

LA PRERETRAITE PROGRESSIVE PEUT-ELLE ETRE UN OUTIL EFFICACE DE PARTAGE DU TRAVAIL ?

Pascal CHARPENTIER
GIP Mutations Industrielles
Maître de Conférences en gestion
CNAM

RESUME

La mise en oeuvre de la pré-retraite progressive (PRP), conçue comme dispositif de partage du travail, sous-tend des enjeux multiples, économiques, organisationnels et sociaux. L'observation des implications concrètes d'une convention de PRP dans une grande entreprise montre cependant que la réalisation d'objectifs larges associés à un tel dispositif se heurte à des rigidités qui la réduisent finalement à sa seule dimension sociale de gestion en douceur des sureffectifs.

Parce que la PRP est une mesure individuelle, fondée sur le volontariat et qu'elle ne s'inscrit pas dans la durée, les directions des usines ont tendance à la gérer comme un aléa dont il convient de limiter les perturbations aussi bien en termes d'organisation de la production que de gestion des ressources humaines. De plus, l'efficacité de la mesure suppose une bonne maîtrise du temps partiel et de la mobilité interne, conditions qui n'étaient pas toutes remplies dans les sites étudiés. Enfin, sa mise en oeuvre dans un contexte économique difficile de contraction de l'activité a focalisé l'attention des décideurs sur l'intérêt de la PRP comme outil de gestion des sureffectifs hors plan social.

Du même coup, les aspects positifs de la mesure (embauches compensatrices, accélération de la mobilité interne et des changements organisationnels) n'ont pas été valorisés. La PRP reste donc majoritairement perçue comme une banalisation de la cessation anticipée d'activité.

De ce point de vue, un parallèle peut être opéré avec un autre instrument des politiques d'emploi : la réduction du temps de travail (RTT) ; mise en oeuvre essentiellement dans une logique défensive au début des années 80 comme alternative aux licenciements, elle a été associée progressivement à des objectifs économiques (augmentation des capacités productives, souplesse) et organisationnels (aménagement du temps de travail) pour devenir finalement un des outils privilégiés de la recherche de flexibilité dans un environnement incertain.

On peut dès lors supposer que la PRP, si elle n'est pas seulement sollicitée comme réponse aux situations de crise, peut, à l'instar de l'aménagement/réduction du temps de travail, devenir un levier efficace des changements organisationnels et permettre une articulation harmonieuse entre objectifs économiques et sociaux de l'entreprise.

Parmi les outils principaux des politiques actuelles de l'emploi, la pré-retraite progressive connaît un succès important, parmi les grandes entreprises notamment, qui souhaitent faire de cette modalité de partage du travail plus qu'un simple instrument de gestion de leurs sur-effectifs.

La convention de préretraite dont la mise en oeuvre est analysée ici a été signée début 1993. Elle concerne l'un des secteurs d'activités d'un grand groupe industriel, fournissant des produits intermédiaires à des marchés aussi divers que le transport, la détergence, l'alimentation, le BTP, l'électronique... Elle a fait l'objet d'un accord d'en-

treprise signé par deux organisations syndicales (CFDT, CGC). Cet accord a été conclu pour une durée de deux ans, renégociable à l'issue de la première année.

Le cadre de l'enquête

Ouverte en théorie aux salariés âgés de 56 ans minimum, cette convention laissait à chacun des établissements du secteur le choix de l'âge d'entrée dans le dispositif. Les prévisions établies à partir de leurs décisions aboutissaient à une population potentiellement concernée de 1058 personnes réparties sur l'ensemble des sites. En contrepartie, le groupe s'engageait à réaliser 500 recrutements, dont 400 dans le cadre de la convention à titre de compensation aux passages à mi-temps, ce qui correspond à un «taux de couverture» de 40%, sous condition que tous les bénéficiaires potentiels (les «ayants droit») fassent acte de volontariat. 33% des embauches doivent concerner des demandeurs d'emplois correspondant à la catégorie «public prioritaire» selon les critères des politiques publiques actuelles.

L'enquête¹, dont nous donnons ci-dessous les principaux résultats, a été demandée par la DRH du secteur qui souhaitait disposer d'éléments d'évaluation de la première année de l'accord afin de préparer la négociation préalable à la mise en oeuvre de la seconde phase de la convention. Huit sites du secteur étaient concernés par l'étude, quatre d'entre eux ayant fait l'objet d'une analyse plus approfondie. Elle s'est déroulée le dernier trimestre de la première année d'application et a été réalisée principalement sur la base d'entretiens avec les directeurs de sites et les DRH, l'encadrement et la maîtrise. Parallèlement, des entretiens ont été menés auprès des ayants droit ; l'échantillon comportait des volontaires et des non volontaires choisis parmi les différentes catégories de personnel².

Le développement des préretraites progressives (PRP) dans les grands groupes industriels pose à l'évidence le problème de l'efficacité d'une mesure conçue comme un dispositif original de partage du travail, et comme un outil de gestion du personnel hors plan social. La PRP ne se limite donc pas à une alternative aux licenciements et peut induire, par les mouvements de personnel qui lui sont associés (passage à mi-temps des salariés concernés, embauches, mobilité interne...), des transformations de l'organisation et une efficacité globale supérieure de l'entreprise. C'est cette conception large des potentialités de la mesure que la direction du groupe a retenue. Tout l'intérêt de l'étude consistait dès lors à évaluer l'impact

réel du dispositif sur les sites de production, à comprendre comment une mesure définie centralement peut se heurter à des contextes locaux qui vont sensiblement en affaiblir la portée.

Le décalage entre les objectifs et l'efficacité réelle de la mesure

En signant la convention de pré-retraite progressive, la DRH du secteur poursuivait un triple objectif, social, économique et organisationnel. Tout d'abord, il s'agissait d'ajuster sans traumatisme les effectifs des sites les plus touchés par la contraction de l'activité. La convention prévoyant une «mutualisation» des embauches compensatrices, il n'y a pas d'équivalence pour chaque usine entre le nombre de salariés en PRP et les recrutements opérés. Le raisonnement d'équivalence ne se vérifie donc que globalement, à l'échelle du secteur. Ensuite, en compensant à hauteur de 40% les passages à mi-temps, la convention était l'occasion de réduire la masse salariale grâce à une diminution des effectifs du secteur. Enfin, la DRH attendait de la PRP une remise en question de l'organisation des usines, notamment par la mobilité et les mouvements de personnel induits ; de ce point de vue, la convention pouvait accélérer les mutations en cours en matière d'organisation de la production et du travail.

Impulsé centralement, l'esprit du dispositif PRP s'est affaibli lors de son passage du siège aux sites. Nos observations sur le terrain ont montré en effet que la PRP a été envisagée essentiellement comme un outil social de gestion des sur-effectifs, sans que les composantes organisationnelles et économiques soient réellement prises en considération. Plusieurs raisons peuvent être invoquées. La première concerne l'image même du dispositif, perçu avant tout comme un prolongement des politiques de départ anticipé mises en oeuvre par les pouvoirs publics depuis plus de dix ans. Il est clair que la PRP rencontrait une attente précise de la part des salariés potentiellement concernés, et ce d'autant plus que certains sites avaient connu des expériences antérieures de PRP, pour faire face à des situations de crise. Mais d'autres raisons, aussi bien conjoncturelles que structurelles peuvent être avancées. Pour les mettre en évidence, nous présenterons dans un premier temps les modalités de mise en oeuvre de la mesure la première année ; nous verrons alors que le comportement dominant des sites a été la prudence face à un dispositif dont ils ne maîtrisaient pas toutes les données et qui s'est heurté à des rigidités internes en matière d'organisation du travail, notamment. C'est ce que nous examinerons dans un second temps, avant d'analyser

les conséquences réelles de l'application de l'accord sur les sites.

1- LES MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE DE LA MESURE SUR LES SITES

Ce sont les contextes locaux qui ont déterminé les contours du dispositif, assez divers d'une usine à une autre. Derrière la diversité, on repère toutefois une tendance commune à l'ensemble des sites : le plan de PRP a été mis en oeuvre dans une logique défensive. Le siège avait défini les grandes orientations et les objectifs, mais les sites disposaient de marges de manoeuvre pour les modalités concrètes d'application. De ce point de vue, les deux variables déterminantes sont l'âge d'entrée dans le dispositif et les formes de travail à mi-temps proposées aux salariés volontaires.

L'âge des ayants droits

Bien que la convention ouvre la possibilité d'entrer dans le dispositif à partir de 56 ans, aucun des sites du secteur ne l'a utilisée. Les directions locales ayant le choix de l'âge, elles ont adopté de fait partout le même type de raisonnement fondé sur deux critères principaux :

- le premier concerne le pourcentage de salariés potentiellement visés par la mesure. Une sorte de « seuil tolérable de passages à mi-temps » a été fixée implicitement entre 7 et 10% de l'effectif. Les pyramides des âges étant déséquilibrées (selon les usines, la proportion de salariés âgés de plus de 55 ans est comprise entre 17 et 25%), cela revenait à retenir 58 ou 59 ans en fonction des données démographiques propres à chaque site.

- le second critère, agissant dans le même sens d'une limitation de l'impact de la mesure, a été l'importance de l'adhésion potentielle des salariés appartenant à la maîtrise. La crainte d'une désorganisation brutale des activités de production semble avoir joué un rôle important dans la détermination de l'âge d'entrée.

L'incertitude sur le comportement des salariés, et en particulier sur le taux d'adhésion, a donc incité à des comportements de prudence. Par ailleurs, nous y reviendrons, la décision de limiter quantitativement et qualitativement les incidences de la PRP est justifiée par la crainte d'une marginalisation rapide des salariés à mi-temps. Beaucoup de responsables de sites estiment qu'au-delà de deux ans de travail à temps partiel, la gestion des équipes et des hommes s'avère difficile. Le problème est encore plus aigu pour les salariés de niveau maîtrise ou cadre, le rythme de

travail à mi-temps semblant a priori incompatible avec l'exercice de responsabilités. Enfin, il ne paraissait pas souhaitable, du point de vue des décideurs, de prolonger des situations de travail à temps partiel qui risqueraient de renforcer, chez les salariés, l'idée et les habitudes d'anticipation de l'âge du départ à la retraite. Dans la plupart des sites, on a souligné la contradiction entre une telle anticipation et les dernières orientations nationales concernant l'allongement de la durée de cotisation pour avoir droit à la retraite.

Mais du même coup, cela revenait à admettre que, du moins dans sa première année d'application, l'accord était bel et bien envisagé comme un dispositif d'anticipation du départ à la retraite et non comme un dispositif de temps partiel. Cette impression est confirmée par le choix des rythmes de mi-temps proposés aux salariés.

Les rythmes de travail

A l'exception d'un seul établissement, on retrouve partout des formules de « temps partiel compacté » (TPC) permettant aux salariés de cumuler leur mi-temps de travail dans la première moitié de leur période de PRP en continuant à travailler à temps plein pour quitter définitivement l'entreprise avant la date initialement prévue. Par exemple, un salarié de 59 ans exercera son activité à temps plein pendant 6 mois, et partira donc en retraite à 59,5 ans. L'inconvénient de cette formule est l'impossibilité pour l'entreprise de prétendre à une exonération des charges sociales prévue pour les salariés à mi-temps ; c'est d'ailleurs pour cette raison que l'un des sites ne l'a pas proposée. Mais ses avantages contrebalancent largement le manque à gagner permis par les exonérations. En effet, le TPC ne nécessite aucune transformation de l'organisation, permet de conserver les salariés à mi-temps à leur poste de travail et de ne prévoir leur éventuel remplacement qu'à l'issue de leur mi-temps compacté. De plus, cette formule recueillait un large consensus auprès des salariés concernés :

- pour certains, le TPC était la condition préalable à leur adhésion au dispositif;

- pour d'autres, c'est le refus d'être changé d'équipe ou de poste qui a incité leurs chefs de service à leur proposer le TPC;

- enfin, l'aspiration à un départ anticipé était particulièrement forte chez les salariés, notamment les postés.

En dehors du TPC, les autres formules pratiquées ont majoritairement été un rythme d'une semaine sur deux pour les salariés de jour, ou d'un cycle sur deux pour les postés ; dans ce cas,

la situation la plus favorable, du point de vue des responsables hiérarchiques, consiste à regrouper deux salariés en PRP sur un même poste de travail. La constitution de tels binômes est une manière d'absorber les passages à mi-temps sans toucher à l'organisation, mais moyennant parfois des changements de postes et d'activité pour les salariés impliqués. On a assisté dans certains cas à des mutations «en cascade» afin de former des binômes cohérents. Dès que l'on sort de la formule TPC, les responsables hiérarchiques se trouvent confrontés à leurs objectifs propres de production, aux aspirations des salariés en PRP, les uns et les autres étant parfois en contradiction. La difficulté à imaginer des solutions acceptables est accentuée par la faiblesse actuelle des pratiques de mobilité d'un atelier ou d'un service à un autre. Dans les usines qui étaient en phase d'élaboration d'une politique de mobilité, la crainte était d'introduire des confusions et des réticences alors qu'une dynamique plus globale et plus structurelle de mobilité était en train de se mettre en place, dans un souci de flexibilité organisationnelle. Du point de vue des salariés, il pouvait y avoir un risque de télescopage entre une pratique de mobilité ponctuelle permettant la gestion des PRP et cette volonté d'une mobilité inscrite dans les principes d'organisation.

2. LES RAISONS CONJONCTURELLES ET STRUCTURELLES DU COMPORTEMENT DE PRUDENCE DES SITES

Les circonstances dans lesquelles la mesure a été introduite expliquent en partie cette prudence des sites. L'accord est intervenu en cours d'année, et c'est à ce moment qu'ils ont dû intégrer les nouvelles données de gestion de la main d'œuvre et corriger les prévisions qui avaient été élaborées pour l'année 93. De surcroît, ce n'est que progressivement que les modalités d'application se sont précisées ; cela a repoussé le moment de leur mise en œuvre. Mais l'essentiel n'est peut-être pas là : pour atteindre les objectifs multiples qu'elle sous-tend, la PRP suppose que soient remplies plusieurs conditions préalables, notamment une vision claire des orientations industrielles à moyen terme et une organisation du travail suffisamment souple pour que la PRP ne soit pas assimilée à un élément perturbateur. Or, ces deux conditions n'étaient pas remplies sur les sites industriels.

La PRP intervient dans une période de restructurations

La plupart des usines du secteur, touchées par les difficultés économiques (baisse des prix,

réduction des commandes, concurrence accrue...) avaient élaboré, depuis le début des années 90, des plans de modernisation et de restructuration visant trois objectifs principaux :

- recherche de gains de productivité concernant tous les facteurs de production ; dans cette optique, toutes les embauches des usines étaient en théorie bloquées ou soumises à autorisation préalable de la direction du secteur;
- recherche de flexibilité, notamment par la mobilité interne;
- transformation de charges fixes en «coûts proportionnels», afin de rendre les usines moins sensibles aux risques conjoncturels ; par exemple, dans les activités de maintenance, la proportionnalisation des charges passe par un développement de la sous-traitance, dans des limites qui varient d'une usine à une autre.

Au moment où intervient l'accord de PRP, tous les sites n'en sont pas au même point dans leur «opération de compétitivité» et, en tout cas, aucun d'entre eux n'a achevé son processus de restructuration. En fonction de l'étape dans laquelle chacun se trouve, la PRP n'a pas la même signification et ne comporte pas les mêmes enjeux. On peut identifier trois types de situations :

a. L'usine est en phase de pré-restructuration, mais ni l'ampleur ni les modalités de cette restructuration ne sont encore précisées, notamment en termes d'effectifs. Dans un tel contexte où les regards des décideurs sont braqués sur le court terme et où subsistent des incertitudes sur les objectifs industriels, la PRP apporte une réponse immédiate et socialement satisfaisante au problème de la réduction des emplois. Dans ce cas, la portée du dispositif apparaît sans commune mesure avec l'ampleur des problèmes auxquels est confrontée l'usine.

b. La question se pose à peu près dans les mêmes termes lorsque l'usine est engagée dans une phase de restructuration. Elle a quantifié les sureffectifs, estimé les besoins en compétences, mobilité, formation. Tous les problèmes n'en sont pas réglés pour autant, notamment parce que des écarts persistent entre le projet tel qu'il est porté par la direction et la perception qu'en ont les différentes catégories de salariés. Une phase de restructuration est une période instable pendant laquelle la mobilisation des énergies autour du projet ne permet pas, là non plus, de considérer la PRP comme autre chose qu'un outil de gestion du court terme ; c'est une opportunité pour régler les problèmes d'effectifs et de permutation de la main d'œuvre. Les conditions ne sont pas remplies pour que la PRP participe à la réalisation des orienta-

tions stratégiques de l'entreprise, parce que l'objectif principal est surtout qu'elle ne les perturbe pas.

c. La situation semble a priori plus favorable lorsque l'usine est en phase de consolidation d'un processus de modernisation déjà bien avancé. L'observation montre en effet que la PRP accélère ou facilite la mise en oeuvre de projets existants ; elle permet d'atteindre des objectifs par anticipation grâce aux embauches autorisées et à la mobilité induite par les passages à mi-temps (changements de poste, mutations, voire promotions). Mais toutes ces modifications se sont opérées dans un cadre prédéfini que la PRP n'a, en rien, contribué à modeler. En d'autres termes, elle n'a pas généré de transformations spécifiques de l'organisation.

La phase du processus de modernisation dans laquelle se situe chaque usine paraît, dans notre enquête, un indicateur fiable pour apprécier la capacité de la PRP à faciliter les changements d'organisation. Mais on constate que, confrontées au même problème de déséquilibre de leur pyramide des âges, toutes les usines, quelle que soit leur situation industrielle, ont adopté une même position de retrait par rapport au dispositif. L'existence de repères concernant à la fois les objectifs industriels et les besoins futurs en matière de compétences est bien une condition nécessaire pour faciliter l'intégration d'un dispositif de PRP dans la politique de gestion des ressources humaines, mais elle n'est pas suffisante pour le transformer en levier de changements.

La PRP se heurte en outre à des rigidités organisationnelles

Contrairement à d'autres mesures de partage du travail, comme l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail par exemple, la PRP repose sur un principe d'adhésion volontaire qui réduit la prédictabilité des effets de la mesure, et constitue par définition une mesure individuelle. La PRP est donc source d'incertitudes, et nécessite, par ailleurs, une gestion individuelle des mobilités à laquelle les sites n'étaient pas préparés.

En ce qui concerne les incertitudes, il peut y avoir un écart important, d'une part entre l'effectif potentiel des ayants droit et le nombre de ceux qui passent effectivement en PRP ; d'autre part, entre le moment où ils sont susceptibles de passer et celui où ils le font officiellement. Pour limiter ces incertitudes induites par le principe de l'adhésion volontaire, la détermination de l'âge limite a été considérée localement comme une décision de direction et n'a pas fait l'objet de négociations. Quelques usines ont préservé des capacités de

prédictabilité en adoptant le système de « passage de ticket » : si un ayant droit refuse l'adhésion, il offre la possibilité à un salarié qui n'a pas encore atteint l'âge-limite de passer en PRP ; dans ces conditions, l'effectif à mi-temps correspond exactement à l'effectif potentiel. Mais cette modalité n'élimine pas toutefois les incertitudes relatives à l'identité et la qualité professionnelle des futurs PRP.

Il est donc important que les données concernant la PRP soient intégrées de manière prévisionnelle, afin d'anticiper l'ampleur et la nature des mouvements internes, les embauches compensatrices et les changements d'organisation. Pour la seconde année de l'accord, les éléments conjoncturels ne joueront plus, et on peut penser que l'investissement nécessaire à la mise en route du dispositif (compréhension de l'accord, élaboration des procédures de concertation et d'information, meilleure connaissance du comportement des ayants droit) rendra sa gestion plus économique et plus efficace.

Cela dit, la possibilité d'anticiper ne suffit pas ; il faudrait également que les usines pallient une carence qui les a largement handicapées au cours de cette première année, à savoir l'absence de points de repères pour organiser le travail à temps partiel et, plus généralement, la mobilité interne. A part quelques ateliers qui produisent par « campagnes » et où la mobilité est organisée de manière collective (ce qui permet de ne pas disperser le collectif de travail qui reste toujours sous l'autorité du même responsable de service), les expériences de mobilité interne sont encore rares, même si elles constituent un objectif à moyen terme pour faire face aux besoins de flexibilité de la production.

Pour organiser les mi-temps des salariés en PRP, tout s'est en fait articulé autour de deux références seulement : la demande émanant du salarié, d'un côté, et la possibilité d'organiser un transfert de savoir-faire avant le départ définitif, de l'autre. La première est évidemment essentielle, mais elle ne saurait fonder une politique de gestion du travail, d'autant plus que, dans ce cas précis, cette aspiration des salariés équivaut à une attente d'anticipation de la retraite plus qu'à des demandes de temps partiel. La seconde correspond à la notion de tutorat, les transferts de savoir-faire étant organisés à mi-temps, au lieu de l'être à temps plein. Malgré tout, l'absence d'expérience en matière de temps partiel et le peu de pratiques de mobilité interne n'ont pas permis de véritablement intégrer la dimension PRP dans les dynamiques de réorganisation : le temps partiel des PRP alourdit de fait une gestion du personnel

qui doit déjà prendre en compte de multiples paramètres : récupérations, congés, absences conventionnelles, formation...

Les incertitudes, l'absence d'expérience en matière de temps partiel et de mobilité auraient cependant pu être compensées par un investissement spécifique de la part des directions locales et de l'encadrement intermédiaire. Tel ne fut pas le cas, et la raison en est simple : dans la mesure où ce dispositif est ponctuel, il constitue par définition un vecteur faible ou peu incitatif pour engager une réflexion et des actions structurelles sur le temps partiel. Les usines engagent difficilement des modifications de leurs pratiques de gestion de la main d'oeuvre pour lesquelles la pérennité ou même la stabilité ne sont pas assurées. L'engagement dans une politique active de travail à temps partiel suppose la constitution de repères, c'est-à-dire la définition d'objectifs industriels associés (flexibilité, baisse des coûts, amélioration de l'implication des salariés ou de l'organisation...). Un tel investissement ne s'opère sans doute que si le travail à temps partiel devient une modalité stable de contrat de travail et s'il ne se limite pas à une gestion par exception des situations de crise.

III. LES CONSÉQUENCES DE L'ACCORD

L'impact organisationnel

Compte-tenu des développements précédents, on sait que la PRP n'a pas généré de changements spécifiques de l'organisation. A titre d'illustration, on peut prendre l'exemple d'une grosse usine parmi les plus avancées dans leur processus de modernisation ; les objectifs industriels sont précisés, les projets de réorganisation sont en cours de réalisation. Par ailleurs, le nombre de salariés en PRP est important (environ 8% de l'effectif global). Les observations effectuées dans plusieurs services du secteur de la maintenance montrent que les responsables hiérarchiques ont « simplement » adapté la PRP en cohérence avec les options retenues de changements organisationnels. Plus précisément, on repère trois grands types de situations possibles, en fonction de leur impact sur l'organisation et des problèmes de gestion induits pour l'encadrement :

- celles où la PRP est totalement neutre sur l'organisation : c'est le cas des salariés qui ont bénéficié du temps partiel compacté, ou de ceux qui, ayant les mêmes compétences et appartiennent

au même service, ont pu constituer un binôme, le poste ainsi libéré étant alors occupé par un salarié embauché. On classera également dans cette catégorie les PRP touchant des salariés dont le poste devait être supprimé ou confié à la sous-traitance. Le seul effet visible est une mise en oeuvre anticipée de décisions préalablement planifiées.

- celles où la PRP entraîne des mouvements internes de personnel : s'il manque un salarié pour constituer le binôme, le problème se règle par mutation (départ du salarié vers un autre service, par exemple). Parfois, lorsque la mutation pose un problème d'adaptation au nouveau poste de travail, on assiste à des mouvements importants de personnel entre services, ou à une redistribution des tâches entre salariés d'un même service. Ces situations sont considérées comme destabilisantes, aussi bien par les responsables hiérarchiques qui doivent les organiser, que par les salariés en PRP qui n'apprécient guère la mobilité, ou par leurs collègues qui assistent parfois à une intensification temporaire de leur travail pour faire face aux absences des ouvriers à mi-temps.

- celles où la PRP suppose des transferts de connaissances : elles sont moins perturbatrices pour l'organisation que dans les cas précédents, mais représentent un enjeu plus important pour l'entreprise et posent en réalité plus de problèmes aux chefs de service. C'est le cas des postes à responsabilité ou à haut niveau de technicité qu'on ne peut partager et pour lesquels un remplacement est inévitable. La difficulté vient du décalage entre le moment du passage à mi-temps et l'arrivée et la mise à niveau du remplaçant. Celles-ci sont bien sûr planifiées, mais on se heurte alors aux incertitudes sur le comportement des ayants droit que nous évoquions plus haut : vont-ils adhérer, et si oui, à quel moment entreront-ils effectivement dans le dispositif PRP? Ce sont d'ailleurs les seuls cas où des tensions soient apparues, certains responsables ayant demandé aux ayants droit de repousser le moment de leur adhésion.

On voit bien, dès lors, que dans un site où le contexte semble a priori favorable, et qui, par ailleurs, a été un des rares à fixer l'âge d'entrée dans le dispositif à 58 ans, la PRP n'a pas été envisagée comme une occasion de remise en question plus profonde de l'organisation existante ou des options définies dans le cadre du plan de modernisation. Le seul impact organisationnel est à rechercher dans une mise en oeuvre accélérée de ces dernières. Ce n'est évidemment pas négligeable, mais on est assez loin des objectifs définis centralement.

L'impact économique de la mesure

En raison de la mutualisation des embauches et de la prise en charge par le siège de la gestion financière du dispositif (versement des allocations de passage à mi-temps, exonération des charges sociales, contribution à verser à l'Etat pour les PRP non compensées par des embauches...), les sites n'ont pas disposé de la visibilité suffisante pour intégrer la dimension économique de la mesure. Ils ont géré au plus près en recherchant les gains possibles de productivité (départ anticipé pour les salariés occupant des postes appelés à être supprimés, petites rationalisations grâce à une répartition différente des tâches...); mais les gains sont limités et relèvent de la gestion courante d'une unité de production. Ils n'ont donc pas fait l'objet d'une évaluation spécifique.

La non-visibilité financière du dispositif pose cependant un problème lorsqu'il s'agit d'établir un bilan économique global. Celui-ci ne peut évidemment pas se réduire à une balance entre la baisse de la masse salariale liée aux passages à mi-temps et le coût supplémentaire induit par les embauches compensatrices. D'abord, nous l'avons dit, il n'y a pas d'équivalence rigoureuse entre les PRP et les embauches réalisées. Beaucoup de mi-temps n'ont pas été remplacés. Ensuite, dans certains cas, les heures perdues du fait de la PRP ont été compensées par de l'intérim ou par des prestations extérieures : il y a bien eu réduction de la masse salariale, mais augmentation des coûts de sous-traitance, et la liaison entre les deux n'a pas été faite systématiquement. Enfin, le versement de l'allocation de passage à mi-temps pèse lourd (pour un ouvrier de 59 ans, elle représente environ quatre mois de son salaire à plein temps); mais comme elle est supportée par le siège, les sites ne l'ont pas intégrée véritablement. Nous avons cherché, dans une petite usine où ce type de calcul était possible, à construire un modèle d'évaluation de l'impact économique réel de la PRP, en intégrant les allocations de passages à mi-temps, le coût réel de substitution des mi-temps non travaillés du fait de la PRP, les gains de productivité etc. Le résultat obtenu montre que l'opération est, dans le meilleur des cas (site en sureffectif par exemple), une opération blanche lorsque l'âge d'entrée dans le dispositif est fixé à 59 ans; dans les mêmes conditions, l'opération peut se révéler coûteuse pour un site en sous-effectif, en raison de coûts élevés de substitution.

Cela dit, si pour l'entreprise, le bilan économique est loin d'être satisfaisant, pour les adhérents à la PRP, l'opération est avantageuse. En plus de leur demi-salaire versé par l'entreprise, ils perçoivent 30% de leur ancienne rémunération

par les ASSEDIC; par ailleurs, ils touchent l'allocation de passage à mi-temps. Comparée à la rémunération qu'un salarié aurait perçue s'il n'y avait pas eu de PRP, l'addition de ces différents éléments montre que la perte est nulle pour ceux qui ont adhéré à 59 ans, jusqu'aux premiers échelons de la maîtrise et à une perte marginale pour ceux qui sont passés à mi-temps avant 59 ans. En d'autres termes, cela revient à un doublement de leur taux horaire du jour au lendemain.

D'un point de vue strictement économique, la PRP sera d'autant plus intéressante pour l'entreprise que l'âge limite d'entrée dans le dispositif sera bas. Mais alors, se pose la question centrale aux yeux des directions des usines de la motivation et de la productivité des salariés en PRP. On risque en effet de perdre en efficacité globale ce que l'on aura gagné en réduction de masse salariale. La réticence à descendre en dessous de 58 ans reste donc vive en raison des conséquences supposées en matière de productivité des salariés concernés. Force est de reconnaître que cette réticence est fondée, au moins en partie. Lorsqu'on interroge les ayants droit volontaires sur les motifs qui les ont poussés à adhérer, on note une forte convergence des réponses. Tout se passe comme si l'acte de volontariat à la PRP correspondait, de fait, à un désinvestissement définitif vis-à-vis du travail. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que la question du contenu du travail apparaisse si peu importante dans les propos des ayants droit volontaires; les autres, c'est-à-dire ceux pour qui cela pose un problème ont justement refusé d'adhérer. La question des ressources à temps partiel et celle des rythmes de travail sont les deux aspects principaux qui influent sur la décision d'adhésion au dispositif. L'assurance de ne pas perdre de ressources et quelquefois même de «gagner» un peu par le biais de l'allocation de passage à mi-temps suscite d'autant plus l'adhésion à la convention que les conditions définies permettent aux ayants droits d'assimiler le «temps partiel» à un départ anticipé dont il ne reste plus qu'à régler les modalités de transition (répartition du mi-temps de travail).

Autrement dit, par construction, dans ce contexte où la PRP ne pouvait s'interpréter que comme une retraite anticipée, les salariés ayant adhéré au dispositif vivent à un rythme qui n'est plus celui de l'entreprise; «le corps est ici, mais l'esprit est ailleurs» reconnaît l'un d'entre eux. Il est alors évident qu'on ne peut attendre d'eux le même niveau de performances. La baisse de productivité est difficilement évitable, d'une part parce qu'on leur confie souvent des tâches à moindre valeur ajoutée, d'autre part en raison

d'un désengagement accéléré vis-à-vis des objectifs de l'entreprise. Pour la seconde année de la convention, l'arbitrage sera évidemment délicat lorsqu'il s'agira de définir l'âge d'entrée dans le dispositif. Il est probable que c'est la situation de l'emploi sur le site qui permettra de trancher.

La dimension sociale de la PRP

Les sites avaient peu de points de repère pour gérer le temps partiel et disposaient de trop peu de temps et de garanties sur la pérennité du dispositif pour investir dans la réflexion et la mise en oeuvre de solutions innovantes maintenant une réelle implication des pré-retraités. Cela, auquel s'ajoute le problème de la motivation et de la productivité des salariés en pré-retraite, explique largement la faible implication de l'encadrement et son attirance pour des arrangements locaux ou des modalités d'application qui introduisent le moins de transformations possibles, comme le TPC.

Dès lors, il paraît logique que les sites aient, avant tout, recherché des objectifs immédiats (en l'occurrence la gestion des sureffectifs) et se soient repliés sur une gestion locale d'ajustements à court terme. Cela n'a pas permis d'atteindre les multiples objectifs attendus par la DRH du secteur, du moins pendant la première année de l'accord. Mais le bilan pour les sites est loin d'être négatif. Ne pas avoir recherché simultanément l'ensemble des dimensions induites par la PRP (économiques sociales et organisationnelles), a déplacé automatiquement les enjeux en les réduisant à la seule composante sociale. Du coup, la PRP a donné aux différentes catégories d'acteurs l'occasion d'un consensus, certes étroit, mais qui

constitue un compromis acceptable par tous. Chacun en fait y trouve son compte : les directions des sites ajustent les effectifs en douceur, les ayants droit accèdent à une cessation anticipée d'activité, les hiérarchies retrouvent quelques marges de manoeuvre (mobilité, embauches). Les organisations syndicales, quant à elles, restent vigilantes sur les modalités d'application mais ne cherchent pas à s'opposer à une mesure très attendue par le personnel.

Toute la question est alors de savoir si un tel consensus, d'autant plus aisé qu'il ne couvre qu'une fraction des enjeux liés aux PRP, ne risque pas de constituer, dans l'avenir, un obstacle à la réalisation des différents objectifs sous-tendus par la mise en oeuvre de la mesure, même dans une situation où les conditions seraient favorables : garanties sur la pérennité du dispositif, expérience accumulée en matière d'organisation des mi-temps... Si elle n'est pas considérée comme un aléa, la PRP peut être gérée dans une logique plus offensive et constituer un levier de changements organisationnels, à l'instar des politiques d'ARTT. Mais cela suppose que les usines l'intègrent dans leurs orientations stratégiques à moyen et long terme, et qu'elle soit assimilée à un outil de gestion des ressources humaines à part entière, et non pas seulement comme une alternative aux licenciements adaptée aux situations de crise. A trop mettre l'accent sur la gestion en douceur des sureffectifs, on risque de sous-estimer les contreparties positives de la mesure, en termes d'embauches, de mobilité... Et par là même, on confortera le rôle de la PRP comme dispositif banalisé de la cessation anticipée d'activité. Pour les entreprises principalement soucieuses de limiter leurs coûts de restructuration, elle s'apparentera alors à un «effet d'aubaine».

1 L'étude demandées au GIP Mutations Industrielles a fait l'objet d'un Cahier du GIP MI par P. Charpentier et M. Burdillat.

2 Enquête réalisée par O. Maréchal.

BIBLIOGRAPHIE

«Emploi et vieillissement», in Cahier Travail et Emploi, DARES, Ministère du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, Cahier rédigé sous la direction de L. Salzberg et A.M. Guillemard, La Documentation Française, avril 1994.

«Les salariés de plus de 50 ans et l'emploi», n° spécial Liaisons Sociales 22 juillet 1993, n°11 987.

«La gestion de la main d'oeuvre âgée dans les entreprises en 1991», Résultats d'enquêtes auprès d'entreprises, Premières Synthèses, DARES, n°39, 17 janvier 1994.

«Pré-retraites-progressives : le bond en avant», in Partenaires, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, n°50, 1er mars 1994.