgie, Transport). Les mesures sont variées, mais concernent principalement l'aménagement des postes de travail pour les rendre plus accessibles, dans la continuité de ce qui se faisait déjà avant l'obligation légale. Par ailleurs, les actions proposées ne ciblent que très rarement les seniors. Par exemple, dans le plan d'AA3, sur les cinq mesures prévues dans ce domaine, aucune ne concerne spécifiquement les seniors. Deux hypothèses sont envisageables pour expliquer pourquoi, alors que, dans notre panel, la majorité des entreprises avaient préalablement réalisé de forts investissements dans l'amélioration des conditions de travail, seulement cinq entreprises ont choisi ce domaine d'action. D'une part, le processus d'amélioration des conditions de travail n'est pas continu dans les entreprises ; il s'opère plutôt par vagues. Ainsi, la précédente vague d'amélioration des conditions de travail ayant eu lieu avant les accords ou plans et étant achevée, les entreprises

n'ont pas encore pu s'engager dans la planification d'une nouvelle vague d'amélioration des conditions de travail. Il est possible d'autre part que le contexte économique très défavorable, dégradé et incertain, n'incite pas les entreprises à s'engager dans un processus coûteux d'amélioration des conditions de travail.

Ce rapide tour d'horizon du contenu des accords ou plans permet de montrer que les mesures retenues sont souvent faciles à mettre en place, peu coûteuses et non coercitives. Faciles car ces actions ne présentent globalement pas d'innovations radicales par rapport à ce que faisaient déjà les entreprises. Peu coûteuses car beaucoup de mesures ne nécessitent pas d'investissement et n'engendrent aucune dépense pour l'entreprise. Peu coercitives enfin parce qu'elles n'induisent pas de contraintes spécifiques pour les entreprises.

L'obligation légale aurait ainsi surtout donné la possibilité aux entreprises d'afficher et de valoriser des politiques déjà existantes. Les entreprises ont même parfois indiqué des objectifs en-deçà de l'existant et ce, afin d'être sûres d'atteindre les objectifs.

Reste maintenant à s'interroger sur les raisons de cette situation en examinant les motivations qui ont présidé aux choix des différentes mesures.

III.2. Pourquoi aussi peu d'avancées radicales ?

La première motivation de l'ensemble des directions a été de respecter l'obligation imposée par la loi, ce qui a entraîné des négociations courtes et le choix d'un plan plutôt qu'un accord afin de respecter les délais imposés par la loi et ne pas être contraint à payer une pénalité⁷. Toutefois, force est de constater que les salariés ou leurs IRP ne se sont pas non plus réellement mobilisés autour des accords et plans seniors. Ainsi, alors même que le ministère du Travail incitait plutôt à l'élaboration de l'accord ou du plan au niveau le plus fin (*i.e.* l'entreprise), deux des entreprises de notre panel (AA1 et Bâtiment) n'ont pas souhaité négocier à ce niveau : l'une est couverte par un accord de branche et l'autre par un accord de groupe. Ces entreprises motivent ce choix, d'une part, par leur petite taille et d'autre part, par la qualité des accords de niveau supérieur qu'elles estiment tout à fait satisfaisants et adaptés à leurs besoins. La préexistence de politiques seniors dans les entreprises, évolutives en fonction des besoins, a certainement limité l'intérêt pour ces nouveaux textes. Le sujet semblait correspondre à des acquis dans l'entreprise. L'intérêt des acteurs était plutôt focalisé sur le mauvais état de la conjoncture, qui était pour eux le déterminant principal du maintien dans l'emploi des seniors, les seniors étant

7. Le montant de la pénalité en cas de défaut d'accord ou de plan d'action était fixé à 1 % du montant des rémunérations versées aux salariés ou assimilés au cours de la période non couverte par l'accord ou le plan d'action.

pour eux inévitablement les premières victimes des plans sociaux au sein des personnels permanents de l'entreprise. De l'avis de tous nos interlocuteurs, ces textes n'ont pas « révolutionné » les pratiques des entreprises, les entreprises s'étant souvent contentées de fixer par écrit des pratiques (et pas forcément toutes les pratiques) qu'elles menaient antérieurement, sans aller au-delà des contraintes légales.

Poids du contexte économique et de l'incertitude conjoncturelle

Pour toutes les entreprises rencontrées, l'environnement économique était particulièrement dégradé au moment de notre enquête, ce qui a aggravé la situation parfois difficile dans laquelle elles se trouvaient déjà en 2009. Ce contexte a manifestement pesé lourd sur la manière dont a été appliquée l'obligation de négocier. Les restructurations en cours, qui ont pourtant de fortes implications pour les seniors, n'ont pas poussé plus avant les entreprises à s'engager dans une réflexion d'ensemble sur la question du vieillissement et de l'avancée en âge, alors même que cette réflexion constituait un préalable indispensable à une mise en œuvre efficace de l'obligation et que les entreprises avaient déjà engagé des actions en direction des seniors avant la nouvelle législation. Le manque d'ambition des objectifs compris dans les textes est souvent justifié par la morosité du contexte économique, mais aussi par les incertitudes tenant à la conjoncture. L'entreprise ne veut pas être contrainte dans ses décisions futures dans l'hypothèse où elle aurait à faire face à un durcissement ou un retournement de conjoncture. L'accord de Produits sanitaires comporte à ce titre une réserve atypique en prévoyant une clause de renégociation en cas de « événements majeurs » amenant à revoir fortement et à la baisse les objectifs généraux de la société, par exemple une baisse du chiffre d'affaires. Ainsi, les entreprises ont rechigné à prendre des engagements dans un environnement dégradé et face à un avenir incertain.

Peu de vrais progrès engendrés par l'obligation légale

L'analyse du contenu des accords et des plans comparée aux pratiques relevées en 2009 permet de constater que la plupart des actions prévues dans les accords et plans étaient déjà mises en place dans les entreprises bien en amont de l'obligation légale. Le DRH d'AA3 déclare à cet effet : « Est-ce que nous aurions une stratégie de ressources humaines fondamentalement différente si nous n'avions pas à signer un accord senior ? Je vous dis franchement non. Nous aurions le même type d'activités, le même support à nos salariés, que ce que nous avons aujourd'hui. » Pour le DRH de Transport, dont l'entreprise recrute depuis longtemps des seniors, le plan a été sans effet sur la vision que l'entreprise porte sur les seniors : « Ça fait longtemps qu'on a axé notre recrutement sur les plus de 45 ans ; l'âge n'est plus un critère et on n'a aucun frein sur leur recrutement ». Chez AA3

encore, la masse salariale consacrée à la formation avant 2009 était largement supérieure à la contribution légale ; cette pratique a subsisté. La seule chose qui a évolué est que la direction d'AA3 a veillé, après le plan, à ce que les actions de formation soient systématiquement proposées aux seniors : « On le propose à tout le monde, par contre on s'assure que les seniors ont bien eu l'ensemble des propositions. »

Les pratiques nouvelles initiées par les accords et les plans sont très rares. Des pratiques nouvelles ont cependant été développées dans les entreprises en dehors du champ des accords et plans. Elles restent souvent très individualisées et ciblées sur un nombre très limité de personnes.

Des pratiques nouvelles non formalisées : le règne du cas par cas

Le fait d'entériner des pratiques existantes, en les intégrant dans un accord senior ou un plan d'action, présente l'intérêt de les encadrer et de les fixer par écrit. *A contrario*, il a l'inconvénient de « contractualiser » des politiques qui pourraient se révéler à terme contraignantes pour les entreprises et de systématiser leur application à une catégorie entière de salariés, à savoir les seniors. Les entreprises ont donc souvent choisi, pour plus de « sécurité », de liberté et aussi plus de possibilités d'individualisation, de développer des pratiques et politiques seniors en dehors des accords et des plans. C'est par exemple le cas de Produits sanitaires, qui propose des possibilités d'aménagement de la fin de carrière à quelques seniors « usés » travaillant en production. L'entreprise leur permet de se maintenir jusqu'à l'âge de la retraite à des postes administratifs après une courte formation de reconversion. Cependant, cette possibilité ne concerne qu'un nombre très limité de bénéficiaires et elle reste offerte au cas par cas, sans systématisation ou formalisation de la part de l'entreprise. La direction souhaite par là garder la maîtrise sur la gestion individuelle de l'évolution des carrières, car, dit-elle, « cette possibilité n'est pas liée à l'âge mais à des qualités et des compétences que peuvent avoir certains ». Chez Bâtiment, la question des conditions de travail ne fait l'objet d'aucune disposition spécifique dans le plan d'action et il n'y a pas de démarche de négociations sur ce sujet⁸. Pour autant, l'entreprise continue d'investir dans l'achat de nouvelles machines et de nouveaux équipements afin de réduire la pénibilité et favoriser par ce biais le maintien des salariés vieillissants. Enfin, le plan d'action de Bâtiment ne prévoit pas d'engagement chiffré en termes de recrutement, pourtant deux salariés seniors ont été embauchés : un de plus de 45 ans et un autre de plus de 55 ans. Ces recrutements ont eu lieu pour faire face à un besoin urgent et ponctuel de main-d'œuvre qualifiée. La juriste du groupe assure que « ce n'est pas une barrière pour nous d'engager des seniors, mais on

8. Il existe un accord de branche en matière de prévention de la pénibilité mais pas de négociation ou de plan au niveau de l'entreprise.

ne va pas s'engager à recruter des seniors ». On peut faire le même constat chez AA2, avec deux recrutements de seniors en 2009 et un en 2010.

De fait, il peut exister des pratiques en faveur des seniors dans la réalité sans pour autant qu'elles soient reportées dans les plans ou accords. Ainsi, l'analyse de l'effectivité des accords offre un portrait biaisé des pratiques réelles des entreprises à l'égard des seniors, les entreprises préférant développer des pratiques non contraignantes.

Les entreprises pionnières de notre panel s'inscrivent dans une dynamique d'évolution qui s'apparente au « *statu quo* vertueux » identifié dans la typologie proposée par les chercheurs de l'IREN et de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). De fait, on n'observe pas de modifications majeures engendrées par la loi puisque des politiques et des actions installées avant son entrée en vigueur ont été reprises dans les accords et les plans. Reste que ces entreprises continuent à bénéficier d'une certaine antériorité pour le maintien en emploi des seniors à travers notamment l'expérience acquise dans ce domaine et la persistance de pratiques nouvelles non formalisées.

Conclusion

Cette analyse met en évidence le faible effet levier pour l'emploi des seniors engendré par l'entrée en vigueur de l'obligation légale. La loi n'a en effet permis d'engendrer qu'un nombre limité de nouvelles pratiques en termes de politique seniors formalisées dans les textes, accords ou plans. Les entreprises ont choisi de formaliser une partie de leurs pratiques, les moins contraignantes ou les moins coûteuses pour elles. Il en résulte que les accords et plans présentent des objectifs minimaux ou sans engagement en matière d'emploi. L'obligation légale a toutefois permis une pérennisation et une systématisation de certaines pratiques, déjà en place dans les entreprises avant que l'obligation légale n'entre en vigueur.

Ce décalage entre contenu des accords et pratiques résulte très certainement des réticences des entreprises à l'encontre des contraintes réglementaires qu'elles estiment être chronophages et qui viendraient entraver la liberté décisionnelle des entreprises. Le caractère chronophage reconnu des négociations, dû notamment à la multiplication des thématiques de négociations, a d'ailleurs poussé le législateur à offrir tout récemment aux entreprises, à titre expérimental et temporaire (jusqu'au 31 décembre 2015), la possibilité d'une négociation unique dite de « qualité de vie au travail » (article 33 de la loi 2014-288 du 5 mars 2014, reprenant l'ANI de juin 2013). Ainsi, les négociations sur les thèmes de la prévoyance (L. 2242-11), de l'égalité professionnelle (L. 2242-5), de la durée effective et de l'organisation du temps de travail (L. 2242-8), de l'insertion professionnelle et

du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (L. 2242-13), de la mobilité professionnelle ou géographique (L. 2242-21) et de la pénibilité (L. 4163-2) pourraient faire l'objet d'une négociation unique. Cette possibilité de négociation unique ne concerne donc pas la thématique de l'emploi des seniors qui fait aujourd'hui partie des négociations sur le contrat de génération et qui restera indépendante des négociations sur les thèmes de la pénibilité et de l'organisation du travail ou encore de la formation ou de la GPEC.

Il n'en reste pas moins que l'obligation légale n'a pas constitué un frein à la dynamique des pratiques développées par les entreprises vis-à-vis de leurs salariés seniors. Les entreprises continuent à avoir une politique en direction des seniors « informelle » au sens d'en dehors du cadre de tout accord ou plan. C'est d'ailleurs au sein de ces pratiques non formalisées par un accord ou un plan que l'on retrouve les pratiques les plus novatrices en matière de gestion des seniors. Ces mesures concernent spécialement le domaine des conditions de travail et le recrutement. De plus, l'obligation légale a permis l'émergence d'un dialogue social autour de la question de l'avancée en âge et du besoin de faire émerger une gestion des ressources humaines qui tienne compte de l'avancée en âge de l'ensemble du personnel. Elle a également accompagné le véritable changement de paradigme que constitue l'acceptation assez généralisée du fait que les carrières devraient se poursuivre au-delà de 55 ans et que le départ anticipé ne soit plus la norme. L'obligation de négocier un accord ou d'établir un plan d'action senior a par ailleurs levé une espèce de « tabou » : 45 ans apparaît aujourd'hui plutôt comme l'âge d'un virage de seconde partie de carrière et non plus comme le seuil à partir duquel salariés et employeurs ont comme point de mire la retraite. Les salariés envisagent désormais plus aisément la possibilité (et la nécessité pour obtenir une retraite à taux plein) d'un vieillissement en emploi.

Références bibliographiques

- Amarger-Lattes M-C., Desbarats I. (2011), *Droit de l'emploi des seniors*, Paris, Lamy.
- Caron L., Caser F., Delgoulet C., Effantin E., Jolivet A., Théry L., Volkoff S. (2012), « Les conditions de travail dans les accords et plans d'action "seniors" », *Rapport de recherche*, n° 79, CEE, étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail, juillet, http://www.cestp.aract.fr/uploads/tx_obladypublication/rapport_condition_de_travail_penibilite_seniors.pdf.
- Caser F., Mailliot S., Parlier M., Trouiller G., Jolivet A., Lochard Y., Pernot J.-M., Vincent C. (2013), « L'emploi des seniors dans les négociations d'entreprises », *La Lettre de l'IREN*, n° 97, 4^e trimestre.
- 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 », *Document d'études*, n° 157, Dares, février.
- D'Autume A., Betbèze J.-P., Hairault J.-O. (2006), « Les seniors et l'emploi en France », *Rapport*, n° 58, Conseil d'analyse économique, janvier.
- DGT (2012), « Bilan de la négociation sur l'emploi des salariés âgés, rapport pour le COR », *Document n° 14*, <http://www.cor-retraites.fr/IMG/pdf/doc-1877.pdf>.
- European Commission (1999), *The European Labour Market in Light of Demographic Change*, Brussels.
- Farvaque N. (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IREN*, n° 69, p. 139-172.
- Forté M., Garat T., Niss M., Rebeuh M.-C., Trautmann J. (2009), *Les salariés âgés dans l'entreprise : vers une visibilité accrue ? Étude de cas et analyse de pratiques dans dix entreprises alsaciennes*, BETA-Céreq, Institut du travail, Université de Strasbourg, étude pour la DRTEFP d'Alsace, novembre, <http://www.dialogue-social.fr/fr/publication/id-986-publication-etude-cereq-bureau-d-economie-theorique-et-appliquee-institut-du-travail-de-strasbourg-l/publication.html?term=cereq>.
- Forté M., Meyer F., El Fattah H., Garat T., Niss M., Rebeuh M.-C., Tournadre F., Trautmann J. (2013), *Accords et plans seniors : quels changements pour 10 entreprises pionnières en Alsace ?*, Rapport de recherche, Convention Dares MAR/2011/n°11, Institut du travail, Université de Strasbourg, septembre, <http://www-idt.u-strasbg.fr/spip.php?rubrique34>.
- Gass C., Moreau S. (2014), « Maintenir en emploi des seniors alsaciens devenus plus nombreux », *Chiffres pour l'Alsace*, n° 49, OREF Alsace, Insee, février.
- Institut du travail de Strasbourg (2006), *La prise en compte du facteur âge dans les entreprises alsaciennes*, étude pour le compte de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle d'Alsace.
- Institut du travail de Strasbourg (2010), « Analyse des 86 accords et plans d'action sur l'emploi des seniors déposés à la DRTEFP Alsace au titre de la procédure de rescrit », *Pilot'Âges*, n° 8, août.
- Jolivet A., Lamotte B., Massit C. (2010), « Négociation sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n° 121, p. 33-42.
- Le Cohu P. (2009), « Emploi des seniors : les nouvelles obligations de l'employeur », *La Semaine Juridique Sociale*, n° 24, p. 11-17.
- OCDE (2014), *Mieux travailler avec l'âge en France : évaluation et principales recommandations*, janvier.
- Volkoff S., Molinié A.-F., Jolivet A. (2000), « Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail », *Dossier 16*, CEE.