L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ?

Fabienne CASER et Annie JOLIVET [1]

Depuis 2003, la négociation collective a pris une importance singulière dans le domaine de la gestion des âges en général et dans celui de la gestion des salariés âgés ou des seniors en particulier. La loi du 17 décembre 2008, en particulier, incite les entreprises d'au moins 50 salariés à conclure un accord ou, à défaut, à élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés. Elles doivent le faire au plus tard début 2010, sous peine de pénalité. Cette pratique, relativement nouvelle dans le champ de la négociation collective, renvoie à la notion d'action publique négociée (Groux, 2005) : la loi fixe des principes généraux, les entreprises ont la responsabilité de les appliquer et la liberté de le faire de la façon qu'elles jugent pertinente compte tenu de leurs caractéristiques, contraintes, déterminants locaux et spécifiques. Le respect des principes généraux peut être – ou non – assorti d'avantages (par exemple des réductions de cotisations sociales) ; le non-respect peut, par ailleurs, être assorti – ou non – de sanctions. Cette première loi a depuis été suivie par d'autres, relevant des mêmes principes, sur des thèmes tels que la pénibilité, l'égalité professionnelle ou plus récemment le contrat de génération.

Ce dossier explore la manière dont ces incitations à agir en faveur de l'emploi des salariés âgés sont comprises, interprétées et appliquées par les entreprises. Il apporte une contribution à l'appréciation de l'impact de cette nouvelle forme de politique publique, en même temps qu'il en souligne certains effets contre-productifs et interroge sur des ajustements à trouver.

Deux des articles présentés sont issus de recherches menées en réponse à un appel à projets de la Dares [2] sur la construction et la mise en œuvre des

1. Chargée de mission, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) ; économiste, Centre d'études de l'emploi (CEE), chercheure associée à l'IRES.
2. « Construction et mise en œuvre des accords d'entreprise et plans d'action relatifs à l'emploi des salariés âgés », appel à projets de recherche, Dares, mars 2011.

accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés issus de la loi de décembre 2008. Ils cherchent à comprendre, à partir d'études de terrain, dans quelle mesure la loi de 2008 a modifié les pratiques des entreprises. Ces recherches, réalisées par des équipes distinctes, ont comme point commun une approche qualitative et monographique (réalisation d'entretiens non directifs et semi-directifs auprès de différents types d'interlocuteurs, analyse des textes élaborés, rédaction et comparaison de monographies d'entreprise). L'article de Forté, Garat et Tournadre examine la situation de dix entreprises alsaciennes qui avaient engagé des réflexions et des actions en direction de leurs salariés plus âgés. Après avoir décrit ce qui a motivé l'engagement de ces entreprises en faveur des seniors et le type d'actions qu'elles ont conduites avant l'arrivée de la loi, les auteures s'intéressent à ce qui a changé suite à l'entrée en vigueur de cette dernière. L'article de Caser, Jolivet et Parlier porte sur des entreprises variées du point de vue de leur taille et de l'antériorité de leurs actions. Il s'attache à comprendre la manière dont les accords et plans d'action ont été effectivement mis en œuvre par ces entreprises, en analysant les causes des écarts constatés, les modalités de suivi et les effets d'apprentissage éventuels.

L'article de Jolivet et Thébault propose quant à lui une réflexion sur le dispositif qui, à partir de septembre 2013, s'est substitué aux accords et plans seniors issus de la loi de décembre 2008 : le contrat de génération. Les auteures s'intéressent plus particulièrement au volet du dispositif qui concerne la transmission des compétences. Elles mettent en parallèle le cadre fourni par les textes juridiques, les documents produits autour du dispositif et les problématiques de transmission telles qu'elles se posent concrètement dans les entreprises. À partir de cette analyse, elles questionnent la place de la transmission dans l'ensemble du dispositif, et plus globalement l'articulation entre les politiques publiques et les pratiques d'entreprise.

Après avoir présenté le contexte dans lequel les lois récentes en faveur de l'emploi des salariés âgés ont émergé et rappelé les caractéristiques des dispositifs concernés (I), l'article propose une synthèse des effets constatés dans les entreprises (II) et de certains effets contre-productifs directement induits par le cadre légal (III), avant d'ouvrir en conclusion la réflexion sur la manière d'accompagner ce type de dispositif public et d'en apprécier les impacts.

I. Contexte et caractéristiques de l'incitation à négocier

L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés se situe au carrefour de deux tendances : d'une part, les évolutions considérables apportées depuis 2003 au cadre institutionnel pour favoriser l'emploi des

seniors, d'autre part l'impulsion donnée à la négociation collective pour modifier les pratiques des employeurs, sur le thème de l'emploi des salariés âgés mais aussi sur d'autres thèmes (pénibilité, égalité professionnelle hommes-femmes, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), et les formes nouvelles que prend cette impulsion.

I.1. Emploi des seniors : le rôle croissant de la négociation dans une politique publique en forte évolution

L'emploi des seniors est devenu, sous l'impulsion de la politique communautaire, un objet de politique publique à partir du début des années 2000. Le Conseil européen de Stockholm fixe en mars 2001 un objectif : atteindre un taux d'emploi moyen des 55-64 ans de 50 % à l'horizon 2010. En France, l'augmentation du taux d'emploi des 55-64 ans devient un objectif explicite à partir de 2003, à l'occasion de la deuxième réforme des retraites. Ce taux a en effet connu une forte diminution à partir des années 1970 jusqu'à atteindre 28,3 % en 1999, un des taux les plus bas de l'Union européenne. Cette chute est liée à de fortes restructurations sectorielles, au développement d'un chômage de masse, à des difficultés plus grandes des chômeurs âgés à retrouver un emploi. Sont mises en place dans cette période des politiques publiques favorisant la sortie des seniors du marché du travail, par le biais de différents dispositifs (préretraites publiques, abaissement de l'âge minimum de la retraite à taux plein de 65 à 60 ans, dispense de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés). Ces politiques publiques contribuent en retour à construire des représentations négatives à l'égard des salariés âgés et des pratiques de gestion « par les âges ». S'est ainsi installée en France une culture des âges favorisant la « marginalisation » ou la « relégation » des salariés âgés (Guillemard, 2005).

À partir du début des années 1990, une inflexion réelle s'amorce dans les politiques publiques, au regard de l'enjeu du financement des retraites, compte tenu du vieillissement de la population et du niveau élevé du chômage, et d'une baisse annoncée de la population en âge de travailler à partir de 2010 [3], susceptible de se traduire par des pénuries de main-d'œuvre, au moins dans certains secteurs d'activité. Cette inflexion se manifeste par un durcissement des conditions d'accès aux préretraites publiques et par une première réforme des retraites visant à allonger la durée de la vie active. Une deuxième phase démarre avec la réforme des retraites de 2003, qui étend très largement le champ de l'action publique en faveur de l'emploi des salariés âgés aux pratiques des employeurs en matière de gestion des âges et met en place une politique d'incitation au maintien en activité des

3. Les prévisions récentes de l'Insee en la matière conduisent néanmoins à des hypothèses plus optimistes, selon lesquelles la population active continuerait de croître jusqu'en 2025, notamment grâce à une remontée de l'activité des seniors, puis se stabiliserait avant de remonter légèrement à partir de 2035 (Filatriau, 2011).

seniors. Une troisième phase s'enclenche à partir de 2008 avec des modifications encore plus larges, sur fond de poursuite des ajustements des régimes de retraite. Différentes mesures se sont ainsi succédé, le plus souvent déclenchées à l'occasion de réformes des retraites (2008, 2010 et 2014) : allongement de la durée d'assurance requise pour une retraite à taux plein, relèvement des âges seuils de départ à la retraite, extinction progressive des possibilités de préretraites à financement public et de la dispense de recherche d'emploi, mise en place d'une surcote, assouplissement des règles du cumul emploi retraite, recul de l'âge de mise à la retraite et réduction du pouvoir de décision unilatérale de l'employeur sur ce point (Jolivet, 2014).

Les modes de gestion du travail et de l'emploi relèvent d'usages et de contextes très variés. Le basculement des politiques, en particulier les modifications des paramètres des régimes de retraite et la contraction des préretraites, ne suffit pas à modifier les comportements des employeurs. L'État a donc cherché à modifier ces comportements en mobilisant la négociation collective à partir de la loi de 2003 sur la réforme des retraites. Celle-ci impose alors trois négociations : une négociation nationale interprofessionnelle sur la définition et la prise en compte de la pénibilité, une obligation de négocier au niveau des branches notamment sur l'emploi des salariés âgés et une obligation de négocier dans l'entreprise tous les trois ans sur l'emploi des salariés âgés et leur accès à la formation professionnelle. La négociation interprofessionnelle sur la pénibilité, engagée en février 2005, aboutit à un échec en février 2008 (Jolivet, 2011), dans un contexte de nouvelles modifications des paramètres de la retraite. Les partenaires sociaux décident de négocier sur l'emploi des salariés âgés au niveau interprofessionnel et aboutissent le 13 octobre 2005 à un accord relatif à l'emploi des seniors [4]. Cet ANI traduit un net changement de perspective des acteurs sociaux en couvrant un large éventail de dispositifs concourant au maintien ou au retour à l'emploi des seniors (Freyssinet, 2010). Il oblige les branches professionnelles à se saisir de ce thème afin d'engager une dynamique de négociation au niveau des entreprises. Parallèlement, la loi du 18 janvier 2005 de programmation sur la cohésion sociale crée une obligation triennale de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les entreprises de 300 salariés et plus. Elle donne la possibilité de faire figurer dans les accords un chapitre spécifique pour des mesures sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle. Ces obligations de négociation n'ont cependant pas l'impact escompté. Elles ne déclenchent pas de vagues

4. L'ANI n'est signé que le 9 mars 2006, les organisations syndicales ayant demandé un délai pour tenir compte des négociations en cours sur la pénibilité et l'assurance-chômage. Cet accord renvoie, sur plusieurs points, à l'action des pouvoirs publics : un Plan national d'action pour l'emploi des seniors est élaboré dans la foulée pour 2006-2008.

de négociation dans les entreprises, alors que les accords dérogatoires sur la mise à la retraite [5] ont connu un grand succès.

Fin 2008, le contexte est donc marqué par une relative inefficacité des obligations de négociation précédemment citées et par la perspective d'une nouvelle loi sur les retraites, contestée entre autres par les organisations syndicales. Sont notamment mises en cause les pratiques des entreprises, qui poursuivent les cessations anticipées d'activité, alors que les salariés sont directement la cible des modifications des paramètres des régimes des retraites et des modalités d'indemnisation du chômage. À l'occasion de la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009, le gouvernement finit par mettre en place une incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés, assortie d'une pénalité. Cet instrument nouveau vise à susciter rapidement l'adoption dans les entreprises de mesures répondant à des objectifs de politique publique (la hausse du taux d'emploi des seniors étant ici le plus explicite), sachant qu'il n'est pas possible d'imposer légalement la conclusion d'accords collectifs. Il produit une mutation de l'articulation entre la loi et le droit conventionnel avec le développement d'une logique d'action publique négociée.

I.2. La loi du 17 décembre 2008 : l'émergence d'une nouvelle forme d'action publique

L'article 87 de la loi de financement de la Sécurité Sociale de décembre 2008, précisé par deux décrets de mai 2009, a introduit une forme assez nouvelle d'action publique, qui inaugure une série de dispositifs du même type. Elle entérine le basculement d'une obligation de négocier (ouverture de négociation sans obligation de conclure un accord) à une incitation à négocier (avec pénalité en l'absence d'un texte). Cette modalité est retenue depuis, notamment pour la prévention de la pénibilité (Jolivet, 2011) et le contrat de génération.

La loi de 2008 incite les entreprises de plus de 50 salariés à négocier un accord sur l'emploi des seniors ou à mettre en place un plan d'action avant le 1er janvier 2010. À défaut d'accord ou de plan d'action, les entreprises doivent payer une pénalité de 1 % de leur masse salariale, jusqu'à la conclusion de l'accord ou du plan d'action. Les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés peuvent se dispenser d'un accord si un accord de branche a été signé puis étendu. Si, juridiquement, la loi crée une incitation, la pénalité associée est suffisamment dissuasive pour produire une quasi-obligation. La principale différence avec une obligation de

5. La loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites relève à 65 ans l'âge de la mise à la retraite mais une dérogation est possible notamment si un accord collectif de branche étendu prévoyant des contreparties en termes d'emploi ou de formation professionnelle conclu avant le 1er janvier 2008 fixe un âge inférieur. Cette dérogation est prolongée jusqu'à ce que la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009 du 17 décembre 2008 y mette fin.

négociation porte sur le résultat attendu : la conclusion d'un accord ou la mise en place d'un plan d'action et non la dynamisation du dialogue social.

La loi encadre assez précisément le contenu des accords et plans, qui doivent comporter :

- un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus ou un objectif chiffré de recrutement des salariés de 50 ans et plus ;

- des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement de seniors dans au moins trois domaines d'action sur les six énumérés par le décret ;

- chaque disposition ou action retenue doit être assortie d'objectifs chiffrés dont la réalisation serait mesurée aux moyens d'indicateurs à négocier.

Les accords déterminent librement les modalités de suivi. Pour les plans d'action, une communication annuelle des indicateurs au comité d'entreprise ou à défaut aux délégués du personnel doit être prévue. Au-delà d'un contrôle de conformité des textes au moment de leur dépôt, aucune forme de contrôle administratif n'est mentionnée par rapport à la mise en œuvre des accords et plans.

Le cadre posé par la loi de 2008 est très largement repris dans les lois ultérieures. Deux autres incitations issues de la loi sur les retraites du 9 novembre 2010 entrent en vigueur au 1er janvier 2012. Elles portent d'une part sur l'égalité professionnelle, d'autre part sur la prévention de la pénibilité. Ce second thème entretient des liens avec la loi de 2008 en faveur de l'emploi des seniors : bon nombre de domaines d'action cités par les deux textes se recoupent. En 2013, le dispositif « contrat de génération » vient se substituer à l'incitation à négocier en faveur des seniors pour les entreprises de plus de 300 salariés. Le tableau 1 présente une synthèse de ces trois incitations successives à négocier, en lien plus ou moins direct avec la question de l'emploi des seniors.

La loi du 1er mars 2013 sur le contrat de génération fait évoluer les contours et le contenu de la négociation. L'emploi des salariés âgés est désormais l'un des quatre axes, à côté de l'intégration et de la formation des jeunes dans l'emploi, de la transmission des savoirs et des compétences, de l'égalité professionnelle. Un diagnostic préalable est exigé, avec des points explicitement mentionnés dans la loi. La plupart des six domaines d'action qui apparaissaient dans la loi de 2008 figure également dans l'axe emploi des salariés âgés, avec trois modifications : l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité sont désormais obligatoires, la transmission des savoirs et des compétences devient un axe à part entière, la coopération intergénérationnelle constitue un nouveau domaine.

Ces évolutions s'accompagnent dans un premier temps d'une modification du champ des entreprises concernées par l'incitation. Si les entreprises

de 300 salariés ou plus doivent toujours être couvertes par un accord ou par un plan d'action sous peine de pénalité, ce n'est le cas pour celles de 50 à 299 salariés que si elles sollicitent une aide financière à l'embauche. Pour celles qui n'y ont pas recours, l'incitation à négocier disparaît donc. Cette disposition, que l'on peut interpréter comme une volonté de ne pas alourdir la charge des négociations pour des entreprises moyennes, ouvre aussi la possibilité d'un retour en arrière. Des entreprises qui avaient négocié un accord ou mis en place un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés peuvent ainsi stopper leurs éventuels efforts si elles ne demandent pas une aide à l'embauche. Ce coup d'arrêt peut se doubler d'une désincitation à utiliser l'aide à l'embauche contrat de génération. Un amendement à la loi sur la formation professionnelle de février 2014 rétablit finalement l'incitation comme elle existait pour les accords en faveur de l'emploi des salariés âgés : toutes les entreprises de 50 à 300 salariés, qu'elles aient ou non bénéficié de l'aide, devront en l'absence d'accord de branche sur le contrat de génération négocier un accord d'entreprise ou mettre en place un plan d'action sous peine de pénalité d'ici mars 2015.

II. Des effets différenciés selon les entreprises

L'analyse des effets de l'incitation à négocier de 2008 sur les entreprises conduit à en distinguer deux types : d'une part de réels effets immédiats en termes de signature d'accords et d'élaboration de plans d'action ; d'autre part des effets nettement plus différenciés sur l'évolution des pratiques des entreprises étudiées.

II.1. Des effets immédiats en partie quantifiables…

Un premier niveau possible d'appréciation des effets de ce dispositif consiste à observer la réponse des entreprises à l'incitation légale. Le nombre d'accords et de plans d'action déposés apporte une indication : 79 accords de branche, 34 200 accords ou plans d'action d'entreprise déposés à fin septembre 2010 dans le cadre de l'incitation en faveur de l'emploi des salariés âgés, 11 accords de branche et 1 422 accords ou plans d'action pénibilité déposés à la fin du premier semestre 2012, environ 1 000 accords intergénérationnels déposés jusqu'en février 2014… Même si le périmètre des entreprises concernées par les trois incitations n'était pas le même, ces bilans statistiques donnent une indication de l'impact immédiat des lois. Les pouvoirs publics s'y intéressent et infléchissent parfois les dispositifs sur cette base : en témoignent les annonces de début d'année du gouvernement sur l'aménagement du contrat de génération, au vu de premiers résultats peu encourageants en terme de nombre de contrats signés. Cette première approche nécessite cependant une certaine prudence. La forte proportion de plans d'action (70 %) en réponse à la loi de 2008 est *a priori*

Tableau 1. Comparaison du contenu de trois incitations visant au moins partiellement l'emploi des salariés âgés

	Emploi des salariés âgés Loi du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité sociale	Prévention de la pénibilité Loi du 9 novembre 2010 sur les retraites	Contrat de génération Loi du 1er mars 2013 sur le contrat de génération
Entreprises concernées	Entreprises de 50 salariés et plus ou entreprises appartenant à un groupe de 50 salariés et plus	Entreprises de 50 salariés et plus ou entreprises appartenant à un groupe de 50 salariés et plus dans lesquelles au moins 50 % des salariés sont exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité	Les entreprises de 300 salariés et plus ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus ont l'obligation d'être couvertes par un accord ou à défaut par un plan d'action Initialement, les entreprises de moins de 50 à 299 salariés ne pouvaient bénéficier de l'aide à l'embauche qu'à la condition d'avoir conclu un accord ou mis en place un plan d'action Depuis janvier 2014, possibilité d'accéder à l'aide immédiatement, mais accord ou plan d'action pour mars 2015 au plus tard
Diagnostic	Non	Condition spécifique : employer 50 % de salariés exposés à au moins un des facteurs de risques professionnels énumérés par la loi diagnostic préalable → analyse des modalités d'exposition dans l'entreprise à partir de critères objectifs, fixés par l'employeur après consultation des instances de représentation du personnel (IRP) : seuils, limites, intensités, durées ou fréquences d'exposition	Diagnostic préalable, notamment : - pyramide des âges ; - caractéristiques des jeunes et des seniors et leur place respective ; - prévisions de départ à la retraite ; - perspectives de recrutement ; - compétences clés ; - conditions de travail des salariés âgés et situations de pénibilité ; - métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée
Domaines d'action	6 domaines d'action **Au moins 3 parmi les 6 proposés :** - recrutement ; - anticipation de l'évolution des carrières ; - amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;	6 domaines d'action **Au moins 1 parmi les 2 suivants :** - adaptation et aménagement du poste de travail ; - réduction des poly-expositions aux facteurs de pénibilité	**4 axes :** - entrée des jeunes ; - emploi des salariés âgés ; - transmission des savoirs et des compétences ; - égalité professionnelle hommes-femmes **Emploi des salariés âgés :** - amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité

■■■

Domaines d'action	- développement des compétences, des qualifications et accès à la formation ; - aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; - transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat	**Au moins 2 parmi les 4 suivants :** - amélioration des conditions de travail, notamment sur le plan organisationnel ; - développement des compétences et des qualifications ; - aménagement des fins de carrière ; - maintien en activité	**+ 2 des 5 domaines suivants :** - recrutement de salariés âgés ; - anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges ; - organisation de la coopération intergénérationnelle ; - développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; - aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite
Actions	- Objectifs chiffrés de l'entreprise en matière d'embauche ou de maintien dans l'emploi des seniors ; - Au moins une mesure par domaine d'action avec un objectif chiffré et un indicateur *Les mesures peuvent concerner d'autres tranches d'âge que celles de l'objectif global, voire ne pas préciser de tranche d'âge (circulaire)*	Dispositions assorties d'objectifs chiffrés et mesurés aux moyens d'indicateurs	- Objectifs chiffrés de l'entreprise en matière d'embauche ou de maintien dans l'emploi des seniors et de recrutement de jeunes ; - Tranches d'âge des jeunes et des salariés âgés concernés par les engagements de l'employeur
Suivi	Suivi annuel du plan d'action par le CE ou à défaut les délégués du personnel. Suivi de l'accord déterminé par les signataires	Indicateurs chiffrés communiqués au moins chaque année aux membres du CHSCT, à défaut aux délégués du personnel	
Articulation avec la branche	Exonération des entreprises de 50 à 299 salariés couvertes par un accord de branche étendu	Exonération des entreprises de 50 à 299 salariés couvertes par un accord de branche étendu	Accès direct à l'aide en cas d'accord de branche pour les entreprises de 50 à 300 salariés
Niveau de la sanction	Soit aucune, soit 1 % de la masse salariale	Modulable par la Direccte entre 0 % et 1 % de la masse salariale selon le degré de respect des obligations et les contraintes de l'entreprise	Modulable par la Direccte entre 0 % et 1 % de la masse salariale selon le degré de respect des obligations et les contraintes de l'entreprise
Priorité de l'accord sur le plan	Non	Non	Oui (procès-verbal de désaccord obligatoire)

considérée comme le signe d'une négociation insuffisante et d'une moins bonne qualité de contenu. Or, l'analyse des textes et les entretiens avec des négociateurs montrent que la réalité est moins tranchée : certains accords sont, en fait, peu discutés, certains plans d'action concluent un processus de négociation riche mais à l'issue duquel les parties n'ont pu trouver un compromis qui les satisfasse (Caser, Jolivet, Lochard *et al.*, 2013).

Ces bilans statistiques ont rapidement été complétés par des analyses de contenu des textes issus de la loi de 2008, réalisées par plusieurs types d'acteurs (Dares, Direccte, réseau Anact-Aract, Orseu, Institut du travail de Strasbourg, etc.). Mais ce niveau se révèle à son tour insuffisant, comme le conclut la Dares après avoir analysé 116 textes d'accords ou plans d'action en faveur des seniors : « Il est donc indispensable de situer le texte relatif aux salariés âgés dans l'historique social et économique de l'entreprise ou du groupe avant d'en mesurer la portée, l'importance, la mise en œuvre et les effets : un texte isolé apporte peu d'informations. De ce point de vue, les questionnements rencontrés lors de cette étude des textes invitent à poursuivre l'analyse sur le terrain auprès des divers acteurs parties prenantes de la négociation » (Claisse, Daniel, Naboulet, 2011). Les recherches issues de l'appel à projets que la Dares a lancé par la suite aboutissent à des conclusions assez largement convergentes sur la question des effets produits par la loi de décembre 2008. Elles constatent des niveaux de mise en œuvre des textes et des progrès variables d'une entreprise à une autre, et tentent d'expliquer ces différences de situation par un certain nombre de facteurs.

II.2. ... mais des évolutions des pratiques contrastées selon les entreprises

Les comportements d'un certain nombre d'employeurs n'ont pas attendu la loi pour évoluer. Si les modifications du cadre institutionnel, ce que l'on peut considérer comme des facteurs externes, ont un impact sur les entreprises, les facteurs internes et notamment un événement majeur propre à l'entreprise jouent un rôle déterminant. Ils révèlent en effet des enjeux spécifiques et peuvent ainsi cristalliser la réflexion sur des salariés ayant certaines caractéristiques, notamment d'âge.

On peut donner quelques exemples de ce qui a conduit les entreprises à agir de leur propre initiative :

- la nécessité et la difficulté d'adapter les salariés plus âgés à de nouvelles modalités de travail, à des mobilités internes dans le cadre d'une réorganisation ou d'une restructuration ;

- la disparition des éléments qui permettaient de créer un compromis entre des exigences de productivité (notamment avec de fortes exigences physiques et des contraintes de temps) et les effets du travail sur la santé,

comme par exemple les préretraites publiques ; le souci de réduire le coût pour l'entreprise de ces conséquences sur la santé dans un contexte de forte concurrence sur les prix des produits ;

- la réduction des possibilités de jouer sur la recomposition de la structure par âge pour accompagner des évolutions du travail ou des technologies compte tenu de l'allongement de la durée d'assurance et du renversement de l'initiative du départ à la retraite ;

- à l'inverse, les problèmes de recrutement voire la pénurie de main-d'œuvre déclenchés ou aggravés par les départs massifs, qui incitent à réduire les effets de sélection sur l'âge liés au travail, à anticiper les évolutions démographiques ;

- enfin, de façon très ambivalente, des changements au niveau de la direction des ressources humaines tels que l'arrivée d'un nouveau/d'une nouvelle responsable, l'élargissement des compétences au sein de la fonction ressources humaines (recrutement d'un ergonome…), la sollicitation d'intervenants ou de ressources externes.

Comment les entreprises pionnières réagissent-elles à la loi de 2008 ? Inscrivent-elles les actions existantes dans leur accord ou leur plan d'action ? Ces actions sont-elles remises en cause, modifiées ? De nouvelles actions sont-elles développées ? Deux cas de figure se dessinent. Le premier, qualifié de « *statu quo* vertueux », correspond largement au prolongement d'actions existantes. L'incitation à produire un texte répondant à certaines exigences précises de contenu sous peine de sanction financière peut néanmoins conduire à rassembler dans un même document des actions dispersées dans d'autres accords ou non formalisées. Le second, qualifié d'« enrichissement/focalisation », prolonge les actions déjà engagées avec cependant une certaine réorientation en faveur des seniors et/ou l'apparition d'actions nouvelles.

Si le premier cas de figure est observé à la fois par l'équipe IRES/Anact (Caser, Jolivet, Lochard *et al.*, 2013) et par Forté, Garat et Tournadre (dans ce numéro), le second est plus difficile à caractériser. Il dépend en effet moins de la nature des actions que des réflexions qui conduisent à adapter le dispositif lui-même ou, ce qui est moins visible, sa mise en œuvre. Ainsi, des mesures d'amélioration générale des conditions de travail peuvent rester globalement les mêmes, tout en intégrant désormais une attention particulière aux conditions de travail des salariés plus âgés. Cette attention peut être ou non formalisée par une disposition de l'accord ou du plan d'action.

Pour d'autres entreprises, la perspective de l'entrée en vigueur de la loi de 2008, avec le risque d'une pénalité financière, a joué un rôle déclencheur. Le point commun de ces entreprises est que le sujet des seniors n'était pas installé avant la loi : pas vraiment de réflexion sur les relations entre âge,

santé et travail ; pas d'identification de populations seniors pour lesquelles des actions spécifiques seraient nécessaires, etc. Caser, Jolivet, Lochard *et alii* (2013) distinguent là aussi deux cas de figure.

Pour certaines de ces entreprises, la loi s'ajoute éventuellement à d'autres facteurs (tels que ceux qui ont été évoqués pour les entreprises pionnières) pour créer une impulsion à la négociation et à la mise en place d'actions. On peut ici parler d'« activation » ou de « stimulation ». Le sujet des seniors n'était pas vraiment installé. Les actions en matière de santé et d'amélioration des conditions de travail, par exemple, relevaient davantage de la pratique au cas par cas que d'une politique globale. La loi conduit à démarrer des actions plus construites, soit en direction des seniors, soit pour l'ensemble des salariés. Ces actions et le degré d'enracinement des démarches (notamment le périmètre des personnes impliquées ou sensibilisées) sont cependant plus ou moins significatifs.

Pour d'autres entreprises, l'impulsion créée par la loi semble peu mordre sur les pratiques existantes. Les actions en faveur des salariés âgés apparaissent relativement anecdotiques, et aucune modification majeure ne se constate suite à la loi. Cette absence de dynamique peut s'expliquer par un manque d'enracinement du sujet dans l'entreprise et par l'absence d'enjeux identifiés et partagés. Cette notion d'enjeux partagés est également développée dans une troisième recherche issue de l'appel à projets de la Dares (Huyez-Levrat, Klaine, 2013). Cette recherche porte sur huit PME n'ayant pas encore engagé d'actions en faveurs des salariés âgés, du moins *a priori*. Les auteurs constatent que, parmi ces entreprises, celles qui ont effectivement mis en œuvre des actions seniors et les ont suivies sont également celles où s'est construit un consensus sur des définitions partagées de « profils pratiques pertinents » de seniors. Au-delà des catégories d'âge, il s'agit d'identifier des situations concrètes de travail communes à un certain nombre de salariés qui font sens au regard du contexte de l'entreprise et qui vont permettre d'imaginer une ou plusieurs actions spécifiques à mettre en place. Par exemple : « les salariés n'ayant pas eu de formation technique depuis au moins 5 ans » ou « les salariés itinérants, faisant des déplacements de longue durée ou des déplacements fréquents de courte durée ».

II.3. Quelle effectivité des accords ?

La question de l'effectivité des accords, donc du degré de mise en œuvre se pose bien évidemment pour tous les accords. L'emploi des salariés âgés fait cependant partie des thèmes de négociation qui ouvrent à des interprétations différentes selon les entreprises. Comme pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) notamment, le degré de mise en œuvre est très variable selon la qualité de la réflexion en amont, l'implication de différents niveaux d'acteurs, le degré

d'appropriation des accords [6]. Caser, Jolivet et Parlier (dans ce numéro) constatent un décalage important pour certaines actions entre les objectifs chiffrés et les données observées, entre les actions prévues et les actions réellement engagées, entre les dispositifs conçus et leur usage par les différents acteurs. Ces décalages, classiques, soulèvent des interrogations spécifiques : dans quelle mesure sont-ils liés à la nouveauté du thème ? Les exigences de contenu de la loi favorisent-t-elles l'articulation avec les enjeux économiques ?

La clarification des enjeux auxquels une politique d'entreprise en faveur de l'emploi des salariés âgés est censée répondre joue un rôle central. Elle rejaillit en effet sur les objectifs définis en interne, sur la conception des actions et notamment leur pertinence au regard des enjeux identifiés et au regard des personnes concernées, sur l'estimation des moyens à allouer, sur l'attribution de rôles aux différentes catégories d'acteurs, sur les modes de pilotage. L'acquisition des connaissances nécessaires à la conception des actions et la prise en compte des éléments qui jouent sur l'attractivité des dispositifs plus individuels (par exemple la réduction du temps de travail en fin de carrière) interviennent alors de façon ambivalente : si elles contribuent à la « qualité » des actions, elles peuvent aussi à court terme retarder leur mise en œuvre.

L'une des nouveautés de la loi de 2008 est de demander aux entreprises de se fixer un ensemble d'objectifs chiffrés et d'indicateurs. Or certains objectifs chiffrés ne sont pas atteints soit parce que les actions ne sont pas ou peu mises en œuvre mais aussi dans certains cas parce que la mise en œuvre est retardée par la recherche d'une adéquation aux enjeux internes. En revanche, d'autres objectifs peuvent être facilement atteints lorsque les actions ont été bien préparées et que leur mise en œuvre est bien maîtrisée, ou parce que les objectifs fixés n'étaient pas du tout contraignants.

Les modalités de suivi utilisées favorisent-elles une mise en œuvre effective des actions ? Caser, Jolivet et Parlier (dans ce numéro) soulignent que les indicateurs retenus sont essentiellement des indicateurs de suivi, pas forcément pertinents par ailleurs, et rarement des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité des actions engagées. Ils ne permettent donc pas, pour la plupart, de nourrir la compréhension des phénomènes observés et surtout le pilotage des actions.

III. Les effets contre-productifs du cadre légal

Si l'effectivité des accords et plans d'action est très variable d'une entreprise à une autre, le contenu des textes a globalement respecté le cadre

6. Voir les recherches récentes en réponse à un appel d'offres de la Dares sur la GPEC, notamment Grimand, Malaquin, Oiry (2012).

légal, avec des marges d'appropriation (Caser, Jolivet, Lochard *et al.*, 2013). Il en allait de leur conformité. Mais pour les entreprises qui n'avaient pas ou peu d'antériorité en matière de politique de gestion des âges, nous pouvons avancer l'hypothèse que le cadre légal a contribué à influencer la manière même de concevoir une telle politique. De ce point de vue, les articles du numéro identifient certains risques attachés à ce cadre légal, tout en lui reconnaissant par ailleurs les effets positifs déjà mentionnés plus haut.

Le premier risque évoqué par les auteurs est celui d'un certain conformisme, déjà souligné par Farvaque (2011) à propos de la loi de 2008 sur les seniors, et plus récemment par Bugand et Trouiller (2014) à propos de l'obligation en matière de pénibilité.

Dans le cas de la loi de 2008, les entreprises ont négocié sous une contrainte temporelle forte pour éviter la pénalité, ce qui a largement contribué à définir le pas de la négociation et à rompre le rythme habituellement plus lent de la construction des compromis. Cela a permis de renvoyer à des négociations ultérieures des sujets plus complexes (le plus souvent la pénibilité), mais n'a pas toujours laissé le temps nécessaire pour approfondir les questions. Cela a pu accentuer l'asymétrie d'information entre directions et représentants des organisations syndicales ou membres du comité d'entreprise. Cette contrainte temporelle a été réduite depuis dans les incitations récentes : le constat de la non-conformité aux exigences légales dépend d'une visite de l'inspection du travail et non plus du respect d'une date de dépôt d'un texte ; un délai de mise en conformité est accordé dans ce cas. La priorité donnée désormais à la conclusion d'un accord (exigence d'un constat de désaccord en matière de contrat de génération, durée de validité plus courte des plans d'action en matière d'égalité professionnelle) ne résout pas nécessairement l'asymétrie d'information ou les difficultés de construction d'un compromis.

Les entreprises ont en général largement respecté le cadre proposé par la loi. Avec parfois le risque, estiment Caser, Jolivet et Parlier (dans ce numéro), d'éviter un effort de problématisation des enjeux spécifiques posés par l'avancée en âge dans chaque entreprise. Ils citent l'exemple des seuils d'âge inscrits dans la loi pour décrire les salariés âgés qui ont été largement repris dans les textes par les entreprises plutôt que de prendre en compte des spécificités démographiques locales. L'élaboration d'un diagnostic ne faisait pas partie du cadre de la loi de 2008. Des études antérieures avaient déjà souligné le risque que les entreprises aillent directement aux solutions, sans se poser la question du problème, alors que la situation des salariés âgés peut être très différente d'un métier à l'autre, d'un service à l'autre, ou encore entre les femmes et les hommes : le diagnostic doit donc permettre

de révéler ces différences pour envisager des actions adaptées [7]. Forté, Garat, Tournadre (dans ce numéro) font également référence à cette étape de diagnostic, en regrettant l'absence de bilan des actions en faveur des seniors menées avant la loi par les entreprises pionnières qui constituent l'échantillon de leur étude. Un tel bilan, estiment-elles, aurait peut-être pu les aider à davantage renouveler ou réorienter leurs actions.

Le deuxième risque évoqué est celui d'une mauvaise interprétation du cadre légal. Comme l'avait déjà montré une étude pour le Conseil d'orientation sur les conditions de travail (Caron, Caser, Delgoulet *et al.*, 2012), certaines entreprises ont interprété la loi comme obligeant à prévoir des actions spécifiques pour les seniors et ont été gênées pour la mettre en œuvre. Or, comme le rappellent Caser, Jolivet, Parlier, la circulaire de juillet 2009 qui précise la loi de 2008 mentionnait bien certaines marges de manœuvre par rapport à la cible des actions, qui pouvait être plus large que les seuls salariés âgés : ces marges sont manifestement restées peu connues ou mal comprises par les entreprises.

Une troisième réserve formulée renvoie à une certaine pauvreté du cadre fourni par la loi. Jolivet et Thébault (dans ce numéro) avancent que le cadre proposé par le législateur pour les actions de transmission du contrat de génération peut apparaître restrictif au vu de la diversité des enjeux et des pratiques des entreprises, et donc insuffisamment riche au regard des questions qu'elles devraient se poser avant de concevoir de telles actions. Les auteures y voient plusieurs types de risques, de celui de figer la réflexion à celui de créer un blocage, voire un retour en arrière sur des évolutions engagées dans le sens de la transmission professionnelle.

Enfin, la structuration des exigences de contenu en domaines d'action et la succession des incitations à négocier créent un double risque de formalisme et de manque de cohérence. Caser, Jolivet et Parlier estiment qu'en définissant des domaines d'action, la loi favorise une approche par liste et en silo des dispositions favorables à mettre en œuvre, même si certaines se recouvrent partiellement. Cette imbrication des domaines d'action avait déjà été montrée dans le cadre de l'étude pour le Conseil d'orientation sur les conditions de travail précédemment citée. Par ailleurs, la succession de nouvelles obligations se traduit très concrètement dans les entreprises par un enchaînement des sujets et une pression forte sur l'agenda social, avec le risque de négociations de dernière minute visant d'abord une mise en conformité, sans articulation entre elles.

7. Par exemple, l'étude « Analyse des accords et plans d'action en faveur des seniors dans le Nord-Pas de Calais » réalisée par l'Aract Nord Pas de Calais pour la Direccte (Dilly, Hanicotte, 2011) : « La phase de diagnostic a été escamotée bien souvent avec pour conséquence de ne pas trouver d'enjeux contextualisés et partagés, seul moyen de faire évoluer sensiblement la situation des seniors d'aujourd'hui et surtout de demain. »

Face à cette critique, l'examen de l'évolution des textes de loi montre le souci du législateur de faire évoluer les choses vers davantage de cohérence au fil du temps. Le dispositif contrat de génération consacre la notion de diagnostic et invite les entreprises, si elles savent lire entre les lignes, à adopter une approche systémique, à travers la référence à d'autres négociations (la GPEC, l'égalité professionnelle, la pénibilité), et à des approches transversales comme la gestion des âges. Forté, Garat, Tournadre suggèrent que c'est le caractère chronophage des négociations, dû à la multiplication des thématiques, qui a tout récemment poussé le législateur à offrir aux entreprises la possibilité de regrouper dans une négociation unique dite « qualité de vie au travail » plusieurs négociations quasi obligatoires. La possibilité de négocier un accord unique ouverte par la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle va pouvoir être expérimentée. Parmi les négociations qu'il est possible de traiter dans ce cadre figurent notamment l'égalité professionnelle, la pénibilité, la durée effective et l'organisation du temps de travail. Soit un certain nombre des thèmes mis à l'agenda des entreprises depuis début 2009. Toutefois, comme l'indiquent Forté, Garat et Tournadre, on ne peut que constater que la thématique de l'emploi des seniors, qui n'est pourtant pas sans lien avec l'ensemble de ces sujets, en est absente…

Conclusion

Les incitations à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés posées par la loi de décembre 2008 et par la loi sur le contrat de génération apparaissent comme des objets complexes. Si la structure de ces incitations est assez similaire, le contenu (renforcement du diagnostic, prééminence donnée à l'accord sur le plan d'action) et le champ des entreprises concernées connaissent des évolutions. Ces évolutions, l'articulation et la cohérence des incitations successives entre elles sont susceptibles de produire un renforcement ou une rupture des dynamiques engagées. Par ailleurs, elles s'inscrivent dans un cadre institutionnel profondément modifié depuis 2003 et plus encore depuis 2008. Leurs effets sur les pratiques des entreprises sont donc impossibles à isoler des effets produits par d'autres modifications de ce cadre sous le mode classique de la comparaison entre un « avant » et un « après ».

Les trois articles de ce dossier contribuent à poser la question, complexe elle aussi, de l'évaluation des effets et de l'efficacité de ces instruments de politique publique en s'intéressant aux pratiques d'un certain nombre d'entreprises. L'appropriation par les acteurs dépend de la façon dont est compris et interprété le cadre légal mais aussi de la façon dont ce cadre modèle les représentations des acteurs et leur perception de ce qui est attendu

du contenu des accords et plans d'action [8]. Identifier un « avant » et un « après » dans les pratiques des entreprises étudiées se heurte notamment à la difficulté de repérer d'éventuelles antériorités, en particulier lorsque l'action relève du fonctionnement normal et ne prend pas la forme d'une politique affichée. Une autre difficulté est de caractériser « l'après » alors que toutes les actions prévues ne sont pas forcément mises en œuvre. Apprécier l'évolution des pratiques implique alors d'appréhender les effets au moins autant sous l'angle des dynamiques et des effets d'apprentissage que par rapport aux valeurs prises par les indicateurs à un instant donné. Identifier ce qui a effectivement changé nécessiterait donc une évaluation dans la durée, sollicitant régulièrement un point de vue réflexif des acteurs sur leur propre cheminement, y compris sur leurs tâtonnements, pour saisir des choses aussi fines que les dynamiques et les effets d'apprentissage. Cette intuition plaide plutôt pour des modalités renouvelées de suivi et d'évaluation des politiques publiques. Par exemple en imaginant des modalités de régulation beaucoup plus décentralisées, itératives et partagées entre différents types d'acteurs (institutionnels, entreprises, branches), permettant progressivement de mieux articuler politiques publiques et pratiques d'entreprises. La loi de 2008 et la loi sur le contrat de génération ne prévoient pas ce type d'évaluation.

La question de l'accompagnement des entreprises se pose, au niveau de chaque thème de négociation mais également dans la perspective de mieux articuler les différents thèmes sur lesquels les entreprises sont invitées à se pencher. Comment les prendre en compte de façon cohérente et intégrée ? Comment aider à réfléchir sans forcément se limiter aux exigences de la loi en matière de contenu des textes ? Comment aider à faire émerger les enjeux de performance liés à ces thèmes de négociation, thèmes que les entreprises perçoivent souvent comme déconnectés de leurs priorités ? Ces interrogations ont d'ailleurs amené certains acteurs à réfléchir à des dispositifs d'accompagnement spécifiques, en vue d'une approche plus intégrée et plus cohérente dans les entreprises. Par exemple, le réseau Aract/Anact, avec le dispositif Tempo (travail emploi et populations), a cherché à mieux faire prendre en compte les problématiques du travail, en lien avec l'analyse des populations, dans les accords seniors, égalité professionnelle, pénibilité et contrat de génération. Ce dispositif propose une méthode et des outils de travail propres à ouvrir la réflexion, partant de l'idée que la compréhension de ce qui se joue dans l'interaction entre l'environnement de travail et les caractéristiques des populations au travail permet de construire des actions réellement adaptées aux enjeux des entreprises (Anact, 2013).

8. En ce sens, le cadre juridique participe à l'élaboration du « cadre cognitif » défini par l'analyse cognitive des politiques publiques (Muller, 2005).

Les dynamiques mises en évidence conduisent en particulier à réfléchir sur le type d'action à mener vis-à-vis des entreprises les moins avancées. Pour celles qui ont répondu plutôt formellement aux exigences légales, la sensibilisation est bien évidemment à poursuivre, mais on peut parier que sans nouvel événement ou acteur déclencheur fort (interne ou externe), en lien notamment avec des considérations économiques/de performance, il sera difficile de les faire évoluer. Pour les entreprises qui ont commencé à engager des actions, avec plus ou moins de difficulté, l'enjeu est à court terme de poursuivre leur mise en œuvre, ce qui peut impliquer la révision des actions en cours de route, mais aussi l'enrichissement et l'enracinement de leur démarche. L'évolution des représentations et l'outillage des acteurs constituent dans tous les cas des axes importants.

Enfin, reste la question de l'articulation entre les objectifs que se fixent les entreprises et les objectifs macrosociaux que poursuivent les pouvoirs publics. Les entreprises ont eu plutôt tendance à la prudence et ont privilégié dans la plupart des cas le maintien dans l'emploi au recrutement de salariés âgés. Or, si ce mode d'action publique a été utilisé, c'est, rappelons-le, pour favoriser l'augmentation du taux d'emploi des seniors. La situation est aujourd'hui sensiblement différente de ce qu'elle était au moment du vote de la loi de 2008. Le taux d'emploi des seniors a fortement progressé [9], y compris depuis le début de la crise économique actuelle, mais la part du chômage des seniors est aussi en augmentation. Si l'incitation à négocier peut être un outil adapté à la lutte contre les stéréotypes et la sélectivité vis-à-vis de l'avance en âge, est-elle aussi adaptée au retour à l'emploi des travailleurs âgés ?

9. En 2013, le taux d'emploi des 55-64 ans est de 45,6 %. S'il est toujours inférieur à la moyenne européenne, sa progression depuis 2000 est supérieure à celle de la moyenne européenne pour les 55-59 ans.

Références bibliographiques

Anact (2013), « Tempo, un mode d'action innovant pour faciliter les négociations », *Travail et Changement*, n° 349, mai-juin.

Bugand L., Trouiller G. (2014), « Quelle prise en compte de la pénibilité par les partenaires sociaux dans le cadre des négociations collectives d'entreprise portant sur la prévention ? », *La Revue de l'IRES*, n° 79, p. 35-64.

Caron L., Caser F., Delgoulet C., Effantin E., Jolivet A., Théry L., Volkoff S. (2012), « Les conditions de travail dans les accords et plans d'action "seniors" », *Rapport de recherche*, n° 79, CEE, Étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail, juillet.

Caser F., Jolivet A., Lochard Y., Mailliot S., Parlier M., Pernot J-M., Trouiller G., Vincent C. (2013), « Construction et mise en œuvre des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors », Réponse à l'appel à projets de recherche MAR/2011/n°11, *Rapport Dares, IRES-Anact*, n° 05.2013, septembre.

Caser F., Jolivet A., Parlier M. (2014), « Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre », *La Revue de l'IRES*, n° 80, p. 79-104.

Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), « Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes », *Document d'études*, n° 157, Dares, février.

Dilly D., Hanicotte P. (2011), « Analyse des accords et plans d'action en faveur des seniors dans le Nord-Pas de Calais », *Les dossiers de l'ARACT Nord-Pas de Calais*, n° 11, juin.

Farvaque N. (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IRES*, n° 69, p. 139-172.

Filatriau O. (2011), « Projections à l'horizon 2060. Des actifs plus nombreux et plus âgés », *Insee Première*, n° 1345, avril.

Forté M., Garat T., Tournadre F. (2014), « Politiques de gestion des seniors : quelles évolutions dans dix entreprises alsaciennes pionnières ? », *La Revue de l'IRES*, n° 80, p. 49-78.

Forté M., Meyer F., El Fattah H., Garat T., Niss M., Rebeuh M.-C., Tournadre F., Trautmann J., (2013), *Accords et plans seniors : quels changements pour 10 entreprises pionnières en Alsace ?*, Réponse à l'appel à projets de recherche MAR/2011/n°11, Rapport Dares, Institut du travail, Université de Strasbourg, septembre.

Freyssinet J. (2010), *Négocier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, CEE, Éditions Liaisons sociales.

Grimand A., Malaquin M., Oiry E. (2012), *Accords GPEC : de la loi aux pratiques – Leçons tirées de 12 études de cas. Rapport final synthétique, Groupe Alpha-CEREGE*, Réponse à un appel d'offres de la Dares, octobre.

Guillemard A.-M. (2005), « Politiques publiques et cultures de l'âge », *Politix*, 4/2005, n° 72, p. 79-98.

Huyez-Levrat G., Klaine M.-A. (2013), *L'impact de la prescription législative sur les pratiques RH en direction des seniors*, Rapport de recherche pour la Dares, Réponse à l'appel à projets de recherche MAR/2011/n°11, Rapport Dares, Maturescence, septembre.

Jolivet A. (2011), « Pénibilité du travail : la loi de 2010 et ses usages par les acteurs sociaux », *La Revue de l'IRES*, n° 70, p. 33-60.

Jolivet A. (2014), « Emploi des seniors : 25 ans de politique publique », *in* Jolivet A., Molinié A.-F., Volkoff S. (coord.), *Le travail avant la retraite. Emploi, travail et savoirs professionnels des seniors*, CEE/Éditions Liaisons sociales, Wolters Kluwer France, p. 25-52.

Jolivet A., Thébault J. (2014), « Contrat de génération : une occasion manquée pour la transmission professionnelle ? », *La Revue de l'IRES*, n° 80, p. 105-125.

Muller P. (2005), « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique : structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue française de science politique*, vol. 55, n° 1, février, p. 155-188.