

[Guillaume Huyez-Levrat est sociologue, chercheur au Centre d'études pour l'emploi. Nicole Raoult est consultante et chercheur en ressources humaines. Ils viennent de publier *Les seniors dans l'entreprise : manager ou négocier ?* (Liaisons, 2009).]

Entretien avec Guillaume Huyez-Levrat et Nicole Raoult

Négociateur sur l'emploi des seniors

Le difficile passage des paroles aux actes

Les différentes actions engagées en faveur de l'emploi des seniors peinent à produire leurs effets. Un décret du 20 mai 2009 institue l'obligation de négocier. Un bref retour sur les pratiques en vigueur et sur les évolutions qui ont précédé ce décret peut permettre d'apprécier les chances d'avancer réellement sur cette question.

La question de l'emploi des seniors réapparaît régulièrement dans l'agenda social, que ce soit sous la pression des politiques ou à travers les recommandations de l'ANDRH. La manière d'aborder la question des travailleurs âgés dans les négociations a-t-elle évolué ces dernières années ?

GHL. Elle a sensiblement évolué depuis quelques années. Jusqu'en 2003 les négociations visant les travailleurs âgés étaient surtout orientées vers les mécanismes de sortie anticipée d'activité. Pour beaucoup il s'agissait alors de profiter des dernières solutions de préretraites. Les salariés pouvaient être demandeurs de ces mesures. Les entreprises de leur côté commençaient à prendre la mesure de l'enjeu du vieillissement au travail : elles pouvaient considérer que ces mesures leur permettraient de se concentrer sur des actions préventives pour des salariés plus jeunes, en considérant que le maintien des plus âgés était trop difficile à réaliser, en particulier dans les entreprises qui anticipaient de profondes évolutions technologiques ou organisationnelles.

L'extinction des mécanismes de financement des préretraites était censée mettre un terme à ce type de négociation, mais il faut reconnaître qu'elles continuaient à séduire une bonne partie des salariés et des entreprises.

NR. Dans un second temps, les accords ont plutôt envisagé la seconde partie de carrière et les fins de carrières. Il s'agissait alors de créer les conditions d'une prolongation de la vie professionnelle en remobilisant les salariés en termes de compétences, via la formation, mais aussi de motivation à poursuivre l'activité et enfin de préservation de la santé.

La loi de 2005 et depuis 2007 l'obligation légale à conduire un accord de GPEC ont-elles accéléré le mouvement ?

NR. Certaines entreprises ont formalisé de manière plus systématique ces pratiques sur l'ensemble de la vie active. Celles qui avaient déjà réfléchi à la question de l'emploi des seniors ont pu intégrer dans un accord collectif des dispositifs qui avaient été déjà expérimentés. Cela s'est parfois fait sous une forme assez discrète : les mentions explicites à des bornes d'âges, jugées trop stigmatisantes, ont pu être remplacées par d'autres critères, comme des rendez-vous carrière à échéances régulières.

Enfin, le décret du 20 mai 2009 apporte une nouvelle impulsion et vise à mettre en place les conditions nécessaires pour favoriser le maintien ainsi que le développement de l'emploi des seniors en entreprise en passant d'un cadre moins incitatif et plus coercitif.

Ce changement de cadre peut être considéré comme un constat d'échec des politiques précédentes, mais aussi comme une nouvelle étape. Pour autant une telle approche ne présente-t-elle pas des risques ?

NR. Certains observateurs considèrent en effet que cette nouvelle perspective est un « faux sens » du point de vue des contraintes qui se resserrent sur les entreprises, à un moment où le chômage recommence à augmenter. On a même vu réapparaître l'idée des mesures de départs anticipés, dont il avait fallu tant de temps pour se débarrasser. D'autres craignent qu'en imposant la négociation et a fortiori la signature d'accords, on risque de voir se multiplier des accords purement formels, se contentant de reprendre des dispositions existantes.

Mais pour répondre à votre question, une approche coercitive a ses chances dès lors qu'elle s'articule à d'autres négociations. Or à côté de ces logiques portant sur les fins de carrière, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et l'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle, d'autres négociations ont également abordé la question des seniors, comme celles sur la diversité. Ces logiques antérieures de négociations fournissent de solides points d'appui pour pouvoir engager des discussions sur l'emploi des seniors qui ne soient pas simplement imposées de l'extérieur par la pression législative, mais fortement connectées avec des enjeux déjà identifiés par les branches ou les entreprises.

Le dialogue social s'inscrit dans une progression des dossiers et combine les différents sujets de préoccupations qui se répandent dans le monde du travail. Néanmoins, il faut reconnaître que la montée du chômage et l'urgence des différents agendas ne facilitent pas l'analyse des interactions entre tous ces dossiers d'actualité et ne permettent pas toujours de saisir les opportunités pour les combiner au mieux.

Comment peuvent s'articuler, par exemple, une négociation « seniors » et la Gestion anticipée des emplois et des compétences ?

NR. Rappelons d'abord brièvement ce qu'est la GPEC. L'obligation de négocier, instituée par une loi de 2005 et réaffirmée en 2007, concerne près de 47 500 entreprises et de 9 millions de salariés, soit 50 % des salariés du privé. Au 31 décembre 2008, 570 accords de GPEC avaient été enregistrés, qui concernaient 1 475

000 salariés. Sans surprise, ces accords sont conclus majoritairement dans les entreprises de grande taille avec une forte représentation des entreprises dont l'effectif est compris entre 300 et 1 000 salariés et des entreprises appartenant à un groupe.

La GPEC est apparue dans les années 1990 avec comme enjeu d'éviter, si possible, les aléas rencontrés dans la conduite des activités économiques et d'accroître ainsi la flexibilité. L'idée était aussi de rechercher les voies et moyens de développer une employabilité future des salariés, ce qui a contribué à faire naître des doutes chez certaines organisations syndicales ; de la même façon le passage d'une logique de qualification à une logique de compétence est-il parfois considéré avec suspicion, tout comme l'idée d'*impliquer le salarié dans un projet d'évolution professionnelle*.

Mais la GPEC peut aussi apparaître comme une bonne opportunité de relancer les questions d'évolution et de sécurisation des parcours professionnels. Même si la période est de nouveau faste pour les plans de restructuration dont les principales victimes sont les salariés les plus âgés, en particulier ceux qui sont longtemps restés à l'écart des mécanismes de formation continue et disposaient à l'origine d'un moindre niveau de formation initiale.

La négociation récente de deux accords nationaux interprofessionnels (11 janvier 2008 et 14 novembre 2008) aborde ainsi la gestion prévisionnelle de l'emploi comme un des leviers majeurs pour maintenir le dynamisme des entreprises et de leurs salariés actuels ou potentiels.

La GPEC est envisagée par ces accords comme concernant tous les salariés, mais elle doit prendre en compte de manière prioritaire les personnes les plus exposées au risque de rupture de leur parcours professionnel. L'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 précise cet enjeu en assignant notamment à la GPEC l'objectif d'améliorer la gestion des âges (jeunes et seniors). Le bilan d'étape professionnel est l'un des outils permettant d'identifier les salariés éligibles aux moyens spécifiques prévus à l'article 15 de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008.

Comment, dans ces conditions, passe-t-on des paroles aux actes ?

NR. Il reste un long apprentissage collectif pour établir un minimum d'expériences significatives. D'ores et déjà on sait que les entreprises qui ont signé des accords jusqu'à présent n'avaient pas d'accord senior central : elles abordaient la question dans des négociations successives et ponctuelles. On agit donc par touches successives en entrant dans le sujet selon des modes d'entrée variables, le tutorat ou la formation professionnelle, les régimes de retraite, à l'occasion d'un dernier accord de préretraite, ou par la GPEC. Cela finit par constituer des « grappes » d'accords qui font système. Il apparaît clairement une tendance à englober la question des seniors dans une approche qui se centre sur la question de l'emploi et de la formation.

GHL. Mais en se penchant plus précisément sur les accords signés, on relève vite une incapacité à trouver un consensus sur une façon de travailler plus tardivement. Une très intéressante étude¹ est parue sur ce sujet en 2008. Que dit-elle ? La conscience de

¹ Jolivet A., Lamotte B., Massit C., Boudour N., *La place des seniors dans les accords d'entreprise : rapport final*. Grenoble, LEPII & IRES, 2008.

la nécessité de quitter la logique du départ anticipé est certes présente partout. Mais la question se pose de savoir quand faire ce passage et comment organiser cette évolution. La tendance décelée par les auteurs est que l'objectif des négociations sur la gestion des âges est en général d'éviter l'application stricte du droit commun et d'en adoucir les contours. La négociation d'entreprise sur les seniors serait ainsi une simple négociation d'aménagement.

Pour améliorer le contenu des accords, les auteurs proposent notamment d'imposer une phase de diagnostic préalable ou en cours de négociation, afin de mieux contextualiser les dispositifs, mais aussi de mettre à disposition des aides à la négociation et de raisonner à partir d'une base de données par dispositif, afin de repérer les différentes variantes d'un même dispositif ou d'un groupe de dispositif.

Pratiquement, que représente aujourd'hui l'emploi des seniors au sein des accords GPEC ?

NR. Ce point est abordé par 138 accords en 2008, soit 46 % d'entre eux. Sept accords de GPEC « à chaud » prévoient des dispositifs de préretraite partielle ou totale. L'aménagement des fins de carrière (46 %) et le tutorat (39 %) sont par ailleurs très présents dans les accords. Les outils de gestion des ressources humaines communément développés sont abordés dans la plupart des accords. Les trois quarts des accords signés en 2008 prévoient des outils de diagnostic et d'analyse des métiers et des compétences présents dans l'entreprise. 74 % des accords prévoient la mise en place d'une cartographie et d'un référentiel des compétences.

Au vu des premiers résultats, on peut craindre que l'obligation de négocier soit décevante. Comment interpréter ce relatif décrochage entre les belles intentions affichées dans les accords nationaux interprofessionnels et la faiblesse des réalisations ?

GHL. Si peu d'actions ont été engagées dans les entreprises c'est qu'il existe en effet un fossé entre la légitimation de ces politiques produites au niveau national et les raisons locales que peuvent avoir les entreprises de garder leurs seniors, et les raisons des seniors de vouloir rester au travail. En outre, derrière le large consensus affiché au niveau national, par les confédérations syndicales, les organisations patronales et les pouvoirs publics sur la nécessité d'augmenter la participation des seniors à l'emploi, on découvre une divergence profonde aux niveaux locaux (parmi les syndicats, les entreprises et les branches professionnelles et le service public de l'emploi) sur la manière de remplacer l'âge comme critère pertinent d'organisation des carrières professionnelles.

Une partie du problème vient de l'attachement d'une partie des entreprises et des salariés eux-mêmes à l'utilisation du critère de l'âge pour organiser les parcours professionnels, alors même que l'âge est dénoncé comme un critère illégitime, voire discriminatoire, par les actions engagées dans l'objectif de l'allongement des carrières.

Comment alors construire un nouveau consensus sur la manière de remplacer l'âge dans l'organisation des parcours professionnels ?

GHL. Tout d'abord il faut comprendre l'ancien consensus. Dans celui-ci, chaque génération de salariés partage un mode d'organisation du travail et des perspectives d'avenir. Les changements de métiers ou organisationnels sont souvent portés par les nouveaux entrants tandis qu'on attend l'érosion « naturelle » de la pyramide des âges pour faire disparaître les méthodes de travail jugées moins pertinentes ou les métiers devenus obsolètes. On peut alors se retrouver avec des générations de salariés, coexistant dans les mêmes entreprises mais ne partageant pas les mêmes définitions de leur métier, ne mettant pas en œuvre les mêmes méthodes de travail, mobilisant des compétences différentes et ayant des perspectives de carrières divergentes. Ce type de situation peut générer de l'incompréhension entre les générations et être la source de tensions intergénérationnelles ; tensions qui peuvent s'aviver en période de tensions sur l'emploi et d'accélération technologique.

Ces tensions peuvent d'ailleurs être instrumentalisées par des entreprises dans des stratégies de changement. Or, les différentes générations ne sont pas moins ou plus compétentes, mais elles ne mobilisent pas les mêmes compétences. Éventuellement l'entreprise peut considérer que certaines compétences ne lui sont plus nécessaires et disqualifier, par ricochet, ceux qui en sont porteurs.

Dès lors que l'on considère que l'âge est un critère illégitime pour organiser les parcours professionnels (et c'est bien l'idée sous-jacente aux stratégies d'allongement des carrières qui dénonce les discriminations dont les seniors seraient les victimes) il faut être capable de dire quels sont les critères légitimes pour jouer ce rôle.

La question est donc dans le camp des partenaires sociaux... quel est votre sentiment sur leur capacité à avancer ?

GHL. Le corps doctrinal du Medef est très clair sur ce point, puisque depuis la fin des années 1990, ce sont les compétences, évaluées en situation de travail, qui doivent être à la base de l'évaluation des salariés et de leur progression. Si les seniors veulent rester en emploi, en arguant de leurs compétences (éventuellement spécifiques par rapport aux plus jeunes), il faut alors qu'ils soient en mesure de les mettre en lumière. Mais aussi d'accepter d'en acquérir de nouvelles, ou des différentes.

On voit bien qu'il est plus difficile de construire un consensus sur ce point : que sont des compétences utiles, comment s'acquièrent-elles et se déprécient-elles, comment se transmettent-elles et s'entretiennent-elles ? Et surtout, qui définit les compétences, qui procède à l'évaluation et quel traitement est réservé à ceux qui auraient été évalués négativement selon ces critères ? Telles sont les questions qui doivent servir à la construction d'un nouveau consensus pour permettre de sortir d'une gestion par l'âge.

Se pose donc le problème de la capacité réelle des organisations syndicales et des entreprises à engager des négociations. En l'absence de cette capacité, il y a fort à parier que les acteurs locaux – salariés, syndicats et entreprises – préféreront continuer à utiliser les seniors comme variable d'ajustement de l'emploi : et les campagnes de communication visant à renverser les stéréotypes sur les travailleurs âgés n'y changeront rien.