

**24<sup>ème</sup> Congrès AGRH à Paris  
du 20 au 22 novembre 2013**

**LA GRH : POUR UNE CONNAISSANCE PRATICABLE**

**« LA NEGOCIATION SUR L'EMPLOI DES SENIORS : FAIRE EVOLUER LES  
PRATIQUES VIA UNE "ACTION PUBLIQUE NEGOCIEE" »**

**Annie JOLIVET**

Centre d'Etudes de l'Emploi

Le Descartes I - 29, promenade Michel Simon - 93166 NOISY LE GRAND

annie.jolivet@cee-recherche.fr

**Michel PARLIER**

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Département Compétence,  
Travail, Emploi

192, avenue Thiers - CS 800 31- 69 457 LYON CEDEX 06

m.parlier@anact.fr

**Résumé :** Cet article a pour objectif de contribuer à la réflexion sur sur l'évolution des pratiques des entreprises en analysant l'impact de la loi de 2008. Il mobilise pour cela certains résultats d'une recherche récente conduite pour la DARES sur la construction et la mise en œuvre des accords et plans d'action de onze entreprises. En prenant comme exemple le domaine d'action « Amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité », nous montrons en quoi la loi a permis de faire évoluer des pratiques déjà existantes mais aussi d'enclencher de nouvelles réflexions et de nouvelles démarches. Nous mettons ensuite en évidence les flous et les limites d'une quantification des objectifs et des actions, en soulignant la prudence des entreprises dans la formalisation des indicateurs, la fréquente absence de cohérence entre les indicateurs choisis et la préférence accordée à des indicateurs de suivi au détriment d'indicateurs d'efficacité. Nous proposons des éléments d'explication du décalage important constaté entre les objectifs dont se sont dotés les acteurs de l'entreprise et les actions réellement mises en œuvre.

**Mots-clés :** conditions de travail, emploi, incitation, indicateur, négociation, pilotage, seniors.

## **« LA NEGOCIATION SUR L'EMPLOI DES SENIORS : FAIRE EVOLUER LES PRATIQUES VIA UNE "ACTION PUBLIQUE NEGOCIEE" »**

Depuis 2003, la négociation collective a pris une importance croissante dans le domaine de la gestion des âges en général et dans celui de la gestion des salariés âgés ou des seniors en particulier. Ainsi la loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008 incite les entreprises d'au moins 50 salariés à conclure un accord ou, à défaut, à élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés<sup>1</sup> au plus tard début 2010, sous peine de pénalité<sup>2</sup>. Du point de vue des pouvoirs publics, il s'agit de faire évoluer les comportements des employeurs afin de favoriser le maintien dans l'emploi des seniors – objectif macroéconomique et macrosocial – et *a minima* d'impulser une réflexion sur les conditions rendant possible ce maintien.

La littérature managériale s'est largement emparée des questions relatives à l'intégration ou à l'exclusion des seniors du monde du travail (Bellini, Duyck, 2009) et aux modes de gestion de ces salariés (Bellini *et al.*, 2006 ; Guérin, Pijoan, 2009). Pijoan, Poilbot-Rocaboy et Chevance (2011) distinguent ainsi deux modèles de gestion des seniors : le modèle post-industriel centré sur l'exclusion des salariés âgés (âgisme) ; le modèle contemporain centré sur « des initiatives d'entreprises volontaristes en matière de gestion des âges », comprenant « un intérêt explicite sur (le) vieillissement » de leurs ressources humaines. La loi de 2008 fait-elle évoluer la gestion des seniors d'une logique d'exclusion vers une logique d'intégration, d'une gestion « par l'âge » à une gestion « des âges » (Guillemard, Jolivet, 2006) ? Pour Pijoan *et al.* (2011), elle influence les modalités de construction de la gestion des âges dans les organisations et concourt à l'entrée en lice d'un modèle transitionnel en tension entre les deux modèles précédemment évoqués.

Cet article a pour objectif de contribuer à la réflexion sur l'évolution des pratiques des entreprises en analysant l'impact de la loi de 2008. Il mobilise pour cela certains résultats d'une recherche récente conduite pour la DARES sur la construction et la mise en œuvre des accords et plans d'action de onze entreprises. Nous analyserons d'abord plus précisément les particularités de l'incitation à négocier. Nous montrerons ensuite quelles actions ont été engagées dans l'un des domaines d'action les moins choisis et les moins quantifiables, et avec quelles difficultés. Puis nous illustrerons les flous et les limites d'une quantification des objectifs et des actions.

### **1. Une incitation à négocier très particulière**

La négociation en faveur de l'emploi des salariés âgés ouverte par la loi de 2008 apparaît très particulière. D'une part, la loi fixe un certain nombre d'exigences. Il s'agit d'abord d'exigences de contenu, indispensables pour la validité de ces accords<sup>3</sup> : un objectif chiffré

---

<sup>1</sup> La terminologie reste variée (Duyck et Guérin, 2006) : la loi de 2008 mentionne les salariés âgés, alors qu'il est le plus souvent question de l'emploi des "seniors".

<sup>2</sup> L'obligation de négociation sur ces questions se poursuit sous des formes nouvelles avec la loi 2013-185 du 2 mars 2013 portant sur le contrat de génération.

<sup>3</sup> Cf. l'article 87 de la loi 2008-1330 de financement de la sécurité sociale pour 2009.

global pour le recrutement de salariés âgés de 50 ans et plus, ou pour le maintien dans l'emploi des 55 ans et plus ; des dispositions concrètes déclinées par domaine d'action<sup>4</sup> (au moins 3 parmi les 6 domaines éligibles) ; des indicateurs et des objectifs chiffrés pour chaque action. Ensuite une date limite impose a priori de négocier dans un délai relativement court. Enfin, l'existence et le montant de la pénalité rend la négociation inévitable. La loi accorde ainsi une large place au dialogue social mais dans des conditions contraintes et avec un souci de « quantification et de pilotage par les indicateurs » (Farvaque, Lefebvre, 2010). D'autre part, elle reste très floue sur le contenu réel de l'accord ou du plan d'action, laissé à l'appréciation des négociateurs ou de la seule direction de l'entreprise. De plus, l'accord ou le plan d'action est libératoire puisque la loi ne prévoit pas de sanction en cas de non atteinte des objectifs.

Cette pratique relativement nouvelle dans le champ de la négociation collective<sup>5</sup> renvoie à la notion d'« action publique négociée » (Groux, 2005) : la loi fixe des principes généraux, les entreprises ayant la responsabilité de les appliquer et la liberté de le faire de la façon qu'elles jugent pertinente compte tenu de leurs caractéristiques, contraintes, déterminants locaux et spécifiques. Le respect des principes généraux peut être - ou non - assorti d'avantages (par exemple des réductions de cotisations sociales), et le non respect peut par ailleurs être assorti ou non de sanctions.

La loi de 2008 comporte en outre une dimension cognitive marquée. Les seuils d'âge, la référence aux salariés âgés, le contour des domaines d'action modèlent plus ou moins le contenu des accords et plans d'action. L'âge est une notion relative en fonction notamment des secteurs d'activité, des métiers et des individus et donnant lieu à des représentations très différentes selon les entreprises. Désormais la question ne se pose plus vraiment puisque la loi fixe des seuils de 50 ans pour le recrutement et de 55 ans pour les autres domaines d'action. Ces limites font désormais référence et contribuent à éteindre les débats sur cette question. Les domaines d'action sont placés sur le même plan, sans qu'apparaissent ni la dimension préventive ni la dimension collective de certaines actions.

Du point de vue des employeurs, l'incitation peut être perçue comme purement formelle, faiblement contraignante. Les accords et plans d'action peuvent comporter peu d'actions destinées à infléchir des comportements ou à modifier des situations peu propices au maintien dans l'emploi ou au recrutement de seniors. Ils peuvent être aussi être l'occasion d'engager des actions en ce sens, ou encore consolider ou réorienter des actions antérieures.

### **Encadré : Entreprises étudiées et méthodologie**

Ces entreprises représentent une diversité de situations au regard de la taille, du secteur d'activité, des caractéristiques de la main-d'œuvre, du type de texte élaboré et de son contenu, des liens éventuels avec des accords de branche ou de groupe, de l'antériorité d'action en faveur des seniors.

**Tableau 1 : Caractéristiques des terrains**

Nom	Secteur	Taille, appartenance à un groupe	Accord/ plan d'action
-----	---------	----------------------------------	--------------------------

<sup>4</sup> Recrutement de salariés âgés dans l'entreprise, Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité, Développement des compétences et des qualifications et de l'accès à la formation, Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite, Transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

<sup>5</sup> Seule la réduction du temps de travail à 35 heures relevait de ce type d'action publique.

Adhésif	Industrie, Inter secteur Papier carton, Production d'auto- adhésifs	Entreprise pluri établissements filiale d'un groupe américain, 400 salariés dont 55 sur le site visité	Accord d'entreprises (UES) décembre 2009 Application dans un établissement de 55 salariés
Métal	Industrie, Métallurgie	Entreprise mono établissement appartenant à un groupe, 130 salariés	Plan d'action d'entreprise décembre 2009
Impromas	Services, Association personnes handicapés	Entreprise multi établissements, 164 salariés	Accord d'entreprise septembre 2009
Papier carton	Industrie, Inter secteur Papiers cartons, Papeterie	Entreprise pluri établissements filiale d'un groupe, 180 salariés dont 160 sur le site visité	Plan d'action d'entreprise décembre 2009
Génie public	Construction, Génie civil	Entreprise mono établissement, 183 salariés	Plan d'action d'entreprise (mais signé) décembre 2009
Biscuiterie	Industrie, Agro- alimentaire	Entreprise mono établissement, 228 salariés	Plan d'action d'entreprise (mais signé) mai 2010
Electroménage Groupe Ménager	Industrie, Électroménager	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 1 116 salariés (728 salariés sur le site étudié)	Accord de groupe décembre 2009
Pharma	Industrie, Pharmaco- thérapie	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 1 700 salariés	Accord d'entreprise décembre 2009
Informatica	Services, Informatica	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 4 400 salariés	Accord d'entreprises (UES Informatica France) décembre 2009
Restaucol France	Services, restauration collective	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 21 500 salariés	Accord d'entreprise février 2011 (précédé d'un plan d'action en octobre 2009)
Energie	Services, Énergie	Entreprise pluri établissements appartenant à un groupe, 60 000 salariés	Plan d'action d'entreprise décembre 2009

La population des plus de 50 ans est le plus souvent supérieure à 20% (sauf Pharma et Adhésif). Elle atteint plus d'un tiers des effectifs dans cinq cas (Métal, Impromas, Énergie, Groupe ménage et Informatica).

La catégorie des ouvriers/employés est majoritaire dans la plupart de nos terrains, à l'exception d'Informatica, d'Énergie, de Pharma et d'Impromas. Si certains de ces personnels sont qualifiés (ouvriers qualifiés du bâtiment chez Génie Public par exemple), une proportion importante de cette population ouvriers/employés semble sans qualification particulière dans un certain nombre de terrains (Biscuiterie, Métal, Restaucol notamment).

La plupart des terrains se caractérisent par la présence de contraintes de travail qui concernent au moins une partie des effectifs : horaires (Restaucol, Biscuiterie, Pharma, Adhésif, Papier Carton), contraintes physiques (ports de charges, gestes répétitifs, postures contraignantes, contraintes climatiques : Biscuiterie, Restaucol, Génie Public, Impromas, Adhésif, Électroménage, Métal, Papier Carton, Pharma), dimensions relationnelles du métier (Impromas).

Les monographies d'entreprise ont été réalisées à partir d'éléments recueillis entre mi 2011 et début 2013 : les accords ou plans d'action d'entreprise (et le cas échéant, l'accord de la branche ou du groupe) ; des entretiens semi-directifs avec les personnes ayant participé à la

négociation de l'accord ou à l'élaboration du plan d'action (direction, représentants syndicaux) et avec des personnes chargées de la mise en œuvre des mesures de l'accord ou du plan d'action ; des documents de suivi ainsi que, dans quelques cas, des supports de communication interne.

## **2. Impulser/conforter : une évolution très diverse des pratiques**

Pour rendre compte de la nature des pratiques de GRH à l'égard des seniors après les changements imposés par la loi, Pijoan, Poilbot-Rocaboy et Chevance (2011) distinguent trois logiques d'action : les processus de gestion des individus (évaluation, recrutement, formation, rémunération, carrière...), l'environnement de travail de l'individu dans l'organisation (contextes organisationnel, psychologique, social, économique, légal et politique), les relations et interactions des acteurs (modes de mise en relation, de représentations, de transmission des informations). L'analyse de 126 accords ou plans d'action d'entreprises bretonnes fait apparaître l'importance considérable accordée aux processus de gestion de l'individu (78 % des actions) au détriment des deux autres logiques.

Moins familier aux acteurs des ressources humaines et moins choisi dans les accords et les plans d'action, le domaine « Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité » permet d'illustrer ce que les entreprises ont engagé pour tenir compte de l'incitation à négocier et les difficultés auxquelles elles ont été confrontées pour mettre en œuvre leur accord ou leur plan d'action. Presque toutes les entreprises que nous avons étudiées (dix sur onze) ont choisi ce domaine dans leur accord ou leur plan, soit en proportion beaucoup plus que dans d'autres études<sup>6</sup>. Les entreprises étudiées se partagent en deux grandes catégories au regard de leurs pratiques en termes d'amélioration des conditions de travail au moment de l'arrivée de la loi :

- celles qui avaient une certaine antériorité d'action dans ce domaine, pas nécessairement spécifiquement pour les seniors d'ailleurs, mais souvent pour un périmètre plus large de salariés (Adhésif, Biscuiterie, Électroménage, Énergie, Génie Public, Papier Carton) ;
- celles qui n'avaient pas de pratiques véritablement installées en la matière, réagissant plutôt au coup par coup en fonction des problèmes qui se posaient (Impromas, Métal, Pharma, Restaicol.).

### ***2.1. Des pratiques déjà engagées mais qui évoluent***

Les entreprises du 1<sup>er</sup> groupe avaient déjà été confrontées au vieillissement et aux processus d'usure professionnelle au sein de leur organisation. Pour Biscuiterie, la prise de conscience du vieillissement inéluctable de sa population, puis celle du lien entre l'état de santé dégradé d'une part importante des salariés et les situations de travail auxquels ils sont exposés, s'est faite à l'occasion d'un diagnostic du réseau ANACT en 2006. Depuis, l'entreprise a confié à une cellule dédiée une mission permanente d'amélioration des conditions de travail

---

<sup>6</sup> Ce domaine figure en moyenne dans la moitié des textes (Caron *et al.*, 2012 : p. 15-16). La proportion plus importante peut s'expliquer les contraintes de travail des grands métiers présents dans les entreprises étudiées. Il peut aussi y avoir eu un biais « Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail », puisque la majorité des entreprises concernées était déjà connue du réseau avant l'étude.

(aménagement des postes, ergo conception, aménagements de l'organisation du travail). Génie Public anticipe depuis plusieurs années les questions de vieillissement avec une double approche : amélioration des conditions de réalisation du travail (investissements en matière d'équipements notamment) et incitation des salariés à se préserver, à travers une formation réalisée par des kinésithérapeutes. Le groupe Ménager a engagé en 2009 un plan Santé au travail qui vise particulièrement les troubles musculo-squelettiques. Chez Adhésif, la direction et des représentants du personnel font état d'un suivi très attentif des accidents du travail, ainsi que d'améliorations régulières sur les postes de travail.

Les actions inscrites dans les accords et plans d'action l'ont généralement été en connaissance de cause, et elles ont été globalement réalisées. Dans le cas d'Adhésif, certaines actions étaient déjà prêtes à être mises en place (modification des calendriers de travail), d'autres étaient déjà bien engagées (étude ergonomique du poste d'emballage et actions d'amélioration), ou au moins en réflexion au moment de l'élaboration de l'accord (étude sur la maintenance). Chez Biscuiterie, l'attribution d'un budget à la cellule Top Ergo, (chargée depuis quelques années de piloter les actions d'amélioration des conditions de travail dans l'usine) avait également été décidée antérieurement, mais le plan d'action a permis de l'officialiser. Dans le cas de Génie Public, la formation d'éducation posturale pour l'ensemble des salariés était reconduite régulièrement depuis plusieurs années. Ces entreprises sont donc dans une certaine continuité d'action. Elles ont intégré dans leurs accords et plans des actions engagées indépendamment de la loi, actions qui ne représentent souvent qu'une partie de ce qui est fait pour améliorer les conditions de travail.

Pour autant, la loi a eu un effet dans ces entreprises. Adhésif a ciblé le poste d'emballage en raison de sa pénibilité, mais souligne dans le texte de l'accord la présence de seniors parmi la population des emballeurs (deux des trois salariés). Pour le site étudié, inscrire l'action sur la pénibilité de la maintenance dans le cadre de l'accord d'entreprise a permis de financer la réalisation de l'étude par un consultant extérieur. Papier Carton a pu réaliser une analyse ergonomique de postes, mais les réorganisations consécutives aux restructurations n'ont pas permis d'aller plus loin<sup>7</sup>. Génie Public a inscrit dans son plan un module de formation spécifique pour les plus de 50 ans. La direction de Biscuiterie s'est dite gênée au départ d'avoir à réfléchir à des actions spécifiques en faveur des seniors. L'entreprise n'a pas donné de coloration senior particulière au volet amélioration des conditions de travail de son plan : en réaffirmant la volonté de travailler sur l'amélioration globale des conditions de travail, elle s'inscrit dans une continuité d'action qu'elle conforte par l'officialisation d'un budget spécifique pour la cellule Top Ergo. Dans cette entreprise cependant, on constate un certain renforcement des actions de prévention ou de compensation de la pénibilité pour les salariés seniors en cas de problèmes de santé. Cela se traduit par une attention renforcée des responsables d'équipe à ces personnes lors des entretiens annuels, et par des actions qui ne sont pas toutes inscrites dans le plan. Par exemple, l'encadrement s'efforce de donner satisfaction aux demandes des seniors d'aménagement des horaires de travail, y compris en dehors de la mesure de réduction du temps de travail prévue dans le plan, et de ne pas les affecter trop longtemps sur des postes difficiles lorsqu'ils ont des problèmes de santé. Autre illustration : l'entreprise a conclu un accord sur la prévention de la pénibilité. Si la variable de l'âge n'est absolument pas entrée en ligne de compte dans l'évaluation de la pénibilité des postes, direction et représentants des salariés considèrent que les réflexions sur le renouvellement de l'accord seniors doivent tenir compte des travaux sur la pénibilité.

---

<sup>7</sup> Papier Carton et Adhésif sont les deux seules entreprises auxquelles leur branche a apporté, via son OPCA, un appui concret pour la mise en œuvre des accords seniors.

Notamment parce qu'ils permettent de repérer les postes sur lesquels il n'est pas opportun d'affecter des seniors.

Pour Electroménage, la mise en œuvre des actions dans ce domaine s'effectue pour partie au niveau du groupe. Le vieillissement des effectifs renforce la préoccupation à l'égard des troubles musculo-squelettiques (TMS). Dans le cadre du plan Santé au travail du groupe, des référents TMS ont été mis en place à partir de 2010. Ces référents reçoivent une formation de quatre semaines destinée à leur apporter des connaissances médicales, une vision multifactorielle des TMS et des connaissances sur les enjeux, par exemple en termes de coûts. Sur le site, la démarche d'amélioration des conditions de travail remonte à plusieurs années. L'embauche en 2006 d'un ergonome a permis d'accentuer la prise en compte des conditions de travail lors de la conception des produits et des lignes de production. Deux référents interviennent. Dès la conception de la première maquette d'un nouveau produit, des analyses sur les temps de fabrication et sur les hypersollicitations sont réalisées. L'expérience acquise permet désormais de repérer très tôt les risques de TMS et de les remonter directement au bureau d'études.

Ces entreprises qui fonctionnaient, avant la loi, dans des logiques d'amélioration globale des conditions de travail pour tous les salariés ont conservé cette orientation. Elles ont parfois également, de manière plus ou moins affichée, infléchi légèrement leurs pratiques, soit par des actions spécifiques en direction des seniors (formation posturale pour les seniors chez Génie Public), soit par une plus grande attention - et le cas échéant priorité - aux salariés seniors dans les décisions de management au quotidien, comme chez Biscuiterie.

## ***2.2. Des réflexions amorcées à l'occasion de la négociation***

Impromas, Métal, Pharma et Restaucol étaient moins préparées à traiter de la question du vieillissement et de sa prévention. Chez Métal, le constat était fait depuis 2005 d'une augmentation des TMS, mais la situation économique et les effectifs réduits au niveau des fonctions support n'avaient pas favorisé la mise en place d'une politique de prévention, au moins jusqu'en 2008. L'encadrement d'Impromas n'était pas conscient d'une problématique d'usure touchant ses salariés. Chez Restaucol, la fonction Qualité Hygiène Sécurité est historiquement plutôt orientée sur les questions de sécurité alimentaire. Les études ergonomiques de postes restent très ponctuelles, limitées aux situations de handicap ou d'inaptitude. Enfin, chez Pharma, les alertes de l'ergonome sur la situation des seniors ont jusqu'à présent trouvé peu d'écho au niveau des opérationnels de production.

L'obligation de négocier a été saisie comme une opportunité dans ces 4 entreprises. Par rapport aux conditions de travail, son premier effet a été de mettre ce sujet sur la table. Le directeur de Métal y a vu l'opportunité de passer effectivement à des actions sur les conditions de travail, le DRH de Pharma celle de renouer le dialogue social amorcé sur le sujet des conditions de la fin de carrière quelques années plus tôt. À Impromas, c'est à la suite d'une consultation du personnel par les organisations syndicales, sur la base d'un premier projet d'accord, que cette préoccupation a été intégrée dans les négociations. Au-delà de cet effet déclencheur, on observe des dynamiques plus ou moins fortes qui passent par des chemins différents.

À Impromas, l'accord pouvait paraître peu ambitieux a priori : l'association prenait l'engagement de convoquer une réunion extraordinaire du CHSCT, avec le médecin du travail, dans le but d'élaborer un diagnostic des conditions de travail et de la pénibilité. Néanmoins, il a d'emblée inscrit le sujet dans le cadre du dialogue social et d'un projet multi acteurs, considérant qu'il y avait tout à faire sur le sujet. L'approche s'est par la suite

effectivement construite au fil des réunions de CHSCT, grâce à l'association d'une pluralité d'acteurs (médecine du travail, RH, encadrement, représentants du personnel), et à l'analyse partagée de différentes sources d'information issues d'observations du travail, de l'analyse des accidents du travail, des entretiens de seconde partie de carrière, etc. Ces analyses ont permis de dépasser la situation des seniors et de mettre en évidence des enjeux plus larges d'amélioration des conditions de travail pour tous les salariés, dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle. L'accord a été largement respecté, puisque les réflexions sur les conditions de travail et la pénibilité se sont institutionnalisées et sont systématiquement abordées à chaque réunion de CHSCT. Des actions sont prévues et un certain nombre mises en place. Les acteurs constatent une évolution des sujets traités : de l'identification des risques professionnels aux indicateurs de santé et à l'amélioration des conditions de travail. Ce travail a permis d'anticiper la préparation de la négociation sur la pénibilité. Le type de relations sociales qui prévaut au sein de l'association, le temps et l'espace qui ont été laissés aux acteurs pour construire ensemble ont constitué des facteurs favorables à l'émergence de la démarche.

Les négociateurs de l'entreprise Restaucol France avaient décidé de porter une attention particulière à la situation des salariés âgés, à l'occasion des audits globaux d'ores et déjà réalisés par les seize coordinateurs QHSE. Une « grille d'audit sur site pour les plus de 60 ans et les plus de 45 ans » a été élaborée et testée par deux coordinateurs QHSE sur une vingtaine de postes. Assez rapidement après le démarrage des premiers audits, des RRH régionaux ont alerté la DRH sur les risques qu'ils percevaient par rapport à la démarche engagée : l'audit concerne autant, sinon plus, les caractéristiques de l'agent que celles du poste, le principe de l'évaluation est, dans ce contexte, discutable, enfin la démarche aboutit à un avis sur le caractère plus ou moins difficile de telle ou telle situation mais il manque une réflexion sur comment on la résout, et sur qui prend en charge la suite. La question a été remontée en comité de direction, et la décision de suspendre les audits et de reprendre la démarche a été prise au cours du 1er trimestre 2012. L'ouverture des négociations sur la pénibilité a été l'occasion d'inscrire la recherche d'un outil pour traiter des situations de travail des seniors dans une réflexion plus large et plus participative. Alors qu'au départ, la démarche a été construite relativement vite et par un petit nombre d'acteurs, le cercle des personnes impliquées s'élargit. Par tâtonnements successifs, l'entreprise se construit ainsi progressivement un point de vue, même si les actions prévues au départ n'ont pas été mises en place.

Chez Métal, une dynamique semble également s'être enclenchée. Le volet conditions de travail du plan consiste en six actions d'aménagement des postes de travail ou, pour l'une d'entre elles, d'évolution de l'organisation du travail. Ces actions ont été identifiées par un groupe de travail composé d'un cadre, de salariés et d'un membre du CHSCT, à partir d'une analyse des accidents et des maladies professionnelles et d'un inventaire des risques sur les postes des deux principaux ateliers. Si la plupart des actions ont été réalisées, certaines n'ont pu être mises en place pour des raisons de faisabilité, notamment au regard des exigences clients. Toutefois, l'entreprise acquiert progressivement des éléments de méthode pour aborder de manière plus complète des risques multi factoriels comme les TMS.

La dynamique enclenchée est moins évidente chez Pharma. Les mesures inscrites dans le plan étaient d'emblée plutôt orientées sur la prévention tertiaire (suivi médical) et l'aménagement du rythme de travail du personnel posté en fin de carrière. La demande pour cette dernière mesure a été modeste (un salarié, ce qui suffit à remplir l'objectif chiffré de 100% des demandes acceptées). Les bilans de santé ont été davantage sollicités (147 demandes) mais l'objectif n'est pas atteint puisque seules 52 % de ces demandes ont été honorées. Sans doute du fait de l'insuffisance de ressources du côté de la médecine du travail, du moins on peut le



supposer. Le choix de ce type de mesure n'était pas de nature à impulser l'émergence d'un projet de prévention collectif dans l'entreprise. Par ailleurs, l'implication modeste du management dans ces questions, ne paraît pas particulièrement favorable au développement de ce type de démarche.

Ces différents exemples mettent en évidence que la réalisation des actions prévues ne doit pas être le seul élément pour apprécier le chemin parcouru par une entreprise. Ils montrent aussi l'importance du temps de construction des démarches et font apparaître des facteurs favorables ou aidants : association de plusieurs acteurs en interne, appui extérieur le cas échéant, dialogue social ouvert.

### **3. Quantification et pilotage**

L'objectif du dispositif créé par la loi de 2008 est plutôt instrumental : il s'agit de susciter rapidement la mise en place d'actions dans les entreprises (Naboulet, 2011), d'où l'exigence de quantification et de pilotage<sup>8</sup>. Les indicateurs quantitatifs sont censés illustrer la réalisation des objectifs assignés aux actions, permettre un étalonnage ou une appréciation comparée et une éventuelle correction des actions. Dans la mesure où indicateurs et objectifs chiffrés sont définis au niveau de l'entreprise, ils sont au confluent de deux impératifs : la conformité aux exigences légales de contenu et le choix d'indicateurs et d'objectifs congruents à l'entreprise. Quelles informations apportent-ils sur les efforts et l'efficacité des actions ?

#### ***3.1. Des objectifs et des indicateurs souvent flous***

Dans la quasi-totalité des cas, quel que soit l'objectif chiffré global retenu, les entreprises semblent avoir fait preuve de prudence. Lorsque l'objectif global envisage une augmentation de la proportion ou des effectifs de seniors, il a été fixé à un niveau que les entreprises étaient certaines d'atteindre, *a fortiori* lorsque le niveau est inférieur à ce qui résulte de la dérive démographique prévisible. Lorsqu'il s'agit de maintenir la proportion de seniors, la marge de prudence est encore plus grande. Il est d'ailleurs difficile de savoir dans quelle mesure la progression affichée tient compte de l'évolution démographique naturelle, c'est-à-dire de l'avance en âge des personnes présentes. Les chiffres avancés peuvent ainsi être en-deçà ou au-delà de la dérive naturelle de la structure par âge, traduisant un comportement de prudence ou au contraire affichant un effort. De fait les entreprises ont atteint sans difficulté, parfois assez vite, leur objectif global chiffré de maintien dans l'emploi.

Les indicateurs relèvent pour la plupart d'une logique de suivi des actions et non d'une logique d'efficacité. Ainsi la diffusion d'information ne tient généralement pas compte de la participation aux réunions ou aux formations ou du fait que le guide a été lu et compris. Le constat est le même pour certaines actions qui visent à créer des possibilités de mobilité ou de formation : les indicateurs ne mesurent que le nombre ou la proportion des salariés visés par le dispositif voire seulement le nombre ou la proportion de ceux auxquels le dispositif a été proposé.

---

<sup>8</sup> Déjà présent par exemple dans les politiques de lutte contre la discrimination et de promotion de la diversité mises en place dans les entreprises (Zannad et Stone, 2010).

Prenons l'exemple du bilan prévisionnel de retraite, proposé notamment dans le cadre d'un accompagnement par l'OPCA pour les entreprises de l'Intersecteurs Papier Carton. L'accord d'Adhésif précise que les deux entreprises de l'UES « souhaitent faire bénéficier à leurs salariés de 55 ans et plus d'un bilan prévisionnel de retraite qui leur permettra de connaître leur âge de départ à la retraite et le montant de la pension ». Il retient comme « indicateur permettant de mesurer la réalisation de cette action (...) le pourcentage de salariés de 55 ans et plus ayant bénéficié de ce service ». L'objectif est que 100 % des 55 ans et plus bénéficient de ce service ». Le plan d'action de Papier Carton indique que « les salariés pourront à partir de 55 ans demander à bénéficier d'un « bilan retraite » de manière à anticiper les conditions de passage à la retraite ». L'indicateur retenu est le nombre de bilans de retraite proposés, l'objectif étant que 100 % des 55 ans et plus se voient proposer un bilan retraite d'ici 2012. La comparaison intra-entreprise entre l'indicateur et l'objectif d'une part et la comparaison inter-entreprise du couple indicateur-objectif suscite alors deux observations. Dans le plan d'action de Papier carton, l'indicateur et l'objectif ne sont pas totalement cohérents : l'objectif chiffré (une proportion de salariés) ne reprend pas l'indicateur (un nombre d'entretiens). Entre l'accord d'Adhésif et le plan d'action de Papier Carton, une différence importante tient à l'engagement de l'entreprise dans l'accès à un dispositif financé par l'OPCA : bilan réalisé pour le premier, bilan proposé pour le second.

L'entretien de seconde partie de carrière, mentionné par toutes les entreprises sous différents noms et avec des cibles qui varient, permet de soulever une autre question. Le champ des salariés concernés est soit défini par le fait d'atteindre l'âge de 45 ans, soit par le fait d'avoir 45 et plus. Dans le premier cas, l'entretien concerne la cohorte des 45 ans, dans le second l'ensemble des cohortes à partir de 45 ans. Il est alors difficile d'apprécier la charge réelle que représentent ces entretiens, et donc le degré d'engagement apparent (à travers l'objectif chiffré) et la capacité à atteindre réellement l'objectif.

Enfin, certains indicateurs fournissent peu d'information même en termes de suivi, en particulier dans les grandes entreprises. Un premier point d'attention est la segmentation des salariés en fonction de l'âge le plus souvent dans les textes qui nous intéressent. Prendre comme indicateur par exemple le nombre de tuteurs de 50 ans et plus laisse deux inconnues : la proportion de tuteurs de 50 ans et plus parmi les 50 ans et plus et la proportion de tuteurs de 50 ans et plus parmi l'ensemble des tuteurs. Un autre point d'attention est la prise en compte des non-demandes d'un dispositif. Retenir comme indicateur le nombre de personnes de 55 ans et plus par exemple bénéficiant d'un aménagement du temps de travail rapporté au nombre de personnes de 55 ans et plus ayant demandé à en bénéficier, c'est laisser hors du champ de vision le phénomène de non-demande. Un indicateur analogue à celui « de service non rendu » serait le rapport entre le nombre de personnes ayant demandé un dispositif et le nombre de personnes concernées par ce dispositif. Par ailleurs, la plupart des indicateurs sont des indicateurs chiffrés, comme l'imposait implicitement l'exigence d'un objectif chiffré. Seuls l'accord du groupe Ménage et le plan d'action d'Energie mentionnent des indicateurs plus qualitatifs. Le risque est de cibler l'attention sur ce qui est mesuré au détriment de ce qui ne l'est pas (Chatelain-Ponroy, Sponem, 2009), organisant ainsi des « oublis sélectifs », une dévaluation des démarches non quantifiables a priori (Elbaum, 2009).

### ***3.2. Atteindre ou non les objectifs chiffrés***

L'analyse de la mise en œuvre des accords et plans d'action dans les entreprises étudiées met sans surprise en évidence un décalage important sur certaines actions entre les objectifs

chiffrés et les données observées<sup>9</sup>. La mise en évidence des écarts est plus ou moins active et donne lieu à une analyse plus ou moins fouillée.

Une première explication tient à des difficultés surtout organisationnelles, lesquelles peuvent être liées à la taille de l'entreprise mais aussi à la nouveauté du thème emploi des seniors.

Pour Restaucol France, le déploiement du plan d'action puis de l'accord a été rendu complexe notamment par la configuration de l'entreprise, éclatée sur une multitude de sites. Le levier le plus efficace pour l'application des accords en général est le manager de site. Or, malgré la bonne volonté affichée par la DRH et l'appui des responsables ressources humaines décentralisés, la mobilisation de la hiérarchie intermédiaire ne semble pas aller de soi. Les enjeux liés aux dispositifs négociés ne seraient pas prioritaires dans les objectifs des managers locaux, les managers sont très sollicités par la relation avec le client et par les obligations de reporting. La direction considère que la communication interne est l'aspect le plus avancé du point de vue de la mise en œuvre. Les représentants syndicaux sont cependant plus réservés sur le fait que l'information soit réellement descendue jusqu'aux employés sur les sites : « certains sites ont fait l'information, mais pas la majorité, beaucoup de salariés ne savent pas qu'il existe un accord ». Des contraintes d'accès jouent également : une partie des salariés ne saurait pas lire/écrire, l'intranet ne leur est pas nécessairement facile d'accès, l'affichage ne serait pas toujours opérationnel sur les sites. Le responsable du suivi comptait d'ailleurs beaucoup sur les entretiens de mi-carrière pour assurer « le gros de la communication » sur le contenu de l'accord.

Une deuxième explication tient aux actions elles-mêmes, en distinguant les actions qui relèvent principalement de l'initiative de l'entreprise des actions qui dépendent aussi de la demande des salariés. Certaines mesures ne trouvent pas leur public pour diverses raisons : les critères pour en bénéficier (âge, parcours professionnel,...), leur faible attractivité (perte de rémunération, coût pour le salarié), une certaine auto-éviction des salariés compte tenu du nombre de « places » réelles ou du sentiment de ne pas être à même d'occuper les postes potentiels, l'existence de dispositifs ou de pratiques concurrentes.

Dans le cas du temps partiel en fin de carrière, trois de ces raisons sont ainsi identifiées par le directeur, le responsable de la production et les élus du personnel au comité d'entreprise de Biscuiterie. La perte de rémunération est jugée trop importante par les opératrices du conditionnement. La pratique ancienne de dérogations sur les horaires de travail pourrait aussi contribuer à limiter la demande. Enfin le dispositif lui-même a été conçu de façon à éviter de trop nombreuses demandes, la direction n'ayant aucune idée sur le « succès » du dispositif et craignant que des demandes nombreuses soient difficilement gérables. Le temps partiel en fin de carrière a été très peu demandé. Les personnes qui l'ont demandé ne satisfaisaient pas le critère d'exposition à des conditions de travail pénibles et/ou demandaient un 80 % et non un mi-temps.

Sur le site d'Electroménage étudié, deux personnes ont demandé en 2012 à bénéficier du temps partiel en fin de carrière, après être venues se renseigner il y a un peu plus d'un an. Une quinzaine de personnes a demandé des renseignements mais elles ne remplissent pas les conditions avant deux ou trois ans. Dans la mesure où les salariés concernés ont pu bénéficier de préretraite maison, puis en 2009 du dispositif Aménagement de fin de carrière, le potentiel de demandes serait donc plutôt à venir à partir de 2013.

---

<sup>9</sup> Certaines entreprises ne réalisent pas vraiment de bilan formel, pour d'autres, les éléments de bilans formalisés n'ont pas pu être obtenus. Finalement les documents de suivi ne peuvent être analysés que pour Restaucol, Energie, le groupe Ménager. La plupart des entreprises n'ont pas fait de bilan récent, la loi sur le contrat de génération en ayant décalé la réalisation.

Lorsque l'action prévue est nouvelle, la conception des outils supports peut être plus difficile et plus longue que prévue. Ainsi, les objectifs fixés dans l'accord Restaucol ne sont pas du tout atteints : 28 audits de postes ont été effectués (voir supra) alors que l'objectif était de 100 visites avant fin août 2011, 300 avant fin août 2012, et 500 avant fin août 2013 (dont 100 pour des salariés âgés de plus de 60 ans). Le décalage dans la mise en œuvre tient ici à la fois au dispositif lui-même, jugé peu adapté et donc remis en cause, et à des difficultés organisationnelles puisque cette action mobilise une démarche assez nouvelle pour l'entreprise, les études ergonomiques restant jusqu'à présent assez ponctuelles et plutôt individuelles.

L'une des actions qui cumulent beaucoup de sources d'écart est l'entretien de seconde partie de carrière. Cet entretien, couplé ou non à l'entretien annuel, est souvent utilisé comme un support d'information aux salariés sur l'accord ou le plan d'action. Tout délai dans sa mise en place a un impact sur le nombre de salariés informés. La nature et le contenu de cet entretien font souvent l'objet d'une préparation en amont, qui peut être plus ou moins longue. Ainsi dans le cas de Restaucol France, la phase de préparation a pris plus de temps que prévu. Elle a permis de préciser la cible : les employés sur site, parce qu'ils représentent 84% des plus de 45 ans et que l'encadrement bénéficie déjà d'entretiens équivalents. Différents supports ont été créés pour les entretiens : un guide pour les managers, qui explicite, notamment, la distinction avec l'entretien annuel, un document préparatoire à remplir par le collaborateur, une trame à remplir par le responsable durant l'entretien. Les délais de mise en œuvre indiqués dans l'accord ont été largement sous estimés puisque la campagne d'entretiens n'a vraiment été lancée qu'en février 2012.

A l'inverse, le fait que certains objectifs sont facilement atteints pose parfois question. Ainsi dans le cas d'Energie, l'objectif global de maintien des seniors a été largement dépassé. Cependant les représentants syndicaux relativisent l'atteinte de cet objectif : « Dans les bilans en 2010 et 2011, la direction s'est félicitée du maintien du nombre de seniors. On leur avait dit que les objectifs de maintien n'étaient pas du tout contraignants. Ils étaient sûrs de les obtenir ». L'accord d'Informatica se donnait comme objectif global l'augmentation de la proportion de collaborateurs seniors de 18 à 20 % de l'effectif opérationnel au 31 décembre 2012. Cet objectif est atteint dès la fin 2011 : à cette date, ils représentaient 21,3 % de cet effectif.

Dans le plan d'action d'Energie, l'une des actions visait à réduire les inégalités d'accès à la formation. Il y a eu une réduction de l'écart d'accès à la formation de 15 %, mais sans action spécifique. L'entretien de mi carrière a peut-être joué un rôle. Une autre hypothèse est que le chiffre de départ constituait une exception.

Ce décalage est classique dans le domaine de la gestion. Cadin et Guérin (1999) l'avaient bien mis en lumière : « les pratiques ne reproduisent jamais directement le discours produit, ni le dispositif officiel mis en place. » Ils ajoutaient : « Peut-il en être autrement ? Ce décalage entre discours (...), dispositif (...) et pratiques (...) est connu depuis longtemps à propos des processus de décision qui ne se déroulent jamais comme prévu ». En l'occurrence, les explications possibles se rapportent à l'engagement des acteurs (la mobilisation de la hiérarchie n'est jamais acquise), au dispositif lui-même (non pertinence des mesures, remise en cause de certains objectifs), à la sous-estimation des ressources à mobiliser (conception des outils plus longue que prévue) et des délais de mise en pratique.

## Conclusion

L'analyse de la mise en œuvre des accords et plans d'action des onze entreprises étudiées conduit à un bilan nuancé de l'incitation à la négociation sur l'emploi des seniors. Dans la mesure où la négociation, qu'elle aboutisse ou non à un accord, s'inscrit dans un processus d'action déjà engagé, avec une certaine antériorité dans la réflexion sur les facteurs d'usure professionnelle, les pratiques antérieures s'infléchissent légèrement pour tenir compte des seniors. Des pratiques nouvelles s'amorcent par ailleurs dans des entreprises moins avancées sur l'amélioration des conditions de travail, avec parfois de grandes difficultés à mettre en place les actions faute d'expérience. Les tâtonnements font partie de la construction nécessaire d'une démarche, l'évolution des pratiques s'appréciant alors plus comme un processus (un apprentissage organisationnel) que comme un résultat. L'usage des indicateurs et objectifs chiffrés apparaît encore relativement limité, avec des objectifs globaux variés mais très prudents, des objectifs rarement distingués des indicateurs correspondants et une palette d'indicateurs souvent à reconsidérer. Il ne s'agit pas d'aboutir à une bureaucratisation de la gestion des âges ou des actions en particulier en faisant porter les efforts en premier lieu sur la définition des indicateurs et le recueil des informations nécessaires. En revanche, la définition et le suivi des indicateurs et des objectifs est l'occasion d'instaurer un dialogue favorisant l'apprentissage, le partage d'expérience et la réflexion (Chatelain-Ponroy, Sponem, 2009). Générer de la connaissance à partir d'un pilotage par les indicateurs apparaît d'autant plus nécessaire que le champ couvert s'élargit avec le diagnostic prévu dans la négociation sur le contrat de génération.

## Bibliographie

- Bellini S., Duyck J.-Y., Laval F., Renaud E., Vauclin S. (2006), « Gestion des seniors : une typologie des pratiques. Le cas d'entreprises du Poitou-Charentes », *Management & Avenir*, n° 7, p. 139-180.
- Bellini S., Duyck J.-Y. (2009), *Etre en âge de travailler. Recherche sur les âges au travail*, Paris, Vuibert, coll. AGRH.
- Cadin L., Guérin F. (1999), *La Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, coll. Topos, 1<sup>ère</sup> édition.
- 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 pour le Conseil d'orientation des conditions de travail.
- Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2009), « Culture du résultat et pilotage par les indicateurs », p. 163-171, in B. Pras (éd.), *Management : enjeux de demain*, Vuibert.
- Duyck J.-Y., Guérin S. (2006), « Rajeunir le regard sur les seniors ? Un essai de typologie des représentations des seniors. Le cas de la CNCE » », *Management & Avenir*, n° 7, p. 181-197.
- Elbaum M. (2009), « Les indicateurs de performance en matière de politiques sociales. Quel sens pour l'action publique ? », *Revue de l'OFCE*, n° 111, octobre, p. 39-80.
- Farvaque N., Lefebvre M. (2010), *Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors. Régulation publique, dialogue social et boîte à outils*, ORSEU, Agence d'objectifs de l'IRES.
- Groux G. (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie publique de la négociation », *Négociations*, 1, n° 3, p. 57-70.

Guérin S., Pijoan N. (2006), « Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs : l'exemple des directeurs des caisses de retraite », *Management & Avenir*, n° 7, p. 152-180.

Guillemard A.-M., Jolivet A. (2006), « De l'emploi des seniors à la gestion des âges », *Problèmes économiques et sociaux*, n° 924, mai.

Naboulet A. (2011), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », *La Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique*, n° 240, septembre, 10 p.

Pijoan N., Poilbot-Rocaboy G., Chevance A. (2011), « Quelles actions "bienveillantes" pour l'emploi des seniors ? Le cas de 126 entreprises bretonnes », XXII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH « *Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ?* », 16 p.

Zannad H., Stone P. (2010), « Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ? », *Management & Avenir*, n° 38, 2010/8, p. 157-175.