



Centre d'études  
économiques  
et sociales du  
Groupe ALPHA

**Auteurs**

Colette FRANCIOSI : [c.franciosi@groupe-alpha.com](mailto:c.franciosi@groupe-alpha.com)

Sonia HACQUEMAND : [s.hacquemand@groupe-alpha.com](mailto:s.hacquemand@groupe-alpha.com)

# **La gestion des « salariés âgés » dans les secteurs des banques et assurances**

**Rapport final**

**Juin 2005**

**Alpha Études**

19 rue Fauchier

13002 Marseille

Tel : 04 91 14 81 30

Fax : 04 91 14 81 31

[www.alpha-etudes.com](http://www.alpha-etudes.com)

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<u>1.1 Objet de l'étude .....</u>	3
<u>1.2 Méthodologie .....</u>	3
<u>1.3 Présentation du rapport.....</u>	5
<b>2. CONTEXTE.....</b>	<b>6</b>
<u>2.1 Jusqu'à présent, une éviction des salariés de plus de 55 ans dans le cadre de la gestion des réorganisations.....</u>	6
<u>2.2 A court terme, un allongement limité de la vie professionnelle dans les banques et assurances.....</u>	7
<u>2.3 Contexte démographique : la part importante des quinquagénaires .....</u>	8
<b>3. LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL, UN ENJEU PLUS GENERAL DE GESTION DES SALARIES QUEL QUE SOIT LEUR AGE.....</b>	<b>8</b>
<u>3.1 Un constat mitigé sur la situation des quinquagénaires .....</u>	8
<u>3.2 Un refus de prendre en compte de manière singulière les « plus de... ».....</u>	11
<b>4. DES DEPARTS EN RETRAITE GERES DANS LE CADRE DES POLITIQUES DE MOBILITE ET DE PRODUCTIVITE.....</b>	<b>14</b>
<u>4.1 Des départs plus importants à partir de 2007 - 2008 .....</u>	14
<u>4.2 Une vision prospective très générale.....</u>	15
<u>4.3 Des départs en retraite pour accompagner les réorganisations .....</u>	15
<b>5. ANALYSE .....</b>	<b>17</b>
<u>5.1 Un discours décalé par rapport aux positions patronales dans les négociations interprofessionnelles.....</u>	18
<u>5.2 La gestion des âges n'est pas en soi un objet de dialogue social.....</u>	19
<u>5.3 Un diagnostic à affiner et à faire partager .....</u>	20
<u>5.4 La gestion des salariés vieillissants, un problème mal posé ? .....</u>	21
<u>5.5 La « culture » des départs anticipés est-elle uniquement due aux pratiques de départs anticipés ? .....</u>	24
<b>6. ANNEXES .....</b>	<b>25</b>
<u>Annexe1 Guide d'entretien avec les DRH .....</u>	25
<u>Annexe 2 : Informations à demander sur la gestion des âges.....</u>	27

# 1. Introduction

## 1.1 Objet de l'étude

En collaboration avec la fédération CGT des secteurs financiers, Alpha Etudes a réalisé une étude sur la gestion des âges dans les secteurs des banques et assurances dont l'objectif est de comprendre comment les entreprises de ces secteurs, concernés par une forte proportion de quinquagénaires, vont gérer :

- d'une part le renouvellement des salariés et les transferts de savoir faire et compétences suite aux nombreux départs à la retraite ;
- d'autre part l'allongement de la vie professionnelle qui risque de se profiler sous l'effet de la loi sur les retraites de 2003 (renchérissement du coût de recours aux dispositifs de préretraites et retraite à 65 ans) alors que prévalait plutôt une habitude de sortie anticipée.

Dans la suite du texte, la référence à la gestion des âges devra être entendue sous cette double acception de renouvellement et de maintien dans l'emploi.

L'objectif sous tendu par ces préoccupations était de « prendre la température » de la manière dont les directions d'entreprises comptent aborder ces questions avec leurs partenaires sociaux, dans la mesure où la loi leur fait obligation de négocier tous les trois ans sur les « *questions de l'accès et du maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle* » (article L. 132-27 du Code du travail) : qu'est ce qu'un salarié âgé ? quel est le diagnostic sur la situation des salariés âgés ? quelles sont les mesures envisagées pour cette catégorie de population ?

## 1.2 Méthodologie

L'étude a consisté notamment en une série d'entretiens auprès des directeurs des ressources humaines des 7 entreprises suivantes :

Crédit mutuel, Crédit Lyonnais, Crédit du Nord, Société générale, BNP, Axa et AGF.
--

Par ailleurs, le point de vue de médecins du travail de deux banques sur les relations santé/travail/vieillessement a été recueilli, de manière à compléter les avis des DRH. Notons que l'entretien avec un médecin du travail nous a été refusé par le directeur groupe des ressources humaines dont il dépend.

Au total donc, en ce qui concerne les directions des ressources humaines, 6 entretiens se sont déroulés entre mars et mai 2005, à partir d'un canevas consultable en annexe<sup>1</sup>. Seul en effet le DRH du Crédit Mutuel a refusé de nous recevoir. L'entretien avec le Crédit du Nord s'est déroulé par téléphone au lieu du face à face adopté pour les 5 autres, car la personne en question ne voyait pas l'intérêt de nous faire déplacer pour un entretien sur le sujet de la gestion des âges. Dans l'ensemble, nos interlocuteurs ont été très peu curieux des objectifs de notre étude et de notre méthodologie. C'est ainsi que, pour la moitié des entretiens, nous nous sommes contentés, après avoir présenté le groupe Alpha en insistant sur le fait qu'Alpha Etudes n'intervenait pas auprès des instances représentatives du personnel, de reprendre ce qui avait été exposé dans les premières prises de contact par courrier ou courriel<sup>2</sup>. Nous ajoutions à cette présentation notre intérêt à connaître la manière dont chacun envisageait le dialogue social sur la gestion des seniors. Nos interlocuteurs ont agi comme si nos interrogations allaient de soi, sans nous demander d'explication sur les motivations de la fédération CGT des secteurs financiers pour faire intervenir un cabinet d'études sur cette question.

Pour l'autre moitié des entretiens réalisés, nous avons développé plus longuement les raisons pour lesquelles la fédération CGT des secteurs financiers nous demandait ce travail, sans que pour autant la curiosité de nos interlocuteurs en soit stimulée. Une minorité a souhaité que nous leur soumettions notre rapport avant diffusion sur les parties où nous citerions leur propos, de manière à vérifier que nous ne détournions pas leurs propos de leur sens initial. Nous avons accepté de procéder ainsi, sachant que, par ailleurs, les entretiens avec les DRH ont fait l'objet de comptes rendus qui ont tous été soumis à l'approbation de nos interlocuteurs, de telle sorte à éviter les contresens et les malentendus. Tous nous ont répondu, mis à part une entreprise, sachant que dans tous les cas, ce sont des modifications mineures qui ont été apportées.

Pour préparer ces entretiens avec les DRH, les délégués centraux CGT de ces entreprises ont été rencontrés en janvier et février dans le double objectif de :

- rassembler des éléments d'informations de nature à permettre de faire un état des lieux, pour chaque entreprise, des enjeux de la gestion des âges : pyramide des âges et des anciennetés, mais aussi évolution des métiers et de l'emploi, qu'elles concernent la situation présente ou prospective, ainsi que tout indicateur susceptible d'affiner le diagnostic (formation professionnelle, promotion, absentéisme, accidents du travail, etc. déclinés par classe d'âge) ; les études disponibles sur le stress, la pénibilité du travail, etc. Sur ce premier point, une première liste des informations nécessaire pour porter ce diagnostic sur la gestion des âges a été transmise aux délégués

---

<sup>1</sup> Cf. annexe 1.

<sup>2</sup> Cf. annexe 2

syndicaux pour préparer les entretiens que nous avons eus avec eux<sup>3</sup> ;

- avoir le point de vue d'une organisation syndicale sur la manière dont la question du maintien dans l'emploi et du renouvellement des salariés est posée dans l'entreprise, que ce soit par le passé (en revenant notamment sur les dispositifs de sortie anticipée existants) ou pour la période à venir, notamment à travers les accords signés dans l'entreprise pouvant concerner la gestion des âges comme les accords de formation, les accords sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), etc.

Ces entretiens avec les délégués centraux CGT, complétés par l'analyse des documents qui nous ont été transmis, ont fait l'objet d'un rapport d'étape en février, à partir duquel a été défini notre trame d'entretien avec les directions des ressources humaines.

### 1.3 Présentation du rapport

Le présent rapport donne notre point de vue sur la manière dont l'allongement de la vie professionnelle et les départs en retraite sont pris en compte dans les banques et assurances faisant partie de notre panel, notamment sous l'angle du dialogue avec leurs partenaires sociaux sur cette question.

Il ne porte pas de diagnostic sur la situation démographique de chaque entreprise. Ce diagnostic précis par entreprise reste à réaliser, à partir notamment des informations qui nous semblent nécessaires dans cette optique et dont la liste a été annexée au rapport<sup>4</sup>.

Les deux premières parties présentent les propos des directeurs des ressources humaines que nous avons rencontrés, ordonnés autour de nos deux thèmes principaux (maintien dans l'emploi et départs en retraite). Elles sont précédées d'un rappel du contexte de la gestion des âges dans le secteur des banques et assurances. La dernière partie présente l'analyse que nous faisons de ces propos, au regard notamment de l'obligation de négociation sur les conditions de l'accès et du maintien dans l'emploi des salariés âgés (article L 132-27 du code du travail).

---

<sup>3</sup> CF. annexe 3.

<sup>4</sup> Cf. annexe 4

## 2. Contexte

### 2.1 Jusqu'à présent, une éviction des salariés de plus de 55 ans dans le cadre de la gestion des réorganisations

Sur ce point, les entretiens avec les directions ont confirmé le diagnostic que nous avons formulé dès le rapport d'étape d'une pratique des départs anticipés : toutes les entreprises de l'échantillon ont mis en œuvre des dispositifs de cessation anticipée d'activité, dans un contexte où toutes ont, à un moment ou un autre, eu à gérer des restructurations ou des réorganisations.

#### Les accords de cessation anticipée d'activité

	Echéance
BNP	Fin 2005
Crédit du Nord	Fin 2005
Crédit Lyonnais	Mars 2006
Société Générale	Mars 2006
AXA	Décembre 2002
AGF	Mi 2006 (décision de l'employeur et non accord)

A l'exception d'une seule, toutes les entreprises de notre échantillon ont d'ailleurs encore des dispositifs actifs de départs en préretraite (les accords doivent se terminer au plus tard en 2006). Aucune ne semble vouloir s'engager dans la voie du renouvellement des dispositifs pour des raisons de coût et du nombre de salariés potentiellement concernés. Seule Axa a rompu dès 2002 avec ce type de dispositif en choisissant de ne pas renouveler l'accord de préretraite arrivé à échéance en décembre 2002. Avant la fin des préretraites publiques et le renchérissement du coût des préretraites entreprises prévus par la loi Fillon, la direction de l'entreprise avait en effet estimé que ce système s'avérait peu efficace en terme de rééquilibrage de la pyramide des âges au regard des coûts qu'il engendre.

Au total, d'après l'observatoire des assurances, l'âge moyen de cessation d'activité est de 55,4 ans pour les non cadres et 57,6 ans pour les cadres. D'après la Dares, l'âge moyen de cessation d'activité est de 58,4 ans pour les employés et techniciens des banques.

## 2.2 A court terme, un allongement limité de la vie professionnelle dans les banques et assurances

De manière générale, l'allongement de la vie professionnelle sous ses deux volets (travailler plus longtemps et travailler en étant plus âgé) repose sur plusieurs paramètres :

- le parcours professionnel au bout duquel le salarié atteint les annuités de cotisation retraite nécessaires pour prétendre à une retraite à taux plein, avec deux critères à prendre en compte : l'âge d'entrée dans la vie active et la continuité du parcours ;
- à partir de 2009, l'allongement du nombre d'annuités nécessaires pour une retraite à taux plein ;
- avec l'augmentation du coût de recours aux préretraites pour les entreprises, la restriction de la possibilité de sortir du travail, sans pénalité sur le niveau de pension, avant le nombre de trimestres requis pour une retraite à taux plein ;
- la possibilité de prolonger sa vie professionnelle au delà des trimestres requis pour une retraite à taux plein par le mécanisme incitatif de surcôte inclus dans la loi Fillon, qui permet à un salarié ayant atteint 60 ans et ses 40 annuités de cotisation (41 en 2012) de continuer à travailler avec une majoration de sa pension brute de 0,75% par trimestre ;
- l'âge de mise à la retraite par l'employeur repoussé de 60 à 65 ans, ce qui introduit une incertitude supplémentaire pour l'employeur quant à savoir si le salarié prolongera son activité au-delà de 60 ans et du nombre des annuités nécessaires pour une retraite à taux plein.

Le secteur des banques et assurances déroge à la plupart de ces paramètres puisque des accords de branche ont réintroduit la possibilité pour les employeurs de mettre à la retraite à partir de 60 ans les salariés ayant atteint le nombre d'annuités requises pour une retraite à taux plein. En conséquence, à court terme en tout cas, ce qui joue dans l'augmentation de l'âge des salariés en activité relève du parcours professionnel et de la fin annoncée, dans la plupart des entreprises enquêtées en tout cas, du recours aux préretraites. Or, les salariés de plus de 55 ans font partie de la génération entrée dans les banques et assurances avec le niveau bac ou moins, entre 16 et une vingtaine d'années, avec un parcours sans rupture, et qui auront le droit de partir en retraite autour de 60 ans, voire qui seront mis à la retraite à cet âge par les employeurs. A court terme toujours, l'allongement de la vie professionnelle est donc plutôt de l'ordre de 2 ou 3 ans, soit l'écart entre la moyenne d'âge des départs anticipés (57 ans) et 60 ans.

La principale conséquence qui en découle est que la perspective de voir des salariés encore en activité entre 60 et 65 ans s'éloigne sensiblement des préoccupations immédiates des entreprises du secteur.

Il est certain que plus on descend dans les générations, plus l'allongement sera important, pour des raisons liées notamment à l'âge plus tardif d'entrée dans la vie active, qui retarde d'autant l'accumulation des trimestres de cotisation.

Pour autant, on ne sait pas quel sera le comportement des entreprises. Seront-elles plus soucieuses de retenir leurs salariés que de les mettre en retraite à 60 ans ? Rien n'est moins sûr *a priori* et en tout cas dans un très court terme.

### 2.3 Contexte démographique : la part importante des quinquagénaires

Les secteurs des banques et assurances font partie des secteurs où la part des salariés de plus de 50 ans est la plus importante, avec les dirigeants d'entreprise (44%), les cadres et techniciens du BTP (30%) et les cadres administratifs (28%).

#### **Part des 50 ans et plus en 2002 dans les banques et assurances**

Employés et techniciens	26%
Cadres	37%

Source : Dossier de la DARES, **Familles professionnelles, 20 ans de métiers**, octobre 2004

Dans ce contexte, comment sont envisagés l'allongement de la vie professionnelle et la gestion des départs en retraite d'après ce que nous en ont dit nos interlocuteurs ?

## **3. Le vieillissement au travail, un enjeu plus général de gestion des salariés quel que soit leur âge**

### 3.1 Un constat mitigé sur la situation des quinquagénaires

Dans le rapport d'étape, nous nous interrogeons pour savoir si, dans le secteur des banques et assurances, nous pouvions confirmer la gestion implicite fondée sur le critère d'âge que l'analyse des statistiques ou des enquêtes publiques mettait en évidence sur au

moins deux points : la formation professionnelle et la promotion. Sauf chez Axa en effet, nous n'avions pas les informations nécessaires pour porter un jugement sur l'accès à la formation et la promotion par âge.

**La formation professionnelle** est le seul critère de gestion du personnel qui a été systématiquement étudié, en le croisant avec le critère d'âge, dans toutes les entreprises de notre échantillon, sans doute aiguillées par les données publiques que nous évoquions précédemment. Il en ressort un constat plus mitigé que celui évoqué : 3 entreprises sur 6 font le constat que l'accès à la formation professionnelle diminue à partir de 45-50 ans (cet accès est mesuré soit par la part du budget de formation affectée aux salariés de cette tranche d'âge, soit par la proportion de ces salariés partis en formation, en comparaison à leur part dans l'effectif total). Aux AGF, la différence en termes de formation selon l'âge porte non sur l'accès mais sur la durée des formations, moins longues pour les seniors que pour les autres. Parmi les entreprises qui ne relèvent pas de pratiques de formation différenciées par âge figure la Société générale, qui exclut de son analyse les formations d'intégration. Au Crédit du Nord, il n'y a pas *a priori* de discrimination dans l'accès à la formation ; encore faudrait-il affiner l'analyse par type de formation. En effet, des formations lourdes ont été dispensées ces dernières années (passage à l'euro, nouveaux outils), elles ont concernées tous les salariés et noient sans doute les effets d'âge éventuels sur d'autres types de formation.

D'autres critères ont également été croisés avec l'âge des salariés concernés, que nous présentons selon leur récurrence dans le diagnostic des directions :

- **la promotion salariale** : 5 entreprises sur les 6 rencontrées ont regardé ce qu'il se passait en termes de promotion salariale pour les seniors. Il apparaît des augmentations individuelles moindres pour les quinquagénaires que pour les plus jeunes ou un plafonnement des carrières et des promotions, selon ce qui nous a été rapporté. Par contre, en ce qui concerne les primes de performance, les seniors ne sont pas pénalisés.

Il convient d'ailleurs de préciser que dans toutes les entreprises interrogées, la question de l'augmentation du « coût du travail » avec l'âge ne se pose pas compte tenu d'une part des dispositions prises par les branches (en 2000) pour remettre en cause la prime d'ancienneté et d'autre part de la transformation en profondeur des modes de rémunérations des salariés tendant à favoriser les augmentations individuelles par rapport aux augmentations générales.

- **L'absentéisme** selon l'âge a été observé dans trois entreprises sur les 6 rencontrées (pour l'une de celles qui n'a pas procédé à ce type d'analyse, l'absentéisme en général n'est pas une

préoccupation dans la mesure où il est plutôt en baisse). Dans ces trois entreprises, aucune corrélation âge/absentéisme n'est observée. L'une fait cependant le constat d'absences plus fréquentes et plus longues pour les quinquagénaires non cadres à faible niveau de qualification sans pour autant souhaiter en déduire des conclusions définitives.

- Une croissance de l'absentéisme, ou des écarts significatifs entre services, entre classes d'âge, ou encore entre sites peuvent être des critères d'alerte sociale, notamment en tant que critère de manifestation de la **pénibilité du travail et du manque de motivation**. Sur ces points, les propos des entreprises sont sans équivoque : les quinquagénaires ne sont ni plus ni moins motivés que les plus jeunes ; quand elles veulent bien reconnaître une pénibilité au travail (4 entreprises sur 6), c'est sous l'angle du stress et de la pression commerciale, qu'elles considèrent comme traitées dans le cadre de la gestion des salariés. Cette « pénibilité » ressentie n'est cependant pas associée à une classe d'âge particulière ; elle relèverait plutôt de facteurs individuels.

Au total donc, le constat fait par les directions d'entreprise est assez mitigé : il peut y avoir quelques mises en évidence de discriminations implicites (au sens où elles ne sont pas le fruit de consigne de gestion pré établie) selon l'âge, sur la formation professionnelle ou les promotions notamment. Sur d'autres critères par contre, l'âge n'apparaît pas comme une variable pénalisante pour les salariés. Le vieillissement des salariés paraît même plutôt un avantage dans les métiers de la banque et de l'assurance dans la mesure où les salariés sont ainsi à l'image de la clientèle, plutôt vieillissante.

Les discriminations implicites évoquées sont expliquées de deux façons :

- la pratique des départs anticipés : elle conduit à un ralentissement dès 45 ans ou avec l'âge des passages par la formation professionnelle et des promotions, dans la mesure où la perspective pour les salariés quinquagénaires était la sortie de l'emploi. Ce ralentissement relève aussi bien de la responsabilité du management que de la propre attitude de ces salariés, moins enclins à se projeter dans un futur professionnel ascendant. Cette pratique des départs anticipés peut alors devenir une « culture » des départs anticipés, quand les sorties de l'emploi avant l'âge de départ à la retraite structurent l'horizon temporel des salariés au point d'en devenir quasiment une modalité normale de fin de carrière, avec l'accord des directions et des syndicats. Dans deux entreprises au moins, les dispositifs de préretraite ont d'ailleurs été mis en place dans le cadre de réorganisations et d'après les directions, sous la pression des ou de certaines organisations syndicales ;

- dans certains cas, la représentation des âges qui domine, en particulier dans l'encadrement intermédiaire, pénalise les salariés plus âgés, considérés comme moins performants en termes d'objectifs de production.

Dans le droit fil de ce constat (parfois des discriminations implicites, sinon l'âge n'est pas un critère), les entreprises refusent toutes, sauf une, d'envisager des mesures ciblées sur les « plus de.... ».

### 3.2 Un refus de prendre en compte de manière singulière les « plus de.... »

Des mesures pour les « plus de ... »<sup>5</sup> existent et peuvent déjà être en vigueur dans la plupart des entreprises. Elles concernent notamment les dispositions relatives à l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 sur la formation professionnelle, reprises dans la loi du 4 mai 2004. Elles prévoient notamment la possibilité, pour tout salarié ayant 20 ans d'expérience professionnelle et à compter de son 45ème anniversaire, de bénéficier d'un bilan de compétences.

Parmi les entreprises de notre échantillon, la plupart a pris des mesures ou engagé des actions en faveur des « plus de... » dans la perspective de l'allongement de la vie professionnelle de leurs salariés. Les mesures relèvent essentiellement de l'organisation d'entretiens de carrière, avec une insistance particulière sur certaines tranches d'âge qui doivent être systématiquement concernés par ces entretiens.

Le Crédit lyonnais, par exemple, affirme avoir tenu à envoyer un signal fort à ses salariés de plus de 45 ans en négociant un accord de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, lié à l'accord CATS, qui prévoit des entretiens de carrière approfondis, systématiquement organisés pour les salariés de la tranche d'âge 45-48 ans. Ce dispositif permet d'étudier les possibilités d'évolution professionnelle des salariés concernés pour les années à venir. Cet accord a été signé en décembre 2001, soit bien avant la réforme Fillon sur l'allongement de la vie professionnelle et la fin des dispositifs de préretraites mais en anticipant les objectifs. C'est le seul accord, dans cette entreprise, qui comporte une mesure spécifique liée à une classe d'âge.

Notre interlocuteur à la BNP nous a mentionné la mise en place des entretiens carrière spécifiques aux salariés à partir de 57 ans, destinés à connaître leurs intentions vis-à-vis de la suite de leur carrière professionnelle.

A la Société Générale<sup>6</sup>, des négociations sur la gestion des seniors avaient pour objectif de proposer des mesures de nature à faciliter la

---

<sup>5</sup> On parle des « plus de... » sans préciser l'âge, car celui-ci n'est pas fixé. Aucun de nos interlocuteurs n'a en effet été très précis dans la citation d'âge seuil.

<sup>6</sup> Source : entretien avec un délégué syndical

gestion de l'allongement de la vie professionnelle. Le projet d'accord faisait état des mesures suivantes : entretien individuel approfondi avec le responsable ressources humaines obligatoire pour chaque salarié atteignant 45 ans et au plus 48 ans ; encouragement des actions de tutorat ; non discrimination en matière de formation pour les plus de 50 ans. Le projet n'a pas abouti à un accord.

Hormis les entretiens de carrière et ces quelques exemples, pouvant laisser penser que l'âge donne lieu à des pratiques de gestion spécifiques, **il ressort un point de vue quasi unanime de nos différents entretiens selon lequel les salariés « vieillissants » n'ont pas à être traités de manière différenciée par rapport aux autres salariés.** Une gestion dédiée n'apparaît pas être la solution aux enjeux posés par l'allongement de la vie professionnelle.

Le discours le plus emblématique de ce point de vue est celui de la direction d'Axa, qui indique que l'arrêt brutal du dispositif des départs anticipés s'est accompagné de l'affirmation du principe selon lequel l'âge n'est pas un critère pertinent de gestion des ressources humaines. Selon elle, s'il n'est pas envisageable de négocier des accords spécifiques aux « plus de... », il est, par contre, nécessaire que chaque accord tienne compte de la diversité du personnel. Dans ce cadre, la gestion des fins de carrière devient la gestion des carrières à tous les âges, l'accord sur la formation professionnelle comprend un volet pour les plus de 45 ans, comme un volet pour les moins de 30 ans. La gestion des âges devient une gestion de tous les âges. C'est un point de vue que partagent également les AGF. Le Crédit Lyonnais, quant à lui, indique également vouloir négocier des accords qui s'appliquent de manière uniforme et sans discrimination à l'ensemble des salariés.

Nous avons pu nous interroger s'il s'agissait d'une « posture conjoncturelle » liée à la faiblesse actuelle du nombre de salariés concernés par un allongement de la vie professionnelle dans les entreprises du secteur ou bien d'une attitude d'extrême prudence liée aux dispositions renforcées concernant les discriminations envers les salariés « vieillissants ».

Pour autant, ces points de vue convergents développés par nos différents interlocuteurs coïncident pleinement avec le diagnostic qu'ils font des enjeux posés par l'allongement de la vie professionnelle. Ceux-ci sont principalement appréhendés sous l'angle de la nécessité de maintenir la motivation et l'intérêt au travail. Dans ce cadre, il est évident que le prolongement des carrières n'est pas un problème d'âge en soi mais un problème plus général de gestion de l'emploi et des compétences qui se pose à tous les âges. La réponse passe alors principalement par le développement d'actions de formation et de mobilité. En ce sens, on ne peut pas dire que la problématique du vieillissement ait, pour le moment, conduit à l'émergence de nouvelles réflexions et pratiques de gestion.

Certaines des personnes interrogées avouent toutefois que la problématique de la gestion des âges dans le contexte démographique actuel peut être une clé d'entrée pour repenser les différents aspects du management. Ils évoquent principalement la nécessité de travailler dans certains cas sur les représentations de l'âge de l'encadrement intermédiaire qui a trop souvent tendance à considérer la montée en âge comme un handicap.

Concernant les problèmes liés à l'engorgement des carrières abordés par les médecins du travail, ou ceux liés au cloisonnement de plus en plus prononcé des métiers dont nous ont fait part certains délégués syndicaux, qui constituent tous des freins importants à la mobilité, aucun de nos interlocuteurs, côté direction, ne les a mentionnés, ce qui suggère que la question des âges reste une problématique RH peu croisée avec celle qui concerne la stratégie de l'entreprise et l'organisation de ses métiers. Finalement, les discours tenus sur les âges sont assez conformes aux modes de gestion en vigueur dans les entreprises du secteur consistant à appréhender la gestion RH principalement sous l'angle des flux.

## 4. Des départs en retraite gérés dans le cadre des politiques de mobilité et de productivité

### 4.1 Des départs plus importants à partir de 2007 - 2008

Il convient, pour aborder cette partie, de tenir compte d'une donnée importante, que nous avons rappelée plus haut, qui est la faiblesse du nombre de salariés de plus de 55 ans dans les entreprises concernées.

#### Part des plus de 55 ans dans les effectifs en 2003

En %	
BNP	10%
Crédit du Nord	nc
Crédit Lyonnais	13%
Société Générale	14%
AXA	10%
AGF	5%

Source : bilans sociaux des entreprises

Les plus de 55 ans sont partis à la faveur des plans de préretraite que les entreprises ont massivement utilisés dans le cadre de leurs réorganisations et qui perdurent encore aujourd'hui, dans la plupart des entreprises de notre échantillon. Il ressort de cette principale donnée démographique, que la gestion des vagues annoncées de départs massifs en retraite ne constitue pas, dans l'immédiat, une problématique importante.

C'est ce que nous ont confirmé nos principaux interlocuteurs, pour qui le problème ne semble pas immédiat. Tous parlent d'une augmentation progressive du flux annuel de départs en retraite, augmentation variable d'une entreprise à l'autre, mais qui se produira autour de 2007 – 2008. Pour Axa, par exemple, c'est clairement 2008, pour la BNP Paribas, c'est plutôt 2007. Aucun d'entre eux n'a évoqué cette perspective comme constituant un problème en soi. D'ailleurs, certaines entreprises, ne verront même pas leur nombre annuel de départs en retraite augmenter de manière significative. Le Crédit Lyonnais parle d'environ 1000 départs par an, ce qui est déjà le cas depuis deux ou trois ans. BNP Paribas indique, quant à elle, que les prochains départs ne seront pas tellement supérieurs à ce qui se constate depuis plusieurs années.

## 4.2 Une vision prospective très générale

En même temps, le constat général que nous relevions dans notre rapport d'étape reste d'actualité : une absence de vision prospective partagée, qu'il s'agisse de l'évolution de la structure par âge des effectifs dans les prochaines années ou de l'évolution par métier, *a fortiori* tenant compte de l'impact de la loi Fillon. Certaines entreprises, comme les AGF, parlent d'un important travail méthodologique préalable pour y parvenir. Aucune, en tout cas, ne valide l'analyse que nous faisons dans le rapport d'étape selon laquelle les entreprises seraient réticentes à donner des informations détaillées sur leur pyramide des âges en raison des éléments sur la stratégie en matière de développement que cela laisse transparaître.

Pour autant, concernant les hypothèses de sorties et les perspectives d'évolution de l'entreprise, au mieux les directions communiquent-elles sur une fourchette de départs, sans données précises sur les métiers ou les secteurs concernés.

L'exemple des accords de branche récemment signés, dits accords « carrières longues » que toutes les entreprises interrogées ont évoqués, à l'exception d'Axa, confirme cette approche. Aucune des entreprises n'a été en mesure de nous fournir des éléments chiffrés sur le nombre de salariés potentiellement concernés. Deux éléments d'explication sont possibles : soit elles ne désirent pas partager publiquement cette information, soit elles sont dans l'incapacité de l'obtenir. Un de nos interlocuteurs nous a fait part du fait que la seule information fiable dont ils disposent à travers la base personnel concerne l'âge des salariés et leur date d'entrée dans l'entreprise, la connaissance de l'expérience professionnelle antérieure étant, quant à elle, plus aléatoire. Ainsi, au mieux, ont-elles une indication, chaque année, sur le nombre de salariés qui atteignent l'âge de 60 ans, sans être véritablement sûres que ces salariés entrent dans les critères de l'accord. Une seule entreprise de l'échantillon a pu nous dire que jusqu'en 2009-2010, 85% des salariés environ (de la banque de détail) auront atteint leurs annuités à 60 ans. Concernant ces nouvelles dispositions aux niveaux des branches, nos interlocuteurs ne sont pas non plus en mesure d'indiquer à quelle échéance la source de départs possibles dans ce cadre va se tarir au niveau de leur entreprise.

## 4.3 Des départs en retraite pour accompagner les réorganisations

Ainsi, globalement les départs à venir ne sont pas vécus comme une « onde de choc ». Certaines entreprises font état de réorganisations passées, qui restent à digérer, d'autres n'excluent pas la possibilité d'éventuelles restructurations à venir. Les départs en retraite, comme les différents dispositifs de sorties existants déjà, s'inscrivent dans leur stratégie et constituent autant de moyens de gérer ces phénomènes.

C'est dans cette perspective que **la plupart des entreprises interrogées vivent comme « une opportunité » les nouvelles dispositions** des accords de branche relatives à l'article 16 de la loi Fillon leur permettant de proposer aux salariés de partir dès 60 ans sous réserve qu'ils puissent bénéficier d'une pension de retraite à taux plein. A très court terme, et avant la vague de départs importants, les effets de l'arrêt du recours aux préretraites vont être contrebalancés par la mise en œuvre de ces accords, permettant ainsi de continuer à garder la maîtrise des départs de certains salariés.

Ainsi, les différents dispositifs de sorties de l'entreprise comme les départs en retraite à venir seront l'occasion d'affecter les gains de productivité à la suppression de certains postes tout en faisant évoluer les structures internes de l'entreprise. En effet, il est prévu un remplacement pour chaque salarié des métiers commerciaux qui part en retraite. Cette population de salariés dans les banques est même amenée à croître de manière importante. Par contre, il est envisagé de ne remplacer que deux salariés sur trois dans les métiers du back office, caractérisés par d'importants gains de productivité. Ce schéma d'avenir est très général et ne constitue pas un cas particulier pour chaque entreprise. Il convient de préciser que les personnes interrogées ont été très peu bavardes sur l'évolution des effectifs et des structures de leur propre entreprise. Seule BNP Paribas indique clairement que sur 4 départs, il est prévu 2 remplacements dans les mêmes métiers, 1 remplacement sur un métier commercial et 1 départ non remplacé.

Enfin, nos interlocuteurs n'invoquent pas non plus de risque de difficulté de remplacement de certains salariés, leur objectif étant « simplement » de réussir, par des actions de mobilité, à redéployer les salariés des métiers en déclin vers ceux qui se développent. C'est le sens de l'accord CAP METIERS chez Axa, qui devrait être renégocié pour la période 2005-2007. Une seule entreprise, le Crédit du Nord, indique que le renouvellement des effectifs dans le cadre du vieillissement démographique a tout de même un enjeu, celui du maintien indispensable du savoir faire et de la culture d'entreprise.

Concernant la problématique de l'éventuelle pénurie de main d'œuvre à court terme, au mieux, elle n'est ni une préoccupation, ni un problème, ce pour la majorité de nos interlocuteurs, au pire, elle est difficile à prévoir. Une seule entreprise, BNP Paribas, évoque plutôt un problème de fidélisation des jeunes embauchés qu'une éventuelle pénurie de main d'œuvre.

## 5. Analyse

Si on résume nos entretiens avec les DRH, le secteur des banques et assurances ne serait pas concerné par des pratiques discriminatoires vis-à-vis des salariés les plus âgés. Les quinquagénaires sont pénalisés dans certains cas dans l'accès à la formation professionnelle comme aux promotions ; cette situation relève des pratiques, en passe de s'arrêter, de départs anticipés. Le vieillissement des salariés n'est pas en soi un problème ; hormis pour régler ce cas d'une inégalité d'accès à la formation et aux promotions, l'âge ne peut être un critère de gestion du personnel. Le travail dans les banques et assurances n'est ni pénible, ni usant. S'il s'agit de parler du stress et des pressions que subissent les salariés, les entreprises mettent en place des actions pour y remédier ; ce sont de toute façon les conséquences inévitables des conditions de concurrence entre entreprises au sein de ces secteurs. Quant aux départs en retraite, d'une part la question ne se pose pas immédiatement, d'autre part les directions d'entreprise ont l'habitude de gérer des flux et les départs en venir ne changent pas cela (sauf pour une entreprise qui a insisté sur la nécessité de revoir les pratiques de management, les déroulement de carrière, etc.).

Ce relevé synthétique des entretiens nous amène à faire plusieurs remarques :

- il est décalé par rapport aux négociations interprofessionnelles en cours et aux objectifs de maintien dans l'emploi des salariés vieillissants (d'une manière générale, la France se démarque des autres pays européens notamment par sa part élevée de salariés de plus de 55 ans exclus de l'emploi) ;
- dans la logique du fait que l'âge n'apparaît pas comme un critère pertinent de gestion, la gestion des salariés âgés ne fait pas l'objet en tant que tel d'un dialogue social ;
- le diagnostic sur la situation actuelle des quinquagénaires en est à ses prémisses ; il reste à affiner et à développer, notamment dans la perspective de négociations sur le sujet ;
- la gestion des salariés âgés est envisagée sous l'angle d'une gestion des flux (carrière, mobilité, etc.), alors que le sujet essentiel relève surtout des conditions d'exercice de l'activité ; c'est sur ce registre que se joue les pratiques d'exclusion et de démotivation ;
- cette question mal posée fait qu'ensuite, on impute à la « culture » des départs anticipés ce qui relève aussi d'un rapport modifié au

travail, étant donné les conditions actuelles du travail. Ainsi, la gestion des salariés âgés concerne bien tous les âges, si tant est que l'on revienne sur ces conditions d'exercice de l'activité.

### 5.1 Un discours décalé par rapport aux positions patronales dans les négociations interprofessionnelles

Entre le moment où nous avons commencé nos entretiens et le moment où nous les avons terminés a pesé toute l'incertitude de l'issue des négociations de branche engagées sur la mise à la retraite à 60 ans dans les banques. Rappelons en effet que trois organisations syndicales avaient fait valoir leur droit d'opposition au premier accord de branche signé par FO et la CFTC en juillet 2004. Les négociations ont donc repris à la période où nous entamions nos entretiens pour se conclure par un accord en date du 29 mars 2005. Dans les assurances, le contexte est différent puisque l'accord sur la mise à la retraite à 60 ans a été signé avant le démarrage de l'étude, en octobre 2004.

Par ailleurs, au niveau interprofessionnel, des négociations ont été engagées sur la pénibilité du travail et sur la gestion des seniors ; elles étaient, au moment des entretiens, et sont encore, au moment de la rédaction du rapport, en cours. D'après ce que nous en savons, les positions que nous avons relevé dans les entretiens apparaissent assez décalées par rapport aux positions défendues par le MEDEF dans le cadre des négociations interprofessionnelles en cours sur la « gestion des seniors ».

Les positions défendues par le MEDEF portent en effet sur les points suivants :

- la création de « contrat vieux » : pour maintenir en emploi les plus de 50 ans, il faut rendre leurs contrats de travail attractifs, en particulier en créant un CDD et en jouant sur les modalités de leur rémunération ;
- favoriser le cumul emploi-retraite, déjà inscrit dans la loi de 2003.

Nos interlocuteurs se disent tout à fait conscients des enjeux nationaux liés au contexte démographique, concernant notamment ses répercussions sur l'équilibre du régime de retraite et la nécessité de lutter contre l'exclusion des « plus de... » de l'emploi. Mais, selon eux, la réponse à apporter ne concerne précisément pas les seuls « plus de ... » mais tous les âges.

Leurs préoccupations ne portent pas non plus sur le différentiel de rémunération selon l'âge, d'autant que, comme nous l'avons précisé plus haut, cette question a été « en partie réglée » avec la transformation en profondeur des systèmes de rémunération. De plus, le déséquilibre de la pyramide des âges étant devenue la norme

dans toutes les entreprises du secteur, les différentiels de masse salariale entre entreprises n'ont qu'un effet marginal sur les conditions d'exercice de la concurrence entre elles.

Nous pouvons nous interroger si ce sont là des positions propres aux secteurs banques et assurances ou si l'on retrouve ces mêmes approches dans d'autres secteurs comme l'industrie par exemple. En même temps, le fait d'intervenir alors que des négociations sont en cours sur ce qui concerne précisément l'objet de notre étude a-t-il conduit les directions rencontrées à se montrer prudentes dans leurs propos (pour ne pas influencer indirectement sur l'issue des négociations) ? Ce n'est pas l'hypothèse que nous avons privilégiée pour analyser leurs propos, même si ce serait intéressant de renouveler l'étude dans 6 mois pour constater les évolutions dans les positions des directions.

## 5.2 La gestion des âges n'est pas en soi un objet de dialogue social

Il convient de mentionner que dans un cas, notre interlocuteur a déclaré ne pas être compétent pour aborder cette question du dialogue avec les organisations syndicales. Mis à part ce cas, il ressort de la plupart des entretiens que nous avons menés que la question des salariés âgés (maintien dans l'emploi et remplacement des départs) traverse certaines des négociations qui ont lieu avec les partenaires sociaux : mise en place du PERCO, utilisation du compte épargne temps, GPEC. Elle fait également l'objet de discussions lors de la consultation annuelle sur le bilan social. Pour autant, elle n'a pas encore fait l'objet en tant que telle de négociation, d'échanges entre direction et organisation syndicales ou d'informations des instances représentatives du personnel, sauf dans deux cas. A la Société Générale, une discussion a été engagée mais elle a été suspendue pour faire place à d'autres sujets comme l'égalité professionnelle des hommes et des femmes ou le droit individuel à la formation. Chez Axa, un état des lieux sur la gestion des âges a fait l'objet d'une réunion du comité central d'entreprise, le sujet a été de nouveau abordé lors de la présentation du bilan social 2004.

Nous confirmons ainsi ce que nos discussions avec les délégués centraux CGT avaient mis en évidence : l'attitude des directions vis-à-vis de la question du renouvellement des effectifs et du maintien dans l'emploi des salariés ne fait pas l'objet de discussion entre partenaires sociaux ni d'ouverture de négociations. Ceci peut en partie s'expliquer par le fait que les directions se considèrent en phase de pré diagnostic (cf. plus loin), mais aussi leur embarras à traiter d'un sujet qui, dans leur logique, n'en est pas vraiment un, comme on vient de le voir. Enfin, interviennent sans doute dans cette attitude prudente deux autres éléments : d'une part une réponse aux dispositions renforcées relatives à la lutte contre les discriminations ; d'autre part une attitude attentiste vis-à-vis des négociations interprofessionnelles sur la gestion des salariés âgés.

Or, la loi n° 2003 – 775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites a institué l'obligation pour les entreprises d'étendre le champ de la négociation annuelle obligatoire aux questions de l'accès et du maintien dans l'emploi des salariés âgés (article L 132-27 du code du travail). Les entreprises ont donc jusqu'au 22 août 2006 pour engager des négociations sur le sujet avec les partenaires sociaux.

La question de savoir comment alors aborder les futures négociations sur la gestion des seniors apparaissait comme relativement embarrassante. Un seul de nos interlocuteurs nous a répondu que cette question pourrait faire l'objet d'un « accord balai » qui reprendra les dispositions des autres accords (formation, GPEC, etc.) pouvant contenir des références à l'âge.

### 5.3 Un diagnostic à affiner et à faire partager

A travers ce que nous ont dit nos interlocuteurs, on voit qu'il existe des informations et des analyses au sein des entreprises sur la gestion des âges. Sans anticiper l'issue d'une négociation sur les questions de l'accès et du maintien dans l'emploi des salariés âgés, nous soulignons dans le rapport d'étape que l'ouverture d'un dialogue social réel sur le sujet suppose que l'ensemble des partenaires sociaux aient accès aux principales informations concernant les âges. Hormis chez Axa, où un état des lieux détaillé sur la gestion des âges a été réalisé et transmis aux organisations syndicales, et dans une moindre mesure au Crédit du Nord qui a transmis les démissions et entrées dans l'entreprise par âge, le niveau d'informations fourni aux organisations syndicales reste très classique (pyramide des âges par catégorie professionnelle, éventuellement par métiers). A quelques exceptions, les directions d'entreprises n'en sont cependant qu'à une phase de pré-diagnostic concernant l'état des lieux de la situation des salariés âgés sur des indicateurs importants comme la formation, la rémunération, l'absentéisme, le nombre d'embauche, etc. Il leur faudra fournir un investissement méthodologique important, même si seule une minorité d'entre elles le reconnaît et l'évoque spontanément. Cet effort méthodologique devra en particulier concerner les prévisions de départs, en établissant des projections par métiers tenant compte des départs en retraite et des cibles de développement, ainsi que des contenus.

Dans cette perspective, nous avons interrogé nos interlocuteurs sur l'opportunité d'établir un rapport sur la gestion des âges sur le modèle du rapport sur l'égalité professionnelle des hommes et des femmes. Pour ceux qui ont bien voulu se prononcer sur la question, l'idée n'a pas été jugée pertinente, en particulier du fait de la lourdeur de la production statistique. Les directions d'entreprises ne jugent pas non plus nécessairement pertinent de présenter un traitement par âge du bilan social, comme c'est déjà le cas de la présentation par sexe des données du bilan social.

Les observatoires de branche peuvent être un outil pour des études et des investigations méthodologiques. Sur ce point, la branche des assurances a une longueur d'avance sur les banques, avec un observatoire déjà en mesure de livrer des analyses sur l'évolutions des métiers ou l'enjeu de la pyramide des âges. Un travail a en particulier permis d'identifier les populations sensibles au prolongement de la vie professionnelle et les métiers en transformation. De son côté, l'observatoire des banques est en cours de constitution. Le secteur bancaire n'est cependant pas démuné de tout outil puisque l'AFB a demandé une étude au cabinet Cap Gemini Ernst and Young en 2003, qui livre des hypothèses sur les gains de productivité et les profils de recrutement à 2010. L'inspection générale des affaires sociales, dans le cadre du thème qu'elle avait choisi de traiter cette année, s'est de son côté intéressée à la gestion des âges dans le secteur de banques et livre notamment un diagnostic sur la manière dont le dialogue social dans le secteur prend en compte ce sujet. Son appropriation par les directions d'entreprises reste toutefois assez limitée.

Ceci étant, la production et la transmission d'informations statistiques est une étape indispensable mais insuffisante pour aborder ce sujet complexe de l'âge au travail. Complexe au sens où il comporte plusieurs enjeux : santé, relation entre générations, représentations (du vieillissement, du travail, etc.), compétences. Or, ce que nous avons relevé dans le rapport d'étape, et ce qu'avait aussi souligné le rapport de l'IGAS, est que la gestion des âges est déconnectée dans les entreprises des questions relatives au travail (conditions et organisation du travail). Ceci revient à occulter cette partie du problème liée au maintien dans l'emploi et au remplacement des seniors qui est celle de « l'usure professionnelle » et des compétences à transmettre.

#### 5.4 La gestion des salariés vieillissants, un problème mal posé ?

Au premier abord, on peut penser que, pour les directions, la gestion des quinquagénaires et des départs en retraite est un faux sujet, au sens où finalement, elle ressort des approches traditionnelles de la gestion du personnel : gestion des parcours professionnels, mobilité, entretiens de carrière. C'est en ce sens que presque tous nos interlocuteurs ont insisté sur le fait que la gestion des quinquagénaires ne peut trouver de réponse dans des dispositifs ciblés, mais doit concerner l'ensemble des âges dans l'entreprise. Même la question de la motivation des plus âgés, présente dans les propos des directions n'est jamais abordée sous l'angle du contenu du travail et de son organisation, mais sous l'angle des flux : mobilité et déroulement de carrière.

Cette position a l'avantage d'être politiquement correcte vis-à-vis du principe de non discrimination. Elle est en outre tout à fait défendable : en effet, les spécialistes du vieillissement notent qu'il n'y a pas de différence fondamentale dans les performances des salariés

selon leur âge si tant est que les situations de travail permettent aux plus âgés de mettre en place les stratégies de compensation nécessaires pour accomplir leur travail<sup>7</sup>. Certaines situations sont particulièrement pénalisantes pour les salariés les plus âgés, celles qui comportent notamment des contraintes :

- temporelles (délais rythmes, travail dans l'urgence) ;
- de procédures (standardisation de tâches, rigidités des process, ...)
- ainsi qu'une surcharge mentale (devoir faire plusieurs choses en même temps, ...).

En résumé, les salariés vieillissants sont plus sensibles à tout ce qui réduit les « marges de manœuvre » dans les situations de travail. L'âge redevient donc un critère discriminant à partir du moment où l'organisation et les conditions de travail ne permettent plus aux salariés vieillissants de négocier les manières de faire. Or, on se situe actuellement dans un processus de dégradation des conditions de travail. Dans les activités financières en particulier, les salariés sont les plus concernés, par rapport à d'autres secteurs, par les contraintes de temps et de rythmes, et ils le sont de plus en plus, dans un contexte où leur responsabilité est en jeu.

#### Proportion de salariés qui déclarent....

En %	Activités financières			Ensemble		
	1984	1991	1998	1984	1991	1998
...ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail à cause d'un manque de temps	(1)	32.6%	34%	(1)	22.9%	24.5%
...qu'une erreur de leur part peut entraîner des sanctions à leur égard	(1)	56.1%	65.4%	(1)	46%	59%
...devoir abandonner une tâche pour une autre non prévue	(1)	59.3%	66.9%	(1)	48%	55%
...que leur rythme de travail leur est imposé par une demande extérieure exigeant une réponse immédiate	43%	64.4%	73.1%	28.3%	45.8%	54%
...que leur rythme de travail leur est imposé par des normes ou des délais à respecter en une heure au plus	1.6%	14.6%	20.2%	5.2%	16.2%	23.2%

Source : Résultats des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991 et 1998, Dares, **Les dossiers de la Dares**, n°4, 2000 et hors série, 1999

(1) Questions non posées dans l'enquête 1984

Une enquête de psycho dynamique du travail à la Société Générale demandée par le CHSCT, contre l'avis de la direction, se faisait l'écho

<sup>7</sup> Cf. notamment le dossier constitué sur l'âge au travail sur le site [www.dialogue-social.fr](http://www.dialogue-social.fr)

de ces difficultés rencontrées par les salariés dans l'exercice de leur travail : rôle de la prescription des modes opératoires par l'outil de travail au détriment de la relation avec le client ; arbitrages entre tâches administratives et tâches commerciales développant le sentiment d'un travail mal fait ; négation du travail réalisé puisque celui-ci n'existe que s'il se traduit dans les objectifs commerciaux, pour ne reprendre que quelques conclusions.

Ces conditions de travail peuvent poser problème y compris aux salariés les plus jeunes. Cette dégradation des conditions de travail fait qu'on ne sait pas dans quel état de santé seront les jeunes salariés dans 20 ans, et que le travail est de plus en plus difficilement supportable pour les plus âgés, d'où le processus d'exclusion. Or, il apparaît clairement qu'il n'y a actuellement aucune réflexion sur l'organisation du travail et les conditions de travail dans les entreprises rencontrées. Il n'existe notamment pas de réflexion sur la gestion des contraintes temporelles dont les spécialistes des relations âge/travail s'accordent à dire que c'est une contrainte pénalisante pour les seniors. Ceci a plusieurs conséquences.

1. La pénibilité du travail et l'usure professionnelle n'apparaissent pas comme un sujet « pertinent » dans le secteur. A cette question de la pénibilité et de l'usure professionnelle, soulevée par nos interlocuteurs syndicaux, les directions ont pour référence les critères du travail industriel ou du bâtiment. Par comparaison, le travail dans le secteur tertiaire ne peut être ni pénible, ni usant. Quand le stress par exemple est reconnu, c'est parce que des actions pour le gérer sont en cours. Quand la « pression » exercée sur les salariés est reconnue, elle est considérée comme incontournable car liée aux modalités de la concurrence entre entreprises.

Il faut dire que la pénibilité et l'usure professionnelle dans des activités de service ne relèvent pas de mêmes processus et ne se manifestent pas de la même façon que dans l'industrie en termes d'effets sur la santé. En particulier, les symptômes de la pression mentale, du stress, sont différentes d'un individu à l'autre (troubles du sommeil, stomatologiques, lombalgiques, etc.) et ses effets peuvent être ou non irréversibles, selon la pathologie et les individus. Il suffit dans certains cas de sortir le salarié de la situation de travail pour que les troubles cessent, dans d'autres cas non. Il n'en reste pas moins une pénibilité ressentie, et traitée dans bien des cas de manière individuelle, dans le secret du cabinet médical, sous forme de consommation médicamenteuse, etc..

Il faut donc développer les études sur ce sujet, en tout cas trouver des modes d'objectivation de ce que les salariés expriment à leurs organisations syndicales ou aux médecins du travail, de manière à en faire un objet du dialogue social.

2. la motivation au travail est elle aussi un sujet partiellement traité par les direction, sous l'angle des déroulements de carrière et de la mobilité. Or, d'autres déterminants peuvent être évoqués, tels que l'étude « RTT et conditions de travail » réalisée par Alpha Etudes en 2003 l'a mis en évidence<sup>8</sup> : travail bien fait ; ambiance du collectif ; possibilité de se ménager des pauses.
3. On peut enfin se demander s'il n'existe pas un décalage entre les directions centrales des entreprises et le management local. En effet, les questions du travail n'arrivent pas jusqu'aux directions (cf. plus haut sur la nécessité d'objectiver les mesures de la pénibilité dans les services), alors que le management local, lui, y est directement confronté. Celui-ci est-il uniquement victime d'un problème de représentation quand il considère les plus jeunes comme « plus performants » que les moins jeunes ? ces réactions du management local ne sont-elles pas dues aux conditions d'exercice de l'activité, que le management local perçoit mieux que le DRH central ?

### 5.5 La « culture » des départs anticipés est-elle uniquement due aux pratiques de départs anticipés ?

L'étude « réduction du temps de travail et conditions de travail dans les banques et assurances », réalisée par Alpha Etudes en 2003, montrait des salariés satisfaits de la RTT car elle leur permettait de passer moins de temps au travail. Elle se concluait par une remarque : la RTT est vécue dans certains cas comme une compensation aux conditions de travail dégradées. Il s'agit alors pour les salariés de se mettre en retrait du travail, de la même façon que lorsque les salariés demandent à partir avant l'âge de la retraite. On voit alors que cette question du retrait du travail peut toucher toutes les générations. Ce qu'il faut questionner n'est pas une culture des départs anticipés en tant que « droit acquis » mais le pourquoi de cette situation où les salariés, quel que soit leur âge, mais l'exprimant de manières différentes, souhaitent être le moins possible au travail. Pour les plus jeunes, ils peuvent être si peu attachés à l'entreprise qu'il faut développer des gestions adaptées (cas par exemple de la BNP qui a mis en place une structure de suivi des jeunes dans les 6 ans qui suivent leur entrée dans l'entreprise).

---

<sup>8</sup> cf. C. Franciosi et E. Jaffrès, « Rtt et conditions de travail, une comparaison industries / services à partir de deux enquêtes auprès de salariés », **Innovations**, L'Harmattan, mai 2005

## **6. Annexes**

### Annexe1 Guide d'entretien avec les DRH

#### **1. Informations et diagnostic**

Les informations dont ils disposent sur les âges et sur les sorties : quels sont les indicateurs sociaux qu'ils peuvent croiser avec les classes d'âges ?

Les informations sur lesquelles ils communiquent avec les IRP : quel est le rôle des OS, selon eux ? jusqu'où peut on aller en terme d'informations à livrer ? les organisations syndicales ont-elles demandé l'ouverture de négociation sur le sujet ?

Quel est leur diagnostic ? quelle importance a le sujet selon eux ? s'agit il d'une préoccupation récente ? des moyens (humains et financiers) ont-ils été déployés pour aborder et gérer cette problématique de la gestion des âges ?

quelles sont les difficultés rencontrées pour établir le diagnostic ? (problème de reconstitution des carrières notamment mais il peut éventuellement y en avoir d'autres).

Quelle est leur appréciation de la pénibilité du travail et de l'usure professionnelle ?

#### **2. Gestion des âges**

Jusqu'à présent quelle gestion explicite ? quel diagnostic sur la formation par âge, le déroulement de carrière ? y a t-il un âge « sensible » ? à partir de quel âge est on un senior ? y a-t-il un traitement spécifique pour les cadres ?

Comment envisagent-ils la fin des systèmes de sorties anticipées ? et le maintien dans l'emploi ?

Ont-ils évalué l'impact de la gestion des carrières longues ?

Le remplacement des départs : envisagent-ils des tensions sur le marché du travail ? sur certains métiers identifiés comme sensibles ? des difficultés de recrutement ?

### **3. Dialogue social**

Comment envisagent-ils le dialogue social sur le sujet ? pensent-ils qu'il y a accord avec les organisations syndicales sur la manière de poser le problème ? sur les réponses à apporter ?

## Annexe 2 : Informations à demander sur la gestion des âges

A travers les informations précisées ci-après, il s'agit de savoir où sont les plus de 50 ans (dans quels métiers ? quels établissements ?), si, actuellement, ils restent dans l'entreprise ou s'ils en sortent (selon quels dispositifs, pour quels motifs) et quels sont leurs carrières. Y a-t-il un profil particulier de la gestion de l'emploi des plus de 50 ans ou s'apparente-t-il à celui de l'ensemble des salariés ? dans les mesures et accords recensés, l'âge fait-il l'objet d'une mention particulière ? existe-t-il des accords de sorties anticipées ? quels sont les motifs évoqués ?

### **1. Données sociales disponibles (sur les trois dernières années)**

Les données suivantes sont nécessaires pour mesurer les enjeux de l'emploi dans l'entreprise, à savoir les sorties futures pour retraite et les salariés concernés par un allongement de leur vie professionnelle (en l'absence de mesures de départs anticipés), compte tenu :

- des conditions actuelles de gestion de l'emploi : gestion des carrières, turn over, formation professionnelle, motifs de sortie de l'entreprise ;
- des prévisions de départ en retraite ;
- et des projections d'évolution des postes (nombre et métiers).

*Il faudra distinguer les informations disponibles sur l'ensemble de l'entreprise et celles qui sont déclinées par établissement..*

- Pyramide des âges : ensemble des salariés ? par catégories ? par sexe ? par métiers ? par sites ?
- Pyramide des anciennetés : ensemble des salariés ? par catégories ? par sexe ?
- Turn over : ensemble ? par âge ? selon l'ancienneté dans l'entreprise

- Plan de formation : âges à croiser avec les catégories professionnelles, le sexe, les types de formation ?
- Promotion salariale par âge
- Motifs de sorties de l'entreprise : par âge et par ancienneté
- Embauches par âge
- Absentéisme, nombre et motifs, par âge
- Existe-t-il des données d'enquête (motivation, conditions de travail, performance, etc.) prenant en compte le critère d'âge ?

## **2. Les mesures et accords en cours**

Outre les mesures de sortie anticipée, il faut aussi voir si les différents accords - de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, sur la formation professionnelle, sur l'égalité professionnelle des hommes et des femmes, etc. - prennent en compte ou mentionnent le critère de l'âge, et abordent les futurs départs à la retraite et les conditions de remplacement.

**(lister les accords)**

## **3. Les projections d'évolution des postes et des effectifs**

Existe-t-il des projections d'évolution des postes ? par métiers ? des projections d'évolution des effectifs ? par âge ? des prévisions de départ en retraite et des besoins de remplacement ?