

---

**La place des seniors dans les accords d'entreprise**

Annie JOLIVET  
Bruno LAMOTTE  
Cécile MASSIT

Avec la collaboration de Nadia BOUDOUR

Rapport final

**Appel à projets de recherche 2006**

***Gestion des âges, changements technologiques et travailleurs vieillissants***

Novembre 2008



## **Note de synthèse**

La présente étude s'inscrit dans le cadre du thème 1 « Analyse de la négociation collective sur le thème des seniors » de l'appel à projets de recherche 2006 « *Gestion des âges, changements technologiques et travailleurs vieillissants* ». Elle visait à comprendre dans quel contexte se situent les accords d'entreprise relatifs aux seniors, sur quels thèmes précisément ils portent, leur contenu et leur impact.

Cinq entreprises ont pu faire l'objet d'une étude complète : les Caisses régionales du Crédit agricole, Schneider Electric, PSA Peugeot Citroën, AGEFOS PME et la Caisse des dépôts et consignations.

### ***Les accords relatifs aux seniors***

Repérer l'ensemble des accords mentionnant les seniors soit dans leur titre soit dans certains passages est difficile. Notre démarche a consisté à repérer les accords d'entreprise à travers deux entrées ; d'une part les accords de branche, sur l'emploi des seniors mais aussi sur des thèmes connexes, d'autre part les accords d'entreprise directement, soit parce qu'ils découlent des accords de branche repérés, soit parce qu'ils témoignent d'une initiative spécifique à l'entreprise (du point de vue du thème de l'accord ou du point de vue de sa date de signature).

En dehors de quelques accords sur la diversité, l'égalité professionnelle hommes-femmes et l'amélioration des conditions de travail, les accords récents concernant les seniors relèvent de deux thèmes principaux : l'emploi des seniors et la GPEC.

L'impulsion donnée en principe par les accords de branche sur l'emploi des seniors est relativement limitée. Le lien a priori simple entre accord de branche et accord d'entreprise sur l'emploi des seniors semble plutôt relever de différents cas de figure, selon que la branche a ou non signé un accord sur l'emploi des seniors, et selon que l'entreprise signe à son tour un accord sur ce thème. Dans le cas où un accord de branche existe, un accord d'entreprise n'est nécessaire que s'il comporte des dispositions supplémentaires à l'accord de branche et/ou s'il modifie certaines dispositions de l'accord de branche (dans un sens plus favorable). Cependant il ne s'agit pas forcément dans un accord d'entreprise titré emploi des seniors.

Certaines entreprises ont décidé de traiter cette problématique par le biais d'accords de GPEC, en application de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. Cette obligation concerne directement les entreprises, et ne nécessite pas d'accord au niveau des branches.

### ***Les seniors dans les accords d'entreprise***

Dans les cinq cas étudiés, la place des seniors dans les accords d'entreprise est un sujet assez complexe à cerner. Les négociations et les accords ont un caractère systémique : les entreprises ou groupes d'entreprises n'ont pas un accord senior central, elles abordent la question des seniors dans des négociations successives et ponctuelles qui font plus ou moins système. On agit donc par touches successives en entrant dans le sujet selon des modes d'entrée variables, le tutorat et la formation professionnelle, les régimes de retraite, à l'occasion d'un dernier accord de préretraite, ou par la GPEC. Cela finit par constituer des « grappes » d'accord qui font système. On remarque à cet égard que le texte d'un accord

laisse invisible la dynamique de négociation elle-même et les liens avec des négociations antérieures qui n'ont pas abouti. Or ces négociations inachevées contribuent d'une part à la construction d'un point de vue plus ou moins partagé sur les enjeux et sur les mesures à mettre en place, d'autre part à repérer les thèmes de négociation les plus à même d'aboutir à un accord ultérieur.

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. Dans tous les cas étudiés, il a été possible de conclure un accord entre les DRH et au moins une partie des organisations syndicales dans une démarche de GPEC comprenant un volet sur l'emploi des seniors ou dans une démarche gestion des ressources humaines tout au long de la vie. Les accords sont plus nombreux après 2005 mais certains existent déjà auparavant. Plusieurs accords d'adaptation de la formation tout au long de la vie ou plus spécifiquement sur le tutorat peuvent être liés aux démarches de GPEC. Les dispositifs concernant les seniors peuvent donc relever de plusieurs accords. Leur cohérence et l'évolution des dispositifs au cours du temps sont par conséquent parfois difficiles à apprécier.

Par ailleurs rendre compte de l'impact des accords se heurte à deux difficultés. D'une part les bilans des accords ne sont mis à disposition que des signataires et les données qu'ils contiennent sont considérées comme confidentielles. D'autre part, les bilans sont souvent réalisés par les directions des ressources humaines à un moment donné de l'année, et sous la forme de comptage. Il n'est donc souvent pas possible de comparer le nombre de bénéficiaires au nombre de personnes potentiellement concernées, ni a fortiori de savoir quelles sont les caractéristiques des personnes bénéficiaires de certains dispositifs.

Les cinq cas étudiés révèlent une incapacité à définir une façon de travailler plus tardivement qui fasse un minimum consensus. Des négociations sont conclues sur le thème de l'emploi des seniors, mais elles portent relativement peu sur le travail des seniors. Les entreprises ont toutes connu récemment un ou plusieurs dispositifs de départ précoce qui marquent les mentalités actuelles de façon très profonde.

La conscience de la nécessité de passer à une autre logique est bien présente partout. Une première question est de savoir quand faire ce passage et les partenaires sociaux se positionnent différemment dans ce calendrier. Une deuxième question est de savoir comment organiser cette évolution : un ensemble de dispositions diverses sur l'âge de départ existe un peu partout. Elle témoigne d'une préoccupation et d'une certaine recherche de solutions. La tendance que l'on décèle ici est celle d'un développement de négociations portant sur une gestion de l'âge du départ et dont l'objectif est en général d'éviter l'application stricte du droit commun et d'en adoucir les contours.

Cette clé de lecture reconstituerait un cas de figure classique pour la négociation collective d'entreprise, au fond placée dans une position d'amortisseur entre le droit commun et les salariés. Les accords d'entreprise continueraient ainsi à mettre en place des dispositions plus favorables aux salariés que celles du droit du travail. Cela serait certainement au détriment de la vocation d'outils de l'expérimentation sociale qui avait été la leur dans le dispositif de réduction du temps de travail. La négociation d'entreprise sur les seniors serait ainsi une simple négociation d'aménagement.

Outre quelques propositions d'amélioration du suivi des accords d'entreprise et de branche, l'analyse des accords relatifs aux seniors conduit à insister d'une part sur l'amélioration du contenu des accords, qu'ils soient ou non titrés « seniors », d'autre part sur la stabilisation des obligations de négociation.

Pour améliorer le contenu des accords d'entreprise, nous proposons :

- d'imposer une phase de diagnostic préalable ou en cours de négociation pour mieux contextualiser les dispositifs, et donc améliorer leur pertinence au regard de la population (ou des populations) qu'ils concernent ;

- de mettre à disposition des aides à la négociation : mettre en place une base de données par dispositif pour repérer les différentes variantes d'un même dispositif ou d'un groupe de dispositif, organiser des rencontres avec les signataires d'accords repérés comme intéressants, mettre en discussion les difficultés à appréhender certains thèmes, du côté des pouvoirs publics, donner des priorités en matière d'amélioration des conditions de travail ;
- Mettre en place un bilan annuel sur l'ensemble des dispositifs spécifiques ou ouverts aux seniors, d'autant plus que les dispositifs existants relèvent d'une grappe d'accords, et qu'ils ne font pas tous l'objet d'un bilan formalisé.

Stabiliser les obligations de négociations nous semble nécessaire pour tenir compte d'un double problème auquel sont confrontées les entreprises : le rythme et les incertitudes de la négociation. Depuis 2003, la superposition rapide d'obligations de négocier pose problème compte tenu du rythme de la négociation au sein des branches et des entreprises. Ce rythme est nécessairement plus lent ne serait-ce qu'en raison de la recherche de compromis. Par ailleurs, la réforme des retraites de 2003 et les ajustements successifs apportés au relèvement de l'âge de mise à la retraite créent pour les entreprises de larges incertitudes sur l'âge de départ de leurs salariés.

La mise en évidence de grappes d'accords et le constat d'un lien assez distendu entre accords de branche sur l'emploi des seniors et accords d'entreprise sur le même thème amène à considérer avec circonspection l'idée d'imposer la négociation et a fortiori la signature d'accords aux entreprises. Une telle obligation pourrait certes améliorer la visibilité des dispositifs concernant les seniors, mais produirait probablement des accords plutôt formels reprenant très largement des dispositions déjà existantes.



# Sommaire

<b>1. Problématique et méthodologie</b> .....	<b>9</b>
1.1. Le contexte : un rôle accru de la négociation collective.....	9
1.2. Objectifs.....	10
1.3. Méthodologie.....	10
<b>2. Les accords relatifs aux seniors</b> .....	<b>13</b>
2.1. Les accords de branche.....	14
2.1.1. Encore peu d'accords sur l'emploi des seniors.....	14
2.1.2. Des accords plus ou moins nombreux sur des thèmes connexes.....	15
2.2. Les accords d'entreprise.....	20
2.2.1. De rares accords sur l'emploi des seniors.....	20
2.2.2. Des accords GPEC beaucoup plus nombreux.....	20
2.3. Sélection des accords d'entreprise.....	24
2.4. Conclusion.....	25
<b>3. Les seniors dans les accords d'entreprise : synthèse et préconisations</b> .....	<b>27</b>
3.1. Des difficultés à repérer la place des seniors.....	28
3.1.1. Un processus de négociations concrétisées dans un système d'accords.....	28
3.1.2. La recherche d'une thématique englobante concernant l'emploi et la formation.....	30
3.2. Des dispositifs inégalement développés.....	32
3.2.1. Une gestion (de l'âge) des départs en retraite.....	32
3.2.2. L'aménagement des fins de carrière.....	33
3.2.3. Formation et 2 <sup>ème</sup> partie de carrière.....	34
3.3. Comment travailler plus tard ? A la recherche de lignes directrices.....	35
3.3.1. Préretraites et négociations.....	36
3.3.2. Deux impératifs à combiner.....	36
3.3.3. Vers une gestion de l'âge du départ ?.....	37
3.4. Préconisations.....	38
3.4.1. Améliorer le suivi des accords et des négociations.....	38
3.4.2. Améliorer le contenu des accords.....	39
3.4.3. Stabiliser les obligations de négociation.....	40
<b>4. Les Caisses Régionales du Crédit Agricole : une avance pragmatique vers une gestion de tous les âges</b> .....	<b>41</b>
4.1. Une structure complexe.....	41
4.1.1. Activité générale du groupe.....	41
4.1.2. Organisation du Crédit Agricole.....	42
4.1.3. Trois espaces de négociation.....	43
4.2. La gestion des seniors au Crédit Agricole.....	44
4.2.1. Les accords concernant les seniors.....	45
4.2.2. Trois périodes au Crédit Agricole :.....	45
4.2.3. La culture de négociation.....	52
4.3. Conclusion.....	53

<b>5.</b>	<b>Schneider Electric : une gestion tardive des effectifs par des mesures d'âge</b> .....	<b>55</b>
5.1.	Situation de l'emploi chez Schneider .....	55
5.1.1.	Une nouvelle géographie .....	55
5.1.2.	Une pyramide des âges inversée .....	56
5.1.3.	Interlocuteurs et accords analysés .....	57
5.2.	Les accords visant des départs anticipés.....	57
5.2.1.	Le contenu des accords .....	58
5.2.2.	Impact de ces dispositifs .....	58
5.3.	Le nouvel accord GPEC : l'annonce d'un changement dans la manière de gérer la fin de carrière ? .....	59
5.3.1.	La gestion prévisionnelle au sein du groupe.....	59
5.3.2.	Le contenu de l'accord GPEC .....	60
5.4.	Conclusion.....	60
5.5.	<i>ANNEXE 1 : dispositions relatives aux seniors (2004-2008)</i> .....	61
5.5.1.	<i>Accord portant sur la préretraite totale d'entreprise du 25 mai 2004</i> .....	61
5.5.2.	<i>Accord portant sur la préretraite totale d'entreprise pour les salariés de la Direction informatique du 8 février 2005</i> .....	62
5.5.3.	<i>Accord relatif à la prise du congé de fin de carrière pour les salariés ayant effectué une longue carrière</i> .....	62
5.5.4.	<i>Accord européen sur l'anticipation des changements du 12 juillet 2007</i> .....	63
5.5.5.	<i>Accord GPEC du 21 février 2008</i> .....	63
<b>6.</b>	<b>PSA Peugeot Citroën : vers une production de nouveaux principes de diversité des âges</b> .....	<b>65</b>
6.1.	Le contexte économique et démographique.....	65
6.1.1.	Une gestion des effectifs.....	65
6.1.2.	Entretiens réalisés et accords retenus.....	70
6.2.	Analyse des accords.....	71
6.2.1.	Un dernier dispositif CASA en 1999.....	72
6.2.2.	L'accord sur l'amélioration des conditions de travail .....	72
6.2.3.	Le principe général de diversité .....	73
6.2.4.	L'absence d'un dispositif spécifique à l'emploi des seniors.....	75
6.2.5.	Formation et gestion prévisionnelle : 2005 et 2007 .....	77
6.3.	Conclusion.....	81
<b>7.</b>	<b>AGEFOS PME : un accord restreint et ponctuel</b> .....	<b>83</b>
7.1.	Le contexte .....	83
7.1.1.	Effectifs.....	83
7.1.2.	Une forte évolution de l'activité .....	83
7.1.3.	Une gestion paritaire et des structures régionales.....	84
7.1.4.	Interlocuteurs et accords pertinents .....	85
7.2.	L'accord de 2005.....	85
7.2.1.	Un déclencheur : la loi de 2003.....	85
7.2.2.	La seule option : négocier sur la GPEC.....	86
7.2.3.	Un accord très consensuel au niveau national.....	86
7.3.	Bilan et perspectives.....	87
7.3.1.	Un accord peu appliqué.....	87
7.3.2.	Une négociation complémentaire sur le CET .....	88



7.3.3. Deux négociations en cours .....	89
7.4. Conclusion.....	89
<b>8. Caisse des dépôts : vers une politique en faveur des seniors ?.....</b>	<b>91</b>
8.1. Le contexte.....	91
8.1.1. Effectifs.....	91
8.1.2. Spécificités de la négociation collective.....	92
8.1.3. Interlocuteurs et accords pertinents .....	93
8.2. Une réorientation des accords entre 2002 et 2006.....	93
8.2.1. L'accord de 2002 : une rupture inachevée avec les départs anticipés.....	93
8.2.2. L'accord de 2006 : priorité au maintien en activité.....	94
8.3. Bilan et perspectives.....	94
8.3.1. Des mesures très diversement appliquées.....	94
8.3.2. Enjeux de la politique relative aux seniors .....	95
8.3.3. La négociation en cours sur la GPEC.....	95
8.4. Conclusion.....	96
8.5. <i>ANNEXE 2 : dispositions relatives aux seniors (2002-2008)</i> .....	97
8.5.1. <i>Accord cadre du 10 juillet 2002</i> .....	97
8.5.2. <i>Accord cadre 2006-2008</i> .....	98
<b>9. Références bibliographiques.....</b>	<b>103</b>
<b>10. ANNEXE 3 : Guide d'entretien .....</b>	<b>107</b>



# 1. Problématique et méthodologie

La présente étude s'inscrit dans le cadre du thème 1 « Analyse de la négociation collective sur le thème des seniors » de l'appel à projets de recherche 2006 « *Gestion des âges, changements technologiques et travailleurs vieillissants* ».

## 1.1. Le contexte : un rôle accru de la négociation collective

La négociation collective a pris une importance particulière dans le domaine de la gestion des âges en général et/ou dans le domaine de la gestion des salariés en fin de carrière au cours des dernières années :

- La réduction des possibilités de sortie anticipée via des dispositifs publics (restriction du nombre de bénéficiaires, durcissement des conditions d'accès, renchérissement du coût) a incité certaines grandes entreprises à mettre en place des préretraites « maison » ou préparer la fin programmée de l'utilisation des dispositifs publics (en particulier dans le cas des CATS).
- La loi sur la lutte contre la discrimination du 16 novembre 2001 a suscité, très modestement, un début de réflexion.
- La montée du thème de la diversité a été l'occasion de quelques négociations sur ce thème.
- La loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003 a mis en place une forte impulsion à la négociation collective aux niveaux national, de branche, et d'entreprise et a imposé une date limite de négociation sur certains thèmes.
- L'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie professionnelle prévoient également de favoriser l'accès à la formation des seniors via des accords collectifs.
- Les négociations interprofessionnelles sur l'emploi des seniors ont abouti le 13 octobre 2005 à un accord « relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour dans l'emploi », largement repris dans le plan national d'action pour l'emploi des seniors présenté en juin 2006.

Une revue des accords collectifs conclus au cours des dernières années met en évidence la diversité des thèmes couverts. On y trouve par exemple :

- les évolutions professionnelles en deuxième partie de carrière, avec la mise en place d'entretiens (*Arcelor, Crédit agricole, Caisse des Dépôts et Consignations*),
- l'amélioration des conditions de travail (*PSA Peugeot Citroën*),
- les contreparties en terme de formation pour les 45 ans et plus, soit dans le cadre d'accords de branche sur la mise à la retraite avant 65 ans, soit dans le cadre des accords de branche sur la formation tout au long de la vie,
- le principe de non discrimination sur l'âge (*commerce à prédominance alimentaire*),
- enfin quelques accords multidimensionnels : *EADS* (février 2005) et *industries laitières* (dans la foulée de l'accord interprofessionnel d'octobre 2005).

Parallèlement, plusieurs études ont mis en évidence l'importance du dialogue social sur cette question pour que s'opère un réel changement des comportements des différents acteurs au niveau national (Guillemard 2003, IGAS 2004, Sarfati 2006).

## 1.2. Objectifs

Cette étude vise à comprendre dans quel contexte se situent les accords d'entreprise relatifs aux seniors et sur quels thèmes précisément ils portent.

- **Contexte et déroulement des négociations**

Une première série d'interrogations concerne le contexte général, les motivations exprimées par les différents acteurs au moment de la négociation de l'accord.

Elle s'accompagne d'interrogations sur les acteurs à l'origine du projet : direction, syndicats, salariés. S'il s'agit de la direction, qui précisément, au sein de celle-ci a promu le dispositif : le directeur général, le directeur de production, le DRH ?

Qui sont les signataires de l'accord ? Sont-ils identiques ou non à ceux d'autres accords récents ?

- **Thèmes couverts**

Il s'agit d'apprécier l'empan des thèmes couverts mais aussi la façon dont ils sont structurés dans l'accord. Y a-t-il une hiérarchie implicite ou explicite des thèmes ? Certains sont-ils jugés particulièrement importants ? Certains figurent-ils de façon plus « décorative » ou « marginale » ?

- **Suivi de l'accord et évaluation de son impact**

Quelles sont les modalités concrètes de mise en place et de suivi de l'accord ? Quel est son impact ? Les points auxquels nous nous sommes intéressés concernent :

- les modalités de définition des dispositifs effectivement mis en place (implication des représentants syndicaux, expérimentation ciblée, ...),
- les modalités de suivi (définition d'outils statistiques, périodicité,...),
- le bilan statistique des bénéficiaires des mesures mise en place : taux d'adhésion en fonction de l'âge, de la qualification, du service de rattachement et de l'activité exercée au moment de l'entrée dans le dispositif, modalités spécifiques pour les cadres,
- l'analyse des implications pour l'entreprise, qu'elles soient attendues ou induites par les mesures mises en place (mobilité professionnelle, réorganisations ou restructurations opérées, embauches,...).

## 1.3. Méthodologie

L'étude s'est appuyée essentiellement sur :

- une analyse approfondie du contenu de l'accord (motifs avancés, caractère obligatoire ou non pour les établissements, thèmes couverts, référence à des accords ou dispositions antérieures dans l'entreprise, thèmes couverts, durée, suivi, etc.),
- des entretiens semi-directifs approfondis auprès des personnes ayant participé à la négociation de l'accord auquel on s'intéresse particulièrement (direction, représentants syndicaux, y compris les non signataires de l'accord) et de personnes ayant en charge la mise en place des mesures impliquées par l'accord. Les grandes lignes du guide d'entretien sont présentées en annexe.

Ont été également analysés selon les besoins les données sociales et tout document interne utile à la compréhension du contexte économique de l'entreprise.

Compte tenu du caractère très récent de l'accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors, les enquêtes en entreprise devaient se dérouler en deux vagues : une première vague pour des accords signés au plus tard en 2004, une seconde vague pour pouvoir analyser des accords signés entre le premier trimestre 2005 et le premier trimestre 2006, qui entrent à peine en application actuellement mais auront au moins deux ans d'ancienneté au moment de cette deuxième vague.

L'étude devait être conduite sur un échantillon de 8 entreprises ayant négocié et conclu au cours des cinq dernières années des accords collectifs faisant référence aux salariés en fin de carrière.

Le repérage des accords existants s'est révélé particulièrement difficile et a donc été plus long que prévu. Compte tenu du faible nombre d'accords d'entreprises découlant de l'ANI sur l'emploi des seniors, il a été nécessaire :

- d'une part de repérer les accords d'entreprises sur des thèmes de négociation connexes,
- d'autre part de passer en revue les accords plus anciens qui mentionnaient les seniors.

Si huit entreprises ont été ainsi sélectionnées (cf. 2.4), cinq seulement ont pu faire l'objet d'une étude complète. Les autres entreprises contactées n'ont pas donné suite.

En outre, repérer les mesures relatives aux seniors dans les cinq entreprises étudiées a nécessité d'analyser plusieurs accords successifs. C'est le cas du Crédit agricole, de Schneider Electric et de Peugeot. Pour ne pas remettre en cause la date finale de remise du rapport, nous avons informé la DARES que nous jugions préférable de renoncer à mener des entretiens auprès de salariés. Cela a réduit le nombre d'entretiens effectivement réalisés (80 entretiens au total étaient initialement prévus, soit 10 en moyenne par entreprise), sauf lorsque les organisations syndicales rencontrées sont relativement nombreuses.



## 2. Les accords relatifs aux seniors

Repérer l'ensemble des accords mentionnant les seniors soit dans leur titre soit dans certains passages est difficile. A la différence des accords sur l'égalité professionnelle par exemple, pour lesquels une liste par entreprise est disponible, les informations sur les accords « seniors » sont dispersées et encore fragmentaires.

Deux types de sources peuvent être utilisées.

- D'une part le recensement des accords d'entreprise réalisé par les Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. L'accès à cette base de données, centralisée au niveau du Ministère, est limité.
- D'autre part, un certain nombre d'accords, d'entreprise et de branche, peuvent être repérés via internet. Quatre sites en particulier offrent un accès libre et gratuit aux accords. Deux sites sont particulièrement riches et permettent de télécharger les accords en ligne : [www.anact.fr](http://www.anact.fr), [ww.dialogue-social.fr](http://ww.dialogue-social.fr). Deux autres sites offrent une information moins exhaustive : [www.maturescence.fr](http://www.maturescence.fr) et [www.equallite.com](http://www.equallite.com).

Néanmoins, quel que soit le type de source utilisée, beaucoup d'accords moins explicitement liés aux seniors restent invisibles, en particulier lorsqu'ils sont relativement anciens.

Trois types d'accords d'entreprise traitent en partie ou exclusivement des seniors (Mercat-Bruns, 2005) :

- le premier type correspond à des accords ciblés uniquement sur la fin de carrière. Ces accords portent essentiellement sur la mise à la retraite (accords dérogatoires prévus par la loi de 2003 sur la réforme des retraites) ou les départs anticipés (CATS, préretraite d'entreprise).
- Les accords relevant du second type s'intéressent surtout à la deuxième partie de carrière, ce qui n'exclut pas qu'ils contiennent des dispositifs de cessation anticipée d'activité.
- Dans les accords du troisième type, l'accent est mis sur une approche globale, neutre sur l'âge. Relèvent de ce type des accords assez divers soit sur la formation tout au long de la vie, soit sur la diversité.

Les accords d'entreprise peuvent découler d'un accord de branche, d'un accord national interprofessionnel (ANI), être directement suscités par une loi ou être uniquement le produit de préoccupations internes. Les accords interprofessionnels pertinents sur les seniors sont peu nombreux : l'ANI sur l'emploi des seniors du 13 octobre 2005, et de façon moins spécifique l'ANI de 2004 sur la formation tout au long de la vie. En ce qui concerne les accords de branche, les plus importants numériquement sont les accords dérogatoires pour la mise à la retraite avant 65 ans. Viennent ensuite les accords sur la formation tout au long de la vie et le droit individuel à la formation.

Notre démarche a consisté à repérer les accords d'entreprise à travers deux entrées ; d'une part les accords de branche, sur l'emploi des seniors mais aussi sur des thèmes connexes, d'autres part les accords d'entreprise directement, soit parce qu'ils découlent des accords de branche repérés, soit parce qu'ils témoignent d'une initiative spécifique à l'entreprise (du point de vue du thème de l'accord ou du point de vue de sa date de signature).

## 2.1. Les accords de branche

### 2.1.1. *Encore peu d'accords sur l'emploi des seniors*

Lorsque la recherche a été engagée, seulement trois accords de branche avaient été signés dans la foulée de l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005, signé le 9 mars 2006 :

- l'accord du 5 décembre 2005 relatif au travail des seniors dans l'industrie laitière,
- l'accord du 15 décembre 2005 relatif au travail des seniors dans les coopératives laitières,
- et le protocole d'accord du 11 juillet 2006 relatif à la négociation annuelle 2006 dans les sucreries, sucreries-distilleries, raffineries de sucre.

S'y sont ajoutés depuis sept accords récents <sup>1</sup>:

- l'accord du 21 juin 2007 relatif à l'emploi des seniors dans les industries de produits alimentaires élaborés,
- l'accord du 25 septembre 2007 sur le développement de l'emploi des seniors dans les industries charcutières,
- l'accord du 30 novembre 2007 relatif à la gestion de l'emploi des seniors dans les entreprises du négoce et de l'industrie des produits du sol, engrais et produits connexes,
- et l'accord professionnel pour l'emploi des seniors et la valorisation du capital humain dans l'Inter-secteurs papiers-cartons signé le 11 mars 2008,
- l'accord pour l'emploi des seniors dans les entreprises agricoles signé le 11 mars 2008,
- l'accord du 30 juin 2008 relatif à l'emploi des seniors dans les casinos (avenant n°9 à la convention nationale collective du 29 mars 2002),
- et enfin l'accord du 9 juillet 2008 sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque.

Ces dix accords sont assez variés dans leur structure (existence d'un préambule plus ou moins argumenté, intitulés des différents titres ou articles) mais aussi dans leur contenu (cf. la synthèse des accords présentée dans le tableau 1 pages suivantes). La plupart ne reprennent pas la structure de l'accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors. Certains mentionnent également la mise en place d'une gestion prévisionnelle, en référence à l'article 72 de la loi de programmation sur la cohésion sociale (cf. 2.2).

Dans le cas du protocole d'accord du 11 juillet 2006 dans les sucreries, sucreries-distilleries, raffineries de sucre, seul l'article 3 est consacré à l'application de l'accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors. Cependant d'autres articles concernent les seniors et ont donc été inclus dans cette synthèse. Notons que l'intitulé du texte ne fait pas apparaître cette dimension puisqu'il l'inscrit dans le cadre de la négociation annuelle.

Une partie des accords de branche analysés mentionnent des dispositions spécifiques. C'est par exemple le cas de l'indemnité de fin de carrière progressive avec l'âge à partir de 60 ans dans les industries laitières ou encore le rapport annuel de branche très détaillé dans la banque. Pour plus de visibilité, ces points spécifiques figurent en italique au bas du tableau 1.

---

<sup>1</sup> . Le repérage de ces accords et surtout l'accès (gratuit) au texte de l'accord, avec la signature visible des diverses organisations, nécessite parfois une recherche tous azimuts. Nous avons ainsi été amenés à consulter, outre les sites internet mentionnés, un document du CARIFOREF Pays de la Loire et le site de l'ARFTLV.



### **2.1.2. Des accords plus ou moins nombreux sur des thèmes connexes**

Un assez grand nombre d'accords de branche ont été signés à partir de 1999 pour permettre l'utilisation par les entreprises du dispositif CASA (cessation d'activité pour les salariés de l'automobile), créé en juillet 1999, ou son équivalent plus général CATS (cessation anticipée d'activité pour certains travailleurs salariés), créé par décret en février 2000.

De très nombreux accords de branche (120 recensés fin 2007) ont ensuite été signés pour ouvrir la possibilité d'une mise à la retraite avant 65 ans, en application de l'article 16 de la loi du 21 août 2003 sur la réforme des retraites. Ces accords comportent assez fréquemment des dispositions relatives aux indemnités de départ en retraite, en particulier dans le cadre d'une retraite anticipée pour longue carrière. Ces accords comportent des contreparties en termes d'embauche et de formation des 45 ans et plus, contreparties purement formelles dans la plupart des cas.

L'accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors de 2005 préconise la mise en place de dispositifs de formation tout au long de la vie pour cette catégorie de travailleurs. Or ces dispositifs figurent déjà dans les accords nationaux interprofessionnels du 20 septembre et du 5 décembre 2003 et dans le titre I de la loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie. Ainsi, les salariés ayant plus de 20 ans d'expérience professionnelle et, en tout état de cause, à partir de 45 ans se voient octroyer, après un an d'ancienneté, le droit à un bilan de compétence mis en œuvre en dehors du temps de travail et une priorité d'accès à la VAE. Les accords de branche reprennent le plus souvent la formulation interprofessionnelle. C'est par exemple le cas pour les accords signés dans les industries chimiques et connexes, la banque et le bâtiment et travaux publics (Amauger-Lattès et al., 2007). Néanmoins, sur la question de la formation des seniors, certains accords d'entreprise pourraient découler des accords de branche sur la formation tout au long de la vie.

Enfin, quelques accords de branche sur la diversité, la non-discrimination, l'égalité professionnelle hommes-femmes contiennent des dispositions relatives aux seniors ou mentionnent un seuil d'âge renvoyant de fait à une catégorie seniors.

Tableau 1 : Synthèse des accords de branche sur l'emploi des seniors

	<b>Industrie laitière</b> <i>5 décembre 2005</i>	<b>Coopératives laitières</b> <i>15 décembre 2005</i>	<b>Sucreries, sucreries-distilleries, raffineries de sucre</b> <i>11 juillet 2006</i>
<b>Classes d'âge</b>	50 ans et plus (seniors)		
<b>Non-discrimination</b>	Oui - Suppression critère âge dans les offres (recrutement et mutation)		
<b>Recrutement</b>	Développement des contrats de professionnalisation (20%)		
<b>Formation</b>	% du plan de formation (min 10%) ; accès prioritaire des seniors à la période de professionnalisation, à la VAE, à des formations prévues pour le tutorat, la formation de formateurs et la participation à des jurys de CGP ou VAE ; priorité d'examen des demandes de DIF		Points à aborder lors d'une négo. prévue
<b>2<sup>nd</sup>e partie de carrière, entretien, bilan de compétences</b>	Entretien à partir de 45 ans puis tous les 5 ans ; Bilan de compétences dans les 6 mois si rien dans les 5 ans précédents Guide et formation/sensibilisation pour les entretiens		Entretien pour les plus de 45 ans (2005) intégré à l'entretien professionnel prévu par l'Ani de 2005
<b>GPEC</b>	Mentionnée, en lien avec la loi du 18 janvier 2005		Guide et méthodologie par la branche
<b>Conditions de travail</b>	Réflexion / amélioration des conditions de travail - Emplois pénibles ; Priorité d'affectation sur des emplois moins pénibles ; indemnité temporaire dégressive si déclassement (à partir de 15 ans d'ancienneté, maintien du salaire)		
<b>Aménagement du temps de travail en fin de carrière</b>	55 ans et plus Temps partiel (plusieurs options), complément de rémunération temporaire dégressif, prise en charge des cotisations/salaire temps plein,		
<b>Congé de fin de carrière</b>	Plus de 60 ans et 15 ans d'ancienneté, carrières longues → 1 journée par année d'ancienneté Lien avec le CET Utilisation possible de l'indemnité de fin de carrière		Mise à jour du dispositif créé en 2002 : Congé pour les salariés ayant occupé un poste en 3x8, selon la durée d'occupation (10 ans min.) et selon que le travail en 3x8 dure toute l'année, la campagne betteravière, ou hors campagne.
<b>Compte épargne-temps (CET)</b>	oui		Mise à jour du dispositif (créé en 2000). Utilisable pour un départ en retraite anticipé ou un passage à temps partiel
<b>Rachat d'annuités</b>	oui		Oui via le CET
<b>Prolongement d'activité</b>	<i>Indemnité de fin de carrière progressive avec l'âge à partir de 60 ans</i>		

	<b>Industries de produits alimentaires élaborés</b> 21 juin 2007	<b>Industries charcutières</b> 25 septembre 2007	<b>Négoce et industrie des produits du sol, engrais et produits connexes</b> 30 novembre 2007
<b>Classes d'âge</b>	55 ans et plus (seniors)	55 ans et plus (seniors), 50 ans et plus	50 ans et plus (seniors), plus de 45 ans
<b>Non-discrimination</b>		Oui - Campagne de sensibilisation	En matière d'embauche
<b>Recrutement</b>	Suppression critère âge dans les offres, âge pas critère de choix ; Développement contrats de professionnalisation	Suppression critère âge dans les offres (recrutement ou mutation interne) ; Développement contrats de profession.	Suppression critère âge dans les offres (recrutement ou mutation interne) ; Développement contrats de profession.
<b>Formation</b>	% du plan de formation, accès prioritaire à la période de profess. (45 ans et +) et au tutorat en lien avec l'entretien de 2 <sup>ème</sup> partie de carrière, priorité d'accès au DIF (45 ans et +)	Développement du tutorat (accord IAA 2004) ; % du plan de formation ; 45 ans et + : accès prioritaire au DIF, accéléré à la VAE	Mise en œuvre des dispositifs des accords sur la formation, le DIF (priorité des 45 ans et plus) et la professionnalisation (idem) en lien avec l'entretien 2 <sup>ème</sup> partie de carrière
<b>2<sup>nde</sup> partie de carrière, entretien, bilan de compétences</b>	Entretien professionnel 2 <sup>ème</sup> partie de carrière (Ani mars 2006) ; Bilan après 20 ans d'ancienneté ou à partir de 45 ans	Entretien professionnel à 45 ans puis entretien 2 <sup>ème</sup> partie de carrière tous les 5 ans (voire 3) ; Guide d'application interbranches ; Bilan après 20 ans d'ancienneté ou à partir de 45 ans	Entretien professionnel à 45 ans puis entretien 2 <sup>ème</sup> partie de carrière tous les 5 ans ; Bilan à partir de 45 ans
<b>GPEC</b>		Cadre de référence et méthodologique au niveau interbranches alimentaires : diffusion des travaux/pyramides d'âges	Suivi du taux de mobilité et d'évolution professionnelles par tranches d'âge, notamment plus de 45 et 50 ans et plus
<b>Conditions de travail</b>	Identification des postes incompatibles avec les capacités physiques des seniors → adaptation des postes, priorité d'affectation sur poste plus compatible, surveillance médicale renforcée Si déclassement, maintien temporaire du salaire puis indemnité temporaire dégressive	Réflexion/amélioration des conditions de travail → aménagement des postes à facteurs de risques prof, renforcement des actions de prévention des risques prof. ciblées sur les seniors ; Priorité d'affectation sur emplois moins pénibles et indemnité temporaire dégressive si déclassement et ancienneté < 15 ans	Attention particulière à l'aménagement des conditions de travail des seniors Priorité d'affectation à un poste plus compatible en cas de difficultés
<b>Aménagement du temps de travail en fin de carrière</b>	Plusieurs options ; Lien avec le CET, prise en charge des cotisations/salaire temps plein Senior handicapé : maintien temporaire du salaire puis indemnité temporaire dégressive	Plusieurs options, complément de rémunération temporaire dégressif, prise en charge des cotisations patronales/salaire temps plein	Passage à temps partiel ( <i>sans précision des options</i> ) ; Prise en charge des cotisations /salaire temps plein Travail partagé
<b>Congé de fin de carrière</b>			
<b>Compte épargne-temps (CET)</b>	Droits majorés pour utilisation comme congé de fin de carrière	Droits majorés pour utilisation comme congé de fin de carrière, indemnité de départ en retraite transformable	Utilisable pour un départ en retraite anticipé ou un passage à temps partiel
<b>Rachat d'annuités</b>			
<b>Information retraite</b>			<i>Point/modalités fin carrière avec responsable</i>

	<b>Papiers cartons</b> <i>11 mars 2008</i>	<b>Entreprises agricoles</b> <i>11 mars 2008</i>
<b>Seniors</b>	50 ans et plus	50 ou 55 ans et plus (selon les dispositions)
<b>Non-discrimination</b>	Oui – référence à l'Ani d'octobre 2006 sur la diversité ; Mobilisation de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications → outils de sensibilisation	Oui
<b>Recrutement</b>	CDD seniors , contrat de professionnalisation prioritaire pour les plus de 45 ans privés d'emploi (réflexion sur une hausse de la prise en charge par l'OPCA) ; âge pas critère de choix	CDD seniors (demandeur d'emploi manquant au max de 8 trimestres de cotisations pour une retraite à taux plein)
<b>Formation</b>	Passeport formation ; période de professionnalisation pour les 45 ans et plus et salariés en continu ou semi-continu depuis 10 ans au moins qui souhaitent un poste de jour (accord branche 3 nov 2004) ; VAE : priorité au congé de VAE après 20 ans d'ancienneté ou à partir de 45 ans (financement via le CIF ou DIF, prise en charge éventuelle par FORMAPAP si initiative de l'entreprise) ; favoriser et développer les CQP et CQPI ; DIF : utilisable par les 50 ans et plus pour une action décidée avec l'employeur, priorité d'accès après 45 ans pour une formation consolidant sa carrière	DIF : pas de refus de l'employeur si salarié a 50 ans et plus et action de formation demandée conforme aux dispositions de l'accord, dans la limite des fonds disponibles au sein de l'OPCA ; Priorité d'accès au CIF (55 ans et plus) ; Plan de formation ou plan mutualisé : prise en compte des 55 ans et plus (bilan annuel), examen de la situation des 50 ans et + Accompagnement pour la construction d'un nouveau parcours professionnel (49 ans, au moins 5 années dans le secteur, 1 an dans l'entreprise) : un interlocuteur unique (10h)
<b>2<sup>nde</sup> partie de carrière, entretien, bilan de compétences</b>	Entretien 2 <sup>ème</sup> partie de carrière à partir de 45 ans, puis tous les 5 ans (Guide envisagé) ; Bilan après 20 ans d'ancienneté ou à partir de 45 ans (éventuellement anticipé dans le cadre du DIF) ; tutorat en priorité pour les plus de 45 ans ; accent sur la reconnaissance de la fonction tutorale	
<b>GPEC</b>	Observatoire prospectif récemment créé ; réf à la loi de janv. 2005	
<b>Conditions de travail</b>	Identification des risques d'usure professionnelle et mise en place de mesures concrètes ; prévention de la pénibilité des tâches (référence à l'Ani de sept. 2000) ; convention avec l'ANACT	Prise en compte des conditions de travail et identification de postes de travail ; possibilité de réflexion et travaux sur l'ergonomie des postes et le choix des équipements par CPHSCT
<b>Aménagement du temps de travail en fin de carrière</b>	55 ans et plus : aménagement des horaires de travail (accord avec l'employeur), y compris temps partiel ; les entreprises s'efforceront de limiter l'impact sur les droits à retraite	Aménagement du contrat de travail intermittent (58 ans minimum, max 8 trimestres manquants, min 758h annuelles), lien avec le CET pour les périodes non travaillées
<b>Congé de fin de carrière</b>		
<b>Compte épargne-temps (CET)</b>		CET pour fin de carrière (à partir de 45 ans), exclusivement pour aménagement du temps de travail en fin de carrière ou pour suspendre contrat de travail avant départ en retraite, abondement par l'employeur
<b>Rachat d'annuités</b>		
<b>Indicateurs de suivi</b>	<i>Définition dans un délai d'un an ; examen annuel</i>	
<b>Transmission des connaissances</b>		<i>Tutorat, tutorat -accompagnement (recommandation d'une formation préalable) ; intervention de seniors en formation hors de l'entreprise ; mise à disposition pour un temps défini</i>

	<b>Casinos</b> <i>30 juin 2008</i>	<b>Banque</b> <i>9 juillet 2008</i>
<b>Seniors</b>	55 ans et plus	Référence à l'Ani de 2005
<b>Non-discrimination</b>	Oui - Campagne de communication	Oui – référence aux principes de non-discrimination et d'égalité (convention collective), et de diversité
<b>Recrutement</b>	Utilisation du contrat de professionnalisation	Suppression critère âge dans les offres, âge pas critère de choix ; Utilisation du contrat de professionnalisation : examen des moyens de favoriser l'accès des seniors renvoyé à la prochaine négociation triennale
<b>Formation</b>	DIF : accès des plus de 50 ans dans les mêmes proportions que les moins de 50 ans ; plus de 50 ans : abondement de plein droit d'une action de formation en accord avec l'employeur via droits à DIF ; plus de 45 ans : accès prioritaire à la période de professionnalisation	Promotion de l'accès de tous les salariés à la formation professionnelle continue, sans considération d'âge ; attention particulière à la proportion de 45 ans et plus accédant aux périodes de professionnalisation 55 ans et plus : formation sur le temps de travail quand décidée au cours d'un entretien 2 <sup>ème</sup> partie de carrière ; DIF : complément, éventuellement par anticipation, d'une formation décidée avec l'employeur pour les plus de 50 ans ; VAE : aide matérielle et logistique ; plus de 45 ans : priorité d'accès à la période de professionn.
<b>2<sup>nde</sup> partie de carrière, entretien, bilan de compétences</b>	Transmission : reconnaissance de l'exercice du tutorat ; Entretien individuel 2 <sup>ème</sup> partie de carrière à partir de 45 ans, renouvelé tous les 5 ans à l'initiative du salarié ; Bilan de compétences et VAE : encouragement et information à partir de 45 ans	Engagement des entreprises à une gestion de carrière et une politique de rémunération non discriminantes /âge → indicateur de suivi de l'évolution du taux de promotion des plus de 45 ans Entretien 2 <sup>ème</sup> partie de carrière à partir de 45 ans, renouvelé tous les 5 ans à l'initiative du salarié (dont modalités d'aménagement de fin de carrière) ; Bilan de compétences (à partir de 45 ans ou 20 ans d'activité professionnelle) ;
<b>GPEC</b>	Identification des postes susceptibles de concerner plus particulièrement les seniors	2 indicateurs (rapport annuel de branche) : structure des départs par famille de métiers et catégories professionnelles par tranches d'âge (45-49, 50-55, plus de 55 ans), fins d'activité par famille de métiers part tranches d'âge (moins de 60, 60-61, plus de 61 ans) ; Outils de la GPEC abordés dans le cadre de la négociation sur l'Ani du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail
<b>Conditions de travail</b>	Suivi médical particulier ; aménagement des postes pour éviter aux seniors la station debout prolongée	
<b>Aménagement temps travail en fin de carrière</b>	Temps partiel aidé	Aménagement éventuel des conditions d'emploi dans le cadre de l'entretien de 2 <sup>ème</sup> partie de carrière
<b>Congé de fin de carrière</b>		
<b>Compte épargne-temps</b>		
<b>Rachat d'annuités</b>		
<b>Indicateurs de suivi</b>		<i>Création d'un rapport annuel de branche sur l'emploi des seniors (liste d'indicateurs définie) pour trois exercices ; Examen dans le cadre de la consultation sur le bilan social (complément éventuel par des indicateurs définis par l'entreprise) ; objectif de progression de l'âge moyen des départs à partir de 55 ans (tous motifs), invitation des entreprises à proposer deux objectifs chiffrés complémentaires</i>

## 2.2. Les accords d'entreprise

En dehors de quelques accords sur la diversité, l'égalité professionnelle hommes-femmes et l'amélioration des conditions de travail, les accords récents concernant les seniors relèvent de deux thèmes principaux : l'emploi des seniors et la GPEC.

### 2.2.1. De rares accords sur l'emploi des seniors

Il y a très peu d'accords d'entreprise liés à l'accord national interprofessionnel d'octobre 2005. Les quelques accords existants font plutôt suite à la loi du 21 août 2003 sur la réforme des retraites et se réfèrent aux dispositions de cette loi visant à favoriser la poursuite d'activité des salariés de 50 ans et plus. Quatre accords peuvent être repérés : EADS (février 2005), la Caisse d'Épargne (février 2006), La Mondiale (mars 2006), le CETIM (mars 2006). L'accord sur l'emploi des seniors du CETIM signé en juin 2006 met en place des temps partiels pour les plus de 57 ou 59 ans avec maintien des cotisations de retraite et de retraite complémentaires sur la base d'un salaire 100 %.

L'impulsion donnée en principe par les accords de branche est relativement limitée. Au vu des informations que nous avons recueillies, aucune entreprise ni de l'industrie laitière, ni des coopératives laitières, n'a par exemple signé d'accord dans ce cadre. En effet l'accord dans l'industrie laitière est d'application directe. Il n'est donc pas nécessaire pour une entreprise de signer un accord dès lors qu'elle applique les seules dispositions de l'accord. Le lien a priori simple entre accord de branche et accord d'entreprise sur l'emploi des seniors semble plutôt relever de différents cas de figure, synthétisés dans le tableau suivant.

		Accord de branche sur l'emploi des seniors	
		non	oui
Accord d'entreprise sur l'emploi des seniors	non	Existence possible de dispositifs liés à des accords antérieurs et/ou à des accords relevant d'autres thèmes de négociation  Attente d'un accord de branche	Application directe de l'accord de branche  <i>Ex : entreprises de l'industrie laitière</i>
	oui	Dispositions propres à l'entreprise, anticipant éventuellement un accord de branche à venir <i>Ex : Snecma Services (2007)</i>  Ou absence de branche de rattachement <i>Ex : AGEFOS PME</i>	Addition de dispositions supplémentaires à l'accord de branche  et/ou modifications de certaines dispositions de l'accord de branche (dans un sens plus favorable) mais pas forcément dans un accord d'entreprise titré emploi des seniors

### 2.2.2. Des accords GPEC beaucoup plus nombreux

Au-delà des accords spécifiques liés à la gestion des seniors, certaines entreprises ont décidé de traiter cette problématique par le biais d'accords de GPEC. Elles remplissent ainsi l'obligation issue de la loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale sur deux des volets mentionnés à l'article 72 : la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi et d'accès à la formation professionnelle des salariés âgés. Cette obligation concerne directement les entreprises, et ne nécessite pas d'accord au niveau des

branches. Cependant elle se limite aux entreprises et aux groupes d'au moins 300 salariés en France, ainsi que les groupes de dimension européenne employant au moins 150 salariés en France.

A partir de l'étude de 40 accords de France en vigueur en 2006, Florence Chappert (2007) constate une évolution de leur objet et de leur contenu. Elle distingue trois périodes :

- Jusqu'en 2003, les accords (Michelin 2001, Thalès 2001, Rhodia 2003) visent essentiellement à favoriser les départs anticipés. Ils prévoient des mesures spécifiques pour les seniors (ergonomie des postes, employabilité des salariés âgés, temps partiels, entretiens de carrière, prévention santé) ou un engagement d'embauche de jeunes en contrepartie.
- Depuis 2003, certains accords (Arcelor 2004, Ceac 2005, Alstom 2006) encouragent toujours le retrait anticipé d'activité, mais ils contiennent désormais plus de mesures de maintien en emploi : entretiens d'orientation ou de mi-carrière, temps partiel pour de fin de carrière sont mentionnées des conditions de garantie d'emploi, la formation et la période de professionnalisation, le tutorat.  
D'autres (accords EADS 2005, Air France 2006, La Mondiale 2006, Ifremer 2006) prennent pour cible la seconde partie de carrière et développent des actions pour les 45/50-65 ans.
- Depuis 2006, (Thalès 2006, SFR 2006, Delphi 2006, Rhodia 2007), les accords prévoient un dispositif GPEC pour tous les salariés. Restent quelques dispositifs spécifiques aux seniors, des encouragements au retrait d'activité ou une attention pour les fins de carrière.

Les dispositifs plus spécifiquement destinés aux seniors ou ciblés au moins en partie sur les seniors relèvent donc de thèmes assez variés :

### **Formation**

- DIF : abondement de l'entreprise d'un crédit spécifique d'heures supplémentaires (35h) ni capitalisable, ni transférable (Carrefour), anticipation droit au DIF (Generali)
- Développement de l'employabilité par le détachement dans des fonctions et métiers accessibles (Carrefour)
- Passeport formation : Il s'agit d'un récapitulatif individuel de la formation initiale, des formations réalisées au sein de l'entreprise, voire à l'extérieur de celle-ci. Des moyens spécifiques sont parfois prévus pour sa mise en place pour les seniors (Generali) : assistance apportée par un conseiller mobilité interne.
- VAE : priorité d'accès (Generali)

### **Entretien d'orientation, de mi-carrière**

- Entretien de carrière : tous les 5 ou 3 ans (Generali)
- Entretien professionnel de deuxième partie de carrière : anticiper la seconde partie de la vie professionnelle (Air France)
- Bilan de compétences : afin d'obtenir un programme de formation personnalisé. (Carrefour), après 20 ans d'activité professionnelle et à compter des 45 ans (Air France)

### **Monitorat, tutorat, parrainage métiers et formateurs**

- Monitorat : dans le cadre de l'aménagement des fins de carrière (conserve et transmet expérience, compétences et connaissances) permet d'accompagner nouveaux embauchés (Generali)
- Parrainage métier : interlocuteurs référents (salariés reconnus pour leur expertise) pour les collaborateurs en recherche d'informations (mobilité ou activité professionnelle) (Generali)

- Réseau de formateurs ponctuels : vient en appui dans les formations de professionnalisation (Generali)
- Tutorat : pour l'alternance ou reconversion (Air France)

## **Suivi d'indicateurs de discrimination**

### **Aménagement temps de travail**

- Travail à temps partiel : pour les salariés ayant débuté relativement jeunes (de 55 à 59 ans), un dispositifs privilégiant le taux d'activité et un dispositif privilégiant la rémunération (Generali), diminution progressive (57 ans) : allègement charge de travail, aménagement horaire, réorganisation des activités du service (Air France) ; passage aux 32 heures (Ifremer).
- Compte épargne temps fin de carrière : permet au salariés bénéficiaires une réduction de leur activité en fin de carrière ou un arrêt anticipé de leur activité préalablement à leur départ volontaire à la retraite. (Generali)
- Mise à disposition sans obligation permanente d'activité : sur la base du volontariat pour favoriser le reclassement interne (Thalès)
- Le recours au temps choisi : personnel optant pour temps partiel mais cotisant pour régime retraite temps plein. (Thalès)

### **Aménagement des conditions de travail et de l'ergonomie**

Repositionnement des seniors appartenant à des métiers pénibles sur des postes de travail à moindre pénibilité, (EADS)

### **Mobilité**

Priorité en cas de pluralité de candidatures quand repositionnement interne (Carrefour)

### **Départ anticipé/préretraite**

- Module de préparation à la retraite : stage possible dans le cadre du DIF (Air France), organisation de conférences sur la retraite programmées par le DRH (Ifremer)
- Dispositif exceptionnel destiné à permettre des départs anticipés de salariés ayant accumulé une charge physique importante au cours des dernières périodes (Rhodia)
- Retraite anticipée dans le cadre de carrières longues : pour salariés ayant commencé à travailler jeunes (Thalès)
- Rachat d'années d'études ou d'années incomplète : dans la limite de 12 trimestres (Thalès), aide de 2000 € par trimestre racheté dans la limite de 6 (Air France), salariés âgés de 55ans peuvent bénéficier d'un prêt au taux de 0,5% pour racheter des trimestres manquants (Ifremer)
- Une rente viagère temporaire : procure aux salariés cessant définitivement leur activité professionnelle, un revenu de remplacement sous forme d'une rente viagère temporaire versée par un opérateur extérieur à l'entreprise, au titre d'un contrat d'assurance-vie spécifique (EADS)

L'importance relative de ces différents dispositifs est très variable (cf. tableau 3 page suivante). Un volet « seniors » figure dans 68% des accords. Il comporte trois thèmes : encouragements au retrait d'activité, actions de maintien dans l'emploi des fins de carrière, outils de seconde partie de carrière.



Tableau 3 : Synthèse de 40 accords de GPEC

Thèmes	Dispositifs	% des accords
« Enjeux démographiques » pour l'entreprise		
	Mention dans le préambule	33
Processus de recrutement et d'intégration		
	Dispositif d'apprentissage	23
	Tutorat parrainage	28
	Contrat de professionnalisation	15
	Parcours d'intégration	5
	Dispositif de fidélisation	0
Encouragements au retrait d'activité		
	Rachat de trimestres manquants	18
	Préretraite d'entreprise	13
	Indemnités départ	15
	Congés de fin de carrière, compte épargne-temps	10
Actions de maintien dans l'emploi des fins de carrière		
	Périodes de professionnalisation	30
	Formation	25
	Aménagement des horaires et du temps de travail	13
	Temps partiel	20
	Tutorat, transmission, coopération	33
	Prévention Santé	8
	Ergonomie des postes et pénibilité	5
	Postes moins exposés	3
Outils seconde partie de carrière		
	Principe de non discrimination et mesures	20
	Entretiens réguliers de carrière à partir de 45 ans	35
	Tutorat, transmission, enseignement	33

Source : Chappert (2007)

## 2.3. Sélection des accords d'entreprise

Compte tenu des entrées possibles très variées de la négociation sur les seniors, plusieurs critères de sélection des entreprises ont été retenus.

- **Emploi des seniors**

Dans la base des accords de la DARES ont été sélectionnés les accords portant sur l'emploi des seniors ou sur un autre sujet dès lors que le libellé mentionnait les seniors. Une première sélection porte sur les accords qui mentionnent explicitement le maintien en emploi des seniors, le maintien des compétences des seniors. Néanmoins la date de signature indique que l'ancienneté de l'accord est dans un cas seulement supérieure à 2 ans.

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Libellé	Date
AGEFOS – Fonds d'assurance pour la formation des PME	Associations	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors	12 avril 2005
La Mondiale	Assurance	Gestion de l'emploi et des fins de carrière des seniors	17 mars 2006
Etudes et Productions SCHLUMBERGER	Fabrication d'instruments scientif. et techniques	Accord sur la diversité des âges	4 mai 2006
CETIM	R&D	Politique des seniors	24 juillet 2006
PARTNERRE SA	Réassurance	Sur la gestion de l'emploi des seniors	20 sept. 2006
GLAXOSMITHKLINE U.E.S.	Fabrications de médicaments	Sur le maintien au poste des salariés seniors	17 nov. 2006

- **Accords sur la GPEC**

Les accords de GPEC précédant l'entrée en application de la loi de janvier 2005 ne concernent le plus souvent pas, ou pas explicitement les salariés âgés. Parmi les accords de GPEC recensés par la base de la DARES et signés en 2005 ou 2006, aucun ne mentionne les seniors dans son libellé. Parmi les accords d'entreprise étudiés par l'ANACT (F. Chappert, 2007), deux tiers mentionnent un volet seniors. Ce sont plutôt des grandes et très grandes entreprises : la moitié ont plus de 5000 personnes, un tiers emploie entre 1000 et 5000 salariés. Quelques-uns ont été signés assez tôt pour avoir l'ancienneté de 2 ans requise.

Des accords plus anciens, antérieurs à l'accord national interprofessionnel sur l'emploi des seniors, ont été repérés par une recherche bibliographique approfondie. Il s'agit le plus souvent d'accords mentionnant la deuxième partie de carrière :

Nom de l'entreprise	Libellé de l'accord	Date de l'accord
Thalès	Valorisation de l'expérience et gestion des fins de carrière	12 mars 2002
Caisse des dépôts et consignations	Accord-cadre sur la gestion des compétences et des motivations à tous les âges 2002-2005	10 juillet 2002
Crédit agricole	- Gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle - Tutorat	30 janvier 2004
Arcelor	« Arcelor horizon 2008 »	2005
EADS France	Accord relatif au développement de la deuxième partie de carrière	21 février 2005
Groupe Alstom	Gestion de l'emploi et des âges	13 mars 2006

- **Conditions de travail**

Il existe très peu d'accords d'entreprise spécifiquement sur ce thème. Les accords de GPEC analysés par l'ANACT mentionnent très rarement une action sur l'ergonomie des postes et la pénibilité (5% des accords).

Le seul accord repéré est l'accord du 8 mars 2001 sur l'aménagement des conditions de travail de PSA Peugeot Citroën. L'accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie du 15 avril 2005 mentionne notamment l'égalité d'accès à la formation quel que soit l'âge et un suivi statistique entre autres pour les salariés seniors. Un projet d'accord sur l'emploi et la motivation des seniors semblerait avoir été proposé à la signature en 2005.

Un autre exemple pourrait être Michelin. L'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et la cessation d'activité des salariés âgés du 15 octobre 2001 comporte un volet ergonomie visant à maintenir l'employabilité des salariés, notamment celles des salariés les plus âgés.

- **Eviter les exemples trop connus**

Le choix fait jusqu'à présent a consisté à exclure a priori les entreprises ayant fait l'objet d'une étude dans le cadre d'un programme EQUAL ou d'une présentation lors du colloque d'avril 2007 organisé par l'ANACT : France 3, Air France par exemple.

## 2.4. Conclusion

- **Un « échantillon » d'entreprises**

Les cinq entreprises finalement étudiées relèvent de deux catégories :

- des entreprises qui ont signé des accords concernant les seniors avant l'ANI de mars 2006 : le Crédit agricole, la Caisse des dépôts et consignations, Peugeot, Schneider Electric.
- des entreprises qui ont signé des accords liés à l'ANI de mars 2006 : la sélection est très dépendante du critère d'ancienneté de l'accord. Les accords qui semblent intéressants à voir de plus près sont ceux d'EADS France, de l'AGEFOS PME, de SCHLUMBERGER et du CETIM.

Pourraient s'y ajouter, si besoin, le groupe Alstom et le groupe Michelin.

- **Hypothèse**

A partir des recherches bibliographiques, sur les accords d'une part, sur un certain nombre d'entreprises d'autre part, on pourrait distinguer trois processus d'inscription des seniors dans la signature d'accords :

- Les seniors font l'objet d'un accord plus ou moins déconnecté des autres accords. L'accord est alors centré sur un aspect particulier. C'est notamment le cas des accords sur la mise à la retraite avant 65 ans, de certains accords sur la cessation anticipée d'activité.
- Les seniors apparaissent comme l'une des populations ciblées par une analyse en terme de diversité ou d'égalité. On peut remarquer que les accords sur l'égalité professionnelle hommes / femmes ne mentionnent pas l'âge (Silvera, 2007). Les accords sur la diversité mentionnent eux l'âge mais restent muets sur les dispositifs spécifiques visant à maintenir les seniors dans l'emploi.
- Les seniors sont pris en compte dans le cadre d'accords sur le déroulement de carrière, soit sur la formation tout au long de la vie, soit sur la GPEC.



### **3. Les seniors dans les accords d'entreprise : synthèse et préconisations**

Cinq entreprises ont fait l'objet d'une étude relativement complète. Il s'agit de l'Agefos PME, de la Caisse des dépôts et consignations, du Crédit Agricole, de PSA Peugeot Citroën et de Schneider Electric. Quatre points ont été analysés : le contexte et le déroulement des négociations, les thèmes couverts, les modalités de suivi de la mise en place de l'accord et son impact.

Dans l'ensemble des cas étudiés, la place des seniors dans les accords d'entreprise est un sujet assez complexe à cerner (3.1). Le point essentiel à mettre en avant est le caractère systémique des négociations. Les entreprises ou groupes d'entreprises ne disposent pas d'un accord senior central, elles abordent la question des seniors dans des négociations successives et ponctuelles qui font plus ou moins système.

Ces systèmes ne sont que relativement cohérents puisqu'ils s'inscrivent dans un processus de transformation plus général de la place des quinquagénaires sur le marché du travail, aussi bien du point de vue démographique (les générations nombreuses du baby-boom commencent à dépasser les 55 ans aux alentours de 2001) que du point de vue des politiques de l'emploi (évolution des dispositions concernant les pré retraites, les dispenses de recherche d'emploi, les retraites elles mêmes). Or les négociations se déroulent aussi à leur propre rythme et selon un calendrier reflétant des évolutions et des nécessités internes. On ne saurait donc attendre une cohérence forte lors d'une observation réalisée à un moment précis de ce processus de changement, mais on devrait plutôt s'intéresser à déceler une logique de transformation à l'œuvre. Un point central est qu'aucune entreprise de cet ensemble ne réalise d'accord programmatique centré sur l'emploi des seniors.

Une tendance traverse l'ensemble des cas étudiés, c'est l'englobement de la question des seniors dans une approche qui se centre sur la question de l'emploi et de la formation (3.1.2). Dans tous les cas étudiés, il a été possible de conclure un accord entre les DRH et au moins une partie des organisations syndicales dans une démarche de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi comprenant un volet sur l'emploi des seniors ou dans une démarche de Gestion des Ressources Humaines tout au long de la vie. Les accords sont plus nombreux après 2005 mais certains existent déjà auparavant. On relève plusieurs accords d'adaptation de la Formation Professionnelle ou plus spécifiquement sur le tutorat qu'on peut lier aux démarches de GPEC. Les dispositifs concernant les seniors peuvent donc relever de plusieurs accords. Leur cohérence et l'évolution des dispositifs au cours du temps sont parfois difficiles à apprécier (3.2).

Enfin, il ressort nettement de l'ensemble des cas une incapacité à définir une façon de travailler plus tardivement qui fasse un minimum consensus permettant d'avancer (3.3). Une clé de lecture peut donc être de signaler que des négociations sont conclues sur le thème de l'emploi des seniors, mais qu'elles fonctionnent plus difficilement au sujet du travail des seniors. Les entreprises ont toutes connu récemment un ou plusieurs dispositifs de départ précoce qui marque les mentalités actuelles de façon très profonde.

L'ensemble des négociations de type GPEC en témoigne, la conscience de la nécessité de passer à une autre logique est bien présente partout. Une première question est de savoir quand faire ce passage et les partenaires sociaux se positionnent différemment dans ce calendrier. Une deuxième question est de savoir comment organiser cette évolution : un ensemble de dispositions diverses sur l'âge de départ existe un peu partout. Elle témoigne d'une préoccupation et d'une certaine recherche de solutions. Cependant que va-t-on faire au sujet des travaux pénibles, des métiers difficiles à exercer au-delà d'un certain âge ? Cette question reste semble-t-il presque hors du champ des accords et des négociations analysés.

A partir des éléments de synthèse présentés, un certain nombre de préconisations sont proposées (3.4).

### 3.1. Des difficultés à repérer la place des seniors

#### 3.1.1. Un processus de négociations concrétisées dans un système d'accords

Le texte d'un accord laisse invisible la dynamique de négociation elle-même et les liens avec des négociations antérieures qui n'ont pas abouti. Or ces négociations inachevées contribuent d'une part à la construction d'un point de vue plus ou moins partagé sur les enjeux et sur les mesures à mettre en place, d'autre part à repérer les thèmes de négociation les plus à même d'aboutir à un accord ultérieur.

Le thème des seniors est abordé de façon récurrente dans des systèmes d'accords dans les Caisses Régionales du Crédit Agricole, chez Schneider Electric, PSA Peugeot Citroën et à la Caisse des Dépôts. Un cas se présente de façon moins nette chez Agefos PME, mais on y relève tout de même trois accords. De façon générale on agit donc par touches successives en entrant dans le sujet selon des modes d'entrée variables, le tutorat et la formation professionnelle, les régimes de retraite, à l'occasion d'un dernier accord de préretraite, ou par la GPEC. Cela finit par constituer des « grappes » d'accord qui font système. On évite probablement dans ces entreprises de prendre le problème de front dans une négociation d'ensemble sur les seniors.

#### Synoptique : Thèmes généraux des accords pris en compte dans l'étude

Nature générale de l'accord	Caisses Régionales du Crédit Agricole	Schneider Electric	PSA Peugeot Citroën	AGEFOS PME	Caisse des dépôts
Pré retraite (d'entreprise, CASA, PRP, CPA, CAA...)	Avant 2002	2004	1999	1997	1999
Amélioration des conditions de travail			2001		
Diversité			2004		
CET/ Aménagement des fins de carrière	2006				
Gestion de l'âge de départ	2006	2005	2*2002	2007	2006
Formation professionnelle, tutorat	2004 et 2005		2005		
GPEC	2004	2007	2007	2005	2002 et 2005

CASA : cessation anticipée d'activité pour les salariés de l'automobile

CAA : cessation anticipée d'activité

CPA : cessation progressive d'activité

PRP : préretraite progressive

Note : Selon son contenu, un accord peut être mentionné plus d'une fois.

Dans les derniers accords en vigueur, la thématique de la gestion de l'âge de départ se décline en plusieurs approches : mise à la retraite, congés de fin de carrière, aménagement du régime de retraite, compte épargne-temps pour des rachats de trimestres ou du temps partiel.

<b>Gestion de l'âge de départ</b>	Crédit Agricole	Schneider Electric	PSA Peugeot Citroën	AGEFOS PME	Caisse des dépôts
<b>Mise à la retraite</b>	2006			2007	
<b>Congés de fin de carrière</b>		2005			2006
<b>Régime de retraite</b>			2*2002		
<b>CET/rachat de trimestre</b>				2007	2006
<b>CET/ Temps partiel</b>	2006				2006

Note : Selon son contenu, un accord peut être mentionné plus d'une fois.

L'expérience de Peugeot a sans doute une valeur d'exemple puisque la variété des sujets abordés y est notable sans qu'un accord sur l'emploi des seniors ait pu y être conclu. Dans ce cas, la négociation explicitement ouverte sur les seniors n'a pas abouti. Elle a néanmoins contribué à redéfinir l'angle de négociation. Des négociations successives sur les conditions de travail, les retraites complémentaires, la diversité, la formation tout au long de la vie ont joué un rôle dans la prise en compte des seniors. Finalement un accord GPEC reprend des thèmes du texte non signé sur l'emploi des seniors : une grappe d'accords liés les uns aux autres s'est constituée en quelques années et on ne dispose pas d'un texte de synthèse mettant à plat l'ensemble des nouveaux principes et dispositifs.

A la Fédération nationale du Crédit Agricole la perspective d'une négociation d'ensemble sur la question des seniors n'apparaît pas comme un mode d'approche souhaitable. La gestion des ressources humaines est focalisée sur une stratégie de développement des compétences tout au long de la vie, incluant une entrée à un jeune âge et une fidélisation des salariés jusqu'à l'âge de leur retraite. La question des seniors ressort comme une déclinaison de principes généraux pouvant faire l'objet d'accords. On souhaite donc pouvoir développer la question de l'âge comme un chapitre d'une négociation sur la formation ou la GPEC et non en tant que telle.

Des entreprises entrent plus tardivement dans la prise en compte d'une nécessité de travailler au-delà de 55 ans comme Schneider Electric et la Caisse des dépôts. Une entrée par des discussions de principe comme la GPEC montre un avancement de la réflexion sans marquer de transition brutale, ce qui peut avoir la préférence des responsables des ressources humaines.

L'analyse de plusieurs accords successifs sur des aspects variés et liés plus ou moins directement à l'emploi des seniors est un moyen de montrer que des dispositifs peuvent se répondre. C'est par exemple le cas des mesures de départ anticipé via le compte épargne temps et du départ anticipé « primé » pour l'AGEFOS PME.

La création d'une obligation légale de négocier ne conduit donc pas nécessairement à un accord « de contenu ». Il peut s'agir d'accords plutôt formels lorsque la construction de la réflexion n'a pas été conduite à l'occasion de négociations antérieures.

### **3.1.2. La recherche d'une thématique englobante concernant l'emploi et la formation**

L'analyse « historique » de la succession des accords concernant les seniors laisse à penser que se dessinent des stratégies d'englobement des thèmes de négociation. Dans tous les cas les entreprises ont eu une pratique négociée de préretraite ou de départ avancé à un moment récent de leur histoire.

Bien que toutes les organisations syndicales n'aient pas souscrit à cette logique, des accords d'entreprise ont été possibles au sujet de réductions d'effectifs liées à des mesures d'âge, assorties ou non de recrutements de jeunes. Cette pratique constitue un point de repère, parfois regretté par les négociateurs ou une partie d'entre eux. A ce sujet le chronogramme (tableau 2 p. 28) montre une rupture à situer fin 2002 ou début 2003.

Aucun des accords analysés n'est lié à l'accord national interprofessionnel d'octobre 2005 sur l'emploi des seniors. Les accords se rattachent plutôt :

- soit à la loi du 21 août 2003 sur la réforme des retraites, compte tenu de son impact sur les modes de sortie (AGEFOS PME, Caisse des dépôts dans une moindre mesure) ;
- soit à l'obligation issue de la loi du 18 janvier 2005 sur deux des volets fixés : la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi et d'accès à la formation professionnelle des salariés âgés (PSA Peugeot Citroën, Schneider Electric) ;
- soit à des accords antérieurs sur la formation tout au long de la vie (Crédit agricole) ou sur les conditions de travail (PSA Peugeot Citroën) ;
- ou enfin à des accords antérieurs réguliers (accords triennaux de la Caisse des dépôts).

Deux thèmes de négociation tendent au final à englober les thèmes liés aux seniors :

- la GPEC d'une part, les négociations en cours dans ce cadre à la Caisse des dépôts et à l'AGEFOS PME reprenant potentiellement une partie des points relatifs aux seniors négociés dans les accords existants,
- la diversité d'autre part, qui permet d'intégrer dans une réflexion d'ensemble les actions en direction des salariés immigrés, des femmes et des seniors (Peugeot notamment).

Il y a dans tous les cas un travail entre les partenaires sociaux dans le domaine de la formation tout au long de la vie, soit par le biais d'un accord spécifique, soit par le biais d'un travail complémentaire.

Il n'y a pas d'opposition entre une démarche développant une philosophie générale liée à la diversité des ressources humaines et une pratique s'appuyant sur une démarche prévisionnelle. Il peut y avoir dissociation des deux dossiers. Cependant l'approche en terme de diversité pousse à mentionner explicitement les recrutements de seniors. Parmi les cinq entreprises analysées, seule PSA mentionne ce point et oriente sa politique de recrutement vers la recherche de seniors sur le marché du travail.

- Schneider Electric est connu pour sa promotion de la diversité des ressources humaines en matière ethnique et en direction des jeunes, mais l'entreprise n'a pas lié au cours de ces années le dossier des seniors et la recherche de diversité.
- Le Crédit Agricole conclut une négociation sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie, ne négocie pas sur la diversité, mais se montre perméable à cette philosophie dans ses orientations actuelles de gestion des ressources humaines.



Tableau 2 : Chronologie des accords, 1999-2008

	<b>1997-2002</b>	<b>2003-2005</b>	<b>2006-2008</b>
<b>Contexte législatif</b>	<b>16/11/2001 : Loi sur la lutte contre les discriminations</b>	21/8/2003 : Loi sur la réforme des retraites 20/9/2003, 5/12/2003, 1/3/2004 : ANI sur la formation professionnelle tout au long de la vie <b>4/5/2004</b> : Loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social 18/1/2005 : Loi sur la programmation de la cohésion sociale 13/10/2005 : ANI sur l'emploi des seniors	<b>6/6/2006 : Plan national pour l'emploi des seniors</b>
<b>Caisses régionales du Crédit Agricole</b>	système de préretraite généralisé	4/2/2004 : Accord sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle 4/2/2004 : Accord sur les missions et les moyens du tutorat	9/1/2006 : Accord sur la mise à la retraite
<b>Schneider Electric</b>	système de préretraite généralisé	25/5/2004 : accord de préretraite totale 2005 : Accord relatif à la prise du congé de fin de carrière pour les salariés ayant effectué une longue carrière	21/2/2008 : accord GPEC
<b>PSA Peugeot Citroën</b>	4/3/1999 : Accord cadre sur l'amélioration de l'emploi (accord RTT et préretraites CASA). 8/03/01 : accord sur l'amélioration des conditions de travail mars 2002 : 2 accords sur la mise en place d'un nouveau régime de retraite à cotisations définies et de nouvelles dispositions pour les retraites	8/9/2004 : Accord sur la diversité et la cohésion sociale 15/4/2005 : Accord sur la formation tout au long de la vie professionnelle	6/4/2007 Accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
<b>AGEFOS PME</b>	7/2/1997 : modification de la CC pour introduction de la préretraite progressive	12/4/2005 : Accord collectif d'entreprise sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors	2/3/2007 : 2 Accords d'entreprise sur le CET et l'abondement par l'employeur du compte épargne temps
<b>Caisse des dépôts et consignations</b>	7/7/1999 : accord cadre 1999-2002 : incitation aux départs anticipés, pré retraite 10/7/2002 : accord cadre 2002-2005 : gestion des compétences	20/12/2005 : Accord cadre 2006-2008 : GPEC et gestion de 2è partie de carrière	

- PSA Peugeot Citroën conclut en 2004 un accord sur la diversité et la cohésion sociale qui ouvre une problématique sur l'emploi des seniors. Elle peut être considérée comme celle qui prévaudra dans la suite des négociations, réussies ou non.

En l'occurrence, la démarche pragmatique conduit à aborder la question des seniors par le biais de la GPEC et la question de la formation, une démarche insistant plus sur les principes peut s'appuyer sur la diversification des profils d'emploi. Dans le champ des relations professionnelles en entreprise, il ne pose pas de problème insurmontable de lier une démarche prévisionnelle sur l'emploi avec le dossier des seniors et cela constitue un trait commun aux cas examinés. Entre les partenaires sociaux les tensions apparaissent lorsque les organisations syndicales perçoivent dans les démarches de GPEC, à tort ou à raison, des prémices à une réduction des effectifs. Schneider Electric a été dans ce cas et l'accord sur la GPEC apparaît un peu plus tard que la direction ne l'aurait souhaité. Cependant les difficultés finissent par être résolues.

## **3.2. Des dispositifs inégalement développés**

Les négociations se sont ouvertes le plus souvent sur la base des données extraites des bilans sociaux. Le plus souvent, il n'y a pas eu d'études spécifiques sur les seniors pour connaître leur répartition par métiers, leurs attentes, leur accès à la formation. Lorsque ces études sont conduites, elles restent un instrument pour la négociation et ne circulent pas dans l'entreprise ni à l'extérieur. Les diagnostics restent donc souvent invisibles.

Par ailleurs les seuils d'âge habituellement utilisés (45 ans, 55 ans), en particulier dans les accords interprofessionnels, sont très largement repris, sans être discutés au regard du contexte particulier de l'entreprise.

Enfin, rendre compte de l'impact des accords se heurte à deux difficultés. D'une part les bilans des accords ne sont mis à disposition que des signataires et les données qu'ils contiennent sont considérées comme confidentielles. Les éléments de suivi des accords qui ont été mis à notre disposition dans certaines entreprises ne sont donc pas présentés ici. D'autre part, les bilans sont souvent réalisés par les directions des ressources humaines à un moment donné de l'année, et sous la forme de comptage. Il n'est donc souvent pas possible de comparer le nombre de bénéficiaires au nombre de personnes potentiellement concernées, ni a fortiori de savoir quelles sont les caractéristiques des personnes bénéficiaires de certains dispositifs.

### **3.2.1. Une gestion (de l'âge) des départs en retraite**

Les dispositifs les plus largement présents concernent les départs en retraite. Compte tenu de l'arrivée à échéance d'accords antérieurs ou de dispositifs à durée déterminée, ce sont aujourd'hui les seuls dont disposent les entreprises étudiées.

La conception de ces dispositifs traduit généralement un ajustement de la possibilité de partir avant l'âge de la retraite à taux plein : soit une réduction dans le temps des critères d'accès (d'âge et d'ancienneté notamment) notamment compte tenu des critères d'accès aux dispositifs de préretraite antérieurs, soit une restriction de l'accès à certains salariés. S'y ajoute fréquemment l'obligation pour le salarié qui souhaite en bénéficier de s'engager sur la date de son départ en retraite.

	<b>Nature du dispositif</b>	<b>Critères d'accès ou conditions d'utilisation</b>	<b>Application</b>
<b>Caisses régionales du Crédit Agricole</b>	Congé de fin de carrière (2006) ou rachat de trimestres	CET ou CET spécifique de fin de carrière Engagement sur la date de départ en retraite Nés avant janvier 1953, et ancienneté >10 ans Salariés ayant opté pour un temps partiel compris entre 80 et 95% du temps plein (min 1 an, max 5 ans) Versement min 10 jours par an sur le CET (max 4 ans)	Complexe et contraignant, Mal connu et mal compris → peu appliqué
	Indemnité de départ à la retraite améliorée (2006) pour mise à la retraite avant 65 ans	Salariés de 60 ans ayant acquis leurs droits à retraite à taux plein	Beaucoup de départs
<b>Schneider Electric</b>	Congé de fin de carrière (1995)	Droits à une retraite à taux plein ou à une retraite anticipé pour longue carrière à la prise du congé	
<b>AGEFOS PME</b>	Indemnité de rupture avant 65 ans (2005)		Mal connu, réticence des directions régionales
	Rachat de trimestres (2007), abondé par l'entreprise	Utilisation du CET	
<b>Caisse des dépôts et consignations</b>	Congé de fin de carrière, via le compte épargne-temps		
	Rachat de trimestres (2006), avec prise en charge de 50% des intérêts si souscription d'un prêt	10 ans d'ancienneté Engagement sur une date de départ	Option intérêts des prêts très peu utilisée
	Accompagnement des départs en retraite à taux réduit	10 ans d'ancienneté au moins et possibilité exercer droit à retraite	

### 3.2.2. L'aménagement des fins de carrière

Dans les trois cas où ils ont été repérés via les accords, les aménagements portent essentiellement sur des possibilités de temps partiel en fin de carrière, le plus souvent compensé au niveau de la rémunération par l'utilisation des jours épargnés sur le compte épargne-temps. On peut y faire figurer également les fonctions de tutorat, de conseil, de formateur interne, et la mise à disposition extérieure à l'entreprise.

Ici aussi les critères d'accès aux dispositifs ont parfois évolué dans le temps. C'est par exemple le cas du congé solidaire de la Caisse des dépôts et consignations, devenu beaucoup plus restrictif que dans l'accord triennal précédent (hausse de l'ancienneté requise, engagement désormais de partir en retraite à l'issue du congé).

	<b>Nature du dispositif</b>	<b>Critères d'accès ou conditions d'utilisation</b>	<b>Application</b>
<b>Caisses régionales du Crédit Agricole</b>	Temps partiel de fin de carrière (2006)	Engagement sur la date de départ en retraite Nés avant janvier 1953, et ancienneté >10 ans Salariés ayant opté pour un temps partiel compris entre 80 et 95% du temps plein (minimum 1 an, maximum 5 ans) Inscription au Compte épargne-temps spécifique fin de carrière, avec abondement de l'entreprise (2006)	Complexe et contraignant, Mal connu et mal compris Peu de temps partiel en général ➔ peu appliqué
<b>PSA Peugeot Citroën</b>	Temps partiel en fin de carrière, éventuellement lié à une mission tutorale (2005, modifié en 2007)	2 ans avant la liquidation de la retraite Avoir plus de 58 ans ou pouvoir bénéficier dans les deux ans du dispositif carrières longues 5 ans d'ancienneté Temps plein	
<b>Caisse des dépôts et consignations</b>	Adaptation progressive du temps de travail (2006)	A partir de 57 ans	
	Congé solidaire (2002, modifié en 2006)	10 ans de services effectifs Maximum 3 ans : départ en retraite à l'issue du congé	

Notons qu'aucun des accords étudiés ne met en place de mesure spécifique d'aménagement des conditions de travail pour les seniors. L'accord spécifique de PSA sur l'amélioration des conditions de travail de 2001 recherche en effet une adéquation générale entre les hommes et les postes de travail. L'accord GPEC 2008 de Schneider Electric mentionne que des aménagements de poste pourront être envisagés.

### 3.2.3. Formation et 2<sup>ème</sup> partie de carrière

L'essentiel des dispositifs concernant la formation et la seconde partie de carrière s'inscrit dans le cadre des accords nationaux interprofessionnels de 2003 et de la loi de 2004. Sont ainsi mentionnés dans les accords d'entreprise :

- le plan de formation ;
- le droit individuel à la formation ;
- les périodes de professionnalisation ;
- le tutorat.

Les quelques variantes apportées correspondent d'une part à l'affirmation d'une priorité donnée aux salariés seniors (mais sans plus de précisions) pour tout ou partie des dispositifs mentionnés, d'autre part à quelques mesures d'accompagnement (par exemple la mise en

place d'un passeport formation et un « Rendez-vous formation » tous les 4 ans au Crédit agricole). A la différence des dispositifs de gestion des départs et d'aménagements de fin de carrière, il n'y a pas forcément de bilan formalisé.

S'y ajoutent dans les accords GPEC de Schneider Electric et de PSA, repris de l'accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors de 2005, un entretien de 2<sup>ème</sup> partie de carrière à partir de 45 ans puis tous les 5 ans et un bilan de compétences également en 2<sup>ème</sup> partie de carrière. L'accord GPEC de PSA mentionne en outre une priorité à la mobilité interne pour la reconversion d'un salarié exerçant un métier sensible et au bénéfice des plus de 50 ans.

Pour conclure sur les dispositifs prévus par les accords, notons qu'en dehors de l'affirmation dans l'accord PSA sur la diversité et la cohésion sociale d'un principe de non discrimination sur l'âge, les accords concernant les seniors ne mettent pas en place de mesures visant à réduire la discrimination sur l'âge ou à favoriser le recrutement externe de seniors (à la différence des accords de branche sur l'emploi des seniors présentés au chapitre 2).

### **3.3. Comment travailler plus tard ? A la recherche de lignes directrices**

Dans plusieurs cas étudiés (Peugeot et Crédit Agricole notamment), si des négociations successives contribuent à la construction de dispositions relatives aux seniors, les entreprises apparaissent en attente de lignes directrices sur ce que pourraient être des mesures efficaces permettant de travailler couramment au-delà de 55 et 60 ans.

Ce manque est particulièrement ressenti en matière de conditions de travail. Les partenaires sociaux d'entreprises se sont trouvés pendant plusieurs années dans l'attente de résultats de la négociation interprofessionnelle sur la pénibilité. Ceux-ci ne sont finalement pas survenus puisque ces négociations ont finalement échoué en juillet 2008.

La pénibilité du travail marque plusieurs réalités professionnelles, de façon différente pour les ouvriers de Peugeot, pour des employés de banque du Crédit agricole ou des techniciens et ingénieurs de recherche de Schneider Electric. L'allongement et l'harmonisation de la durée de cotisation pose un problème à plusieurs délégués et responsables ressources humaines rencontrés. Travailler plus de quarante ans n'a pas la même signification sur les chaînes de montage de Peugeot et dans les agences des banques.

A la suite de l'échec des négociations sur la pénibilité, la CGT, la CFDT et la CFE-CGC ont demandé au gouvernement la mise en place d'un dispositif de départ anticipé pour pénibilité au choix du salarié et financé en partie par les entreprises. La CFDT de son côté a dénoncé l'allongement de la durée de cotisations nécessaires pour entrer dans le dispositif de retraites anticipées. Celui-ci a été porté à 172 trimestres ou 43 ans d'activité pour un salarié né en 1952 partant en 2009 alors que pour les autres salariés la durée normale sera de quarante ans et un trimestre au même moment.

Toutes les confédérations cherchent une solution pour permettre un départ anticipé des salariés ayant eu de longues carrières dans des professions pénibles et les syndicats rencontrés se situent parfaitement dans cette ligne. Les responsables de ressources humaines rencontrés sont très circonspects sur ces questions. D'une part ils n'anticipaient pas la mise en place d'un dispositif interprofessionnel de ce type en 2007 et 2008, d'autre part ils estiment que l'instauration d'un système maison de départ anticipé est probablement hors d'atteinte financièrement.

### **3.3.1. Préretraites et négociations**

Le système des préretraites a généré en son temps une dynamique de négociation collective. Toutes les entreprises ont mis en place des systèmes variés de pré retraite et cela a presque toujours sollicité une forme de négociation que ce soit un accord CASA, une modification de convention collective, un accord de pré retraite totale. Autrement dit, la fin des préretraites est un changement social et un bouleversement pour la négociation sociale. Jusqu'au début des années 2000 on savait qu'une négociation sur la régulation des effectifs par des mesures d'âge était susceptible de déboucher sur la signature de syndicats réformistes.

Des délégués syndicaux d'entreprise affirment clairement regretter ces solutions notamment dans le monde industriel (PSA Peugeot Citroën et Schneider Electric) mais aussi dans des banques où le contact avec la clientèle est une réalité de travail difficile (Réseaux du Crédit Agricole). Dans plusieurs entreprises, on aborde le plus tard possible la question des nouveaux principes de gestion de l'emploi au cours de négociations.

Schneider Electric réalise des préretraites totales jusqu'en 2004. La Caisse des dépôts en 2006 intègre au terme de la négociation un dispositif éphémère de préretraite dans la lignée des dispositifs précédents de l'entreprise.

Dans tous les cas, les salariés montrent un attachement profond à ces dispositifs et considèrent comme une injustice de ne pas bénéficier des dispositifs de départ concernant leurs collègues tout juste un peu plus âgés, parfois à un an près. Les organisations syndicales sont en général parfaitement prisonnières de cette perception de leurs adhérents.

### **3.3.2. Deux impératifs à concilier**

Les organisations syndicales et les directions des ressources humaines sont confrontées à deux impératifs dont les temporalités sont différentes.

Le premier est celui du ressenti des salariés dont les aînés ont bénéficié de mesures de départ précoces. A ce sujet la structure sociale des adhérents des organisations syndicales compte beaucoup. Les syndicats de cadres montrent plus de tolérance que les autres confédérations au sujet de départs plus tardifs. Les syndicats ayant une base plus ouvrière comme la CGT considèrent qu'il est prioritaire de manifester un désaccord sur un allongement de la vie active eu égard aux conditions de travail rencontrées par leurs adhérents et sympathisants. Après 2003 et le conflit social sur la réforme des retraites, des syndicats CFDT comme celui de Peugeot ont clairement cherché à être en phase avec cette perception des salariés. La pression est forte pour des organisations syndicales qui ont besoin de militants, d'adhérents et d'électeurs en vue de relayer ces demandes.

Le second impératif est celui de la démographie générale et de la pyramide des âges particulière à l'entreprise. Il est clair pour tous nos interlocuteurs que des ajustements s'imposeront un jour. On peut voir dans tous les cas étudiés ici que la démarche prévisionnelle des accords GPEC est une préparation de l'avenir. Il s'agit bien sûr d'un effet de construction de l'échantillon, puisque des entreprises actives dans ce domaine ont été retenues ici.

Le point intéressant est que toutes ces entreprises peinent à mettre en place des dispositifs facilitant le travail des quinquagénaires tout en s'accordant à la perception des salariés actuels. Selon leurs conceptions, leurs programmes, leur sociologie dans l'entreprise, les organisations syndicales se positionnent différemment dans ces calendriers. Peugeot met en place un accord sur les conditions de travail en 2001 et montre de l'attention sur ce dossier, mais les interlocuteurs syndicaux estiment que les conditions de travail sont moins pénibles au sens physique et plus difficiles du point de vue des cadences et des exigences des

postes. Les caisses régionales du Crédit Agricole ont signé un accord qui veut permettre aux salariés en fin de carrière d'aménager leur temps de travail global par l'utilisation du temps partiel dans un compte épargne temps spécifique mais l'accord est peu utilisé par les intéressés.

### **3.3.3. Vers une gestion de l'âge du départ ?**

Dans tous les cas on se demande désormais ce qu'il convient de mettre en place en vue de permettre l'allongement de la vie active. Un délégué syndical central nous a demandé lors d'un entretien ce qu'il y avait désormais à négocier au juste si chacun est simplement contraint de travailler plus tard de par la loi. Bien que légèrement provocatrice, cette formule explicite une interrogation assez partagée sur la nature des négociations analysées ici. A plusieurs reprises les négociateurs se sont montrés à la recherche de solutions internes et d'outils à mettre en place pour gérer les fins de carrière, temps partiels, comptes épargne temps, prise en compte de la pénibilité...

Peu d'entre eux nous ont laissé entendre que ces outils leur convenaient et que les solutions étaient entre leurs mains. Cela se concrétise par une diversité de dispositifs regroupés dans le synoptique sous le titre de gestion de l'âge de départ, mais dont l'unité est parfaitement illusoire. Il nous semble que l'incertitude est assez répandue sur la façon de s'organiser concrètement pour permettre un travail à un âge plus avancé, alors que d'un certain point de vue c'est la question la plus concrète.

PSA Peugeot Citroën a renégocié son régime de retraite en 2002. En 2006, les caisses régionales du Crédit Agricole ont signé deux accords, l'un sur la mise à la retraite dans le cadre des dispositions de la loi de 2003 et l'autre sur l'aménagement des fins de carrière avec des partenaires syndicaux différents. Schneider Electric a rediscuté les conditions du congé de fin de carrière prévu par la convention collective en 2005. Agefos PME met en place un dispositif de rachat de trimestres manquants en 2007. La Caisse des Dépôts met en place en 2006 des dispositions concernant l'aide au rachat de trimestres manquants, l'accompagnement des départs en retraite à taux réduit, l'indemnité de départ à la retraite. Ces dispositifs reviennent en général sur la question de l'âge du départ mais interviennent peu ou pas sur l'aménagement des postes, les conditions de travail, l'aménagement des horaires. La tentative du Crédit agricole à ce sujet est intéressante, malgré son insuccès, et on remarque également les dispositions de la caisse des dépôts au sujet de l'adaptation progressive du temps de travail en fin de carrière en utilisant un Compte Epargne Temps.

La tendance que l'on décèle ici est celle d'un développement de négociations portant sur une gestion de l'âge du départ et dont l'objectif est en général d'éviter l'application stricte du droit commun et d'en adoucir les contours.

Cette clé de lecture reconstituerait un cas de figure classique pour la négociation collective d'entreprise, au fond placée dans une position d'amortisseur entre le droit commun et les salariés. Les accords d'entreprise continueraient ainsi à mettre en place des dispositions plus favorables aux salariés que celles du droit du travail. Cela serait certainement au détriment de la vocation d'outils de l'expérimentation sociale qui avait été la leur dans le dispositif de réduction du temps de travail. La négociation d'entreprise sur les seniors serait ainsi une simple négociation d'aménagement.

## 3.4. Préconisations

### 3.4.1. Améliorer le suivi des accords et des négociations

- **Repérer les accords d'entreprise existants**

Repérer parmi les accords d'entreprise ceux qui concernent les seniors est difficile pour quatre raisons ;

- le terme « seniors » ou le thème « emploi des seniors » n'est pas toujours mentionné dans le titre de l'accord ;
- quand ces termes figurent, ils désignent encore souvent des accords relatifs au départ des salariés âgés (mise à la retraite, modification des indemnités de départ) ;
- des mesures soit spécifiquement destinées aux seniors soit utilisables en particulier pour les seniors mais non spécifiques peuvent exister dans des accords plus classiques (sur le temps de travail ou la formation professionnelle par exemple), dans des conventions collectives ou dans des accords relevant de thèmes généraux tels que l'égalité professionnelle ou la diversité ;
- enfin les accords sur des thèmes tels que la GPEC ou la diversité peuvent contenir des dispositions concernant les seniors, mais ce n'est pas systématique.

Dans la plupart des cas, repérer les accords pertinents implique donc d'abord d'élargir le champ des accords retenus, puis de regarder le contenu des accords signés. L'utilisation de la base de données sur les accords d'entreprise renseignée par les directions du travail n'est donc pas satisfaisante.

Or les informations sur les accords « seniors » sont dispersées et encore fragmentaires. Comme nous l'avons souligné, un certain nombre d'accords, d'entreprise et de branche, peuvent être repérés en recourant à quatre sites : [www.anact.fr](http://www.anact.fr), [www.dialogue-social.fr](http://www.dialogue-social.fr), [www.maturescence.fr](http://www.maturescence.fr) et [www.equallite.com](http://www.equallite.com). Cependant ces sites mentionnent uniquement les accords récemment conclus en réponse à une nouvelle impulsion légale : ils ne permettent de repérer ni les accords relativement anciens, ni ceux moins explicitement liés aux seniors.

- **Repérer l'impact des accords de branche**

Les accords d'entreprise peuvent s'inscrire dans le cadre d'un accord de branche, d'un accord national interprofessionnel (ANI), ou être directement suscités par une loi. Peu d'accords de branche ont été signés dans le prolongement de l'ANI de 2005 sur l'emploi des seniors : trois entre décembre 2005 et juillet 2006, cinq entre juin 2007 et septembre 2008. Déclenchent-ils des négociations d'entreprise ? Pas nécessairement.

L'exemple de la branche des industries laitières est à cet égard très instructif. L'accord de branche étant d'application directe, il n'était pas nécessaire de négocier en aval un accord d'entreprise pour appliquer des dispositions de l'accord de branche. Entre l'accord de branche, censé impulser des pratiques, et les entreprises, l'échelon de l'accord d'entreprise n'est donc pas indispensable. Cependant, dans le cas des industries laitières, certaines dispositions ont pu être reprises ultérieurement, et éventuellement améliorées, dans le cadre d'accord d'entreprise sur la GPEC. Au final, un accord d'entreprise peut effectivement finir par être conclu, mais le rôle de l'accord de branche sur l'emploi des seniors est a priori invisible.

Comment alors repérer plus rapidement l'impact des accords de branche relatifs aux seniors ? Probablement en sollicitant directement les commissions paritaires chargées de leur suivi.



- **Repérer les « grappes d'accords »**

L'un des résultats de notre recherche est la mise en évidence de « grappes d'accords » : les accords relatifs aux seniors s'inscrivent dans une continuité de négociations et d'accords (avec parfois aussi des échecs). Il est alors peu éclairant de juger un accord sans prendre en compte les étapes antérieures.

Cette conclusion amène à formuler deux observations. D'une part il est extrêmement difficile de repérer les accords successifs et a fortiori de se procurer les textes des accords successifs. Il n'existe pas de base de données accessible (et gratuite) permettant de reconstituer pour une entreprise l'enchaînement des accords. D'autre part, les négociations amorcées ou qui n'ont pas abouti pas à un accord restent invisibles.

### **3.4.2. Améliorer le contenu des accords**

- **Imposer une phase de diagnostic préalable à la négociation**

Les dispositions contenues dans les accords semblent dans la plupart des cas relever d'analyses a priori. Il n'y a pas eu d'études plus poussées de l'adéquation entre les mesures proposées et les souhaits ou les caractéristiques des personnes concernées.

Par ailleurs, l'impression que donnent les accords est celle d'une reprise de dispositifs soit déjà appliqués en en modifiant les critères d'accès par exemple (c'est particulièrement vrai pour les départs anticipés, quelle que soit leur forme), soit de dispositifs classiques relativement rarement « retailés » selon les besoins ou les caractéristiques socio-démographiques de l'entreprise. Il est également fréquent que certains dispositifs soient mentionnés mais que leurs modalités concrètes d'application soient renvoyées à la mise en place d'une commission ad hoc. Par conséquent, certains dispositifs se trouvent finalement peu utilisés alors que d'autres ne sont en fait jamais mis en place.

Imposer une phase de diagnostic préalable ou en cours de négociation pourrait permettre de mieux contextualiser les dispositifs, et donc d'améliorer leur pertinence au regard de la population (ou des populations) qu'ils concernent.

- **Mettre à disposition des aides à la négociation**

Lorsqu'une négociation s'ouvre sur des thèmes relatifs aux seniors, les négociateurs sont souvent à la recherche d'accords existants. Au stade actuel de développement des accords sur l'emploi des seniors, qu'ils soient de branche ou d'entreprise, cette recherche, même si elle est longue, aboutit à repérer un certain nombre d'accords visibles encore peu nombreux. Cependant la tendance à l'emboîtement des accords et la présence de grappes d'accords rendent déjà les investigations plus lourdes. Une base de données transversale, permettant de repérer les différentes variantes d'un même dispositif ou d'un groupe de dispositif, pourrait faciliter la recherche des négociateurs.

Dans les cinq cas analysés, les négociateurs, notamment syndicaux, sont en attente de d'exemples de dispositifs « qui marchent », de « lignes directrices » sur ce que pourraient être des mesures efficaces pour maintenir les seniors en emploi jusqu'à la retraite, compte tenu de l'allongement de la durée de cotisation. Trois propositions pourraient répondre à cette attente :

- organiser des rencontres avec les signataires d'accords repérés comme intéressants,
- mettre en discussion les difficultés à appréhender certains thèmes,
- et enfin, du côté des pouvoirs publics, donner des priorités en matière d'amélioration des conditions de travail.

Les accords d'entreprise prévoient généralement un suivi de l'application des dispositions de l'accord. Ce suivi consiste le plus souvent à renseigner des indicateurs de résultats, en termes de nombre de bénéficiaires. Il est rare que soient également appréciées les causes de l'utilisation et surtout de la non-utilisation des différents dispositifs contenus dans l'accord. Repérer ces causes pourrait contribuer à la négociation de dispositifs mieux adaptés et à la visibilité de problèmes non pris en compte dans la négociation.

- ***Mettre en place un bilan annuel sur l'ensemble des dispositifs spécifiques ou ouverts aux seniors***

Dans la mesure où les dispositifs existants relèvent d'une grappe d'accords, que ces accords ne font pas tous l'objet d'un bilan formalisé, mettre en place un bilan formalisé d'ensemble permettrait de dresser une photographie régulière de l'application réelle des dispositifs. L'objectif serait à la fois de rendre visibles les éventuelles cohérences ou incohérences entre dispositifs, les obstacles (complexité, inadaptation, caractère trop restrictif, ...) des dispositifs et fournir un appui aux renégociations ou modifications éventuelles.

### **3.4.3. Stabiliser les obligations de négociation**

- ***Le double problème du rythme et des incertitudes de la négociation***

Depuis 2003, de fortes impulsions ont été données à la négociation collective en ce qui concerne les seniors, tantôt au niveau des branches, tantôt directement au niveau des entreprises. S'y ajoutent des obligations de négocier issues d'autres thèmes, certains liés à la question des seniors (formation tout au long de la vie, mise à la retraite), d'autres ouvrant éventuellement une possibilité de mentionner les seniors (égalité professionnelle, discrimination). Cette superposition rapide d'obligations de négocier pose problème compte tenu du rythme de la négociation au sein des branches et des entreprises. Ce rythme est nécessairement plus lent ne serait-ce qu'en raison de la recherche de compromis. Par ailleurs l'empilement des thèmes de négociation conduit à des calendriers de négociation chargés. La réactivité à de nouvelles impulsions est donc limitée.

Par ailleurs, la réforme des retraites de 2003 et les ajustements successifs apportés au relèvement de l'âge de mise à la retraite créent pour les entreprises de larges incertitudes sur l'âge de départ de leurs salariés. Elles peuvent donc être prudentes concernant le maintien par exemple de congés de fin de carrière compte tenu des incertitudes sur le devenir de l'AGFF (retraites complémentaires) après le 31 décembre 2008 ainsi que sur les départs anticipés pour longue carrière après le 30 novembre 2008. Elles peuvent par ailleurs être réticentes à proposer des dispositifs de maintien plus tardif.

- ***Contraindre à des accords spécifiques seniors serait peu efficace***

La mise en évidence de grappes d'accords et le constat d'un lien assez distendu entre accords de branche sur l'emploi des seniors et accords d'entreprise sur le même thème amène à considérer avec circonspection l'idée d'imposer la négociation et a fortiori la signature d'accords aux entreprises. Une telle obligation pourrait certes améliorer la visibilité des dispositifs concernant les seniors, mais produirait probablement des accords plutôt formels reprenant très largement des dispositions déjà existantes.

## **4. Les Caisses Régionales du Crédit Agricole : une avance pragmatique vers une gestion de tous les âges**

Le Crédit Agricole est historiquement la banque du monde agricole. Elle est aujourd'hui le 1er groupe bancaire en France avec 28% du marché des ménages et également le 1er groupe bancaire en Europe par le nombre de clients détenteurs de comptes courants et par les revenus de la banque de détail. Cette banque est également détentrice d'une mission publique de financement et d'accompagnement des évolutions de l'agriculture en France.

Le groupe bancaire bénéficie d'une structure particulière et complexe. Le Crédit Agricole est en réalité une branche professionnelle au sein de laquelle chaque Caisse régionale est une entreprise indépendante juridiquement et financièrement. Ainsi, les accords conclus au sein du Crédit Agricole sont des accords de branche, sont destinés à être déclinés dans les Caisses régionales.

Par ailleurs, le Crédit Agricole a connu de grands mouvements d'effectifs avant 2000, notamment dus aux fusions des Caisses régionales. Leur nombre a été ramené de 94 à 39 depuis 1987. Depuis 2000, les effectifs se sont stabilisés dans les Caisses régionales. On compte cependant environ 5 000 embauches par an, principalement en raison des flux importants de départ en retraite. Ces flux vont rester importants dans les années à venir. La pyramide des âges de l'ensemble des Caisses régionales est par conséquent assez nettement bimodale, car les recrutements en CDI de personnes entre 25 et 30 ans ont pu être assez nombreux pendant plusieurs années. Le creux se situe entre 33 et 49 ans, et les effectifs en dessus de 60 ans sont très faibles.

Pour gérer ces mouvements d'effectifs, le Crédit agricole a remis en cause certaines pratiques comme l'utilisation des préretraites et a réfléchi à de nouvelles dispositions en vue de préparer les départs des plus anciens. Cette réflexion ne conduit pas nécessairement à une unité de pratiques imposée par la Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA), les situations et les contraintes pouvant être différentes d'une caisse régionale à l'autre.

Nous présenterons dans un premier temps le groupe Crédit Agricole et son organisation, assez complexe du point de vue de l'espace de négociation qui s'est constitué. A partir des entretiens réalisés et de l'analyse des accords retenus, nous verrons comment la direction des ressources humaines de la FNCA et les partenaires sociaux traitent de la question des seniors.

### **4.1. Une structure de négociation complexe**

Le Crédit Agricole n'est pas une structure conduisant à de simples accords d'entreprise dont le périmètre serait parfaitement évident. Il est donc nécessaire souligner quelques particularités de son fonctionnement.

#### **4.1.1. Activité générale du groupe**

Le Crédit Agricole est la première banque mutualiste française et, depuis la fusion avec le Crédit Lyonnais, l'une des premières banques mondiales en termes de fonds propres. Ses activités se répartissent entre la banque de proximité en France, la banque de détail à l'étranger, la gestion d'actifs, l'assurance et la banque privée et la banque de grande clientèle.

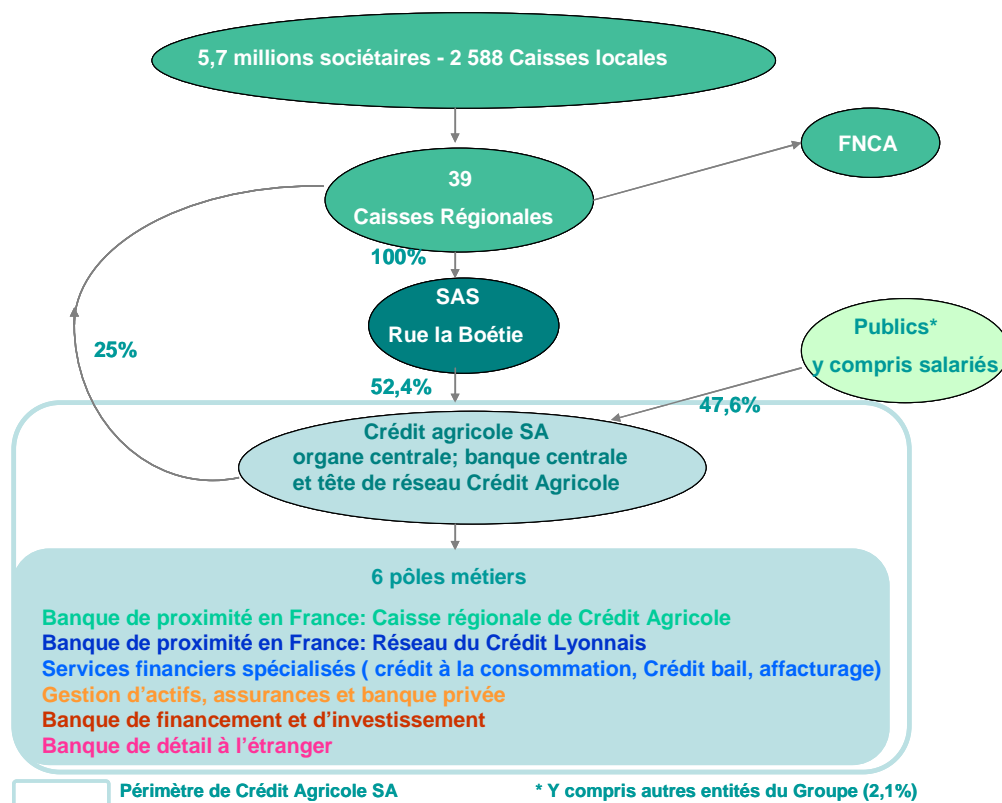
L'organisation du groupe Crédit Agricole repose sur une structure à trois niveaux. Les 2 588 Caisses locales sont regroupées en 39 Caisses régionales qui, par l'intermédiaire d'une

holding de contrôle, sont majoritaires au capital de Crédit Agricole S.A, le véhicule coté du groupe.

Le rapprochement du Crédit Agricole et du Crédit Lyonnais, opéré en 2003, a conduit à la création d'une banque d'envergure européenne, leader en France.

Crédit Agricole S.A. est coté en Bourse depuis décembre 2001. Crédit Agricole S.A. détient 25% du capital des Caisses régionales, 94,8% du Crédit Lyonnais, et l'ensemble des participations du Groupe dans ses filiales opérationnelles spécialisées par métier, ou dans des banques à l'étranger.

#### 4.1.2. Organisation du Crédit Agricole



Le Crédit agricole est structuré en trois étages : Caisses locales, Caisses régionales (et leurs agences et participations), Crédit agricole SA ou CASA (et ses filiales).

- Les Caisses locales : Les 2 588 Caisses locales forment le socle du Crédit agricole. Elles détiennent l'essentiel du capital des Caisses régionales. Plus de 5,7 millions de sociétaires désignent les 33 439 administrateurs.
- Les Caisses régionales : les 39 Caisses régionales (juin 2007) sont des sociétés coopératives et des banques de plein exercice. Elles offrent à leurs clients une gamme complète de produits et services financiers. Pour renforcer leur solidité et leur compétitivité les Caisses régionales se regroupent.
- La Fédération nationale du Crédit agricole : La Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA) est l'instance de réflexion, d'expression et de représentation des Caisses régionales. La FNCA joue un rôle de chambre professionnelle. À ce titre, elle

assure la synthèse des débats nés du terrain, ce qui fait d'elle une force de proposition et d'orientation. Elle représente les Caisses régionales et le Groupe auprès des pouvoirs publics, des organisations professionnelles agricoles et des instances du monde coopératif et mutualiste. Elle remplit des fonctions de services aux Caisses régionales, notamment dans le domaine de la formation professionnelle et de la gestion des ressources humaines.

#### 4.1.3. Trois espaces de négociation

Avec ses 444 entités juridiquement autonomes à l'échelle internationale, le Groupe Crédit Agricole rencontre des difficultés d'application de ses accords en raison de la complexité de sa structure. Cependant sur le territoire français, il existe trois principaux espaces de négociation :

- Les Caisses Régionales : Le Crédit agricole est une branche bancaire à lui tout seul. Il constitue un périmètre indépendant des négociations de branche AFB mais appartient tout de même au secteur bancaire. Les accords des Caisses régionales sont destinés à être déclinés dans leur propre périmètre. La négociation de branche s'articule donc avec des accords d'entreprises et se discute à la FNCA.
- L'UES Crédit Agricole SA (CASA) : CASA bénéficie d'une convention collective spécifique. Cette UES représente environ 3 500 salariés.
- Le groupe : il comprend Crédit Agricole SA et les filiales du Crédit Agricole (LCL, Indosuez...). Le groupe bénéficie de la convention collective de la branche AFB (Association Française des Banques).

Il existe des disparités au sein des Caisses régionales en termes d'application des accords. En effet, lorsque des textes sont signés, les dispositions sont diversement mises en application dans les Caisses régionales (entreprises). La Fédération Nationale du CA n'a pas le pouvoir hiérarchique qu'aurait une maison mère sur ses filiales ; cette instance ne peut pas sanctionner mais peut rappeler à l'ordre. Chaque Caisse régionale est un employeur indépendant. Il n'y a pas beaucoup de mobilité à l'échelle nationale, pour l'essentiel, la mobilité se fait à l'échelle régionale.

Entretiens réalisés : Les organisations suivantes ont été rencontrées :  
Direction des RH de la FNCA  
Délégué syndical CGT du Crédit Agricole  
Délégué syndical C FDT du Crédit Agricole  
Délégué syndical SNIACAM du Crédit Agricole  
Délégué syndical SNECA-CGC du Crédit Agricole

Le Crédit agricole avait été retenu dans cette étude en raison de l'accord sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle signé en 2004. Compte tenu des négociations et des accords signés depuis, 5 accords ont finalement été analysés :

- l'accord sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle du 4 février 2004,
- l'accord sur les missions et les moyens du tutorat du 4 février 2004,
- l'accord sur la formation professionnelle dans les Caisses régionales de Crédit Agricole du 14 mars 2005,
- l'accord sur la mise à la retraite portant modification des articles 38 et 39 de la convention collective du Crédit Agricole du 9 janvier 2006,
- et l'accord sur l'aménagement des fins de carrière d'avril 2006.

Fin 2007, huit organisations syndicales sont présentes : la Fédération Générale de l'Agroalimentaire pour la CFDT, la Fédération de l'agriculture pour la CFTC, le Syndicat national de l'entreprise Crédit Agricole pour la CGC, le syndicat autonome du Crédit agricole UNSA/CA, la Fédération des employés et des cadres pour FO, le syndicat national indépendant du Crédit Agricole Mutuel SNIACAM, la fédération des syndicats du personnel de la banque et de l'assurance FSPBA et l'union des syndicats de salariés du Crédit Agricole Mutuel SUDCAM.

## **4.2. La gestion des seniors au Crédit Agricole**

Nous évoquons ici des accords signés pour l'ensemble des Caisses régionales par la FNCA et les partenaires sociaux correspondants, sans prendre en compte leur déclinaison dans chacune des caisses régionales.

La FNCA avance des principes de gestion des âges comportant trois éléments : le choix ancien d'un modèle de marchés internes du travail, une stratégie de ressources humaines centrée sur la formation de compétences stabilisées et un principe général de diversité.

Il existe un modèle de gestion des ressources humaines au Crédit Agricole dans lequel on entre plutôt jeune et on part à l'âge de la retraite. L'âge moyen de recrutement en CDI est de 28 ans, ce recrutement étant souvent précédé de périodes de contrats à durée déterminée et notamment de formations en alternance. Hors retraites, le taux de départs est de 2,2% en 2007 : la retraite est donc le motif principal de départs au Crédit Agricole. Les Caisses régionales n'ont pas connu de Plan de Sauvegarde de l'Emploi dans les années 2000. Avant 2002, les préretraites « maison » étaient systématiques. La conséquence d'une entrée à un jeune âge et d'une grande stabilité de l'emploi est qu'actuellement les personnes ont réuni dès 60 ans les années de cotisation nécessaires au départ à la retraite. A contrario il y a peu de recrutement de salariés expérimentés, ce qui s'explique par l'engagement du Crédit agricole dans la formation initiale en alternance et la recherche de l'emploi stable expliquant cela.

De façon centrale, la gestion des ressources humaines vise la formation de compétences stabilisées, ce qui justifie un effort de formation initiale et continue mobilisant des ressources importantes. La FNCA ne ressent pas le besoin de concevoir une politique spécifique des seniors traduite dans un accord unique, comme on peut le faire au sujet de catégories sociales discriminées. Il y a plusieurs accords importants au sujet de la gestion des âges et non un accord central par choix de principe. L'objectif général de gestion des ressources humaines étant d'assurer le développement des compétences humaines tout au long de la vie, cela se décline ensuite au cas par cas et on traitera de la question des âges dans le cadre de chaque problème spécifique. En outre, la question de la pénibilité est moins cruciale dans le domaine bancaire qu'elle ne l'est dans le contexte industriel.

De ce point de vue la pratique des préretraites a posé deux problèmes de ressources humaines selon la FNCA :

- La gestion du changement démographique et la préparation des esprits à l'allongement de l'activité, plutôt mal vécu par l'ensemble des salariés dont les aînés immédiats ont bénéficié de préretraites ;
- La gestion des compétences critiques et la transmission des savoirs, beaucoup de qualités relevant du savoir être et du savoir faire étant à transmettre des anciens vers les plus jeunes.

Plus récemment, la DRH de la FNCA s'est appuyée sur un principe général de recherche de diversité des ressources humaines à l'occasion de l'accord sur l'égalité hommes-femmes et dans les négociations encore inachevées à l'été 2008 sur le handicap. Ce devrait être la philosophie générale des prochaines négociations concernant les seniors.

#### **4.2.1. Les accords concernant les seniors**

Deux accords sur « la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle » et sur « le recours au tutorat » ont été conclus le 4 février 2004 dans les caisses régionales de Crédit Agricole. Les discussions avaient débuté en janvier 2003, au moment où la loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003 est apparue et où l'accord de préretraite totale du Crédit Agricole a pris fin. A cette période, la pyramide des âges montrait qu'il fallait anticiper le départ massif des plus anciens. Le transfert de compétence est devenu une priorité et de nombreux salariés sont aujourd'hui en cours d'acquisition de compétences, que ce soit pour les plus anciens comme pour les nouveaux entrants.

C'est pour cette raison que la Fédération Nationale du Crédit Agricole et les organisations syndicales ont conclu un accord en mars 2005 portant exclusivement sur la formation professionnelle. Cet accord vise à accompagner le développement professionnel de toutes les populations du Crédit Agricole et ainsi à contribuer au maintien de l'employabilité tout au long de la vie professionnelle. Le nouvel accord signé en novembre 2007 reprend l'essentiel de l'accord sur la formation professionnelle de 2005 et ajoute une information individuelle faite à chaque salarié sur la situation de son DIF arrêté au 31 décembre précédent, actualisée des droits supplémentaires acquis et des droits utilisés.

Par ailleurs, la banque va connaître des flux de sortie important à partir de 2008 du fait des départs en retraite des générations recrutées dans les années 1970. Ainsi un accord sur la mise à la retraite des salariés dès l'âge de 60 ans dans les Caisses Régionales du Crédit Agricole a été conclu le 9 janvier 2006 pour une durée indéterminée. Il fixe notamment des contreparties en termes d'emploi et de formation et valide le fait que 18 000 départs sont prévus jusqu'en 2013. Il modifie également l'article 38 sur « la retraite » et l'article 39 sur l'« Indemnité de départ à la retraite » de la convention collective du Crédit agricole.

Enfin, en avril 2006, un accord sur l'aménagement des fins de carrière a été signé en conséquence de l'élévation progressive de l'âge moyen de cessation d'activité produit par la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites qui prévoyait une augmentation de la durée de cotisation.

#### **4.2.2. Trois périodes au Crédit Agricole**

A partir des entretiens réalisés, trois périodes peuvent être distinguées du point de vue des conceptions qui ont prévalu dans les négociations.

- ***Avant 2002 : Des préretraites systématiques***

Pendant une quinzaine d'année les préretraites étaient systématiques pour préparer les départs massifs des plus anciens et pour réduire la moyenne d'âge.

Avant 2002, la pyramide des âges montrait qu'il fallait préparer un départ massif des plus anciens. Avec le dispositif de préretraite, il y a eu entre juin 1999 et décembre 2002, 7 000 départs en préretraite et 15 000 embauches. Ces mouvements ont engendré une baisse de l'ancienneté dans les métiers, des flux internes et externes et donc une baisse de l'expérience des salariés.

En 2002, la FNCA avait l'intention de marquer une vraie rupture avec le système de préretraite. Elle a justifié son approche en constatant un marché de l'emploi rééquilibré et en

prenant conscience que ces systèmes de départ en pré retraite totale provoquaient des pertes de compétences importantes dans les Caisses régionales et pouvaient démobiliser les salariés en deuxième partie de carrière. Ainsi, cette logique a été remise en cause, en raison de l'incertitude sur l'avenir des retraites et les renouvellements d'effectifs importants qu'il fallait absorber par des transferts de compétences indispensables.

- **Génération 2004 : Recherche de principes nouveaux**

A l'issue de cette rupture avec le système de préretraite, les partenaires sociaux ont recherché des principes nouveaux en vue de maintenir l'emploi des seniors et c'est à la suite de deux ans de réflexion que le Crédit Agricole a proposé un accord cadre qui fixerait des principes à décliner localement en fonction des besoins des entreprises. Le but était le maintien des salariés en activité jusqu'à 60 ans par un meilleur accès à la formation, par la mise en place de bilans professionnels individuels, le recours au tutorat et l'utilisation d'un Compte Epargne Temps pour anticiper les départs à la retraite avec un accès facilité au temps partiel.

Le 4 février 2004 un accord sur « la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle » (GRH) et un accord sur « le recours au tutorat » sont signés. Ces accords correspondent à une problématique d'anticipation par rapport au marché de l'emploi d'adaptation de la politique de ressources humaines.

#### **Accord du 4 février 2004 sur les missions et les moyens du tutorat**

**Objectif :** Améliorer l'accueil et l'intégration des jeunes embauchés tout en permettant aux salariés expérimentés<sup>2</sup> d'exercer leur métier en y incluant une activité différente mais reconnue, et cela avec une charge de travail et des objectifs adaptés. Le tutorat constitue un outil bien adapté pour faire face aux flux d'effectifs internes et externes à prévoir dans les prochaines années.

**Cible :** Ce dispositif concerne tous les salariés. Cependant chaque caisse régionale détermine les métiers et les situations justifiant la mise en œuvre de missions de tutorat. Elle définit au CE les critères de choix des tuteurs, sur la base du volontariat. Généralement le tuteur est un salarié expérimenté et le « tutoré », un jeune embauché.

**Description :** Les modalités de reconnaissance du tutorat sont précisées dans l'évaluation des compétences et de l'atteinte des objectifs. Le tuteur dispose de moyens et d'outils tels que des grilles de support de préparation et de conduite d'entretien pour ses rencontres avec le « tutoré » qui seront présentés à la commission de la formation. Chaque tuteur bénéficiera d'une formation minimum pour faire face aux difficultés éventuelles qu'il pourrait rencontrer. Il aura un accès régulier à un support d'assistance « de type SVP » ou une structure d'échange de pratiques. Enfin, un suivi régulier réunira tuteur et manager de l'unité du « tutoré » et l'entretien final de restitution, associant la DRH, devra évaluer « le bénéfice de l'action tutorale ».

Cet accord est signé par la CFDT et par la CGC.

---

<sup>2</sup> Le tuteur est un professionnel reconnu dans son métier, qui a exercé le métier du tutoré pendant au moins deux ans et a un niveau de PQE en principe plus élevé que le tutoré (qualification reconnue dans l'emploi), sans être nécessairement hiérarchique.



## **Accord sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle du 4 février 2004**

**Objectif :** Accompagner les salariés en dernière partie de carrière dans leur développement professionnel tout au long de la vie professionnelle en investissant sur la formation et la professionnalisation dans les métiers.

**Cible :** Les bénéficiaires de cet accord concernent toutes les populations, c'est à dire les 75 000 salariés des caisses régionales du Crédit Agricole.

**Description :** Le Crédit Agricole a développé un dispositif de veille « individuelle » avec la mise en place d'un « entretien de compétences et de perspectives d'évolution professionnelles » et d'un dispositif de « suivi collectif pour maintenir la qualité du développement professionnel jusqu'en fin de carrière », ainsi qu'un accès à la formation tout au long de la vie.

En plus des nombreux entretiens professionnels existants (entretiens d'appréciation, rendez-vous formation...), les parties signataires ont créé un outil, qui se traduit par le développement d'entretiens professionnels et un accès facilité à la formation en particulier pour les salariés âgés. Cet entretien vise à préparer et gérer au mieux l'adaptation du salarié à de nouvelles conditions d'activité et est initié par l'employeur lors d'étapes clés de la vie professionnelle, notamment :

- la 10ème année passée dans l'emploi : la caisse régionale reçoit en priorité les salariés en deuxième partie de carrière,
- lors d'une mobilité professionnelle ;
- en l'absence d'évolution du salaire de qualification durant 3 années consécutives, le salarié pourra à sa demande, être reçu par la DRH ;
- à la suite d'un changement de temps de travail ou lors d'un retour de congé long.

A l'issue de ces rencontres, qui complètent les entretiens annuels entre le salarié et le manager, des propositions d'action sont élaborées telle une période de découverte professionnelle dans une autre unité.

Pour maintenir la qualité du développement professionnel jusqu'en fin de carrière, l'accord prévoit de définir un certain nombre d'indicateurs qui feront l'objet d'un suivi collectif transmis chaque année aux syndicats des caisses lors de la négociation annuelle obligatoire : pourcentage de salariés promus, de mobilités fonctionnelles, répartition des départs en fin de carrière par âge et volume d'heure de formation moyen par salarié.

Chaque indicateur est décliné par classe d'âges (c'est-à-dire par tranche de 10 ans à partir de l'âge de 20 ans).

Au-delà des formations dispensées à la suite des « entretiens de compétences et de perspectives d'évolution professionnelles », « le Crédit Agricole porte une attention particulière lors de la construction des plans de formation aux populations les plus âgées dans l'entreprise ».

Cet accord s'applique jusqu'au 1er janvier 2009. Il est signé par la CFDT et la CGC.

Signés le même jour, les accords sur « la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle » et sur « le recours au tutorat » étaient à la base une négociation globale. La FNCA a préféré scinder en deux ce texte et de faire du tutorat un dispositif relativement indépendant de la question des seniors. Le tutorat est surtout appliqué dans le

cadre de l'apprentissage, les tuteurs sont souvent, quelque soit leur âge, des directeurs d'agence.

Dans l'esprit des signataires du côté des syndicats, le tutorat devrait permettre de remobiliser les seniors sur une dynamique professionnelle. Théoriquement, il pouvait ouvrir une perspective d'évolution professionnelle pour les seniors, mais le système n'a pas réellement fonctionné ainsi. Au demeurant les personnes rencontrées estiment que ce dispositif est en pratique peu mis en œuvre au niveau des Caisses régionales. Ces personnes ne disposent pas d'un bilan complet mais l'accord semble être diversement appliqué au sein des Caisses régionales.

Le développement des compétences est devenu une priorité et de nombreux salariés sont aujourd'hui en cours d'acquisition de compétences, que ce soit pour les plus anciens comme pour les nouveaux entrants. C'est pour mettre en œuvre la réforme de 2004 et pour accompagner le développement professionnel de toutes les populations du Crédit Agricole que la Fédération Nationale du Crédit Agricole ainsi que les organisations syndicales ont conclu un accord en mars 2005 portant exclusivement sur la formation professionnelle afin de contribuer à maintenir l'employabilité tout au long de la vie professionnelle. Aux yeux de nos interlocuteurs ce n'est pas un texte majeur en ce qui concerne l'emploi des seniors.

### **Accord du 14 mars 2005 sur la formation professionnelle**

**Objectif :** Permettre aux salariés d'accéder à la formation professionnelle tout au long de leur carrière quels que soient son âge et sa fonction et de personnaliser davantage l'accès à cette formation en mettant en place des outils de diagnostic permettant des formations individualisées. Le Crédit Agricole s'est fixé un objectif chiffré pour la formation de ses collaborateurs qui représente l'équivalent de 6% en moyenne de la masse salariale pour la formation.

**Cible :** Accessible à l'ensemble des salariés avec une priorité pour les jeunes embauchés et les salariés en deuxième partie de carrière.

#### **Description :**

Le plan de formation : Il répond à la préoccupation de la « formation tout au long de la vie professionnelle ». Une attention particulière est portée aux jeunes entrants, aux managers, aux populations n'ayant pas suivi de formation depuis 3 années ou ceux n'ayant pas réalisé de mobilité fonctionnelle et enfin les salariés en deuxième partie de carrière.

Le droit individuel à la formation (DIF) : Un droit individuel à la formation de 20 heures par an est mis en place pour tous les salariés en contrat de travail à durée indéterminée. Ce droit est cumulable dans la limite de 120 heures conformément aux dispositions de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

Le Temps de travail : Afin de permettre à tous les salariés d'accéder à la formation professionnelle, les parties signataires conviennent que certaines formations seront réalisées dans le temps de travail, comme les formations longues concourant au développement des compétences ou celles relevant de l'adaptation au poste de travail, de l'évolution de l'emploi ou du maintien dans l'emploi.

Les périodes de professionnalisation : Elles visent à favoriser le maintien dans l'emploi de salariés sous contrat de travail à durée indéterminée et permettent aux salariés d'acquérir la qualification nécessaire à l'exercice d'un emploi relevant d'une fonction repère de la Convention Collective du Crédit Agricole. Elles déboucheront sur une évaluation des compétences et aptitudes acquises.

Les parties signataires veillent à donner une priorité aux salariés dont l'emploi est appelé à disparaître et aux salariés en deuxième partie de carrière.

Les démarches d'accompagnement des salariés : Plusieurs dispositifs ont été mis en place afin d'accompagner les salariés dans leur développement professionnel.

Il y a notamment le bilan de compétence et la validation des acquis de l'expérience. Il existe également des dispositions particulières tel que le tutorat détaillé plus haut et le Passeport Formation du Crédit Agricole qui a pour objectif d'informer sur les dispositifs de formation, d'enregistrer le parcours de formation, les mobilités, les expériences de chaque salarié et de formaliser les objectifs de formation de chacun.

Enfin le rendez-vous formation est un outil qui avait été mis en place afin d'inviter à participer tous les 4 ans, à un « Rendez-vous formation » en plus de l'appréciation annuelle.

Le dernier chapitre de cet accord présente le rôle et les moyens des instances paritaires.

Sur l'accès à la formation, le suivi est réalisé chaque année, en revanche sur les deux autres accords (tutorat et GRH) il n'y a pas de bilan formalisé.

- *Génération 2006 : Ajustements sur les fins de carrière*

Les accords de 2004 découlent de la volonté de mettre en place des principes nouveaux de gestion des deuxième parties de carrière, la Fédération ayant opté pour la fin des systèmes de départ anticipés.

Les questions d'aménagement de fin de carrière sont abordées ensuite dans les accords de 2006. Ces accords ne sont pas le signe d'un changement de philosophie à l'égard de la gestion des seniors, mais relèvent d'une gestion « conjoncturelle ». Ainsi, en 2006 un premier accord de mise à la retraite avant 65 ans lié à la réforme des retraites de 2003 a été négocié et signé par la FNCA (Accord du 9 janvier 2006). Le texte a pu faire l'objet d'une extension. L'accord modifie les articles 38 et 39 de la Convention Collective et permet la mise à la retraite des salariés ayant acquis leur nombre de trimestres à 60 ans en modifiant le montant des indemnités qui leur sont versées dans ce cas.

### **Accord du 9 janvier 2006 sur la mise à la retraite et portant modification des articles 38 et 39 de la convention collective du Crédit Agricole.**

**Objectif** : Permettre la mise à la retraite d'office des salariés de 60 ans ayant acquis les droits à une pension à taux plein à la condition que des contreparties en termes d'emploi ou de formation professionnelle soient mis en œuvre.

**Cible** : Les salariés de 60 ans et plus ayant acquis les droits à une pension à taux plein

**Description :**

Contreparties en matière d'embauche et de formation et gestion des carrières

- Soit 2 recrutements en CDI pour 3 salariés mis à la retraite jusqu'à la fin 2008, puis un recrutement en CDI pour 2 salariés mis à la retraite

- Soit 2 embauches en contrat de formation en alternance à durée déterminée (apprentissage ou professionnalisation) pour 2 salariés mis à la retraite.

Contreparties en matière de formation et gestion des carrières

Les parties signataires réaffirment les dispositions de l'accord du 14 mars 2005 sur la formation professionnelle et de l'accord du 4 février 2004 consacré à la gestion des

ressources humaines tout au long de la vie professionnelle dans les caisses régionales du Crédit Agricole.

Indemnité de départ à la retraite

- Lorsque le départ en retraite est à l'initiative du salarié, l'indemnité est égale à 1/10<sup>ème</sup> de mois par année de présence.
- Les salariés mis à la retraite par l'employeur ouvrent droit à une indemnité égale à 1/10<sup>ème</sup> de mois par année de présence, majorée d'1/11<sup>ème</sup> par année d'ancienneté au-delà de 10 ans.

L'indemnité de départ à la retraite tient compte du 12<sup>ème</sup> du salaire des 12 derniers mois et l'ancienneté se décompte à partir de la date d'embauche jusqu'à la date de cessation de fonctions. En cas d'absence maladie au cours de la période de référence, un salaire théorique annuel brut est reconstitué au prorata du temps de travail du salarié.

En cas de désaccord du salarié, il pourra saisir la commission paritaire d'établissement. Ce dernier notifiera la décision finale.

Ce texte a été signé par FO et par l'UNSA.

Les salariés étaient intéressés par le montant de l'indemnité défiscalisée et améliorée par cet accord. L'indemnité de départ était importante et par conséquent il y a eu une réduction des effectifs dans ce cadre.

Les organisations syndicales se sont divisées entre les partisans des systèmes de préretraite et celles favorables à une nouvelle gestion des seniors. Les organisations syndicales plus radicales (CGT et SUD) auraient voulu continuer sur des PRT à 55 ans dont les salariés ont mal compris l'interruption après 2002. Les accords de 2004 ont été signés par la CFDT et la CGC. Ces deux organisations syndicales estiment avoir voulu déclencher un système de gestion plus qualitative des seniors au lieu d'une gestion des effectifs par l'âge.

La loi Fillon en 2003 ouvrait la possibilité de négocier pour des départs d'office avant 65 ans. C'était un dispositif transitoire qui se termine en 2008. L'année 2005 a été consacrée à une négociation pour déboucher sur les deux accords de 2006. Pour certains interlocuteurs syndicaux, la direction a poussé à l'accord de janvier 2006 (mise à la retraite) pour pouvoir faire partir au plus tôt une génération considérée comme coûteuse et moins productive. Quoiqu'il en soit, tous les entretiens convergent sur le constat que les préretraites totales ont concerné les personnes nées avant 1947. Pendant plus de 15 ans les salariés sont partis très souvent à 55 ans. Depuis 2002, changement brutal, il n'y avait plus rien pour les personnes nées à partir de 1948 qui n'ont pas bénéficié de ces dispositifs avantageux. L'accord a ainsi servi en quelque sorte d'amortisseur transitoire.

La FNCA anticipe de nombreux départs pour 2008-2012 et l'accord de mise à la retraite d'office qui est contesté par plusieurs organisations résulte peut être d'une volonté de « lissage » des flux démographiques et de la perception sociale de ces transitions. Cependant les OS défavorables n'ont pas dénoncé les accords. Il y a huit organisations représentatives, plusieurs des textes examinés ici auraient pu être dénoncés par les non signataires, ce qui n'est jamais arrivé.

En revanche l'accord d'avril 2006 porte une logique tout à fait différente.

## Accord sur l'aménagement des fins de carrière d'avril 2006

**Objectif :** Permettre aux salariés en fin de carrière d'aménager leur temps de travail global par l'utilisation combinée d'un travail à temps partiel organisé dans un cadre annuel pour raisons familiales et d'un compte épargne temps spécifique.

**Cible :** Les salariés concernés par ce dispositif sont ceux qui s'engagent sur la date de leur départ en retraite, nés avant le 1er janvier 1953 et comptant plus de 10 ans d'ancienneté au Crédit Agricole. Ceux-ci peuvent demander à bénéficier du dispositif à partir de 58 ans ou dès 2006 pour les salariés nés avant le 1er janvier 1950.

### Description :

#### Compte épargne temps spécifique de fin de carrière :

Ce dispositif a pour objectif de permettre aux salariés d'anticiper la date de leur cessation d'activité ou bien, de majorer leur temps libre annuel en avançant la date de cessation d'activité. Il est alimenté en jours de congé (congés payés ou jours de repos) ou peut être alimenté par les éléments de rémunération<sup>3</sup>, notamment le salaire différé, la rémunération extra conventionnelle variable ou les primes exceptionnelles<sup>4</sup>.

L'accès au compte épargne temps spécifique de fin de carrière est réservé aux salariés éligibles ayant opté pour un travail à temps partiel.

Le travail à temps partiel est d'une durée minimale d'un an et maximale de 5 ans (le temps de travail ne pouvant être inférieur à 80% ni supérieur à 95% d'un temps plein).

Le temps de travail étant organisé sur l'année, le salarié peut planifier des périodes de présence et périodes d'absence (au moins une semaine) en fonction du souhait du salarié, de sa situation familiale et des contraintes d'activité de l'entité (service, agence, etc.).

Pendant la période de travail à temps partiel, les cotisations vieillesse de base et complémentaires (parts patronale et salariale) sont prises en charge par le Crédit Agricole sur la base d'un travail à plein temps.

Un salarié est éligible à ce dispositif s'il s'engage sur la date de son départ à la retraite, et cesse son activité à l'issue de la période de travail à temps partiel.

Le salarié doit également placer chaque année passée à temps partiel avant l'année de départ, soit au maximum pendant 4 années, au moins 10 jours dans son compte épargne temps spécifique de fin de carrière.

Il faut que le compte épargne temps spécifique de fin de carrière finance un congé de fin de carrière ou le rachat de trimestres de cotisations de retraite et que l'alimentation en jours soit réalisée dans le cadre des dispositions encadrant le temps partiel de fin de carrière.

#### Abondement par la Caisse Régionale des jours placés dans le compte épargne temps spécifique de fin de carrière :

La Caisse régionale procèdera, au moment de la prise de congé de fin de carrière, à un abondement des jours de congés épargnés dans le compte épargne temps spécifique de fin de carrière.

En cas de rupture du contrat de travail avant utilisation des jours placés dans le compte épargne temps spécifique de fin de carrière, le salarié perçoit une indemnité compensatrice d'un montant correspondant aux droits acquis dans le cadre du compte épargne temps à la date de la rupture.

<sup>3</sup> Tels que définis par l'article L.227-1 du Code du travail

<sup>4</sup> Dans ce cas, la conversion des primes en jours est réalisée sur la base de la formule suivante : Valorisation d'un jour = Salaire de qualification mensuel / 21,66 (nombre moyen de jours ouvrés contenu dans un mois).

L'accord est signé par la CFDT et par la CGC.

Selon nos interlocuteurs, l'accord sur l'aménagement de fin de carrière est complexe, mal défendu par l'encadrement et contraignant. Par exemple un salarié peut-il définir la date de son départ avec 5 ans d'avance ? Il est donc peu appliqué dans les Caisses Régionales. Au final, peu de gens utilisent ce type de dispositif. Il est mal connu et mal compris par les salariés et n'est pas ancré dans les mentalités. En effet, les responsables d'agence sont réticents pour la mise en place des temps partiels et les salariés estiment souvent qu'il faut être présent à 100%. Il y a d'ailleurs peu de temps partiel au sein du Crédit Agricole.

L'ensemble des dernières négociations (handicap, égalité professionnelle,...) provoque une évolution des mentalités qui demande du temps. Il y a eu lors des dernières années beaucoup d'embauche de femmes, elles portent plus sur une logique de temps partiel.

Les accords CR sont destinés à être déclinés par les caisses elles-mêmes : ce sont des accords cadre de branche mais sont-ils relayés par des accords d'entreprise ?

#### **4.2.3. La culture de négociation**

Il existe un processus continu de négociation au sein du Crédit Agricole. Les accords sont généralement signés pour une durée déterminée. Plusieurs d'entre eux comportent des mesures importantes pour les seniors. Après nos entretiens avec les organisations syndicales et la direction des ressources humaines, nous percevons deux logiques en présence au Crédit Agricole : d'une part, une logique conduisant à mettre en place des dispositifs pérennes dans une vision de long terme pour une nouvelle gestion des âges ; d'autre part, une logique de moyen terme consistant à faire partir une partie des flux de façon anticipée. Cette seconde logique rallie les partisans des préretraites dès 55 ans, dispositif que le cadre institutionnel ne favorise plus.

- ***Une logique de long terme : mettre en place un dispositif pérenne***

Au niveau national, la CFDT et le SNECA-CGC représentent environ 50% des voix aux élections professionnelles du Crédit Agricole. La CFDT, SNECA-CGC et SNIACAM sont plutôt partisans d'une nouvelle gestion des âges avec la mise en place de dispositifs permettant de gérer les fins de carrière. L'accord sur la mise à la retraite d'office de 2006 lié à la loi Fillon n'a pas été signé par les partisans d'une nouvelle gestion des seniors parce que jugé discriminant. Seuls FO et UNSA ont signé le texte. Les non signataires n'ont pas tenté de faire valoir un droit d'opposition pour cet accord alors qu'il y avait possibilité de le faire. Cet accord a été étendu par le Ministère à la demande de la FNCA.

- ***Une logique de moyen terme : adopter des processus transitoires***

Les organisations syndicales plus radicales estiment injuste l'abandon des préretraites progressives à 55 ans. Leur but est de faire permettre aux seniors de partir en retraite de façon anticipée.

SUDCAM est assez bien représenté au sein du Crédit Agricole et détient environ 20% des voix au niveau national. La CFDT a perdu la majorité en signant l'accord sur la réduction du temps de travail (RTT). C'est de cette perte qu'est né SUDCAM. La CGT est également nettement sur cette position et des convergences avec FO et l'UNSA ont été possibles.

Dans ce contexte La FNCA a une réponse pragmatique qui permet d'encadrer les pratiques des Caisses et de préparer l'avenir pour éviter toute reproduction des problèmes sérieux connus à la fin des préretraites.

### **4.3. Conclusion**

Le Crédit Agricole est une entreprise qui semble être en phase de transition sur la question des seniors. Le vieillissement d'une organisation ne se produit pas sous la forme d'un choc démographique ponctuel, les changements doivent être accompagnés sur un horizon temporel relativement long. A l'issue des entretiens menés, nous repérons une difficulté assez normale à gérer les impératifs de moyen terme et les nécessités de long terme. Progressivement il semble émerger une « doctrine » orientant la gestion des âges au sein de la fédération nationale du Crédit agricole. Les accords de 2006 ne semblent donc pas relever d'un choix d'orientation au sein du Crédit Agricole, mais d'une réponse conjoncturelle adaptée.

D'ailleurs les accords sont signés par des organisations syndicales différentes selon les cas. On peut faire l'hypothèse que ceci reflète des situations ou des conceptions différentes dans les caisses régionales et une difficulté pour la fédération nationale à établir une position permettant de gérer le présent tout en préparant l'avenir. De toute façon, dès 2008 les deux accords de 2006 font partie du passé puisque le principe de mise à la retraite d'office est caduc et que le dispositif d'aménagement des fins de carrière fonctionne mal. Plusieurs négociations de 2009 permettront de revenir sur la question des seniors au Crédit agricole en levant les incertitudes transitoires.





## **5. Schneider Electric : une gestion tardive des effectifs par des mesures d'âge**

Schneider Electric est un groupe industriel consacré exclusivement à la gestion de l'électricité et aux automatismes et contrôles. Le groupe emploie près de 110 000 salariés dans le monde sur 180 sites dont près de 22 000 en France dans 43 sites. Après avoir doublé de taille en quatre ans, Schneider Electric est devenue une entreprise performante impliquée en matière de développement durable et de responsabilité sociale<sup>5</sup>.

Dans les années 2000, le groupe industriel a fait face à un déséquilibre dans la répartition géographique de ses effectifs en raison du déplacement de ses activités et de ses clients vers l'Inde, la Chine et le Mexique. Entre 2003 et 2007, les effectifs ont baissé de 10% en Europe, alors qu'ils ont augmenté dans les pays émergents. Ce déséquilibre a nécessité un redéploiement des ressources humaines. Par ailleurs, suite à des diagnostics menés en interne, l'entreprise a constaté ces dernières années un déséquilibre démographique et le vieillissement de son effectif.

Pour cette raison l'entreprise a mis en place des dispositifs de départ anticipé, en ayant recours notamment au dispositif de « préretraite maison » dans le cadre d'un plan de sauvegarde pour l'emploi qui a réduit les effectifs en France.

Aujourd'hui, même si la problématique du vieillissement de la pyramide des âges perdure, le groupe tente de stopper ces incitations dans la mesure où elles ne vont pas dans le sens des politiques nationales. Ainsi, un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a été signé en 2008, ce qui annonce un changement sur certains points avec les accords précédents, dont le principal objectif visait à réduire les effectifs en sélectionnant par l'âge.

Nous présentons d'abord le contexte dans lequel ces accords ont été conclus, puis les dispositifs mis en place en vue de permettre des départs anticipés et leur impact. Nous présenterons enfin l'accord de GPEC qui annonce un changement sur la manière de gérer la fin de carrière au sein du groupe.

### **5.1. Situation de l'emploi chez Schneider**

Deux évolutions jouent un rôle déterminant pour l'emploi des seniors, l'évolution géographique de l'implantation du groupe et l'évolution des âges en France.

#### **5.1.1. Une nouvelle géographie**

Eole, EMT, Cortex, Equinoxe, Ambition industrielle... Autant de noms portés par les plans de restructuration successifs conduits depuis 2003. En effet, avec la poursuite de la «relocalisation » de la production vers les pays les plus demandeurs des produits de Schneider Electric, la direction générale France du groupe a mis en place plusieurs plans de

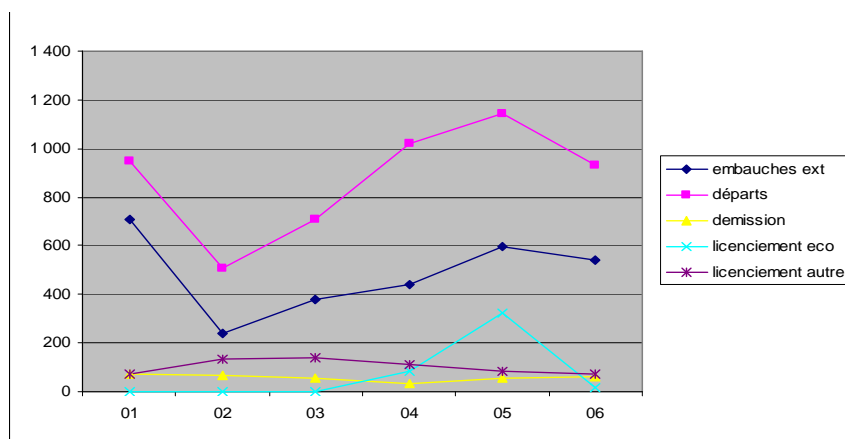
---

<sup>5</sup>« La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » Définition du Livre vert (Commission Green Paper 2001 «Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility »).

réduction des effectifs dans le domaine de la production mais s'est engagé dans des logiques volontaires d'accompagnement social afin d'éviter des licenciements. Une estimation portant sur ces trois dernières années révèle que 2 800 postes ont été supprimés ou externalisés, soit 14% des effectifs en France. La composition par catégorie socio professionnelle se transforme en lien avec l'évolution des activités de production et recherche et développement. Les effectifs ouvriers et employés diminuent alors que les effectifs cadres augmentent.

Schneider Electric a également procédé ces dernières années à de nombreuses cessions et acquisitions stratégiques en vue de se recentrer sur les métiers de l'électricité et se tourner vers de nouvelles activités pour améliorer les performances de l'entreprise. Ceci a eu pour conséquence une baisse des effectifs industriels et un renforcement des activités commerciales.

**Graphique 1 : Nombre d'embauches et de départs en France, Schneider Electric (2001-2006)**



Source : CFE-CGC Métallurgie, 2007, *Prospective industrielle et emploi à l'horizon 2010-2015*.

Sur le graphique ci-dessus, on remarque que les premiers licenciements économiques ont débuté en 2003. On constate également une augmentation des départs depuis 2002 dus au vieillissement des effectifs et aux Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) durant cette période.

### 5.1.2. Une pyramide des âges inversée

La pyramide des âges du groupe Schneider Electric caractérise une prépondérance des seniors dans les effectifs. Schneider Electric France (SEF)<sup>6</sup> a une population plus jeune que Schneider Electric Industrie (SEI)<sup>7</sup>, dont la moyenne d'âge se situe autour de 49 ans. Le personnel est vieillissant notamment au sein de Télémécanique et Merlin Gerin où il y a eu des recrutements massifs dans les années 1970.

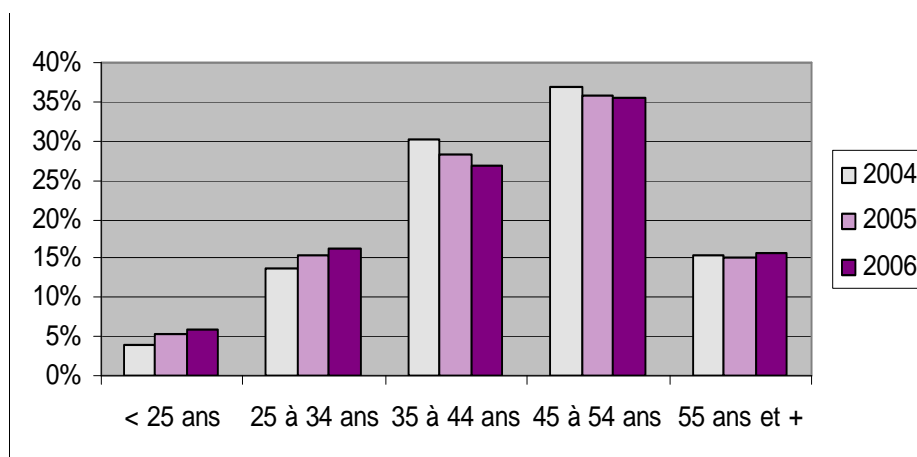
Les premiers effets du « papy boom » ont poussé la direction à trouver des solutions à ce choc démographique. C'est pour répondre à ces défis que le groupe a mené en 1999 et en

<sup>6</sup> SEF : Schneider Electric France regroupe les activités de production et de commerce

<sup>7</sup> SEI : Schneider Electric Industrie regroupe les activités de Recherche, Marketing, Achats, Centre de distribution...

2003 une étude en interne sur la situation démographique du groupe et a ainsi mis en œuvre un certain nombre de mesures visant à réduire les effectifs et à rajeunir la pyramide des âges. Par ailleurs, de nombreux départs en retraite sont prévus pour l'année 2008.

**Graphique 2 : Pyramide des âges de Schneider Electric en France (SEI-SEF)**



Source : Bilan social 2006

### 5.1.3. Interlocuteurs et accords analysés

Personnes rencontrées :  
 Délégué syndical CGT  
 Délégué syndical CFTC  
 Délégué syndical CFDT  
 Délégué syndical FO  
 Délégué syndical CFE-CGC

Cinq accords ont été analysés (cf. annexe) :

- l'accord portant sur la préretraite totale d'entreprise du 25 mai 2004,
- l'accord portant sur la préretraite totale d'entreprise pour les salariés de la Direction informatique du 8 février 2005,
- l'accord relatif à la prise du congé de fin de carrière pour les salariés ayant effectué une longue carrière,
- l'accord européen sur l'anticipation des changements du 12 juillet 2007
- et l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du 21 février 2008.

## 5.2. Les accords visant des départs anticipés

C'est dans le cadre d'un PSE que Schneider Electric Industries et les organisations syndicales, à l'exception de la CGT, ont conclu le 25 mai 2004 un accord de préretraite totale

(PRT). Il s'agit de préretraites d'entreprise ou préretraites « maison »<sup>8</sup> qui sont soumises aux dispositions de la loi de réforme des retraites de 2003.

L'objectif du groupe était d'inciter les salariés d'un certain âge à cesser volontairement leur activité. Ce dispositif a été largement utilisé puisque deux avenants ont étendu cet accord. Même le personnel informatique du groupe a bénéficié de ce dispositif dans le cadre des mesures sociales accompagnant le transfert des salariés des Directions Informatiques de Schneider Electric et de ses filiales à la société Cap Gemini.

Par ailleurs, l'entreprise donne la possibilité à son personnel de prendre un congé de fin de carrière (CFC) pour les salariés ayant effectué une carrière longue. En 2006, lors d'un PSE, Schneider Electric a proposé de doubler le CFC pour les populations concernées par le PSE.

### **5.2.1. Le contenu des accords**

- ***La préretraite totale (PRT)***

L'objet de l'accord de PRT du 25 mai 2004 est d'assurer aux salariés qui cessent volontairement le travail une rente de 75% du salaire net d'activité et une protection sociale identique à celle qu'ils avaient lorsqu'ils étaient en activité, le temps qu'ils puissent bénéficier d'une pension de retraite à taux plein. Les bénéficiaires doivent être âgés d'au moins 57 ans et rester au maximum 48 mois dans le dispositif afin de liquider à taux plein leur retraite.

L'avenant n°1 signé en juillet 2004, reprend l'essentiel des dispositions de l'accord du 25 mai 2004 et étend les dispositions de l'accord à l'ensemble des salariés appartenant aux directions des fonctions centrales et « corporate » c'est-à-dire les fonctions marketing, finance ou RH qui étaient concernés par un PSE (accord initialement ouvert aux seuls salariés de la direction générale France).

L'avenant n°2 quant à lui, prolonge la période de volontariat à l'adhésion à la PRT d'entreprise du 25 mai 2004.

Par ailleurs, un autre accord de préretraite totale a été conclu le 8 février 2005 suite à la conclusion, le 2 décembre 2004 de l'accord relatif aux mesures sociales accompagnant le transfert des salariés des Directions Informatiques de Schneider Electric et de ses filiales à la société Capgemini. Cet accord visait exclusivement le personnel informatique du groupe.

- ***Le congé de fin de carrière (CFC)***

Le CFC donne droit aux salariés ayant effectué une carrière longue et qui justifient le nombre de trimestres de cotisation nécessaire pour l'obtention d'une pension à taux plein, de partir avant 60 ans. Le droit au CFC varie en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise.

Le CFC est une disposition qui était prévue à l'article 7 de la convention d'entreprise conclue le 15 juin 1995 après la fusion entre Merlin Gerin et Télémécanique et qui a été étendue aux deux entités. Auparavant, les salariés avaient le choix entre une allocation de fin de carrière et un CFC. Depuis 1996, le groupe a maintenu le CFC et a supprimé l'allocation de fin de carrière.

### **5.2.2. Impact de ces dispositifs**

Les plans successifs qui ont été conduits ces dernières années ont eu pour effet de rajeunir la pyramide des âges notamment grâce au dispositif de PRT.

---

<sup>8</sup> **Les préretraites d'entreprise « maison »** sont des dispositifs mis en place par accord d'entreprise. Cet accord met en œuvre les dispositions de la [loi n°2003-775 du 21 août 2003](#) portant réforme des retraites. L'entreprise organise elle-même le départ des salariés en préretraite sans que l'Etat intervienne et sans aucun recours à un financement public. Cependant une contribution spécifique est à la charge des employeurs dont le produit est affecté au Fonds de solidarité vieillesse (FSV).

La PRT de 2004 a représenté un coût important pour l'entreprise dans la mesure où Schneider Electric a assumé la totalité de la charge financière de ce dispositif et n'a fait appel à aucun financement public. Cette mesure a cependant été moins utilisée que prévu au profit des départs volontaires pour des créations d'entreprise et des projets personnels. La direction a probablement sous-estimé la part de départs possibles dans ces populations du fait des mesures de la loi de 2003 concernant les longues carrières. Les salariés concernés ont été plus nombreux que prévu.

Ce type de dispositif est très demandé par le personnel malgré les effets pervers prévisibles comme les départs de compétences peu remplaçables. En effet, le groupe n'avait concrétisé sa réflexion sur la capitalisation de l'expérience et sur la transmission des savoir-faire entre les générations. Beaucoup sont partis sans transmettre leur compétence.

Toutefois le recours à ce genre de dispositif est désormais marginalisé par la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2008 qui prévoit d'alourdir le coût de la taxation<sup>9</sup> insuffisamment dissuasive jusqu'à présent.

### **5.3. Le nouvel accord GPEC : l'annonce d'un changement dans la manière de gérer la fin de carrière ?**

La gestion prévisionnelle de l'emploi a fait l'objet de premières négociations en 2003 puis d'un accord en 2008.

#### **5.3.1. La gestion prévisionnelle au sein du groupe**

Conséquences la réforme des retraites de 2003, l'alourdissement des coûts du dispositif de préretraite et le recul de l'âge de la retraite ont poussé le groupe à infléchir les dispositifs mis en place. Ceci semble indiquer un tournant en matière de gestion des ressources humaines avec l'émergence d'une approche prévisionnelle à l'agenda des négociations du groupe et une anticipation des réductions d'effectif. Le groupe Schneider Electric vient de signer, avec toutes les organisations syndicales, un accord de GPEC.

La direction et les organisations syndicales avaient envisagé en 2003 la constitution d'un groupe de travail sur la gestion de l'emploi. Un projet d'accord de méthode constituant un groupe paritaire d'information, de concertation et de négociation (GPICN) pour la gestion de l'emploi a fait l'objet de négociations avec les organisations syndicales. Le projet de texte évoque l'incertitude de l'environnement économique du groupe et évoque la nécessité d'une démarche prévisionnelle à ce sujet.

*« En mettant en place cette démarche, l'objectif essentiel est que les solutions retenues dans le traitement des problèmes d'emploi permettent d'éviter tout licenciement sec, ceci notamment grâce à une solidarité exemplaire à l'intérieur du groupe, grâce à des moyens à la hauteur des difficultés rencontrées, grâce au temps qui sera donné pour traiter ces problèmes et aussi grâce aux actions menées au sein des bassins d'emploi potentiellement touchés par des restructurations. » (Préambule du projet)*

Toutefois ces négociations n'ont pas abouti en raison de la perspective de nouveaux PSE qui ont conduit les organisations syndicales à une position de réserve à ce sujet. En 2005 la GPEC est devenue un thème de négociation obligatoire et le dossier a été rouvert. En 2007, différentes propositions ont été échangées entre la direction et les organisations syndicales.

---

<sup>9</sup> La taxation passe de 24.15% à 50% pour les cessations anticipées d'activité intervenant à partir du 11 octobre 2007. De plus, le taux de la CSG des allocations de préretraite (jusqu'à là égale à 6.6%) a été aligné, à compter de cette même date sur celui applicable aux revenus d'activité soit 7.5%.

Ces documents faisaient un état des lieux de la situation démographique de l'entreprise et traitaient des différents thèmes liés à la GPEC tels que l'employabilité, les compétences...

Au vu de ces échanges et compte tenu de l'obligation légale liée à la loi de janvier 2005, la direction a décidé d'ouvrir des négociations sur la GPEC. En 2007, des réunions à caractère plutôt informatif puis au cours du dernier trimestre des négociations ont eu lieu en 2007 pour aboutir en janvier 2008 à la signature de l'accord. Ainsi l'idée d'un groupe paritaire du projet d'accord GPICN est reprise dans l'accord GPEC de 2008.

### **5.3.2. Le contenu de l'accord GPEC**

Conclu pour une durée de 3 ans, l'accord GPEC comporte deux aspects importants pour les organisations syndicales consultées :

- le Comité de pilotage paritaire qui constitue un élément central pour faire évoluer le système de GPEC ;
- la question du périmètre de l'accord qui est essentielle pour les partenaires sociaux.

Il s'agit d'un accord de groupe qui concerne par conséquent l'ensemble des entités (filiales comprises). Par ailleurs, les évolutions de carrière et la notion de sécurisation du parcours professionnel sont des éléments clés de l'accord. Trouver des solutions pour anticiper les changements et maintenir l'employabilité du salarié ont été les principaux thèmes abordés. On relève une nouveauté avec « l'entretien de deuxième partie de carrière ». La réflexion reste de principe sur le recours au tutorat.

Cet accord vise surtout à gérer la population à l'amont des seniors pour anticiper les problèmes de deuxième partie de carrière qui s'annoncent avec le recul de l'âge de la retraite. L'outil principal de la gestion prévisionnelle est un système de référence métiers qui organise les métiers et les compétences de Schneider Electric par fonction et permet de coder le positionnement de tous les emplois en termes de fonction, de nature, et de périmètre d'action. Enfin, l'accord prévoit dans le chapitre 3, intitulé « procédures et mesures applicables aux projets de restructuration », de limiter les phases de PSE.

## **5.4. Conclusion**

Au fil des entretiens avec les organisations syndicales de Schneider Electric, il ressort que pour les délégués syndicaux la logique du groupe depuis 2000 est de baisser les effectifs à périmètre constant et d'augmenter le turnover sur le territoire français. L'entreprise répète qu'elle se retrouve avec un turnover trop bas par rapport à la concurrence.

La CGT n'a pas signé l'accord de préretraite totale dans la mesure où ce syndicat est sur une logique de maintien de l'emploi et que le dispositif de PRT visait clairement à supprimer des postes selon une logique d'âge. Si la logique de la direction était de rajeunir la pyramide des âges elle aurait du, selon la CGT, proposer des contreparties, or la direction n'a pas cherché à remplacer le départ des salariés par des jeunes. Pour les autres syndicats, la signature d'un tel accord est quasi-obligatoire malgré les effets pervers prévisibles.

Les organisations syndicales sont inquiètes au sujet de l'évolution de l'emploi en France. Malgré ces inquiétudes, les organisations syndicales espèrent que le texte conclu dernièrement évoluera et que leurs revendications seront prises en compte notamment avec le comité de pilotage qui permettra aux syndicalistes d'anticiper les changements, de participer à l'expertise et à l'évolution du système.

Enfin, l'accord de GPEC semble annoncer un changement sur la manière de gérer les deuxièmes parties de carrière. La direction a désigné en 2008 un « Monsieur Senior » pour mener une étude sur les populations âgées du groupe. Les délégués syndicaux rencontrés évoquent la possibilité à l'issue de cette étude d'une négociation spécifique à l'emploi des

seniors. Les partenaires sociaux seront attentifs à la question de la pénibilité et de la formation pour ces populations.

## **5.5. ANNEXE 1 : dispositions relatives aux seniors (2004-2008)**

### **5.5.1. Accord portant sur la préretraite totale d'entreprise du 25 mai 2004**

Accord à durée déterminée : fin au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

**Objectif :** L'objet de l'accord est d'assurer aux salariés qui cessent volontairement le travail une rente et une protection sociale le temps qu'ils puissent bénéficier d'une pension de retraite à taux plein.

**Cibles :** Les bénéficiaires de cet accord, outre qu'ils doivent appartenir aux salariés concernés, doivent remplir (ou s'engager à remplir) quatre critères :

- Avoir entre 57 et 61 ans durant l'année en cours,
- Rester au maximum 48 mois dans le dispositif (afin de liquider à taux plein sa retraite),
- Au moment de l'entrée, ne pas disposer d'un taux plein, ni pouvoir bénéficier d'un départ anticipé à la retraite (selon les dispositions de la loi Fillon),
- S'engager à liquider ses droits dès l'obtention du taux plein (donc à quitter le dispositif).

*L'avenant à l'accord préretraite total reprend l'essentiel des dispositions de l'accord du 25 mai 2004 et étend les dispositions de l'Accord à l'ensemble des salariés appartenant aux directions concernées par le Plan de Sauvegarde de l'emploi des fonctions centrales et « corporate » (accord initialement ouvert aux seuls salariés de la direction générale France), c'est-à-dire les fonctions marketing, finance ou RH.)*

#### **Dispositifs**

- **Modalités de départs**

L'article sur les modalités de départ précise que toute décision est irrévocable, et que la cessation d'activité entraîne une rupture du contrat de travail qui s'inscrit dans le cadre du Plan de Sauvegarde de l'emploi, sans préavis, ni indemnité de départ à la retraite ou de licenciement. Toutefois, chaque bénéficiaire perçoit une indemnité incitative au départ d'un montant de 5000 euros.

- **Modalités de la rente de préretraite totale**

L'accord prévoit d'assurer en moyenne sur la période d'adhésion au dispositif, une rente de 75% du salaire net d'activité.

Deux options sont possibles :

- option 1 : une rente mensuelle d'au moins 75% du salaire net d'activité. La rente ne peut être inférieure à 1200 € nette (pour un salaire à temps plein) dans la limite de 100% du salaire net d'activité.
- option 2 : une rente mensuelle moyenne de 60% du salaire net d'activité si la période d'adhésion au dispositif est supérieure à 13 mois.

A cette rente s'ajoute une indemnité forfaitaire de solidarité de départ (fonction du nombre de mois passé dans le dispositif).

Le calcul de la rente est établi sur la base du salaire net d'activité c'est à dire du salaire mensuel brute duquel est déduit des charges sociales légales et conventionnelles à charge du salarié. Le salaire mensuel brut prend en compte le salaire de base, la prime d'ancienneté, des primes fixes mensuelles et le douzième des dernières primes à caractères annuelles.

- **Couverture sociale des préretraites et durée du versement de la rente**

Avec ce dispositif les salariés bénéficiaires disposent d'une couverture sociale identique à celle qu'ils avaient lorsqu'ils étaient en activité. Comme nous l'avons mentionné plus haut la durée de versement est de 48 mois maximum.

Enfin, en cas de reprise d'activité (exception faites aux activités non rémunérées, associatives, etc.), la rente est suspendue si le niveau de ressources devient supérieur à l'écart de revenu entre la rente nette et le salaire net d'activité.

### **5.5.2. Accord portant sur la préretraite totale d'entreprise pour les salariés de la Direction informatique du 8 février 2005**

Accord à durée déterminée : fin au 1<sup>er</sup> mars 2005.

**Objectif :** Assurer, aux salariés de l'informatique du groupe Schneider Electric, qui cessent volontairement le travail, une rente et une protection sociale le temps qu'ils puissent bénéficier d'une pension de retraite à taux plein.

**Cibles :** Les bénéficiaires de cet accord doivent être inscrit sur la liste des salariés de l'Informatique de Schneider Electric Industries SAS dont le contrat de travail est transféré à la Société Capgemini et doivent remplir les mêmes critères que l'accord de PRT de mai 2004.

#### **Dispositif**

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'avenant à l'accord préretraite total reprend l'essentiel des dispositions de l'accord du 25 mai 2004 (voir ci-dessus). La seule différence réside dans les modalités de la rente qui n'offre qu'une option pour ces populations contrairement à l'accord de PRT de mai 2004 qui offrait deux options possibles à ses salariés. Ainsi l'accord prévoit uniquement la première option de l'accord de PRT de mai 2004 à savoir une rente mensuelle de 75% du salaire net d'activité sur la période d'adhésion au dispositif. La rente ne peut être inférieure à 1200 € nette (pour un salaire à temps plein) dans la limite de 100% du salaire net d'activité.

### **5.5.3. Accord relatif à la prise du congé de fin de carrière pour les salariés ayant effectué une longue carrière**

**Objectif :** permettre aux salariés ayant atteint le nombre de trimestres de cotisation nécessaire pour l'obtention d'une pension à taux plein de partir avant l'âge légal de 60 ans.

**Cibles :** Les dispositions de l'accord mis en œuvre ont vocation à bénéficier à tous les salariés ayant effectué une carrière longue qui justifie de la date d'ouverture de ses droits à pension à taux plein et qui s'engage à liquider de ses droits à la retraite à cette date.

#### **Dispositif**

Le droit à un Congé de Fin de Carrière varie en fonction de son ancienneté dans l'entreprise (cf. tableau ci-dessous).

Ancienneté	Durée du congé (en mois)
0 à 4 ans	0
5 à 9 ans	2
10 à 14 ans	4
15 à 19 ans	6
20 à 24 ans	8
25 à 29 ans	10
30 à 34 ans	12
35 à 39 ans	13
40 ans et plus	14



#### 5.5.4. Accord européen sur l'anticipation des changements du 12 juillet 2007

Accord à durée indéterminée

Le groupe transnational et La Fédération Européenne de la Métallurgie (FEM) ont conclu le 12 juillet 2007 un accord GPEC à l'échelle européenne appelé « Accord européen sur l'anticipation des changements ».

Cet accord cadre sert de cadre de référence à l'ensemble des entités européennes du groupe. Il a pour but d'anticiper les évolutions économiques et stratégiques et les besoins des filiales, d'une part en promouvant le dialogue social sur les évolutions d'organisation nécessaire et d'autre part en pérennisant la compétitivité des sociétés concernées, en favorisant l'employabilité des salariés et en développant la compétence et l'évolution des salariés.

#### 5.5.5. Accord GPEC du 21 février 2008

**Objectif :** Déployer une démarche d'anticipation et de prévision permettant la réalisation de plans d'actions proposant des réponses adaptées aux conséquences sociales résultant de la mise en oeuvre de la Stratégie du Groupe Schneider Electric.

**Cibles :** L'accord concerne l'ensemble des sociétés situées sur le territoire français.

##### **Contenu :**

- **Processus d'information et consultation**

Le Chapitre 1 de l'accord traite du processus d'information et consultation qui vise à informer de manière anticipée les Représentants du Personnel et les salariés des conséquences prévisibles de la stratégie et des plans d'actions collectifs. Ainsi l'entreprise entend informer le *Comité de Groupe* dans le cadre d'un nouveau Plan Programme<sup>10</sup>, sur la stratégie du groupe et les conséquences majeures et prévisibles de cette stratégie mondiale sur le territoire français selon l'organisation, les fonctions et l'emploi de l'entreprise.

*Les Coordonnateurs syndicaux* participeront à l'information du Comité de groupe et une réunion avec la direction pourra être envisagée afin d'échanger sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi, les métiers et les compétences.

Le *Comité d'Entreprise* assurera l'information de son comité afin d'impliquer également les instances représentatives de chaque société du Groupe dans le processus d'information et de consultation.

- **Favoriser la construction du parcours professionnel**

Le chapitre 2 de l'accord prévoit de « favoriser la construction du parcours professionnel » en élaborant un référentiel des métiers et des compétences (Système de référence) et en instituant tous les 2 ans, un « entretien de compétence et de carrière avec le manager et le responsable des ressources humaines », afin de recueillir le « souhait de mobilité » du salarié et ses éventuels besoins en termes de développement de carrière.

Ces entretiens permettent à l'Entreprise de disposer, à partir d'une application informatique (People Soft), d'une cartographie des compétences, et d'en identifier les besoins collectifs de formation ou d'évolution à envisager pour disposer à terme des compétences cibles nécessaires à l'atteinte des objectifs des activités du Groupe.

Concernant les recrutements, le texte prévoit d'éviter d'avoir recours à l'externe mais plutôt privilégier les compétences disponibles en interne. L'accord précise que les offres d'emplois doivent être « publiées de façon transparente ».

---

<sup>10</sup> Plan stratégique du Groupe appelés « plans-programmes », dont la périodicité et l'échelle de temps correspondent généralement à un cycle triennal.

L'entreprise accompagne également les salariés qui souhaiteraient créer leur emploi à l'externe à l'aide d'une structure interne qui existe depuis une dizaine d'année et qui accompagne les salariés désireux de créer une entreprise.

L'accord prévoit de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, internes (mobilité intra-groupe) et externes (embauches) avec un entretien, au terme des 6 premiers mois de présence. Le Groupe cherchera également à *favoriser le développement de la fonction de tutorat* chez les salariés en fin de carrière afin de développer le rôle qui leur revient dans la transmission des savoirs et des savoir-faire.

- **Salariés en 2<sup>ème</sup> partie de carrière**

L'accord y consacre tout un sous-chapitre.

Conscient que ces compétences constituent une réelle richesse mais aussi le savoir-faire de l'Entreprise, le Groupe veut ***favoriser le transfert des compétences des salariés*** expérimentés notamment à travers les contrats d'apprentissage et de professionnalisation et encourage la mixité des équipes en associant les salariés de toutes les générations.

Schneider Electric souhaite ouvrir la possibilité à tous de ***réaliser un entretien de 2<sup>ème</sup> partie de carrière dès leur 45ème anniversaire***, et ensuite tous les 5 ans, conformément à l'Accord National Interprofessionnel du 9 mars 2006. Cet entretien sera l'opportunité pour le salarié de faire le point avec son responsable hiérarchique sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle.

Schneider Electric veillera à ce que les plans de formation des différentes entités prennent en compte les spécificités des salariés en 2<sup>nd</sup> partie de carrière pour préserver ou améliorer l'employabilité du salarié.

Schneider Electric souhaite ***promouvoir le bilan de compétences de seconde partie de carrière*** afin d'encourager les salariés à poursuivre la construction de leur carrière, et maintenir leur motivation professionnelle.

Le Groupe rappelle que ***la période de professionnalisation*** constitue un outil pouvant contribuer à maintenir ou relancer l'employabilité en milieu de carrière, par des actions de formation. Les formations réalisées au cours des périodes de professionnalisation permettront l'acquisition d'un certificat conventionnel ou un diplôme reconnu.

Dans ces conditions, après 20 ans d'activité professionnelle, et à compter de son 45ème anniversaire et 1 an d'ancienneté, le salarié peut bénéficier d'un bilan de compétences et d'une période de professionnalisation.

Les salariés les plus anciens se verront proposer des « **mesures d'adaptation au poste de travail** » après une étude auprès des salariés en 2<sup>ème</sup> partie de carrière.

En cas de restructuration, l'accord a prévu dans le chapitre 3 des « mesures sociales d'accompagnement à savoir « le reclassement prioritaire chez Schneider Electric, si possible dans le bassin d'emploi » et un « congé de reclassement ou de mobilité, une prise en charge des formations et des aides pour reprise d'activité externe.

Cette proposition d'accord comporte un dispositif original de comité de pilotage regroupant la direction et des signataires afin d'alerter, de faire évoluer et de proposer des solutions alternatives.

## **6. PSA Peugeot Citroën : vers une production de nouveaux principes de diversité des âges**

### **6.1. Le contexte économique et démographique**

#### **6.1.1. Une gestion des effectifs**

PSA Peugeot Citroën souffre d'un déficit de compétitivité constaté depuis 2006. Le groupe a beaucoup recruté les années précédentes suite à son objectif fixé en 2002 de vendre 4 millions de voitures en 2006. Dans le cadre d'un important programme de lancement de nouvelles voitures, les accords sur la diversité de 2004, l'accord du 15 avril 2005 sur la formation tout au long de la vie ont été conclus et l'accord relatif à l'emploi et à la motivation des seniors a été négocié mais non signé.

L'accord sur la diversité et la cohésion sociale conclu le 8 septembre 2004 évoque, entre autres, la diversité des ressources humaines selon l'âge. PSA souhaite avec cet accord s'impliquer dans des démarches de « mobilisation positive » en faveur des personnes souvent écartées du monde du travail et de la promotion sociale.

A la suite de cet accord, un phénomène de guerre des prix s'est amplifié. Les ventes ont continué à stagner et les résultats à baisser. L'objectif que s'était fixé le groupe n'a pas été atteint et PSA n'a finalement vendu que 3,4 millions de véhicules en 2006. D'où un constat de sureffectif qui marque les années suivantes.

Pour combler une partie de ce déficit de compétitivité, le groupe a décidé, sous l'impulsion de Christian STREIFF, Président du Directoire du groupe PSA Peugeot Citroën, de réduire de 30% les frais généraux et les frais de structure à l'horizon 2010, d'où une nécessaire baisse des effectifs. Le groupe automobile a ainsi annoncé 4800 suppressions d'emplois majoritairement en France en avril 2007 (1800 ouvriers 1800 ETAM, 1200 cadres). C'est à la suite de ce plan stratégique baptisé CAP 2010 que l'accord sur la Gestion Prévisionnelle de l'emploi et des compétences a été signé le 6 avril 2007 par la direction de PSA Peugeot Citroën et les syndicats.

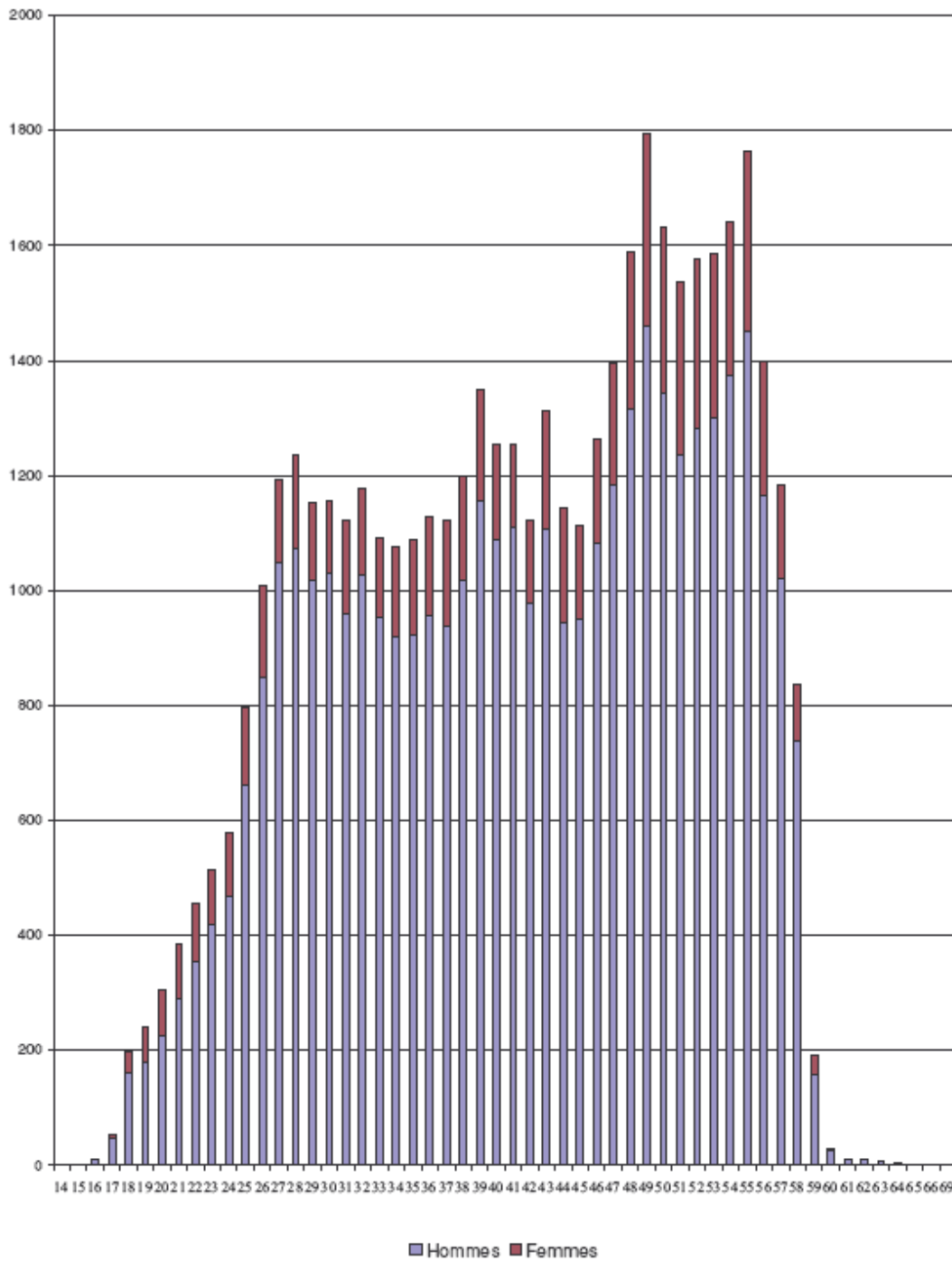
La démarche du groupe automobile pour adapter les effectifs est basée sur le volontariat. Les départs à la retraite et les départs volontaires ne sont pas remplacés. Les principales mesures portent sur des incitations financières au départ de l'entreprise et des aides au reclassement :

- des aides aux projets personnels et à la création d'entreprise sont proposées,
- l'indemnité de départ volontaire à la retraite est majorée de trois mois de salaire,
- un congé de reclassement est financé,
- le congé de longue durée de deux ou trois ans est amélioré,
- le passage à temps partiel est favorisé notamment pendant les deux dernières années d'activité,
- la priorité est donnée aux mobilités internes pour les plus de 50 ans et dans plusieurs autres cas.

Ce plan ne contient que peu d'éléments d'une gestion des effectifs par des mesures d'âge, et aucune mesure de préretraite. Enfin, un avenant à l'accord GPEC relatif à l'accompagnement des transformations collectives a été conclu afin d'améliorer certaines mesures, pour faire suite à des demandes exprimées ou pour prendre en compte des suggestions émises et a proposé des améliorations complémentaires. Toutes ces nouvelles mesures ont fait l'objet de discussions et d'échanges avec les organisations syndicales et ont été présentées au Comité Central d'Entreprise, le 11 septembre 2007. Les dispositions de l'avenant concernent les salariés souhaitant bénéficier des différents dispositifs de départ proposé par le groupe automobile PSA.

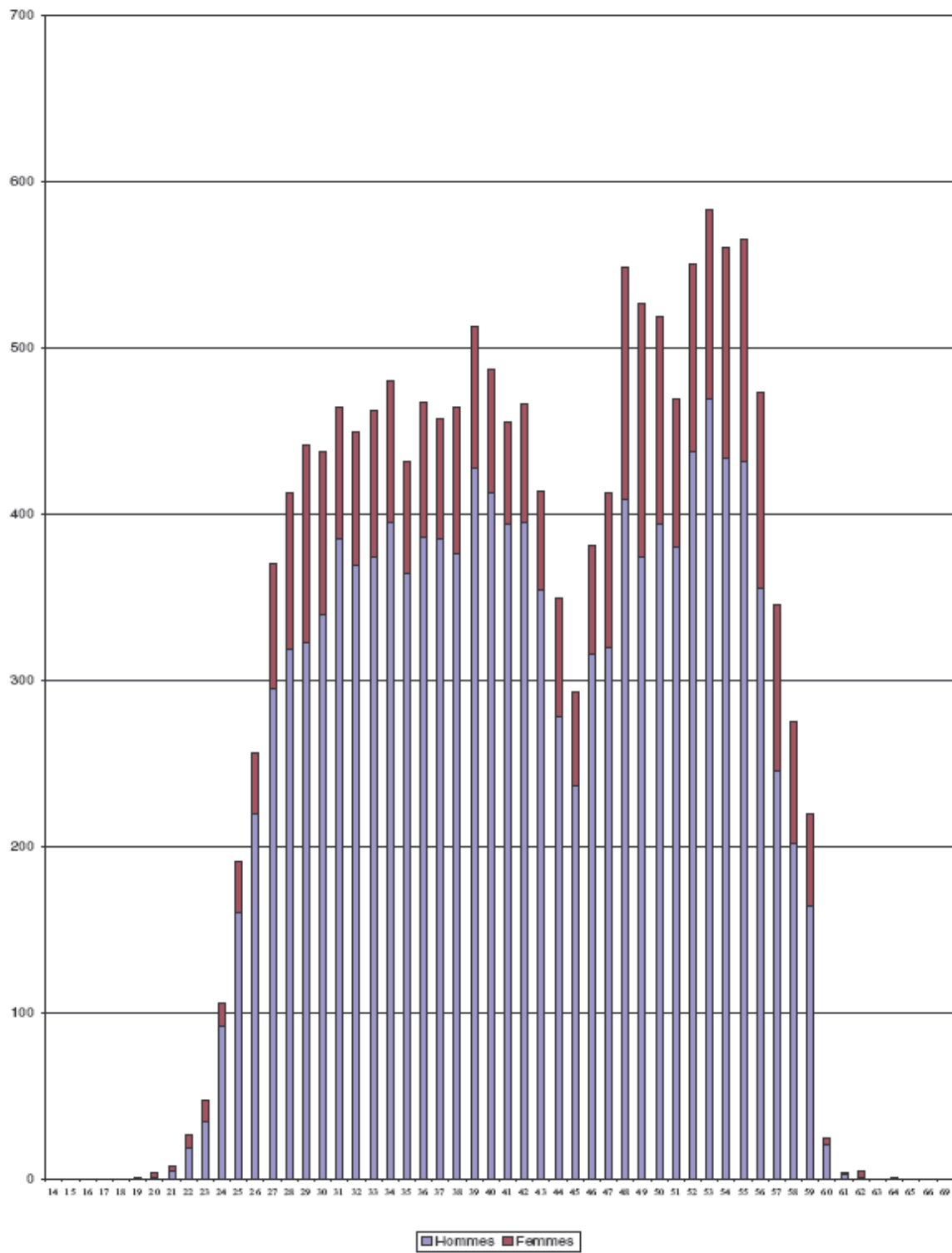
Les pyramides des âges de 2007 montrent une prédominance des effectifs masculins pour les ouvriers les ETAM et les cadres. La distribution des âges est assez nettement vieillissante pour les ouvriers. On relève le faible nombre de salariés en dessous de 26 ans et une assez forte proportion d'ouvriers entre 50 et 55 ans. La population des ETAM est plus nettement bimodale mais le poids des 48-55 ans est également marqué. En revanche la population des trentenaires prédomine dans une population de cadres assez jeune. Cela traduit une évolution des recrutements récents qui ont plutôt privilégié le niveau des techniciens et des cadres. Au total pour la division automobile de PSA 12% des effectifs sont âgés de plus de 55 ans.

**REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGES  
PERSONNEL OUVRIER INSCRIT AU 31/12/2007**



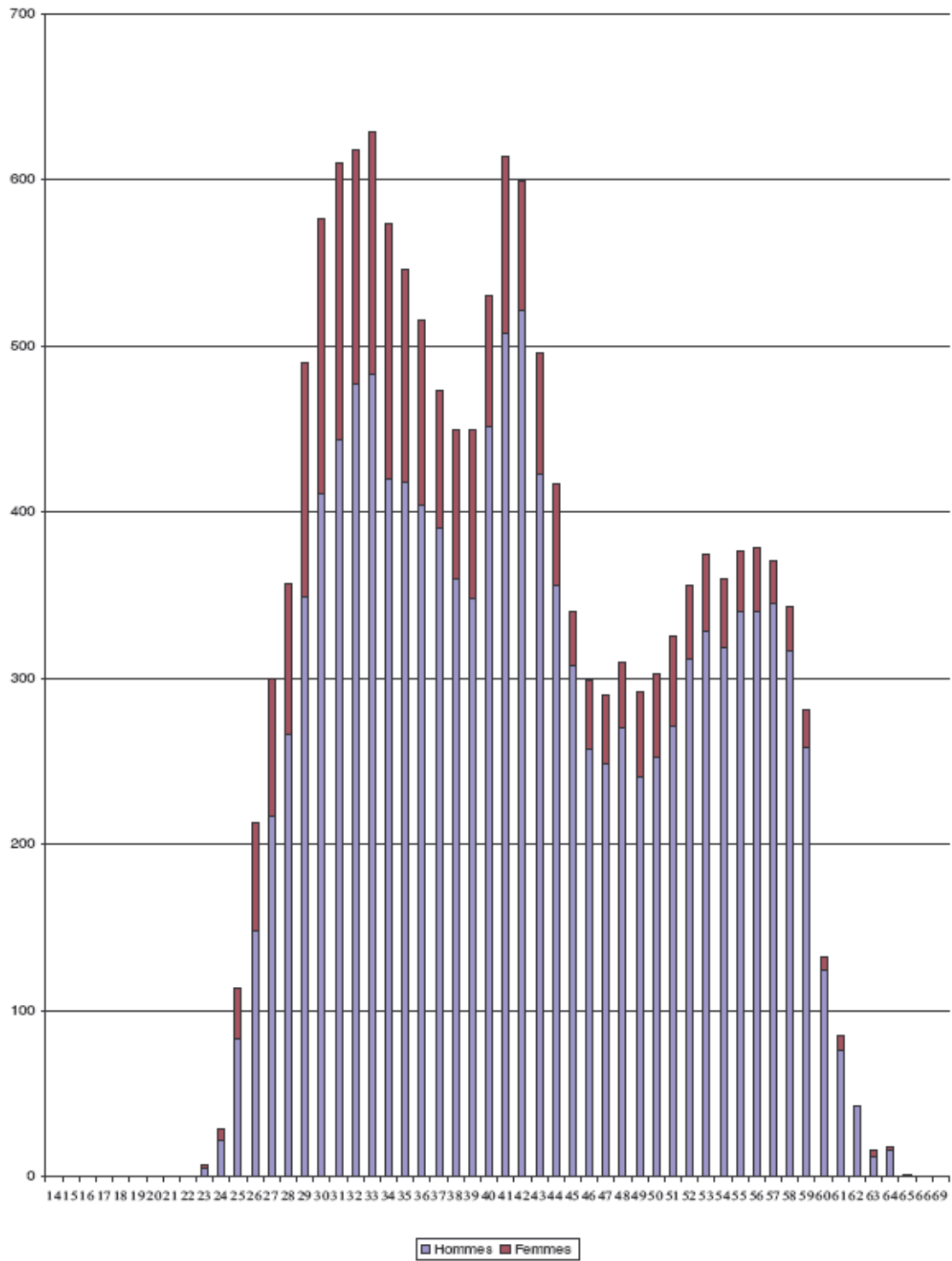
Rapport de Situation Comparée Hommes Femmes - PCA 2007

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGES  
PERSONNEL ETAM INSCRIT AU 31/12/2007



Rapport de Situation Comparée Hommes Femmes - PCA 2007

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGES  
PERSONNEL CADRE INSCRIT AU 31/12/2007



## 6.1.2. Entretiens réalisés et accords retenus

Personnes rencontrées :

Représentant de la Direction des Ressources humaines

Délégué syndical CFDT

Délégué syndical CFTC

Délégué syndical CGC

Délégué syndical CGT

Délégué syndical FO

Délégué syndical GSEA

Ont été consultés les textes relatifs à :

- l'accord cadre sur l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi du 4 mars 1999,
- l'accord sur l'amélioration des conditions de travail chez Peugeot Citroën Automobiles SA du 8 mars 2001,
- l'accord cadre sur la mise en place d'un nouveau régime de retraite à cotisations définies du 25 mars 2002,
- l'accord cadre sur la mise en place de nouvelles dispositions pour les retraites du 25 mars 2002,
- l'accord sur la diversité et la cohésion sociale du 8 septembre 2004,
- l'accord cadre mondial sur la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën 2005,
- l'accord sur la formation tout au long de la vie professionnelle du 15 avril 2005
- et l'accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du 6 avril 2007.

La situation de PSA n'est pas caractérisée par un accord central sur l'emploi des seniors, car le texte spécifique négocié en 2005 n'a finalement pas été signé. On repère plusieurs accords plus ou moins importants en lien avec la question de l'emploi des seniors. Les accords évoqués dans tous les entretiens avec les organisations syndicales de Peugeot PSA sont les suivants <sup>11</sup> :

- *Accord cadre sur l'amélioration de l'emploi du 4 mars 1999 (accord RTT et CASA).*

C'est le dernier accord favorisant la préretraite. Seule la CGT n'a pas signé cet accord à cause du ratio proposé : 3 départs pour 1 embauche. Après cet accord, la logique de gestion des ressources humaines change, l'Etat ne mettant plus de moyens pour favoriser les départs précoces à la retraite, l'entreprise suit cette politique également.

- *Accord sur l'amélioration des conditions de travail de 2001*

L'idée est rendre léger un poste lourd. La politique de l'entreprise est d'optimiser les postes de travail, d'enlever tous les gestes inutiles, tous les déplacements inutiles. Ceci a pour conséquences de maintenir les ouvriers dans des postures statiques, d'augmenter les opérations et les gestes répétitifs. Si la charge physique diminue, la charge mentale

---

<sup>11</sup> Tous les accords signés à Peugeot PSA sont des accords généraux qui s'appliquent à tous les sites. Seuls les accords concernant les congés sont déclinés par site. Cette gestion centralisée correspond à un souci d'harmonisation du fonctionnement de l'entreprise et d'équité. Il existe des accords et avenants sur la mise en place d'un nouveau régime de retraite à cotisations définies en Mars 2002.



augmente et on ne connaît pas bien l'incidence de la charge mentale. Le ressenti des salariés par rapport à cette optimisation des postes, tel qu'il remonte de nos entretiens est assez mitigé (Cf. point 2 de l'exposé). Même si l'entreprise cherche à diminuer la pénibilité du travail, il y a un mal être au travail. Il y a un changement de nature de la pénibilité dans la plupart des entreprises : problème d'ambiance, manque de sentiment d'appartenance à une entreprise, à une communauté de travail.

- *Accord sur la diversité de 2004*

Cet accord sur la diversité est important par rapport à la logique d'un recrutement diversifié. Cet accord est significatif par rapport à l'emploi des femmes (volonté philosophique de la direction des ressources humaines sur l'égalité homme femme) et des travailleurs immigrés mais pour les seniors, cela reste une annonce de principe générale avec peu d'effet concret sur l'emploi. Cet accord a été signé par l'ensemble des organisations syndicales. Il a permis une forte action sur les discriminations ethniques. Pour les femmes, si il y a des problèmes de rattrapage de salaire pour les femmes anciennement recrutées, à partir de 2004, à poste égal, il y a parité de salaire et il y a une féminisation des recrutements.

- *Accord sur la formation tout au long de la vie du 15 avril 2005*

Cet accord reste théorique et général, il travaille à l'adaptation des nouveaux dispositifs introduits par l'accord et la loi sur la formation professionnelle de 2004. Le DIF se met en place lentement. Les mesures concernant les seniors ne donnent pas lieu à des changements majeurs, nos entretiens évoquent des personnels peu motivés pour ces activités de formation et de bilans, en général assez peu acteurs de leur évolution professionnelle.

- *Projet d'accord relatif à l'emploi et la motivation des seniors de juillet 2005*

La négociation sur les seniors n'a pas débouché sur un accord. FO et la CGT ont refusé de signer. La Direction des Ressources Humaines voulant l'unanimité sur cet accord, le processus a été interrompu.

- *Accord GPEC du 11 septembre 2007*

Cet accord s'inscrit dans la continuité des accords précédents ce qui explique qu'il ait été signé en 3 mois. Dans cet accord il y avait deux volets, un volet réduction d'effectif et un volet de travail en amont en termes de gestion prévisionnelle, d'anticipation des évolutions des emplois et des compétences.

Depuis 1999 on retrouve dans les négociations d'accords d'entreprise de PSA Peugeot Citroën, il est vrai sous des formes qui ont évolué, six organisations syndicales représentatives du personnel. Quatre syndicats sont très bien implantés au niveau groupe sur le plan électoral, ce sont la CGT, FO, GSEA (Groupement des syndicats européens de l'automobile) et la CGC. Deux autres syndicats sont moins bien implantés sur le plan électoral, ce sont la CFDT et la CFTC.

## **6.2. Analyse des accords**

On peut construire un historique de ces négociations en enchaînant cinq étapes assez distinctes :

- 1999 : Dernier accord de préretraite dans un dispositif « CASA »
- 2001 : Action sur l'amélioration des conditions de travail
- 2004 : Définition d'un principe général sur la promotion de la diversité
- 2005 : Echec d'une négociation spécifique sur l'emploi des seniors
- 2005 à 2007 : Formation et GPEC

### **6.2.1. Un dernier dispositif CASA en 1999**

L'accord cadre sur l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi signé le 4 mars 1999 constitue un des points de repère importants dans la période. Il met en place les 35 heures dans des conditions fixées par les partenaires sociaux et il fixe un cadre pour l'application des dispositifs de préretraites spécifiques à l'automobile qui ne sera plus renouvelé. L'accord signé par toutes les organisations sauf la CGT est considéré par les partenaires sociaux comme un des derniers dispositifs de rajeunissement de la main-d'œuvre. Accord cadre complexe, il traite de la mise en place des 35 heures avec compensation salariale et des incidences sur les coûts de production dans le groupe automobile. Il évoque également la question de la moyenne d'âge assez élevée dans le groupe et évoque la nécessité de maintenir une grande adaptabilité, une polyvalence dans le travail et une formation rapide aux nouvelles technologies. L'accord établit donc la nécessité de dispositions permettant un rajeunissement rapide de la population au travail *« étant entendu qu'un nouvel équilibre permettant un meilleur emploi du personnel ayant passé de nombreuses années dans l'entreprise est maintenant recherché »*. *« Un mécanisme transitoire permettant une cessation anticipée d'activité couplé avec des embauches compensatrices doit contribuer au rajeunissement rapide des effectifs »*.

Ces deux extraits indiquent clairement ce que les entretiens confirment en 2008 : le principe d'une élévation de l'âge de l'activité est adopté pour l'avenir et le plan de départs en préretraite mis en place est en principe le dernier. Le chapitre 8 de l'accord revient sur l'amélioration de l'adéquation entre le personnel et les postes de travail. Il fait le constat d'une adéquation difficile entre les exigences intellectuelles et physiques des postes et les aptitudes d'un personnel ayant passé de nombreuses années dans l'entreprise. Selon une assez jolie formule *« Ces facultés d'adaptation ne constituent pas les caractéristiques majeures de la population ayant le plus d'ancienneté »* (p.22 de l'accord). Ce chapitre annonce donc la mise en place d'un accord de 5 ans (1999 à 2003) sur la mise en congés de certains salariés en fin de carrière. Le groupe embauchera un nombre de salariés au moins égal au tiers du nombre de salariés mis en congés chaque année soit 3000 embauches prévisibles sur 4 années. La CGT a estimé ce nombre insuffisant.

Ce dispositif est une référence importante pour les partenaires sociaux : plusieurs organisations syndicales estiment que cette pratique est tout à fait légitime parce qu'elle apporte une solution à des conditions de travail assez difficiles et usantes pour la main-d'œuvre ouvrière. D'autre part elle marque les mentalités actuelles des salariés, telles que les syndicalistes les perçoivent et nous les ont présentées. Comme partout, les plus âgés ont vu des générations de collègues partir dans des conditions analogues au dispositif CASA et les syndicalistes évoquent tous une volonté très partagée chez les salariés de partir en retraite sitôt des conditions financières acceptables réunies. Plusieurs évoquent de *« vieux ouvriers »* fatigués qui se lèvent le matin pour aller au travail alors que leurs enfants au chômage restent à la maison en espérant finir par trouver un emploi. Tous estiment que le travail de production reste dur pour les quinquagénaires même si l'effort sur les conditions de travail a été réel.

### **6.2.2. L'accord sur l'amélioration des conditions de travail**

En 2001 Peugeot Citroën Automobiles SA et 5 organisations syndicales signent un accord sur l'amélioration des conditions de travail qui prend en compte, entre autres facteurs, le vieillissement naturel des classes d'âges nombreuses entrées dans l'entreprise dans les années 70. De façon générale la question des âges est bien présente notamment dans la problématique exposée en préambule : *« Pour répondre à la fois à l'arrivée de jeunes, à la féminisation, mais également à l'emploi de salariés âgés, les postes de travail en fabrication sont progressivement adaptés pour répondre aux caractéristiques de chacune des salariés »*

(...) Avec l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise pourra offrir des postes adaptés aux effets du vieillissement du personnel et aux restrictions de capacités physiques. » (p.2 et 3). L'accord met en place une méthodologie pour l'amélioration des conditions de travail dans les sites pour travailler en amont dès la conception des installations. Des équipes pluridisciplinaires sont constituées sur les projets. Les équipes de développement produit et process incluent des ergonomes, des médecins du travail et des techniciens de sécurité. Dans toute l'entreprise PSA met en place les Méthodes d'évaluation du travail et de l'organisation, METEO). Cinq facteurs sont plus particulièrement pris en compte, la charge physique, le traitement de l'information, l'organisation du poste, la conception du poste, l'environnement du poste.

L'accord se substitue aux anciennes dispositions en vigueur (Accord sur l'amélioration permanente des conditions de travail de 1995 entre autres) et met en place un travail de présentation et de suivi dans chaque établissement qui implique les représentants du personnel. Il ne comprend pas de dispositions spécifiques pour les seniors mais recherche une adéquation générale entre les hommes et les postes. Il reste relativement marqué par la problématique du rajeunissement portée par l'accord de 1999 : « *Les évolutions du personnel (rajeunissement, féminisation, maintien dans l'emploi) font l'objet de prévisions collectives, traduites dans des définitions de profils de population.* » (p.9, article 2.5.)

Le dispositif fait l'objet d'appréciations nuancées chez les délégués syndicaux consultés. Critique, la CGT n'a pas signé le texte en estimant qu'il s'agit d'une vitrine sociale sans effet sur la réalité des conditions de travail. Elle estime que les conditions de travail sont plus dures depuis 2001 ; les troubles musculo-squelettiques ont augmenté en milieu ouvrier. De façon générale les délégués syndicaux s'accordent à dire que la pénibilité reste un aspect essentiel du travail de fabrication et qu'il est inconcevable de cesser son activité au même âge pour les ouvriers, les ETAM et les cadres. Plusieurs d'entre eux soulignent l'évolution de cette pénibilité et la réduction effective des postes physiquement lourds en fabrication. L'effort d'automatisation a réduit le nombre de postes physiquement très durs. Mais les nouvelles méthodes d'organisation ont aussi réduit le nombre de postes hors lignes et ont éliminé des temps consacrés à chercher des pièces en bougeant et en quittant son poste quelques instants. Il y a ainsi une plus grande intensité dans certains cas et les délégués syndicaux traduisent un ressenti des salariés plutôt mitigé et une augmentation objective des TMS. « *On a essayé d'alléger les postes lourds sur le plan physique. On optimise beaucoup de postes, on enlève les gestes inutiles, les déplacements, il y a beaucoup de charge mentale. Le travail est plus intense, le ressenti des salariés est très mauvais. On supprime les trois pas de côté qui permettaient de respirer, il faut redonner une respiration dans le travail de fabrication. Les anciens souffraient physiquement mais à ce jour c'est mentalement qu'on souffre, les gens sont usés moralement* » (Délégué syndical).

On le voit, la question de la pénibilité du travail ouvrier est un aspect essentiel de la problématique des âges qui se met en place dans les années 2000. Le travail de fabrication reste dur et usant et les délégués syndicaux cherchent une réponse à cette pénibilité du travail. La Direction des Ressources Humaines est bien consciente de la pénibilité du travail ouvrier et de l'ampleur des changements demandés : elle souligne qu'en dix ans on a demandé quatre à cinq ans de travail en plus, ce qui est exigeant.

### **6.2.3. Le principe général de diversité**

L'accord de 2004 signé par toutes les organisations syndicales a été salué par la presse comme un accord pionnier et les délégués syndicaux consultés s'accordent à dire qu'il marque profondément les pratiques de gestion des ressources humaines et la question des âges dans le groupe. Le préambule annonce que « *La coexistence de profils variés est une source de complémentarité, d'équilibre et d'efficacité et permet à l'entreprise de s'entourer des meilleures compétences (...), de mieux refléter la société et son environnement, ce qui*

*facilite la compréhension et la satisfaction des clients. » Dans le domaine des âges l'accord sur la diversité marque une inflexion sans ambiguïté au sujet des pratiques de recrutement visant au rajeunissement : « (...) pour assurer un équilibre entre les générations et enrichir ses compétences, le groupe poursuivra le recrutement des salariés confirmés sans exclusive d'âge (y compris les seniors) ayant eu précédemment d'autres expériences professionnelles ».*

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont été profondément impactées par l'accord, notamment dans le domaine des discriminations raciales. Par la suite on trouvera une référence à l'accord de 2004 dans tous les accords signés. L'accord cadre mondial sur la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën qui énonce les principes sociaux du groupe au niveau mondial évoque l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession en incluant l'âge (art. 2.6.). Il affirme l'abolition effective du travail des enfants (art.2.5), annonce un principe d'égalité des chances dans l'évolution professionnelle dans l'esprit de l'accord sur la diversité de septembre 2004 (Art. 3.1).

Dans les entretiens réalisés les délégués syndicaux expriment une appréciation positive sur ce texte et lui donnent une grande portée pour les personnes d'origine immigrée et l'égalité hommes femmes. L'accord fait l'objet d'un travail de suivi deux fois par an à partir d'indicateurs quantitatifs. Le suivi de la discrimination selon l'âge est fait dans ce cadre et profite également des suivis réalisés pour la négociation des salaires. Les indicateurs rassemblés concernent les plus de cinquante ans. Cependant chacun s'accorde à dire que l'accord présente un principe général nouveau et cohérent, qu'il marque probablement la fin de l'esprit de rajeunissement sans contenir de dispositif opérationnel spécifique aux seniors. Celui-ci fait l'objet d'une négociation en 2005.

#### **Accord sur la diversité et la cohésion sociale du 8 septembre 2004**

**Objectif :** recruter, intégrer et faire évoluer les salariés « sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, de religion, de caractéristiques physiques, d'âge, de convictions politiques... ». Fixant des quotas de recrutement dans les différentes catégories de personnel, l'accord prévoit des mesures visant à favoriser la diversité des salariés et à garantir l'égalité de traitement : recrutement de profils variés, mise en place de formations spécifiques et création d'un observatoire paritaire de la diversité.

**Cible :** Personnes écartées du monde du travail et de la promotion sociale

#### **Description**

Recrutement : PSA intègre dans sa politique de recrutement des profils variés tant par l'expérience professionnelle ou internationale, la formation initiale, les cultures les origines et les âges.

Le groupe a connu un renouvellement des générations. 60% des embauches concernaient les jeunes de moins de 30 ans. Ainsi pour assurer un équilibre entre générations et enrichir ses compétences le groupe entend par cet accord poursuivre le recrutement des salariés sans exclusive d'âge. En 2003, le groupe PSA a d'ailleurs recruté 2700 salariés de plus de 35 ans dans le monde (13% de recrutement de plus de 40 ans contre 1% en 1999).

- Le groupe a poursuivi la diversification de ses modes de recrutement (ANPE, annonces presse, partenariats avec les écoles,..)
- Quotas de recrutement : PSA devait recruter au moins 1000 ingénieurs et cadres de nationalité non française en 2004, et au moins 45 candidats diplômés issus des zones urbaines sensibles (ZUS), dont 25 employés et 20 cadres, en 2005.
- Un accord a été établi avec le service public de l'emploi et des missions locales de l'emploi pour présenter des candidats diplômés (bac+2 à bac+5) issus des ZUS.

Formation : L'entreprise a examiné un nouveau dispositif relatif au DIF et un passeport individuel de formation a été mis en place.

Diverses formations, représentant un total d'environ 10000 heures ont été mises en place : « gérer les différences » pour les managers afin de développer les échanges, les transmissions de savoir et confronter les opinions et les expériences pour plus de créativité et d'efficacité. La formation à la « compréhension des différences culturelles » pour les salariés travaillant à l'international, « prévention des discriminations » pour les recruteurs...

Des aménagements individuels (horaires, restauration...) pourront être organisés et convenus par la direction en raison d'usages religieux ou ethniques. Cependant ces aménagements ne doivent pas entraîner de rupture dans le principe d'égalité de traitement des salariés, ni gêner l'organisation du travail et la production.

Un observatoire paritaire de la diversité et de l'égalité a été créé au sein du groupe. Il analyse les résultats de l'ensemble des suivis statistiques, des tests de processus de recrutement et des enquêtes menées en interne. Un suivi statistique portant sur des caractéristiques individuelles identifiables et mesurables avait déjà été mis en œuvre au sein de l'entreprise pour les augmentations individuelles et de promotion du personnel féminin, des seniors de plus de 50 ans n'ayant pas fait l'objet d'une mesure individuelle depuis plus de 3 et 5 ans.... L'accès à la formation a été étendu pour ces catégories identifiables. Des mesures seront engagées pour corriger les inégalités éventuellement constatées.

Un responsable de la diversité rattaché à la Direction des relations et des RH a été nommé et auquel les salariés peuvent faire appel en cas de difficulté d'interprétation ou d'application des règles d'action et de comportement.

Communication de l'accord afin de sensibiliser l'ensemble des salariés (intranet DRH, panneaux d'affichage, journaux d'entreprise...).

#### **6.2.4. L'absence d'un dispositif spécifique à l'emploi des seniors**

La négociation d'un accord spécifique sur l'emploi des seniors a échoué en 2005 en raison de la non signature de FO et de la CGT. Même si techniquement une signature était possible la direction des ressources humaines a jugé la majorité trop fragile à ce sujet. Les arguments principaux selon le délégué syndical de FO étaient l'attente des résultats des négociations en cours au niveau national sur la pénibilité et le manque de mesures concrètes. La CGT estime que les salariés ne peuvent pas accepter un départ à la retraite plus tard et demande des mesures permettant le départ des plus anciens en échange du recrutement de jeunes. Dans cette ligne d'analyse, quelque soient les CSP, il y a un problème de pénibilité pour les travailleurs seniors : pour les ouvriers, il y a une usure physique et psychologique réelle, pour les ETAM, il y a aussi des problèmes d'usures psychologiques, de mise à l'écart des postes importants. Ces travailleurs manifestent souvent la volonté de partir après cinquante ans et ne veulent pas travailler plus longtemps. Dans l'entreprise, il n'y a pas assez d'aménagement des postes qui permettent de mettre en place des 2<sup>èmes</sup> parties de carrière moins exigeantes sur le plan physique, par exemple il n'y a plus de poste de préparation.

Dans le projet d'accord sur l'emploi des seniors (Cf. encadré ci-dessous), il y a peu d'articles consacrés aux questions liées à la pénibilité. Les seules pistes proposées sont en termes d'aménagements individuels des temps de travail et de passage au travail à temps partiel. Il n'y a rien sur des possibilités d'aménagements des postes de travail. Par contre, sont évoquées des possibilités de bilans professionnels en seconde partie de carrière pouvant permettre des actions de formation ou d'orientation de carrière, voire de reconversion, des

possibilités de missions de conseils. C'est ce manque de contenu sur les aménagements des postes de travail pour les seniors qui a stoppé le processus de signature de l'accord pour ces organisations.

Il y a une vraie contradiction à vouloir faire travailler les actifs plus longtemps et ne rien faire sur la question de la pénibilité. Dans ce contexte, la plupart des salariés aspirent à partir le plus tôt possible.

Cependant rien n'a été signé au niveau interprofessionnel et le groupe en reste au statu quo sur ce thème. Plusieurs délégués syndicaux regrettent la non signature de cet accord. Ils estiment que le blocage d'une négociation interprofessionnelle sur la pénibilité était prévisible en 2005. La CFDT instruite des difficultés de 2003 a suivi la base sur ce terrain, elle estime que les avantages n'étaient pas suffisants. La CFTC nous a indiqué que l'absence d'un cadre général concernant les seniors était un problème. GSEA et la CGC estiment que le texte proposé contenait des avancées sur le principe du maintien dans l'emploi pour les seniors. Les mesures concernant le temps partiel en fin de carrière étaient également intéressantes selon plusieurs délégués syndicaux :

*« Les salariés seniors passés à temps partiel dans les deux ans précédant la date de leur départ en retraite, à la demande de l'entreprise, bénéficieront au moment de leur départ, d'une indemnité calculée sur le salaire reconstitué à temps plein. Dans ce cas, l'entreprise prendra également à sa charge les cotisations de retraite sécurité sociale et complémentaire (part employeur) calculée sur le salaire reconstitué à temps plein, sous conditions que le salarié décide lui aussi de cotiser sur ledit salaire reconstitué. » (p. 9 du projet).*

Au total il est difficile de savoir si ce projet est provisoirement suspendu, destiné à revenir sous une forme modifiée, définitivement abandonné. On peut penser que ce texte proposé par la direction exprime des principes qui orientent les accords ultérieurs.

### **Projet d'Accord relatif à l'emploi et à la motivation des seniors (2<sup>nd</sup> trimestre 2005)**

Le projet comprend un préambule et trois chapitres.

#### *Préambule :*

- Pas de volonté de stigmatisation des seniors mais regard sur personnes ayant encore 10 ans de carrières devant eux. *« Cette approche correspond à environ 50 ans pour le personnel ouvrier, 52 ans pour le personnel ETAM et 55 ans pour les cadres »*
- Volonté d'anticipation du choc démographique (forte augmentation des départs à la retraite dans l'automobile dès 2008) et de renouvellement des générations (rajeunissement de la pyramide, besoin de transférer les compétences). Avec loi du 21 août 2003 et l'allongement de la durée d'activité nécessaire, l'accord introduit une réflexion sur les effets de la longévité, la question de la pénibilité. *« Il ne sera plus possible d'engager - sauf situation de sureffectif et de problèmes d'emplois - des dispositifs de préretraites, permettant à des salariés de cesser leur activité de façon anticipée sur les seuls critères d'âge, comme par le passé ».*
- Volonté de l'entreprise de garantir l'égalité des chances (pas de discrimination envers les seniors en termes de recrutements, de formation, d'évolution professionnelle) : réaffirmation de principe de diversité (continuité avec l'accord sur la diversité et la cohésion sociale du 8 septembre 2004).

Deux groupes de travail ont été constitués par la DRH en 2004 pour identifier les attentes des seniors. Ils ont réalisé un diagnostic approfondi. De grands thèmes ressortent :

- Maintenir l'emploi et l'employabilité des salariés les plus âgés (développer la formation et mettre en place des indicateurs de suivi de l'accès à la formation pour les seniors, développer les compétences, améliorer les conditions de travail, développer les actions

préventives de santé au travail, prendre les caractéristiques des personnels âgés dans l'organisation du travail avec notamment des aménagements individuels du temps de travail et la possibilité d'utiliser le compte épargne temps).

- Maintenir la motivation des seniors à l'égard du travail en favorisant de nouveaux parcours dans la seconde partie de carrière et en maintenant des évolutions salariales et promotionnelles motivantes.
- Assurer la transmission des savoirs des seniors grâce à la reconnaissance de leur expérience et de leurs compétences, par la mise en place de missions de formateur et de tutorat.
- Garantir l'égalité des chances, favoriser la diversité des âges et l'égalité des chances, intégrer des salariés expérimentés.
- Faire évoluer les mentalités grâce à un travail de communication et de sensibilisation et grâce à un accompagnement du management à la gestion de l'emploi des seniors.

L'accord comprend donc 3 chapitres, maintenir l'emploi et l'employabilité, maintenir la motivation des seniors à l'égard du travail, Assurer la transmission des savoirs

### 6.2.5. Formation et gestion prévisionnelle : 2005 et 2007

On peut mentionner deux accords par la suite qui introduisent des nouveautés sur l'emploi des seniors. L'accord sur la formation tout au long de la vie de 2005 adapte le dispositif existant dans le groupe au contexte issu de la loi de 2004 et des évolutions internes. Il est tenu par nos interlocuteurs pour un texte d'adaptation exprimant peu de nouveautés de principe. L'accord GPEC de 2007 peut être tenu pour plus important, ne serait-ce que par son enjeu sur l'emploi.

#### **Accord sur la formation tout au long de la vie professionnelle du 15 avril 2005**

**Objectif** : Cet accord redéfinit les orientations et les objectifs de la formation dans l'entreprise afin d'aider les salariés à faire face à l'évolution des techniques, des métiers et des organisations tout au long de la vie professionnelle et leur permettre d'être acteurs de leur trajectoire professionnelle, y compris pour les seniors.

**Cible** : L'ensemble des salariés est concerné par cet accord.

#### **Description :**

Gestion des compétences : La définition des besoins individuels de formation s'appuie sur les filières<sup>12</sup> représentatives des principaux métiers de l'entreprise. Au sein de ces filières, les actions de formation doivent prendre en compte la transmission des savoirs entre générations ; la mobilisation et l'implication des seniors dans les fonctions de tuteurs et de formation sont renforcées.

Le salarié ou la hiérarchie exprime les besoins individuels de formation lors des « entretiens annuels de progrès » et lors « d'entretiens spécifiques » réalisés après 10 ans d'activité et 10 ans avant la fin de carrière.

De plus, le bilan professionnel est un outil à destination des ouvriers et ETAM qui vise à « professionnaliser la démarche d'évaluation ». Cet outil est composé de 2 tests d'aptitude cognitive et de personnalité, enrichis par un entretien et mettant en relation l'ensemble de ses caractéristiques personnelles (aptitude et personnalité) et professionnelles (expérience, formation...).

<sup>12</sup> Filière : Une filière se décompose en un enchaînement de compétences ou de fonctions dont l'exercice successif est rendu possible par l'acquisition et la validation de compétences.

Enfin, le passeport formation qui favorise la mobilité, est établi sous la responsabilité du salarié à l'aide de l'entreprise et recense notamment les expériences tutorales.

Plan de formation de PSA: Il est établi « en prenant en compte les perspectives économiques, les axes stratégiques, ainsi que les besoins identifiés au sein des directions, des filières et dans le cadre des entretiens de progrès. »

En référence à l'accord de branche, et notamment à l'accord du 20 juillet 2004, l'accord d'entreprise améliore les dispositions de l'accord de la métallurgie qui porte sur la formation hors temps de travail, et prévoient que les actions de développement des compétences peuvent s'effectuer hors temps de travail, pour 90 % de leur durée.

Chez PSA, la plupart des actions de développement des compétences, sont réalisées pendant le temps de travail. Ces formations peuvent conduire avec l'accord du salarié à des dépassements d'horaires, qui sont payés mais ne s'imputent pas sur le contingent d'heures supplémentaires, dans la limite de 50 heures.

Selon les règles de l'accord de branche et sur proposition de PSA ou avec son accord, seul les actions de formation en vue d'une évolution professionnelle peuvent être réalisées hors temps de travail. Le salarié bénéficie au terme de sa formation, d'une priorité aux fonctions disponibles correspondant à ses connaissances ainsi acquises, dans un délai d'un an maximum.

Période de professionnalisation: Les périodes de professionnalisation permettent aux salariés de développer des compétences ou des qualifications et de s'adapter à un nouvel emploi ou à l'évolution de leur emploi. Les salariés âgés de plus de 45 ans ou ayant plus de 20 ans d'ancienneté, et ceux qui évoluent vers des postes à responsabilité seront considérés comme prioritaire pour bénéficier de ce dispositif.

DIF: L'entreprise ayant expérimenté son propre droit individuel à la formation grâce à des dispositions de son accord d'ARTT en 1999, a rejoint le droit commun et a mis en place le DIF avec un crédit de droits pédagogiques de 20 heures par an à chaque salarié. Les droits acquis depuis 1999 sont maintenus et la limite cumulée est portée à 150 heures. L'accord ouvre la possibilité d'utiliser ces droits dans le temps de travail, lorsque l'organisation du travail le permet.

L'accord traite enfin de l'apprentissage et des contrats de professionnalisation à destination des jeunes et des demandeurs d'emploi : l'entreprise s'engage à doubler le nombre d'apprentis, en particulier en développant les formules d'apprentissage pour les ouvriers polyvalents de l'automobile. Pour cela, la fonction tutorale sera développée car les tuteurs jouent un rôle important dans la transmission des compétences. L'entreprise souhaite, par ailleurs, conclure près de 200 contrats de professionnalisation chaque année.

L'accord GPEC de 2007 annonce des principes nouveaux de gestion prévisionnelle et de gestion des effectifs.

Dans le cadre du premier volet il y a eu deux plans successifs de redéploiement de l'emploi (4800 emplois concernés). Ces redéploiements s'effectuent sur la base du volontariat et non sur la base de mesures d'âge de type préretraite. Les départs se sont faits sur garantie d'embauche ailleurs ou sur la base d'un projet garantissant un emploi. Le premier plan, bien accepté, a concerné toutes les CSP et tous les sites. Le second plan a moins bien marché, il y a eu moins de volontaire car il était plus ciblé (5 sites touchés ; professionnels et ETAM ciblés).

Dans le cadre du deuxième volet, des instances de diagnostic et d'échange ont été instituées (comité paritaire, observatoire des métiers et des compétences), un référentiel des métiers doit être créé. Avec cet accord, l'entreprise veut donner aux salariés la possibilité



d'avoir une visibilité sur l'évolution de leur métier, afin de leur permette de prendre des initiatives favorables à leur développement professionnel.

En ce qui concerne le développement professionnel des salariés âgés de 45 ans et plus, une partie du contenu l'accord relatif à l'emploi des seniors de juillet 2005 a été repris dans cet accord GPEC. Il faut noter l'évolution de la terminologie : l'article 2.3. consacré aux seniors vise « *le développement professionnel des salariés âgés de 45 ans et plus* ». La gestion des seniors vise donc une tranche d'âge plus jeune. Le développement du tutorat, la transmission des compétences, le développement de fonction de conseils, de formateurs internes, de bilan professionnel 10 ans avant la fin de carrière pour maintenir l'emploi, l'employabilité, le niveau de compétences et la motivation des salariés seniors ont déjà été abordés en négociation. Des dispositions en termes d'aménagement en temps de travail sont proposées comme le recours au temps partiel au cours des deux dernières années précédant la liquidation de la retraite. Les salariés passant à temps partiel en fin de carrière continuent de cotiser au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (retraite complémentaire PSA) sur la base d'un salaire reconstitué à plein temps, l'employeur prenant à sa charge le complément de cotisations (part employeur et part salarié).

#### **Accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du 6 avril 2007.**

**Objectif :** Améliorer l'information et la consultation des représentants du personnel sur :

- la stratégie et les grandes orientations de l'entreprise ;
- les questions relatives aux évolutions qualitatives des métiers et des compétences en cas de projets d'adéquation des effectifs ;
- les mesures incitatives au départ des salariés fondées sur le volontariat en cas de projets d'adéquation des effectifs.

**Cible :** Cet accord concerne les 122 000 salariés du groupe PSA France.

#### **Description :**

Consultation sur la stratégie : Le mode de consultation des représentants du personnel sur la « stratégie de l'entreprise, ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires » est défini en référence à la loi de programmation sur la cohésion sociale du 18 janvier 2005. Lors de la procédure annuelle d'information de consultation du CCE, celui-ci reçoit les informations incluant des rapports sur la situation de l'entreprise (ventes, résultats, investissement), sur la diversité, le rapport de l'expert comptable. De plus deux instances de diagnostic ont été créées.

Consultation sur l'emploi : En cas de projet de « réduction et/ou d'adéquation » des effectifs, de recours exclusif pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise à des mesures incitatives au départ des salariés, sur la base du volontariat, le CCE serait consulté préalablement au CE. Les dispositions correspondantes forment un accord de méthode.

Parcours professionnels individualisés : Le chapitre intitulé « Les moyens du développement des compétences » vise à favoriser le développement professionnel des salariés.

Ce chapitre reprend les dispositions de l'accord du 15 avril 2005 sur la formation tout au long de la vie professionnelle qui entrent dans le champ de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Cet accord, détaillé ci-dessus, prévoit notamment, une gestion des compétences et des expertises au sein des filières, une meilleure transmission des savoirs, les entretiens de progrès ou en cours de carrière, les bilans professionnels, la mise en place de passeports formation...

Toutefois, le présent accord ajoute un outil intranet appelé « Net RH », développé en 2006, qui permet aux salariés de déposer leur CV en ligne afin de « donner plus de fluidité au marché du travail interne ».

Ce chapitre développe également des mesures qui contribuent aux transmissions intergénérationnelles. En effet, l'accord prévoit le développement professionnel des salariés âgés de 45 ans et plus en développant notamment le tutorat et des fonctions de conseil et de formateurs internes pour les seniors.

Pour les volontaires, une mission tutorale peut être fixée dans le cadre d'un temps partiel de fin de carrière. Des objectifs de tutorat fixés faire partie des objectifs annuels validés dans le cadre de l'entretien individuel et les expériences tutorales pourront être portées dans le passeport formation.

Dans un premier temps, l'observatoire des métiers et des compétences recensera, grâce à un diagnostic dans les différentes filières professionnelles, les compétences clés afin d'organiser la transmission des savoirs.

L'entreprise propose également de créer des fonctions de conseils ou de formateurs internes permettant « de recourir à des cadres, des techniciens ou des ouvriers seniors, en lieu et place de structures extérieures de conseil ou de prestataires extérieurs, afin d'utiliser et valoriser les compétences et les connaissances acquises ».

Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué dans l'accord du 15 avril 2005 sur la formation tout au long de la vie professionnelle, le salarié senior pourra bénéficier d'un bilan professionnel d'étape, 10 ans environ avant la fin de carrière.

C'est un outil à destination des seniors, ouvriers, ETAM ou Cadres, qui permet de maintenir l'emploi, l'employabilité, et la motivation des salariés seniors.

#### Priorité aux ressources humaines internes

Le chapitre de l'accord consacré à la promotion de la mobilité, facteur de développement professionnel, précise que les candidatures des salariés de PSA sont examinées avec un ordre de priorités successives. D'abord pour permettre un reclassement, puis pour permettre la reconversion d'un salarié exerçant un métier « sensible » et enfin au bénéfice des salariés âgés de plus de 50 ans.

Une charte de la mobilité « place le collaborateur au centre de son projet professionnel ». Ce dernier fait une demande de mobilité auprès de son manager. Si celui-ci refuse, alors le refus doit être formalisé par un entretien avec le collaborateur. Les cas de désaccord sont soumis à un conseiller de carrière. Ce dernier « propose des solutions » au salarié dans le cadre de son déroulement de carrière.

L'accord prévoit des mobilités interrégionales si il y a un besoin non couvert en interne sur le site d'accueil, des aides au conjoint et enfin des mobilités locales lors d'une mutation individuelle dans un établissement proche. Le salarié perçoit des aides déterminées en fonction de la contrainte d'éloignement.

#### Accompagnement des évolutions collectives de l'emploi.

Le dernier chapitre prévoit des mesures incitatives en cas de situation nécessitant une réduction ou une adéquation des effectifs. Des cellules emploi mobilité accompagnent les salariés dans leur recherche d'emploi.

Ce chapitre est utilisé dans le cadre du projet Cap 2010, qui a fait l'objet de l'information et de la consultation du CCE, le 9 mai 2007. Il porte sur une réduction « des effectifs de structure » de 4 800 personnes sur l'année. Le dispositif, qui repose sur le non-remplacement des départs en retraite et sur des départs volontaires, a été appliqué le 1<sup>er</sup> juin 2007 et a duré 6 mois. Il s'adresse à tous les salariés. Toutefois, le personnel concourant directement à la production, ainsi que certains métiers qui nécessitent un remplacement ne sont pas concernés par les incitations financières au départ pour projet personnel ou congé de reclassement.

Les mesures 2007 portent sur des incitations financière au départ de l'entreprise et des aides au reclassement.

Incitations au départ : Un congé de reclassement est destiné aux salariés souhaitant se reconverter à l'extérieur : d'une duré de 4 à 9 mois, il est indemnisé à 100% pendant le préavis puis à 65% au-delà. L'indemnité conventionnelle de départ est majorée de 3 mois de salaire. Des aides aux projets personnels, à la création d'entreprise sont proposées aux salariés souhaitant partir. Ils bénéficient notamment d'une majoration de 6 mois de salaire de leurs indemnités conventionnelles de départ et de la possibilité d'obtenir un prêt à taux zéro. Par ailleurs, l'indemnité de départ à la retraite est majorée de trois mois de salaire. Enfin, PSA a sollicité l'administration pour tout salarié d'origine étrangère désireux de conclure une convention de retour au pays.

Gestion de l'emploi interne : Le départ en congé de longue durée (2 ou 3 ans) est assorti d'une indemnité égale à 2 mois de salaire pour un arrêt de 2 ans et 3 mois pour un arrêt de 3 ans. A l'issue du congé, le salarié retrouve son emploi précédent ou un emploi similaire et une rémunération équivalente.

Le passage à temps partiel est favorisé. Il est assorti d'une prime incitative mensuelle de 5% du salaire brut pour un travail à 80% ou de 10% pour un travail à 50%. Des dispositions spécifiques complètent ce régime, dans le cas d'un « temps partiel fin de carrière » qui concerne les salariés qui souhaitent réduire leur temps de travail, au cours des 2 dernières années précédant la liquidation de leur retraite. Pour bénéficier du dispositif, il faut :

- avoir plus de 58 ans ou pouvoir bénéficier dans les deux ans d'une retraite du dispositif « carrières longues » ;
- avoir 5 ans d'ancienneté dans le groupe ;
- avoir un contrat de travail à temps plein dans les 12 mois précédant l'adhésion.

### 6.3. Conclusion

Dans le groupe PSA Peugeot Citroën, la question des seniors est présente dans plusieurs accords, mais pas traitée dans un texte spécifique. Pourtant, suite aux entretiens conduits, tous s'accordent pour dire qu'il serait utile de disposer d'un accord général qui porte sur le travail des seniors dans les différentes catégories socio- professionnelles, sur les problèmes de pénibilité et les conditions nouvelles du passage à la retraite dans une société française vieillissante. Cela suppose d'apporter une réponse aux questions liées à la négociation interprofessionnelle sur la pénibilité. Pour les interlocuteurs du groupe, les branches connaissant des conditions de travail moins pénibles que l'automobile ne souhaitent pas subir le coût d'un éventuel accord. Au-delà des difficultés de définition de la pénibilité du travail il y a besoin d'une réponse à la question de savoir si la solidarité nationale s'applique au sujet des différences de pénibilité ou si l'allongement de la durée de cotisation s'applique indifféremment selon la pénibilité du travail réalisé. Dans le deuxième cas les problèmes à résoudre dans le cadre de l'industrie automobile sont difficiles.



## 7. AGEFOS PME : un accord restreint et ponctuel

L'AGEFOS PME est une association chargée de gérer des fonds de la formation professionnelle. Elle bénéficie depuis 1995 d'un agrément des pouvoirs publics en tant qu'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) pour collecter les fonds de la formation professionnelle des entreprises et notamment des PME TPE, gérer et financer les actions de formation et les contrats de professionnalisation. Depuis 2006, elle dispose d'un agrément à la fois interprofessionnel et interbranches.

Les 24 AGEFOS PME régionales et le siège national constitués en UES ont signé le 12 avril 2005 un accord collectif d'entreprise sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors.

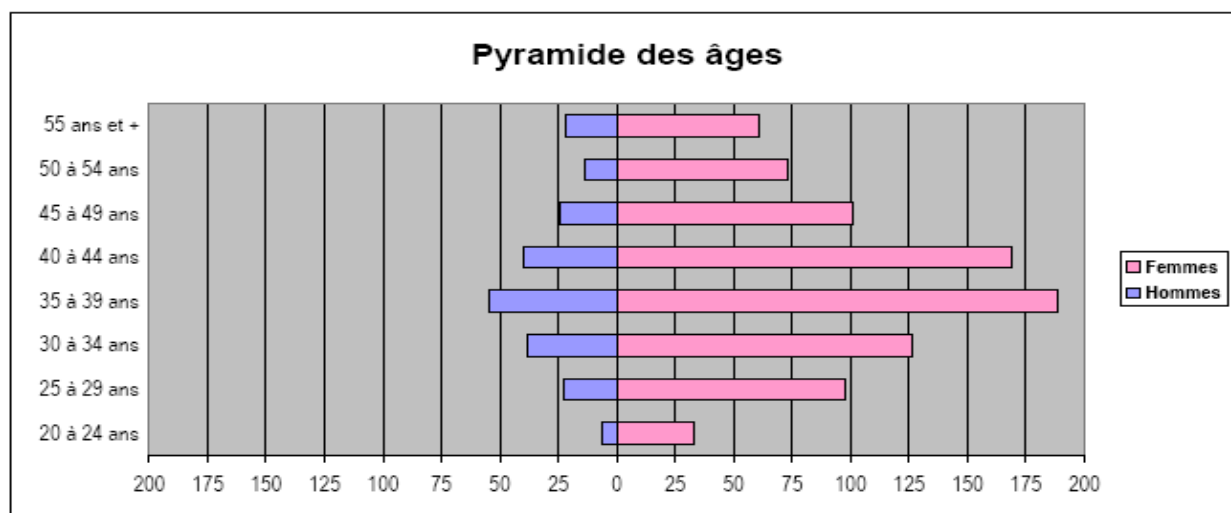
### 7.1. Le contexte

#### 7.1.1. Effectifs

L'UES emploie 1 072 personnes en 2007. Les effectifs ont faiblement progressé sur les trois dernières années. Outre le siège national, qui emploie 107 personnes, deux AGEFOS PME régionales, celles d'Ile-de-France et de Rhône-Alpes, dépassent le seuil de 100 personnes. Les effectifs des autres antennes régionales vont de 7 à 67 personnes.

Les effectifs sont constitués d'employés et d'une assez forte proportion de cadres (36%). Les femmes représentent 79% des effectifs, et 62% des cadres.

Une forte proportion des effectifs a entre 35 et 44 ans. Cependant beaucoup de salariés ont été embauchés dans les années 70 et beaucoup sont restés.



Source : Bilan social 2007.

#### 7.1.2. Une forte évolution de l'activité

Créée en 1972, AGEFOS PME a vu la nature et le volume de son activité évoluer au gré des modifications apportées au financement et à la structure de collecte des fonds de la formation professionnelle.

D'abord Fonds d'Assurance Formation (FAF) interprofessionnel et national dédié aux PME-PMI et chargé de la collecte et de la gestion des fonds de formation des entreprises appartenant aux professions relevant de la CGPME, elle devient en 1985, avec le nouveau dispositif des contrats d'insertion en alternance pour les jeunes de moins de 26 ans, un organisme mutualisateur agréé au titre du 0,1 % et 0,2 %. En 1992, l'obligation faite aux entreprises de moins de 10 salariés de contribuer à la formation professionnelle continue accentue la croissance de l'AGEFOS PME.

La loi de 1995 sur la formation professionnelle continue débouche entre autres sur la création des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) qui remplacent les FAF. AGEFOS PME devient un OPCA en 1995. En outre, la forte réduction du nombre d'agrément provoque une réduction du nombre d'organismes collecteurs. Il reste aujourd'hui 44 OPCA de branche, une vingtaine d'OPCAREG interprofessionnels au niveau régional et l'AGEFOS PME.

Enfin, l'accord national interprofessionnel de 2003 puis la loi de 2004 sur la formation tout au long de la vie, et l'accord national interprofessionnel PME et son avenant sur le droit individuel à la formation de 2005 créent de nouveaux dispositifs de formation. Enfin, l'arrêté du 13 novembre 2006 (modifiant l'arrêté du 22 mars 1995 portant agrément d'organismes paritaires collecteurs agréés) donne à AGEFOS PME un agrément à la fois interprofessionnel et interbranches.

Ces différentes modifications, et en particulier la loi de 2004, ont transformé la nature de l'activité : passage de la notion d' « adhérent » dans les années 90 à la notion de « client », prospection de nouveaux adhérents/clients, orientation des entreprises, apparition d'une distinction depuis deux ans entre « front office » (les conseillers en formation) et « back office » (les employés administratifs doivent pouvoir répondre aux adhérents si le conseiller est occupé). S'y ajoutent des changements informatiques.

### **7.1.3. Une gestion paritaire et des structures régionales**

L'AGEFOS PME présente une double particularité : le principe d'une gestion paritaire et l'existence de 24 délégations régionales. Le pilotage de l'UES est donc loin d'être mécanique. Chaque délégation est gérée par un directeur et administrée par son propre conseil d'administration paritaire. Le siège national dispose lui aussi d'un directeur et d'un conseil d'administration paritaire qui lui est propre.

Au niveau national, le siège gère les aspects communs mais ne dispose pas d'un pouvoir hiérarchique absolu sur les entités décentralisées. Les délégations régionales sont en effet juridiquement indépendantes. Néanmoins c'est au siège national qu'est donné l'agrément de gestion des fonds collectés. Le siège national donne mandat aux délégations régionales et peut donc retirer ce mandat. Cependant un tel retrait n'est dans les faits que temporaire et uniquement lié à des problèmes de gestion des fonds ou de vacance de direction.

Des modifications ont été apportées à cette organisation en 2004, l'Inspection générale des affaires sociales ayant recommandé une meilleure visibilité du lien juridique entre le siège national et les délégations régionales. Les directeurs régionaux, jusqu'alors salariés des délégations régionales, sont désormais salariés de l'OPCA et mis à la disposition des délégations. Les statuts de l'OPCA comporte maintenant l'obligation pour les directeurs régionaux de rendre compte à la fois au directeur national et au conseil d'administration national.

Il n'existe pas de véritable service central Ressources humaines. Les ressources humaines sont de la compétence des directeurs régionaux. Chaque délégation régionale signe les contrats de travail des personnes qu'elle emploie. Si les accords collectifs d'entreprise sont

négociés par le siège national, leur application relève de chaque délégation. Il peut donc y avoir des marges d'interprétation.

#### **7.1.4. Interlocuteurs et accords pertinents**

Deux organisations syndicales sont présentes : la CFDT et la CFE-CGC. Nous avons rencontré les personnes qui ont participé aux négociations de l'accord d'avril 2005 sur les seniors. Compte tenu des discussions avec ces deux représentantes, nous avons demandé à rencontrer 2 ou 3 directeurs responsables de délégations de tailles diverses et ayant différemment appliqué l'accord.

Personnes rencontrées pour cette étude : Délégué syndical CFDT Délégué syndical CFE-CGC Direction Ressources humaines
--

Par ailleurs, nous avons élargi le champ des accords analysés. Sont donc inclus :

- dans la convention collective, le chapitre XII – dispositions relatives à l'emploi,
- l'accord d'entreprise à durée déterminée du 2 mars 2007 sur l'abondement par l'employeur du compte épargne temps,
- l'avenant du 2 mars 2007 à l'accord d'entreprise sur le compte épargne temps,
- et l'accord collectif d'entreprise du 12 avril 2005 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors. C'est cet accord qui a conduit à sélectionner l'AGEFOS PME.

## **7.2. L'accord de 2005**

La négociation de l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors a été ouverte début 2005 par la directrice déléguée aux ressources humaines.

### **7.2.1. Un déclencheur : la loi de 2003**

La loi d'août 2003 sur la réforme des retraites a été l'élément déclencheur d'une part parce qu'elle interdisait la mise à la retraite avant 65 ans, sauf accord dérogatoire, d'autre part parce qu'elle mettait fin à la préretraite progressive, toute entrée dans ce dispositif étant impossible à compter de décembre 2004. Ces nouvelles dispositions suscitaient plusieurs difficultés.

L'AGEFOS PME avait ouvert en 1997, dans le cadre de sa convention collective d'entreprise, une possibilité de passage au temps partiel en fin de carrière dans le cadre d'une préretraite progressive (art. XII-3, chapitre XII). Quinze personnes ont été concernées au total, les derniers départs devant avoir lieu en 2009. Les salariés qui auraient souhaité bénéficier d'une préretraite progressive mais qui ne pouvaient plus y avoir accès désormais se trouvaient encore loin de l'âge de la retraite à taux plein. Pour une entrée dans ce dispositif à 55 ans, la durée d'emploi à temps plein pouvait atteindre 10 ans.

Pour les salariés qui approchaient de leurs 60 ans et qui envisageaient de prendre leur retraite, basculer sur un départ à la retraite, au lieu d'une mise à la retraite, représentait un manque à gagner. L'indemnité de départ à la retraite est en effet à la fois imposée et

soumise à cotisations sociales. Pour l'entreprise, cela impliquait de provisionner les indemnités de départ à la retraite à venir.

### **7.2.2. La seule option : négocier sur la GPEC**

En l'absence de convention collective de branche (du fait du statut associatif), après avoir examiné la possibilité de se rattacher à une branche, il était impossible de signer un accord dérogatoire. S'appuyant sur l'exemple de l'accord IFREMER, l'AGEFOS PME a demandé au ministère l'autorisation de déroger aux dispositions sur la mise à la retraite. Cette autorisation ayant été refusée, une autre option a été recherchée.

Pour trouver un remède à ces difficultés, un cabinet d'avocat spécialisé a été consulté. Sa suggestion a été de signer un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour retrouver des possibilités de départ sans pénaliser les salariés. La loi sur la programmation de la cohésion sociale de janvier 2005 ouvrait en effet la possibilité d'un accord de GPEC concernant les seniors, et en particulier permettait un départ en retraite à l'initiative des salariés avec une amélioration des conditions de départ. Une dispense des charges sociales était possible sous deux conditions : un effort de formation en direction des 45 ans et plus et le remplacement des départs. Cette seconde condition impliquait notamment de mutualiser les recrutements au niveau de l'UES, ce qui présente quelques difficultés puisque les recrutements relèvent de chaque délégation régionale.

### **7.2.3. Un accord très consensuel au niveau national**

La négociation a été très rapide : engagée début 2005, elle a débouché sur la signature d'un accord après quelques séances de négociation.

L'objectif de la négociation était double. Il s'agissait en premier lieu d'ouvrir une option de départ avant 65 ans à l'initiative des personnes mais en limitant le coût financier pour l'individu. En second lieu, en particulier pour les représentants syndicaux, il s'agissait de garder des moyens suffisants pour faire face à la charge d'activité, d'autant que la transformation en OPCA en 1995 s'était traduite par une forte limitation des embauches (pour limiter les frais de gestion des fonds collectés).

Si un accord sur la GPEC permettait d'économiser les charges sociales sur les indemnités de départ en retraite, ces indemnités restaient imposables pour les salariés qui demandaient à partir en retraite. Les représentants syndicaux ont donc demandé à l'entreprise de faire un effort financier en accordant une prime supplémentaire de départ. Après discussion, la demande initiale de 3 mois de salaire, un peu haute, a permis d'aboutir à un accord sur 1 mois de salaire. Il n'y a pas eu d'opposition de la direction sur ce point.

En contrepartie, le départ de personnes en fin de carrière, notamment de cadres, devait libérer de la masse salariale. Des embauches étaient donc possibles, et requises pour respecter la deuxième condition citée plus haut. Or il y avait alors un nombre important de personnes sous contrat à durée déterminée, déjà présentes depuis plusieurs mois, donc formées. Il n'y a donc pas eu d'opposition de la direction à transformer en priorité ces contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée.

L'accord a été signé par les deux organisations syndicales. Il prendra fin en décembre 2008. Si les représentants syndicaux envisageaient plutôt d'aller jusqu'à 2010, l'avocat a conseillé 2008 compte tenu de la réouverture des discussions sur les retraites.



## **Accord collectif d'entreprise du 12 avril 2005 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors**

**Objectif :** Tenir compte des difficultés particulières d'adaptation que pourraient rencontrer les salariés âgés, du fait de l'évolution qualitative des métiers et des emplois de la formation professionnelle induite par la loi de mai 2004.

**Durée :** 3 ans

**Cible :** L'engagement sur la formation concerne les salariés de plus de 45 ans, le départ anticipé est accessible aux salariés qui, au jour de la rupture de leur contrat de travail et au plus tard le 31 décembre 2008 remplissent deux conditions : bénéficier de leur pension de retraite du régime général à taux plein, et être âgé de moins de 65 ans.

**Description :** le dispositif de GPEC comporte trois volets

- formation des plus de 45 ans : l'AGEFOS s'engage à définir avec chaque salarié de plus de 45 ans une « trajectoire professionnelle », à partir de laquelle seront fixées des actions de formation et le nombre d'heures nécessaires. L'entreprise s'engage à y consacrer au moins 50% de la part de la contribution légale du plan de formation.
- départ anticipé : Aux salariés âgés qui, du fait de l'évolution de leur emploi, demandent à partir en retraite avant 65 ans, l'AGEFOS verse une indemnité de rupture compensant le préjudice résultant de ce départ anticipé. La rupture du contrat de travail résultant d'un commun accord est considérée comme provoquée par l'AGEFOS PME du fait de l'évolution de ses métiers. L'indemnité versée correspond donc à des dommages et intérêts et n'est par conséquent pas soumise aux cotisations sociales. Elle est en revanche soumise à l'impôt sur le revenu, à la CSG et à la CRDS pour la fraction supérieure à 3 050 euros. Les demandes doivent être déposées avant le 20 septembre 2008.
- engagements sur l'emploi : l'AGEFOS PME s'engage à ce que les départs anticipés soient compensés d'abord par mobilité interne au niveau de l'UES, et à défaut par recrutement externe. Les effectifs seront maintenus au niveau constaté fin 2004. Cet engagement sera apprécié en équivalent temps plein et en considérant les emplois sous contrat à durée indéterminée. Le niveau de 2004 devra être atteint au plus tard le 31 décembre 2009.

## **7.3. Bilan et perspectives**

### **7.3.1. Un accord peu appliqué**

Le bilan de cet accord est en train d'être dressé. Il dépend des informations transmises par les délégations régionales puisqu'il n'y a pas actuellement de centralisation automatique des données relatives aux ressources humaines au niveau national. Le siège national ne dispose pas pour l'instant de l'ensemble des informations.

Selon les représentants syndicaux, il y aurait, en l'état actuel de leurs connaissances, très peu de personnes concernées par le départ anticipé (peut-être 4 ou 5). Cette disposition concernait que relativement peu de personnes, et plutôt de l'encadrement (notamment les directeurs régionaux, pour la plupart âgés de 57 à 60 ans. Cet insuccès ne s'expliquerait pas

par une réticence des salariés à l'utiliser, mais par le fait que cette disposition n'est pas connue des salariés. Il n'y a pas eu en effet de communication spécifique sur ce point, en particulier aux personnes concernées.

Il y a également « une incompréhension totale de l'accord et des renseignements faux donnés aux régions ». Rappelons que cet accord a été négocié au niveau national et ne provenait pas d'une demande des délégations régionales. Le départ rapide de la responsable des ressources humaines qui avait négocié l'accord, la perte des documents relatifs à cette négociation, le licenciement des deux employées du service des ressources humaines au siège et enfin la rotation rapide au poste de responsable des ressources humaines (3 personnes en 9 mois, la responsable actuelle se trouvant en congé). Recevant des informations contradictoires du service central ressources humaines et des représentants syndicaux, beaucoup de délégations régionales ont préféré ne pas appliquer l'accord de 2005. Il existe en outre peu de services ressources humaines en région. Les paies sont par exemple le plus souvent externalisées.

Un constat assez similaire semble pouvoir être fait pour la formation des 45 ans et plus. Les représentants syndicaux. L'accord sur la formation tout au long de la vie, qui vise à appliquer la loi de 2004, est par ailleurs toujours en cours de négociation.

### **7.3.2. Une négociation complémentaire sur le CET**

Parallèlement, une négociation a été ouverte sur le compte épargne temps (CET). Le but de cette négociation était de mettre à jour les dispositions de l'accord d'entreprise du 7 février 1997 (chapitre VII).

#### **Avenant du 2 mars 2007 à l'accord d'entreprise sur le compte épargne temps**

**Objectif :** Tenir compte des modifications du dispositif, notamment par la loi du 31 mars 2005.

**Durée :** indéterminée

**Cible :** Tous les salariés.

**Description :** est créée la possibilité de racheter des cotisations d'assurance vieillesse (par exemple au titre de certaines périodes d'études supérieures ou d'années insuffisamment cotisées).

Dans le cadre de cette négociation, la direction et les représentants syndicaux sont tombées d'accord sur la mise en place d'un abondement de l'employeur pour les périodes inscrites au compte épargne temps utilisées pour le rachat de trimestres. Cette possibilité n'a été ouverte que pour une année.

#### **Accord d'entreprise du 2 mars 2007 à durée déterminée sur l'abondement par l'employeur du compte épargne temps**

**Objectif :** Aider au rachat de trimestres d'assurance vieillesse.

**Durée :** 1 an.

**Cible :** Les salariés qui consacrent une part de leur compte épargne temps au rachat de trimestres d'assurance vieillesse.

**Description :** Le niveau de l'abondement sera défini entre l'entreprise et le salarié. L'abondement ne peut être :

- inférieur à 35% des droits du compte épargne temps débloqués par le salarié en vue du rachat,
- supérieur à trois fois le plafond mensuel de la Sécurité sociale pour 2007.

Cette possibilité était vue par les représentants syndicaux comme une option supplémentaire, en particulier pour les salariés sollicitant un départ anticipé. Elle n'a pas fait l'objet d'une communication de la part de la direction. Fin 2007, seulement deux ou trois personnes l'avaient utilisée.

### **7.3.3. Deux négociations en cours**

L'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors, qui arrive à échéance en décembre 2008, ne sera pas reconduit. Les dispositifs et les thèmes concernés seront rediscutés dans le cadre de la négociation obligatoire sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'est ouverte mi février 2008.

La démarche anticipatrice est difficile à construire, et se met en place d'abord pour répondre à l'obligation légale. Elle s'inscrit toutefois dans le contexte d'une forte évolution des métiers dans le passé, et d'importantes incertitudes sur l'avenir. En 1995, la transformation des FAF en OPCA avait conduit au seul plan social qu'ait connu l'AGEFOS PME, avec une réduction des effectifs de 50 personnes. A cette époque, la fusion avec d'autres FAF avait par ailleurs fait augmenter les effectifs de 180 personnes. La direction de l'AGEFOS PME craint une éventuelle suppression de l'obligation fiscale relative au plan de formation. Dans ce cas, l'activité de l'entreprise serait réduite de moitié, la moitié des fonds collectés étant liée à cette obligation. Certes de nouvelles branches pourraient adhérer à l'AGEFOS PME. Cependant les métiers se trouveraient profondément modifiés. Par ailleurs Il est aujourd'hui question de la fusion des deux organisations interprofessionnelles que sont les OPCAREG et l'AGEFOS PME.

La négociation sur la GPEC se déroule alors que l'accord sur la formation tout au long de la vie est en cours de finalisation. Il y a de fait une forte imbrication de ces deux thèmes de négociation.

## **7.4. Conclusion**

L'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des seniors est directement lié à la loi d'août 2003 sur la réforme des retraites. Pour l'AGEFOS PME, cette loi supprime en effet la possibilité d'une préretraite progressive. Par ailleurs le relèvement de l'âge de mise à la retraite bloque les départs à l'âge du taux plein, en raison du traitement social et fiscal des départs en retraite à l'initiative du salarié. L'accord de 2005 peut être qualifié d' « accord opportuniste » puisqu'il visait essentiellement à offrir à titre transitoire une possibilité de départ en retraite pas trop pénalisée. Il ne s'agit pas alors pour l'AGEFOS PME de mettre en place une politique de ressources humaines particulière à l'égard des seniors.

On peut souligner que l'AGEFOS PME n'a pas eu de possibilité d'arbitrage entre plusieurs thèmes de négociation. En raison de l'absence de rattachement à une branche, il n'était en effet pas possible de signer un accord dérogatoire tel que permis par la loi de 2003. Un accord GPEC était alors la seule possibilité légale.



## 8. Caisse des dépôts : vers une politique en faveur des seniors ?

Créée en 1816, la Caisse des dépôts et consignations est une institution financière publique française gérant un groupe d'entreprises publiques, mixtes ou privées. Ceci lui confère un statut d'institution duale : elle remplit des missions d'intérêt général tout en intervenant dans le domaine concurrentiel. Cette dualité se retrouve également en matière de ressources humaines. La Caisse des dépôts emploie à la fois des fonctionnaires et des salariés de droit privé via une convention collective propre relevant du Code du Travail.

La Caisse des dépôts a signé successivement deux accords cadres triennaux comportant des dispositions en faveur des seniors, le premier le 10 juillet 2002 pour la période 2002-2005, le second le 21 décembre 2005 pour la période 2006-2008.

### 8.1. Le contexte

#### 8.1.1. Effectifs

L'établissement public Caisse des dépôts emploie environ 5 000 personnes, dont environ deux tiers de fonctionnaires et un tiers de salariés privés sous convention collective. Depuis 2005, elle intègre les personnels de la Caisse de retraite des Mines (environ 300 personnes).

En 2006, la moitié des effectifs a entre 45 et 55 ans. En 2007, l'âge médian est de 47 ans. L'ancienneté moyenne est également très élevée, supérieure à 20 ans, particulièrement parmi les catégories B et C.

**Tableau : Structure par âge au 31 décembre 2006**

	Statut public	Statut privé	Statut Mines	Ensemble	%
Moins de 25 ans	29	79	0	108	1,9
25 à 34 ans	416	169	16	601	10,5
35 à 44 ans	718	491	100	1 309	22,8
45 à 54 ans	2 241	516	157	2 914	50,9
55 ans et plus	587	169	41	797	13,9
<b>Total</b>	<b>3 991</b>	<b>1 424</b>	<b>314</b>	<b>5 729</b>	<b>100</b>

*Effectifs permanents et non permanents*

*Source : Bilan social 2006*

Après avoir connu une forte contraction de ses effectifs, en particulier du fait de la filialisation de certaines activités, les effectifs se sont stabilisés. L'accord signé en 2004 sur l'emploi, la mobilité, la formation et les relations sociales à la Caisse des dépôts définit en effet un niveau minimum des effectifs au sein de l'établissement public (4 900 personnes), sans compter les activités nouvelles. Les recrutements sont faibles depuis quinze ans, et concernent essentiellement des postes de cadres.

### **8.1.2. Une forte évolution du périmètre des activités**

Certaines des activités de la Caisse des dépôts ont fait l'objet soit de filialisation, soit de cession. C'est le cas de la CNP (1992), de l'EPIC (1987), du Crédit local de France (devenu Dexia), de la Caisse nationale des Caisse d'épargne, de la plateforme BABF. Cette redéfinition du périmètre des activités est liée notamment à la surveillance par la Commission européenne des distorsions de concurrence. Elle est aussi liée à l'impossibilité de développer certaines de ces activités dans le cadre d'un établissement public. Le champ de l'établissement public s'est donc fortement rétréci. Parallèlement, les métiers liés aux activités filialisées se sont fortement développés.

En termes de ressources humaines, cette évolution a plusieurs conséquences. Premièrement, la cession d'activités a nécessité à chaque fois la mise en place d'un volet social pour les personnels de la caisse des dépôts détachés dans les établissements concernés. Cela présentait le risque de retours massifs donc de sureffectifs pour l'établissement Caisse des dépôts. Deuxièmement, lors des filialisations, une partie du personnel concerné est restée, notamment dans les fonctions support, d'où des difficultés en termes de mobilité interne. Enfin, les métiers sont très différents d'une filiale à l'autre et les filiales ont leurs propres politiques en matière de ressources humaines. Il n'y a donc pas de marché interne au niveau du groupe Caisse des dépôts.

Les activités actuelles de l'établissement public Caisse des dépôts sont par ailleurs susceptibles d'être fortement modifiées si la centralisation des fonds collectés par les livrets A est remise en cause.

### **8.1.3. Spécificités de la négociation collective**

Le cadre juridique de la négociation collective n'est pas le même pour les fonctionnaires et pour les salariés privés. Pour les fonctionnaires, il n'existe pas en effet de négociation collective au sens strict, ni a fortiori d'accord collectif. En revanche, des obligations de négociation existent en ce qui concerne les salariés privés, et les accords signés ont une force juridique.

Cependant la Caisse des dépôts paie non seulement ses salariés sous statut privé mais aussi ses fonctionnaires. Elle a donc plus de marges de manœuvre pour inventer des outils ou des dispositifs.

Pour ne pas traiter différemment ces deux populations, le choix a été fait depuis longtemps de négocier des accords cadre (premier accord cadre en 1989). Ces accords, triennaux, permettent une négociation globale et fixent des objectifs, définissent des dispositifs s'appliquant à la fois aux fonctionnaires et aux salariés privés. Les accords cadres permettent donc de définir une politique des ressources humaines, une politique sociale globale. Des accords cadre triennaux se sont ainsi enchaînés depuis une quinzaine d'années. Ils s'accompagnent souvent d'accords « miroirs », précisant pour les salariés privés les dispositifs répondant à des contraintes légales (l'intéressement par exemple).

Les accords cadres rassemblent dans un document unique de nombreuses mesures de nature très différente. Certaines de ces mesures pourraient trouver leur place dans des accords thématiques distincts sur la formation, sur les évolutions salariales, sur les départs anticipés. En revanche, les dispositions qui concernent les fonctionnaires ne figurent dans un accord cadre que s'il s'agit de les ouvrir aux salariés sous statut privé. Certains éléments relatifs aux cessations anticipées d'activité ou aux progressions de carrière doivent donc être recherchés dans les règles de la fonction publique.

#### **8.1.4. Interlocuteurs et accords pertinents**

Six organisations syndicales participent aux négociations : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-Force ouvrière, UNSA et USCD- CGT. S'y ajoute très marginalement le syndicat Sud. Nous avons rencontré pour l'instant des représentants syndicaux appartenant à quatre de ces organisations.

Personnes rencontrées :  
Délégué syndical CFDT  
Délégué syndical CFE-CGC  
Délégué syndical CFTC  
Délégué syndical CGT-FO

Par ailleurs, les informations recueillies au préalable et les entretiens ont conduit à retenir trois accords triennaux :

- l'accord-cadre 1999-2002 signé le 7 juillet 1999,
- l'accord-cadre 2002-2005 signé le 10 juillet 2002,
- et l'accord-cadre 2006-2008 signé le 20 décembre 2005.

### **8.2. Une réorientation des accords entre 2002 et 2006**

Les accords cadres de 2002-2005 et de 2006-2008 ont tous les deux été négociés à l'initiative de la direction. Leur périmètre est globalement celui de l'établissement public Caisse des dépôts. La négociation de l'accord cadre 2006 s'est faite sans référence à l'accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors.

Si certains dispositifs ou certaines orientations figurent dans les deux accords, ceux-ci diffèrent fortement du point de vue des possibilités de départ anticipé et de la gestion de la deuxième partie de carrière. Alors que l'accord de 2002 avait été signé par toutes les organisations syndicales, l'accord de 2006 n'a pas été signé par deux des organisations les plus représentées : la CGT et l'UNSA.

#### **8.2.1. L'accord de 2002 : une rupture inachevée avec les départs anticipés**

Une politique présentée comme innovante a fait l'objet du troisième accord-cadre triennal conclu le 10 juillet 2002. Cet accord-cadre a constitué une rupture complète sur certains points avec l'accord précédent (1999-2002).

L'accord-cadre de 1999 avait comme principal objectif le rajeunissement de la pyramide des âges de l'établissement public, avec un engagement à remplacer par des jeunes les départs nombre pour nombre, ce qui n'est plus le cas avec l'accord-cadre de 2002. Cet objectif était censé être atteint via des mesures d'incitation au départ en direction, non seulement des collaborateurs âgés (système de préretraite volontaire très apprécié, accordant 80 % de rémunération dès 25 années d'ancienneté) mais plus largement de l'ensemble des employés (aides à la création d'entreprise ou au montage de projets personnels dès 10 années d'ancienneté). Cependant, ces incitations ont révélé des effets négatifs en termes de cibles. Ainsi, de nombreux collaborateurs de la classe d'âge 35-45 ans sont partis.

En conséquence, il a été nécessaire de réorienter la politique des ressources humaines vers la gestion des compétences et des motivations à tous les âges. Ainsi, les mesures

principales de l'accord cadre de juillet 2002 visaient à promouvoir non plus les départs mais les maintiens en emploi, c'est-à-dire la fidélisation des compétences en interne. Toutefois la Caisse des dépôts a choisi de maintenir de manière restrictive le droit à la préretraite tout en incitant les employés à rester plus longtemps.

### **8.2.2. L'accord de 2006 : priorité au maintien en activité**

A l'ouverture des négociations du dernier accord cadre, en mars 2005, la direction avait d'emblée exclu de renouveler les dispositifs de départs en préretraite figurant dans l'accord de 2002. Un des motifs de cette décision était la suppression du congé de fin d'activité (CFA) dans la fonction publique, et le souci de la Direction générale de la fonction publique de ne pas avoir de différences de traitement entre les fonctionnaires. Le dispositif, plus généreux que le CFA, qui existait à la Caisse des dépôts ne pouvait donc plus perdurer, ni pour les fonctionnaires ni pour les salariés privés sous convention collective.

Les organisations syndicales se sont opposées à cette décision. La négociation s'est donc révélée beaucoup plus difficile, et a duré près de 9 mois (au lieu des 2 ou 3 mois habituels pour des négociations). Finalement un dispositif à durée très limitée (seulement en 2006) et beaucoup plus restreint (départ au maximum 18 mois avant le départ en retraite) a été accepté en fin de négociation. Ce dispositif visait à éviter la fermeture brutale du dispositif précédent pour les personnes concernées, et a permis la signature in extremis de certaines organisations syndicales le 21 décembre.

Désormais, il n'existe plus aucune possibilité de départ à 55 ans. L'aide au rachat des années d'études et l'indemnité de départ à la retraite sont soumises à des conditions très contraignantes. Parallèlement, les mesures visant à aménager la fin de carrière impliquent souvent que la personne s'engage sur la date de son départ à la retraite. Ainsi le congé solidaire s'apparente désormais à une cessation anticipée d'activité puisqu'il ne peut être pris que 3 ans avant le départ en retraite.

Par ailleurs, les mesures de gestion de la deuxième partie de carrière, qui relevaient plus d'une déclaration d'intention dans l'accord de 2002, sont réaffirmées et accentuées.

## **8.3. Bilan et perspectives**

### **8.3.1. Des mesures très diversement appliquées**

L'accord de 2006 comporte deux types de dispositions :

- d'une part des dispositions d'application immédiates, essentiellement celles qui concernent le déroulement de carrière (avancement et promotion pour les fonctionnaires, augmentations pour les salariés privés) et les départs anticipés (indemnités de retraite, congés solidaires, épargne prévoyance individuelle),
- d'autre part des thèmes de négociation, concernant notamment l'aménagement et la gestion de la deuxième partie de carrière.

La direction a fait une information générale sur les dispositions de l'accord via l'intranet. Des plaquettes sont diffusées au fur et à mesure pour informer sur un thème précis. Il n'y a pas de communication ciblée sur certaines catégories de personnes. Bénéficier d'une disposition dépend alors d'une démarche individuelle.



Les dispositions d'application immédiate ont fait l'objet d'une réunion du groupe de suivi pour une évaluation à mi-parcours. Nous n'avons pas pour l'instant la possibilité de préciser ce qu'il en est mesure par mesure.

Néanmoins, les interlocuteurs syndicaux indiquent que les mesures figurant dans les accords sont très diversement appliquées. Si la dernière possibilité de départ anticipé a rencontré un relatif succès (315 personnes ont demandé à en bénéficier), le départ en cessation progressive d'activité s'est révélé peu attractif (3 demandes). Il n'y a pour l'instant pas eu de demande d'aide au rachat d'études. En ce qui concerne la formation professionnelle, rien ne semble avoir été fait.

### **8.3.2. Enjeux de la politique relative aux seniors**

Ces enjeux sont communs aux deux populations de salariés, fonctionnaires d'une part salariés privés sous convention collective d'autre part. Cependant les fonctionnaires sont plus particulièrement concernés par le plafonnement de carrière. Depuis les accords Durafour, il n'y a pas eu de négociation générale dans la fonction publique. En revanche, les salariés privés de la Caisse des dépôts ne subissent pas de plafonnement de salaire. Depuis 2002, il existe en effet une augmentation automatique au moins tous les deux ans.

Le dernier dispositif de départ anticipé (ouvert pour un an en 2006) est désormais fermé. Les classes d'âge 57, 58, 59 ont été asséchées. Arrivent désormais les cohortes nombreuses de 45 ans et plus. Or il existe de grandes difficultés à aborder la politique relative aux seniors. En témoigne l'affichage d'un certain nombre d'orientations peu déclinées dans les faits (l'entretien de deuxième partie de carrière par exemple). De plus, la mise en place de la décote et l'allongement de la durée de cotisation ont rendus les comportements moins prévisibles. La direction donne ainsi des fourchettes d'estimation très larges du nombre de départs en retraite, ce qui entrave le débat sur les mesures à mettre en place et leur calibrage.

### **8.3.3. La négociation en cours sur la GPEC**

La mise en place d'une gestion prévisionnelle était l'un des thèmes de négociation mentionnés par l'accord de 2006. Cependant la direction a attendu pour ouvrir cette négociation d'une part la mise en place de l'observatoire des métiers (prévu dans l'accord de 2006), d'autre part l'entrée en vigueur du plan stratégique Elan 2020 préparé par la nouvelle direction arrivée en mai 2007.

Ouvertes début 2008, conformément aux dispositions de la loi de janvier 2005, ces négociations pourraient être l'occasion de « retoiletter » la politique relative aux seniors. Elles s'appuient, pour la première fois, sur l'étude d'une partie de la population senior, celle employée dans la direction retraites (environ 2 000 personnes).

Le calendrier des négociations sur la GPEC percute cependant celui des négociations sur le futur accord cadre, qui devraient s'ouvrir en 2008. Cela pose un problème d'articulation, en particulier sur le degré de précision et le contenu des deux futurs accords, si un nouvel accord-cadre est effectivement négocié.

## **8.4. Conclusion**

Les accords triennaux 2002-2005 et 2006-2008 sont particulièrement denses. Comme le montre la synthèse présentée dans l'annexe 2, ces accords présentent une grande variété de dispositifs. Ce sont en particulier les rares accords à organiser une promotion pour le personnel, qu'il s'agisse des fonctionnaires comme des salariés de droit privé. Cependant l'application de ces dispositifs est très variable.

L'analyse des trois accords triennaux qui se sont succédés depuis 1999 met en évidence la fermeture des mesures en faveur des départs anticipés. Cependant il est difficile de conclure à un basculement d'ensemble et à la définition d'une politique cohérente en faveur des cohortes nombreuses des 45 ans et plus.

## 8.5. ANNEXE 2 : dispositions relatives aux seniors (2002-2008)

### 8.5.1. Accord cadre du 10 juillet 2002

Accord à durée déterminée : 3 ans.

#### Objectif :

- anticiper le vieillissement des effectifs
- prévenir les difficultés en terme de recrutement à court ou moyen terme
- fidéliser les compétences en interne

**Cible :** L'accord ne couvre que le personnel de l'établissement public, soit 5 520 personnes, dont 1 067 de droit privé

#### Contenu :

- **Valorisation des compétences professionnelles**

Compte tenu de sa population vieillissante, la CDC a été contrainte au renouvellement à court terme de la plupart de son personnel, tout en veillant au transfert des compétences entre les générations. Il s'agissait de reconnaître et valoriser les acquis professionnels des collaborateurs de la CDC, maintenir les compétences des personnels en poste et éviter les départs massifs. Pour valoriser les compétences professionnelles et rendre plus attractive la 2<sup>nd</sup> partie de carrière, l'accord-cadre a privilégié 4 volets d'action :

1. La promotion interne

Afin de valoriser les compétences et acquis professionnelles, 2 systèmes d'accélération des carrières ont été institués pour les fonctionnaires : l'examen professionnel et les promotions au choix. Pour l'accès à la catégorie B, 20% des 147 promotions au choix ont été réservés aux agents ayant au moins 45 ans (pour certains postes 42 ans).

Un dispositif d'augmentation individuelle accompagné d'un mouvement de revalorisation indiciaire et de promotion a été prévu pour les collaborateurs de droit privé.

D'importantes promotions ont été réalisées au bénéfice des employés et des techniciens supérieurs : 21% des employés ont accédé à la catégorie techniciens supérieurs et 30% des techniciens supérieurs ont accédé à celle d'attachés d'étude.

Un système de reconnaissance des acquis a été construit en s'appuyant sur la VAE.

2. La reconnaissance de l'expérience

Une revalorisation des salaires a été prévue pour 17% des effectifs après avis des directeurs métiers et de la DRH. (Augmentations tous les 2 ans et par niveau de classification.) Cette mesure vise à garantir une augmentation individuelle régulière et à mieux différencier ce qui relève d'augmentations individuelles liées à la reconnaissance de l'expérience et du mérite et celles qui relèvent de requalification salariale.

3. La mobilité et la formation

La mise en œuvre du contrat mobilité/formation vise à accompagner l'adaptation aux métiers en évolution et à permettre aux collaborateurs âgés de plus de 45 ans, désireux de valoriser leurs compétences, de mettre leur expérience au service d'un 2<sup>nd</sup> métier.

La mobilité interne et externe a été sécurisée par la garantie d'un même niveau de rémunération dès lors que les responsabilités étaient identiques.

4. La formation

Le capital temps formation (CTF) a permis aux collaborateurs âgés de plus de 45 ans, justifiant 10 ans de services effectifs à la CDC et souhaitant renforcer leurs compétences professionnelles par des formations longues, de concrétiser leur projet.

Durant le CTF, le bénéficiaire reste en situation d'activité ; sa rémunération est maintenue. Le temps passé en formation est assimilé à une période de travail effectif pour déterminer la durée des congés payés et l'ensemble des autres droits résultant de cette situation.

- **Reconnaissance de l'ancienneté**

« Une médaille de la CDC » assortie d'une prime exceptionnelle de 1000€ a été dédiée au personnel de droit public rémunéré par l'établissement public qui justifiaient d'au moins 30 ans d'activité professionnelle. (1700 bénéficiaires)

Les collaborateurs de droit privé, quant à eux, ont bénéficié d'une augmentation de 5 points indiciaires pour ceux ayant eu au 1<sup>er</sup>/01/2003 entre 15 et 19 ans d'ancienneté. 10 points pour ceux ayant eu 20 ans d'ancienneté (400 bénéficiaires).

- **Prétraites :**

Le dispositif de cessation progressive d'activité (CPA) à partir de 55 ans et 25 ans d'activité a été encouragé et sa mise en œuvre facilitée par des mesures négociées (620 personnes en ont probablement bénéficié). Il permet par une activité à mi-temps d'aménager une transition vers sa fin d'activité professionnelle tout en transmettant progressivement son savoir-faire au sein de l'établissement. L'intéressé perçoit une rémunération nette globale égale à sa quotité de travail, ainsi qu'une indemnité complémentaire exceptionnelle. Elle correspond à 30% du traitement indiciaire à temps plein pour les personnels de droit public. Les personnels de droit privé perçoivent une rémunération nette globale égale à 60% de la dernière rémunération versée.

Un dispositif de cessation anticipée d'activité (CAA) a été reconduit à partir de 55 ans et 37 ans d'activité professionnelle ou de 57 ans et 35 ans d'activité professionnelle dont dix au sein du groupe CDC. (Probablement 475 personnes en ont bénéficié au lieu de 1400 si le dispositif avait été reconduit en état). L'intéressé est dispensé totalement d'activité pendant la durée du dispositif (5 ans max) et perçoit 70% de sa rémunération annuelle nette.

La CDC verse également une indemnité de départ à la retraite (IDR) aux personnels de la CDC ayant au moins 60 ans et 5 ans d'ancienneté dans le groupe. Cette indemnité est calculée selon la modalité suivante : 3/12ème de la dernière rémunération annuelle brute + 1/120ème de la dernière rémunération annuelle brute par année d'ancienneté dans le groupe au moment du départ.

Le versement d'une indemnité supplémentaire de départ à la retraite d'autant plus forte pour ceux qui partent à 60 ans (15 mois de rémunération) plutôt qu'à 64 ans (1 mois de rémunération) n'était maintenu, « à titre dérogatoire », que jusqu'en 2003.

- **Recrutements**

Une des mesures phare de l'accord consiste à disposer de compétences adaptées à l'évolution des métiers des personnels.

La CDC a développé une politique innovante de fidélisation avec un volet de recrutement conséquent fondé sur l'utilisation conjointe de toutes les techniques statutaires qui permettent de mieux recruter, en professionnalisant et diversifiant les procédures et en s'enrichissant des expériences acquises dans des domaines d'activité correspondant aux besoins de la CDC.

## **8.5.2. Accord cadre 2006-2008**

Accord à durée déterminée : 3 ans.

**Objectif :**

- Maintenir et développer les savoirs au travail
- Promouvoir les mobilités et redéploiements internes et externes
- Professionnalisation des collaborateurs

**Cible :** Cet accord-cadre concerne l'intégralité de la Caisse des dépôts, c'est-à-dire les fonctionnaires (5 000 agents), les salariés de droit privé sous convention collective (1 300 agents) ainsi que les agents ex-CANSSM, dits salariés sous statut (415 agents).

## **Contenu :**

- **Assurer l'emploi et les parcours professionnels**

La gestion dynamique des compétences (GDC) est une des mesures phare de cet accord qui consiste à assurer l'emploi et les parcours professionnels, de donner de la visibilité aux métiers et de faire évoluer les qualifications.

Sa mise en oeuvre repose sur la création d'un « *observatoire des métiers* » qui analyse l'ensemble des facteurs impactant l'emploi (évolutions des métiers, des activités et de la démographie), « *le patrimoine de qualification des personnes* » qui permet d'avoir une vision claire des qualifications dont disposent les collaborateurs et qu'ils sont susceptibles de valoriser dans le cadre de l'évolution de leur emploi, d'une mobilité, d'une VAE, pour entrer en formation. Enfin le « *Contrat Mobilité Formation* » envisagé dans le cas d'un changement de métier ou de niveau de responsabilités. Il vise à optimiser la prise de fonction par une personne qui fait une mobilité et il propose un parcours de professionnalisation individualisé fondé sur un comparatif entre le profil de la personne concernée et les compétences attendues pour le poste à pourvoir.

La CDC propose également la tenue de « *groupes de travail* » avec les organisations syndicales afin de partager régulièrement les réalisations.

Le deuxième volet consiste à faire évoluer le processus d'évaluation annuel vers « *un entretien de développement professionnel* » avec « *l'appréciation des personnes* » qui permet d'identifier et de développer les qualifications par rapport à l'organisation. « *Le Portefeuille de qualification* » est l'un des outils d'identification des écarts éventuels entre l'acquis et le souhaitable. Le dispositif « *d'entretien de milieu de carrière* » vise à faire un bilan personnel et professionnel en milieu de carrière et a pour objectif d'aider le collaborateur à s'interroger sur ses acquis professionnels, ses projets d'évolution personnelle et professionnelle et les moyens qu'il souhaite investir pour la réalisation de ses projets.

La CDC a maintenu et développé le plan de formation, le DIF, les périodes de professionnalisation qui concernent, entre autre, les salariés ayant 20 ans d'ancienneté professionnelle ou âgés d'au moins 45 ans et qui ont pour objet de favoriser par des actions de formation le maintien dans un emploi des salariés sous contrat à durée indéterminée.

Sont également maintenus le parcours de professionnalisation et les contrats d'apprentissages avec l'organisation et la professionnalisation de la fonction tuteur qui est considéré comme un moyen important d'accompagnement et de transfert de connaissances, de compétences et d'expériences. D'autres dispositifs ont été maintenus comme le bilan de compétence et la VAE qui accompagne prioritairement, entre autre, les collaborateurs âgés de plus de 45 ans afin de relancer les secondes parties de carrières.

Enfin le quatrième volet est consacré à « *l'évolution de carrière des collaborateurs* » afin d'améliorer le développement des parcours de carrière tout en respectant un juste équilibre entre public et privé. Pour les fonctionnaires, la CDC a souhaité regrouper les corps <sup>13</sup>spécifiques afin de donner davantage de visibilité en termes de déroulement de carrière, à simplifier les modes de gestion et à établir une plus grande équité entre les personnels relevant de ces corps.

L'accord prévoit également la mise en oeuvre du dispositif des ratios « *promus/promouvables* » pour les avancements de grade. Un volant de promotions dans la catégorie supérieure en application de dispositifs statutaires spécifiques a été mis en oeuvre.

Pour les salariés, une politique de promotion a été prévue. Elle prend appui sur la valeur professionnelle du salarié dans le cadre de la convention collective.

Enfin, l'accord prévoit de poursuivre les modalités particulières d'augmentation salariale pour les salariés non cadres, les attachés d'étude et les chargés d'études A et B.

---

<sup>13</sup> A la CDC les corps d'attachés d'administration centrale et d'assistants techniques pour la catégorie A et les corps de secrétaires administratifs et de secrétaires techniques pour la catégorie B peuvent faire l'objet d'un regroupement.

- **Assurer la transition entre activité professionnelle et retraite**

L'accord consacre tout un chapitre pour présenter les différents dispositifs d'aménagement de fin de carrière professionnelle. Trois dispositifs sont prévus :

1. L'adaptation progressive du temps de travail en fin de carrière

Cette adaptation se fait par la mise en place progressive de journées d'autorisations d'absences exceptionnelles complémentaires. Les collaborateurs bénéficient de ce dispositif à compter de 57 ans et jusqu'au départ effectif à la retraite selon le barème ci-dessous :

Age	Nombre de jours
de 57 à 58 ans	12 jours
de 59 à 60 ans	24 jours
à partir de 61 ans	50 jours

La durée du dispositif, pendant laquelle le collaborateur peut capitaliser les jours d'absence exceptionnelle est fixée à 5 ans au plus. Il prend fin à 65 ans. Le collaborateur, en accord avec le chef de service, peut consommer les autorisations d'absences dans l'année au titre de laquelle ils sont acquis. En lien avec les services de gestion RH, il peut aussi déposer ces jours sur le CET, ce qui lui permettra de cesser totalement son activité et de consommer la totalité de son épargne préalablement à son départ effectif à la retraite.

2. L'aide au rachat de trimestres d'études

Ce dispositif permet au collaborateur ayant 10 ans d'ancienneté dans le groupe, de racheter les cotisations de retraite de leurs années d'études. Le souhait d'adhésion au dispositif doit être matérialisé 5 ans avant la date de son départ en retraite et il doit s'engager sur une date de départ. Les collaborateurs âgés de plus de 55 ans et moins de 60 ans souhaitant souscrire un prêt auprès d'un organisme financier pour procéder au rachat de trimestres bénéficie d'une prise en charge par la CDC des intérêts du prêt à hauteur de 50% de leur montant global sur une durée maximum de prêt de 5 ans.

Sont éligibles aux prêts ; les rachats d'année d'étude, le rachat des années de non titulaire et pour les salariés les rachats de points des régimes complémentaires AGIRC et ARRCO.

Enfin, au terme de sa carrière, le collaborateur bénéficie d'une indemnité de départ en retraite pour ses années de services

3. L'accompagnement des départs en retraite à taux réduit

Cette mesure a pour objet d'accompagner le départ en retraite du salarié ou de l'agent qui ne réunirait pas le nombre de trimestres requis (durée d'assurance tous régimes confondus) au moment de son départ à la retraite.

Le collaborateur doit bénéficier d'une ancienneté de 10 ans au moins à la date du départ et la capacité à bénéficier de la jouissance de son droit à retraite.

Une prime est versée aux salariés ou agents qui partiraient à la retraite dans l'année de leur 60<sup>ième</sup> anniversaire indépendamment du nombre de trimestres cotisés. Elle est calculée selon le barème ci-après (traitement mensuel brut pour les fonctionnaires, salaire mensuel de base pour les salariés) :

Nombre de trimestres manquants	Montant (traitement mensuel brut ou salaire mensuel de base)
1 à 3	1 mois
4 à 6	3 mois
7 à 9	6 mois
10 à 12	8 mois
13 à 15	10 mois
Au-delà	12 mois

#### 4. *La mise à disposition dans le cadre d'un congé solidaire*

Le congé solidaire permet aux personnels, qui remplissent les conditions requises et obtiennent un avis favorable à leur demande, de réaliser une mission auprès d'une association dont la mission est reconnue par la CDC.

Il faut que le collaborateur ait 10 ans de services effectifs à la CDC et cette mesure concerne les personnels en âge de partir en retraite. À l'issue de son congé solidaire, le collaborateur part en retraite.

Un suivi annuel, portant notamment sur la nature et les conditions d'exercice des missions réalisées par les intéressés, est réalisé. L'intéressé est rémunéré par la CDC pendant toute la durée de sa mission (fixée à 3 ans). Il est mis à disposition de l'association concernée dans le cadre d'une convention entre la CDC et l'association et peut également bénéficier de l'accompagnement financier de la mobilité géographique interne.

#### 5. *L'indemnité de départ à la retraite (IDR)*

La CDC reprend les dispositions de l'accord cadre de 2002 et verse une IDR aux personnels de la CDC ayant au moins 60 ans et 10 ans d'ancienneté (5 ans dans l'accord cadre de 2002) dans le groupe calculée selon les mêmes modalités que l'accord cadre de 2002. Cependant il n'y a pas d'indemnité de retraite supplémentaire prévu dans cet accord contrairement à celui de 2002.

- **Compléter les actions de l'accord par des mesures spécifiques**

D'autres mesures sont destinées à aider les collaborateurs dans leur mobilité géographique ou fonctionnelle, ou pour créer ou reprendre une entreprise. La CDC les accompagne également les initiatives liées au télétravail et a amélioré le dispositif d'épargne salariale.

Enfin, à l'identique de l'accord de 2002, une médaille assortie d'une prime exceptionnelle de 1 000 € est délivrée par la CDC.





## 9. Références bibliographiques

Amauger-Lattès M.-C., Desbarats I., Vicens C. (2007), *Etude sur l'évolution des dispositions concernant les seniors ainsi que sur les critères d'âge et d'ancienneté dans quelques accords de branche*, Rapport au Conseil d'orientation des retraites, LIRHE, octobre, 155 p.

Chappert F. (2007), « La question des âges au travers des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Journée d'échanges partenaires sociaux – Anact, « S'engager pour une gestion active des âges : des grandes entreprises témoignent », 16 octobre 2007, Paris.

DGEFP (2007), *Bilan du volet mutation économique et de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale*, mars, 31 p.

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

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

Mercat-Bruns M. (2005), « Les accords de fin de carrière : quelques observations », *Retraite et Société*, n°45, juin, pp. 212-218.

Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier*, ANACT, juillet, 186 p.

Sarfati H. (2006), « Les Etats de l'Union européenne face au problème du vieillissement démographique : le rôle-clé du dialogue social », *Revue internationale de sécurité sociale*, vol. 59, n°1, janvier-mars, pp. 55-85.

Silvera R. (2007), « La situation des femmes en fin de carrière en France », étude réalisée pour la cabinet Emergences, programme Equal « AGender », juin, 28 p.

### **Accords :**

- **Emploi des seniors :**

Accord national interprofessionnel du 13 octobre relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi.

Accord du 5 décembre 2005 relatif au travail des seniors dans l'industrie laitière, 7 p.

Accord du 15 décembre 2005 relatif au travail des seniors dans les coopératives laitières, 7 p.

Protocole d'accord du 11 juillet 2006 relatif à la négociation annuelle 2006 dans les sucreries, sucreries-distilleries, raffineries de sucre, CC 2006/38, brochure n° 3026, pp. 21-35.

Accord du 21 juin 2007 relatif à l'emploi des seniors dans les industries de produits alimentaires élaborés, CC 2007/34, brochure n°3127, pp. 87-94,

Accord du 25 septembre 2007 sur le développement de l'emploi des seniors dans les industries charcutières, 8 p.

Accord du 30 novembre 2007 relatif à la gestion de l'emploi des seniors dans les entreprises du négoce et de l'industrie des produits du sol, engrais et produits connexes, CC 2008/5, brochure n°3165, pp. 113-119.

Accord professionnel pour l'emploi des seniors et la valorisation du capital humain dans l'Inter-secteurs papiers-cartons, 11 mars 2008, 25 p.

Accord national du 11 mars 2008 pour l'emploi des seniors dans les entreprises agricoles, 14 p.

Accord du 30 juin 2008 relatif à l'emploi des seniors dans les casinos (avenant n°9 à la convention nationale collective du 29 mars 2002), 6 p.

Accord sur la non-discrimination par l'âge et l'emploi des seniors dans la banque, 9 juillet 2008, 8 p.

EADS, Accord relatif au développement de la deuxième partie de carrière, 21 février 2005.

La Mondiale, Accord sur la gestion de l'emploi et des fins de carrière des seniors, 17 mars 2006.

- **GPEC :**

Anticiper et accompagner le changement par la formation professionnelle tout au long de la vie, Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) et Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA), Accord 14 octobre 2004

Groupe AREVA, Accord relatif à la gestion prévisionnelle des métiers au sein du Groupe Areva en France, 28 janvier 2005.

Capgemini, Accord sur la gestion de l'emploi dans l'unité économique et sociale Capgemini, 9 mai 2005.

Tokheim Service France, Accord à durée déterminée relatif à la gestion prévisionnelle des emplois, 19 octobre 2005.

Messier-Bugatti, Accord relatif au développement des compétences, 14 décembre 2005.

Alstom, Accord cadre relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des âges, 19 janvier 2006.

ST Microelectronics SAS, Accord d'entreprise pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un avenant. Accord Formation tout au long de la vie professionnelle, 30 mars 2006.

Philips France, Accord sur la gestion anticipée de l'emploi, des compétences et de la formation, 14 avril 2006.

Carrefour, Accord de groupe sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 20 avril 2006.

EADS, Accord relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle, 21 avril 2006.

IFREMER, Accord sur la gestion de seniors, 12 juillet 2006.

Air France, Accord Triennal de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi Personnel Sol 2006-2009, 21 juillet 2006.

SFR, Anticipation, développement des compétences et progression professionnelle, 10 octobre 2006.

Thalès, Accord groupe sur l'anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel, et la formation, 22 novembre 2006.

Assurance France Generali, Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'UES Assurance France Generali, 26 décembre 2006.

Bouygues Télécom, Accord relatif à l'emploi et au travail des seniors, 12 février 2007.

Peugeot Citoën Automobile S.A., Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 6 avril 2007.

Rhodia, Accord cadre portant sur les mesures et modalités de la gestion anticipée des métiers, des emplois et des compétences, 14 mars 2007.

Société Delphi Diesel Systems France SAS, Accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 24 avril 2007.

Suez S.A., Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3 juillet 2007.

Autoroutes du Sud de la France, Convention d'entreprise n°79 relative à l'anticipation des évolutions d'emploi, au développement des compétences, à l'évolution professionnelle et des organisations de travail, 11 juillet 2007.

Schneider Electric, Accord européen sur l'anticipation des changements, 12 juillet 2007.

- **Diversité, mixité :**

Accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise du 26 octobre 2006.

La Poste, Accord national 2004-2007 en faveur de l'emploi des personnels en situation de handicap ou en situation d'inaptitude à leur poste de travail, 28 avril 2004

AXA France, Accord en vue de la dynamisation des principes essentiels de diversité et d'égalité professionnelle, 22 mars 2006.

Groupe AREVA, Protocole d'accord de groupe en faveur de l'égalité des chances, 16 novembre 2006

Groupe ACCOR, Accord de groupe relatif à la diversité, janvier 2007

Aldes, Accord d'entreprise 2007-2010 sur la gestion de la diversité des âges, 27 juin 2007



## 10. ANNEXE 3 : Guide d'entretien

### Contexte de l'accord

- Négociations ouvertes à l'initiative de la direction, de syndicats, de salariés ?
- Objet de l'accord ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à négocier sur ce thème ? contexte de l'entreprise, obligations de négocier, ...
- Prise de conscience récente ou ancienne ? quel diagnostic ?
- Place des seniors dans l'entreprise : combien, répartition par métier, site,...
- Pourquoi des négociations sur ce thème à cette date ? négociations antérieures liées, échec de négociations sur ce thème dans le passé, envisagées avant mais repoussées
- Quel ancrage des négociations ? ANI, accord de branche, loi de janvier 2005 ? motifs du choix ?

### Processus de négociation

- Durée de négociation avec un objectif de date de signature ?
- Réalisation d'un état des lieux ? sur quels points ?
- Création de groupes de travail ?
- Implications d'autres interlocuteurs que les représentants syndicaux ou les délégués du personnel ?
- Etude d'autres accords ? lesquels ?

### Contenu

- Sujets de la négociation : retenus au départ, laissés de côté, pour quelles raisons ?
- Hiérarchie implicite ou explicite des thèmes ? Certains sont-ils jugés particulièrement importants ?
- modalités de définition des dispositifs effectivement mis en place (implication des représentants syndicaux, expérimentation ciblée, ...) ?
- Ciblage sur certaines tranches d'âges ? lesquelles ? pourquoi ?
- Type d'accord : accord cadre impératif, accord cadre souple, convention collective, ...

### Degré de consensus/de désaccord

- Positionnement des organisations syndicales ?
- qui a signé ? qui a refusé ? identiques ou non à ceux d'autres accords récents ?
- interruption des négociations ?
- l'accord fait-il sens en lui-même ou s'insère-t-il dans des accords précédents ?

### Suivi et effets

- information aux salariés ? selon quelles modalités ?
- modalités de suivi prévues par l'accord ? si oui lesquelles (définition d'outils statistiques, périodicité, ...) ?
- bilan statistique des bénéficiaires des mesures mise en place : taux d'adhésion en fonction de l'âge, de la qualification, du service de rattachement et de l'activité

exercée au moment de l'entrée dans le dispositif, modalités spécifiques pour les cadres,

- implications pour l'entreprise : mobilité professionnelle, réorganisations ou restructurations opérées, embauches,...
- décalage entre effets attendus et effets réels ?
- nouvelle négociation sur ce thème envisagée ? si oui à quelle échéance ? si non pourquoi ?