

Préretraites progressives et gestion prévisionnelle de l'emploi

Synthèse de l'enquête auprès de 12 entreprises – Étude financée par la DGEFP – Oct. 2001

Pascal CHARPENTIER, CNAM et Annie JOLIVET, IRES

Introduction

La présente enquête a été réalisée à la demande de la DGEFP qui souhaitait "mettre en lumière les conditions de développement d'une préretraite progressive dans les entreprises ainsi qu'éventuellement les freins au développement" de la mesure. Ainsi formulée, la demande s'inscrivait dans le prolongement des travaux antérieurs, et notamment des évaluations réalisées par le GIP-Mutations Industrielles en 1994 dans un grand groupe industriel français et en 1996 dans plusieurs entreprises de la région Rhône-Alpes, mais dans une optique plus prospective d'interrogation sur l'avenir du dispositif.

L'étude s'est organisée autour de deux axes. Le premier vise à comprendre le comportement des entreprises et des salariés vis-à-vis de la PRP, le rôle qu'elle occupe dans la gestion de l'emploi et des compétences, les obstacles éventuels (économiques, organisationnels, sociaux...) à son développement. Le second a une dimension plus institutionnelle et concerne l'économie générale du dispositif : sachant que la PRP se situe à l'articulation de deux enjeux majeurs, l'emploi et le taux d'activité des salariés âgés, quelles sont les voies possibles permettant de réactiver le dispositif ?

L'enquête a consisté en analyse documentaire et entretiens auprès de responsables, salariés et, lorsque cela a été possible, de représentants du personnel, dans un échantillon de 12 entreprises (voir la liste en annexe) présentant des caractéristiques différenciées en fonction de la taille, du secteur d'activité, de l'utilisation régulière ou non de la PRP (résumées dans les tableaux 1 et 2). Elle a été complétée des entretiens dans 4 directions départementales du travail (DDTEFP).

Les pistes de réflexion relatives à l'avenir du dispositif sont présentées sous forme synthétique à la fin de ce document (tableau 3). Elles s'appuient sur trois constats principaux issus de l'enquête de terrain :

- la PRP est une mesure appréciée par les salariés mais sans enjeux majeurs pour les dirigeants d'entreprises et les services déconcentrés du Ministère ;
- les contreparties prévues par les conventions (contribution financière, embauche de publics prioritaires) sont parfois considérées comme pénalisantes par les employeurs, qui, pourtant envisagent rarement d'abandonner le dispositif.

- les modes de gestion de la PRP par les entreprises semblent désormais influencés plus par la situation des ayants-droit que par les besoins d'ajustements quantitatifs et qualitatifs des effectifs.

1. La PRP, une mesure à priori équilibrée et plébiscitée par les salariés

Parmi les possibilités de départ anticipé des salariés de plus de 55 ans, la PRP est sans doute le dispositif le plus équilibré du point de vue des différents acteurs concernés. Elle est moins coûteuse pour la collectivité que les conventions ASFNE ou l'ARPE. Elle permet un maintien des salariés dans l'emploi jusqu'à la retraite, ces derniers continuant ainsi à cotiser au moins partiellement aux caisses de retraite, et leur ménage une transition en douceur vers la retraite. Elle prémunit l'entreprise contre une perte brutale de savoirs et de savoir-faire tout en favorisant le renouvellement du personnel et le rééquilibrage de la pyramide des âges. Enfin, elle aide à l'insertion des personnes les plus en difficulté sur le marché du travail.

Dans le contexte actuel où la croissance économique et les 35 heures ont contribué à l'amélioration du marché du travail, la PRP entre moins souvent en concurrence avec les dispositifs de cessation totale d'activité. Du coup, pour les salariés concernés, elle constitue plus souvent un choix délibéré et apparaît moins comme une solution par défaut. Même si beaucoup d'ayant-droits auraient, s'ils en avaient eu le choix, opté pour une cessation définitive d'activité (surtout dans les entreprises qui ont utilisé ces dispositifs), le passage à mi-temps répond à plusieurs types de préoccupations individuelles :

- l'attention portée à sa santé. C'est une raison invoquée par les personnes ayant connu un incident de santé dans les années ou les mois précédant la proposition d'adhésion.
- la fatigue. Elle est très fortement liée à la pénibilité des conditions de travail et à l'ancienneté au travail dans ces conditions, certains salariés déclarant supporter de moins en moins bien les contraintes de postures ou de temps, ou encore les changements dans le travail.

- la volonté de rapprocher sa durée de temps libre de celle du conjoint, notamment lorsque celui-ci est en situation de retraité ou de préretraité.
- la volonté de consacrer plus de temps soit à un parent très âgé soit à un enfant handicapé.
- le fait d'avoir avant 60 ans la durée de cotisations requise pour une retraite à taux plein. La PRP apparaît alors comme un substitut à une retraite à la carte, sans abattement.
- le souci de préparer la transition vers la retraite, en se désengageant de l'activité.

Toutes les personnes passées en PRP considèrent que leur qualité de vie s'est améliorée : moins de fatigue, moins de stress, plus de possibilités d'activités hors travail, plus de temps passé avec le conjoint. Pour autant, certains aspects négatifs sont soulignés, concernant essentiellement le contenu du travail ou l'organisation des horaires. La perte de rémunération est jugée acceptable compte tenu du gain en temps libre et surtout de l'économie sur les coûts de transport. Cela implique en contrepartie une demande précise quant aux nouveaux horaires de travail. En particulier un mi-temps sur une journée est inacceptable pour la quasi-totalité des salariés. Quant à ceux qui ont refusé d'adhérer, certains auraient souhaité le faire compte tenu de la pénibilité de leur travail et regrettent d'être contraints à cette décision, motivée par la perte de rémunération et la nécessité de continuer à cotiser pour leur retraite. Il n'y a donc pas de relation stricte entre pénibilité du travail et adhésion à la PRP.

Comme cela avait été noté dans les évaluations qualitatives précédentes, les préoccupations "emploi" et "partage du travail" n'apparaissent pas dans l'argumentaire des salariés. L'adhésion à la PRP est une décision individuelle, mais qui peut faire l'objet d'attentes exprimées collectivement, en particulier dans les entreprises où la main d'œuvre âgée est nombreuse et où la récurrence des conventions de PRP finit par créer une véritable aspiration au passage à temps partiel. Mais la dimension "emploi" n'est pas non plus relayée fortement par les entreprises de l'échantillon. Pour la majorité d'entre elles, les mouvements de personnel sont suffisants pour atteindre leurs objectifs en matière de gestion de l'emploi et des compétences sans avoir recours aux dispositifs publics. En réalité, la préoccupation "emploi" est portée par les DDTEFP, à travers la contrepartie d'embauches dans la catégorie des publics prioritaires. Cela dit, la PRP n'est pas perçue au sein des directions départementales interrogées comme un dispositif central des politiques publiques de l'emploi : c'est un élément intéressant de la "boîte à outils" ministérielle, un levier pour l'insertion de catégories de personnes éloignées de l'emploi. Mais cette contrepartie suppose un passage à temps partiel, voire, dans les cas de pluriannualisation,

une cessation anticipée des salariés âgés, qui ne constituent pas, en soi, des objectifs des services déconcentrés.

2. Motivations des employeurs et obstacles au développement de la mesure

Les dirigeants et responsables du personnel rencontrés ont un avis nuancé sur l'intérêt de la PRP. Certes, elle leur permet d'atteindre quelques objectifs sociaux (rééquilibrage des qualifications et de la répartition des âges) mais génère parfois des problèmes d'organisation du travail à temps partiel ou relatifs à l'embauche de publics prioritaires. Contrairement aux conventions analysées dans les enquêtes précédentes, la plupart de celles constituant l'actuel échantillon ont été signées à la demande des salariés et non pas à l'initiative des directions. Ces dernières n'associent pas d'enjeux majeurs à la mesure, ce qui s'explique aussi par l'absence dans l'échantillon de PRP défensives, c'est-à-dire gérées comme des alternatives à des licenciements. Si cette observation est généralisable à la plupart des conventions de PRP, on peut s'interroger sur l'avenir du dispositif dès lors que celui-ci ne correspond plus à une attente des managers en matière de gestion qualitative et surtout quantitative des emplois. Certains responsables ne font d'ailleurs aucun effort particulier pour communiquer sur le dispositif et susciter l'adhésion des ayants-droit. Quant à ceux qui l'ont découvert à l'occasion d'une demande formulée par un de leurs salariés, dans les très petites entreprises, ils l'ont perçu plus comme une démarche administrative que comme un outil de gestion du personnel.

La principale difficulté soulevée par les dirigeants concerne la contrainte d'embauche de publics prioritaires. En effet, si l'entreprise utilise la PRP pour ajuster ses qualifications (en général vers le haut), l'embauche de publics prioritaires apparaît en contradiction avec les objectifs que la mesure doit en théorie aider à atteindre. Le problème est le même pour les entreprises dont les niveaux de qualification moyens sont trop élevés au regard des critères retenus pour définir les publics prioritaires ou lorsque l'embauche de ceux-ci modifie les modes habituels de recrutement de l'entreprise. Ce dernier point est important pour les très petites entreprises qui ont peu de marges de manœuvre en matière de recrutements et qui choisissent leurs salariés dans leurs réseaux personnels plutôt que grâce aux services publics de l'emploi.

Les dirigeants aimeraient un assouplissement de la contrainte des prioritaires, en fonction du contexte et de leur situation spécifique. Au regard de la faiblesse des enjeux représentés par la PRP, la contrainte des publics prioritaires est de nature à remettre en cause la décision

de conventionner. La contribution financière est très diversement perçue par les entreprises et pourrait aussi constituer un obstacle au conventionnement. Mais les plus petites entreprises en sont généralement exemptées en contrepartie d'embauches totalement réalisées sur publics prioritaires et, pour les plus grandes, la contribution financière ne semble poser de problème que par son cumul avec une contrepartie effective d'embauche à 100% dans les publics prioritaires et un nombre élevé de passages en PRP.

La gestion du dispositif pose également un certain nombre de difficultés concrètes : décalage entre le besoin d'embauche liée au passage en PRP et le délai à respecter, difficulté à attirer les publics cibles, relative incertitude sur le nombre de passages en PRP et leur répartition sur la durée de la convention, décalage entre la contribution productive du salarié et sa rémunération, relative complexité du calcul de l'allocation.

Faible intérêt pour les employeurs et contraintes financières et d'embauches pourraient amener les entreprises à renoncer au dispositif. La réalité est moins simple : la dimension sociale de celui-ci et l'attitude des salariés vis-à-vis de la PRP ne permettent pas aux décideurs de la supprimer aussi facilement que pourrait le laisser croire l'absence d'enjeu majeur associé à la mesure. La PRP ne coûte pas très cher aux entreprises, elle ne leur rapporte pas beaucoup non plus, mais la sortie du dispositif ne serait pas comprise par les salariés, notamment ceux qui approchent du statut d'ayant-droit. La PRP est assimilée, selon l'expression de plusieurs responsables, à un "avantage acquis, un véritable droit", et, à ce titre, difficile à remettre en cause sans fondement explicite et/ou sans conséquences sociales (perte de motivation, accroissement de l'absentéisme). Les décideurs n'évaluent pas seulement la PRP en fonction des gains et coûts directs qu'elle génère mais aussi en fonction des "barrières à la sortie" du dispositif. Autrement dit, le renouvellement d'une convention de PRP apparaît comme le résultat d'un arbitrage entre coûts induits et coûts de sortie du dispositif. Par ailleurs plusieurs interlocuteurs soulignent l'impact positif de la PRP sur la productivité et la motivation des salariés.

3. Les modes de gestion de la PRP

En réalité, les observations de terrain montrent qu'il peut exister une manière d'envisager la PRP autre que le choix entre un mode de gestion offensif ou défensif. L'attrait des employeurs pour la PRP s'est effrité avec l'amélioration de la conjoncture, mais la demande sociale, elle, a perduré au-delà des périodes de difficulté. Il existe bien une "troisième voie" de gestion de la mesure, dédramatisée, en partie dépouillée de ses enjeux a priori en termes de rééquilibrage des effectifs et des compétences. Le

dispositif est alors relativement neutre sur l'organisation et les performances. A la limite, la PRP peut se réduire pour l'entreprise à la gestion administrative d'un passage à temps partiel "choisi". Du coup, la contrepartie productive exigée du salarié en PRP n'est plus seulement symbolique, comme on avait pu le constater antérieurement, dans les PRP défensives, notamment. Les employeurs ont en effet le souci d'éviter une démotivation assez fréquente dans les rythmes de mi-temps longs, et privilégient une alternance plus rapide entre temps travaillé et non travaillé, sauf cas particuliers.

L'enquête a permis d'identifier trois modes principaux de gestion de la PRP, auxquels on peut ajouter un quatrième, plus hypothétique, mais dont l'existence est suggérée par le comportement de certains responsables.

3.1. La PRP levier des politiques d'emploi

La motivation des dirigeants est un ensemble d'objectifs précis relatifs au rééquilibrage de la pyramide des âges, aux ajustements quantitatifs d'effectifs, à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. L'adhésion des salariés est un enjeu important et des incitations visant à encourager les salariés à basculer dans le dispositif ne sont pas exclues. Que l'optique soit défensive (PRP alternative aux licenciements) ou offensive (rééquilibrage des qualifications), la convergence des intérêts entre les différents acteurs concernés (salariés, direction, services publics) donne un réel relief à la mesure.

3.2. La PRP réponse raisonnée à une attente sociale d'amélioration des conditions de travail (ACT)

La principale raison invoquée par les dirigeants est de satisfaire une demande exprimée par les salariés et parfois relayée par leurs représentants. La PRP correspond à une forme limitée d'amélioration des conditions de travail et à un allègement de la pénibilité pour les salariés âgés. Le taux d'adhésion n'est alors pas un objectif important pour la direction et le volontariat n'est pas spécialement encouragé par les responsables qui cherchent avant tout à se prémunir contre l'incertitude (on ne fait une convention que pour un nombre suffisant d'ayants-droit volontaires, on fixe des échéances pour se déclarer volontaire ou non...). Le rééquilibrage de la pyramide des âges, les ajustements qualitatifs de l'emploi sont des effets induits positifs mais non nécessairement recherchés comme tels a priori, et souvent mis en balance avec les perturbations organisationnelles générées par les passages à mi-temps.

3.3. La PRP, élément de la régulation sociale de la très petite entreprise (TPE)

Comme dans le modèle précédent, la motivation principale du dirigeant, et même la seule au moins dans un premier temps, est de répondre à une demande sociale, mais il s'agit ici d'une demande individuelle. Du reste, l'absence d'autres objectifs associés a priori à la PRP s'explique par la méconnaissance du dispositif. La motivation du dirigeant ne fait que relayer la motivation du salarié, qui est dans tous les cas à l'origine de la convention, et qui recueille lui-même l'information nécessaire.

La PRP dans les TPE étudiées ne concerne jamais plus d'un salarié : de ce fait, la contrainte organisationnelle et l'obligation de public prioritaire (qui ne peut pas être autre chose que 0 ou 100%) sont surdimensionnées par rapport aux entreprises de taille plus grande. Dans des flux d'embauche par définition restreints, le risque d'erreur sur le recrutement et les contraintes extérieures en la matière sont encore plus fortement perçus. Parallèlement, il est quasiment impossible de refuser la PRP à un salarié qui le demande, en raison des relations sociales spécifiques aux TPE (proximité avec le dirigeant plus forte, dimension fondamentalement interindividuelle des rapports sociaux). Refuser la PRP lorsqu'il n'y a pas de motif tangible de refus serait assimilé à une sanction, voire un désaveu pour le salarié.

3.4. La PRP, élément de gestion des fins de carrière ?

Ce quatrième mode de gestion relève pour l'instant plus d'une analyse des problèmes auxquels sont confrontés les directions d'entreprise et les salariés que d'une réalité. Il correspondrait à une volonté de l'entreprise, plus ou moins fortement contrainte, de conserver ses salariés jusqu'à l'âge de la retraite, après des années de pratique des cessations anticipées d'activité. La PRP sert alors de dispositif transitoire pour les générations de salariés qui ont connu les préretraites totales et approchent de l'âge auquel ils auraient pu en bénéficier. Les enjeux associés ne sont pas seulement sociétaux. Le souci d'étaler le renouvellement de la pyramide des âges par exemple peut rendre attractif le temps partiel en fin de carrière. Cependant cette transition doit s'accompagner d'une redéfinition des fins de carrière, destinée à proposer des évolutions dans l'emploi et non plus une alternative emploi/inactivité. Dans la plupart des entreprises, en particulier dans les plus petites, la PRP s'interprète aussi en creux comme une réponse à l'absence d'emplois alternatifs, moins pénibles par exemple. Dans cette perspective, la PRP ne devrait être utilisée que temporairement par l'entreprise, mais risque de se heurter à une pression en faveur de sa pérennisation.