IRES

Préretraites progressives et gestion prévisionnelle de l'emploi

Rapport final

Pascal CHARPENTIER
Annie JOLIVET

Octobre 2001

Institut de Recherches Economiques et Sociales
16, boulevard du Mont-d'Est – 93192 NOISY-LE-GRAND CEDEX
☎ +33 (0)1 48 15 18 90 🖷 +33 (0)1 48 15 19 18
www.ires-fr.org

Sommaire

Préambule 2

I- Problématique et méthodologie 3
I-1 Le contexte de l'étude 3
I-2 Objectifs de l'étude 4
I-3 Hypothèses de travail et questions de fond 5
I-4 Méthodologie 6

II- Les entreprises et la PRP 8
Hypermarchés 8
Banques 9
Conserves 10
Clinique 12
Prochim 12
Alliage 13
Brico 17
Hôtel 17
Optique 18
Horticol 18
Dentaire 19
Rééducation 20

III- La perception des acteurs 22
III-1 Les entreprises 22
III-2 Les acteurs publics 25
III-3 Les salariés 29
III-4 Les syndicats 33

IV- Enjeux et modes de gestion de la PRP 36
IV-1 Hypothèses de travail et pratiques observées : les enjeux de la PRP 36
IV-2 Les modes de gestion de la PRP 38

V- Synthèse et perspectives 42
V-1 Les principaux enseignements de l'étude 42
V-2 Perspectives 44

Annexes 48

Préambule

La présente enquête a été réalisée dans le cadre de l'appel à propositions de la DGEFP du 22 septembre 2000. Celle-ci souhaitait "mettre en lumière les conditions de développement d'une préretraite progressive dans les entreprises ainsi qu'éventuellement les freins au développement" de la mesure. Il s'agissait donc de "tracer les perspectives portant sur les conditions de développement futur de la mesure en partant des réflexions des entreprises sur les motivations ayant conduit à y faire appel ainsi que des éléments d'analyse sur les aspects organisationnels et de gestion de l'emploi".

Ainsi formulée, la demande de la DGEFP s'inscrivait dans le prolongement des travaux antérieurs, et notamment des évaluations réalisées par le GIP-Mutations Industrielles en 1994 dans un grand groupe industriel français et en 1996 dans plusieurs entreprises de la région Rhône-Alpes. Mais, en quelques années, l'optique de l'analyse a changé. Dans les travaux du GIP-MI, l'évaluation portait sur les modes de gestion de la PRP, son impact sur l'organisation, la perception générale qu'en avaient les acteurs. Aujourd'hui, dans un contexte socio-économique différent, l'évaluation était *a priori* moins axée sur les conditions de mise en œuvre du dispositif dans les entreprises que sur son économie générale et la place qu'il occupe dans les politiques publiques de l'emploi. Il convient de rappeler que si l'amélioration conjoncturelle de ces dernières années a contribué largement à la diminution du chômage, d'autres préoccupations sont en passe d'occuper le devant de la scène sociale, et en particulier les questions liées à l'avenir des systèmes de retraite et au caractère présenté comme inéluctable du maintien dans l'emploi des travailleurs vieillissants.

Or, il se trouve que la PRP se situe justement à l'articulation de ces deux enjeux majeurs que sont l'emploi et le taux d'activité des salariés âgés. Cette dualité des enjeux modifie les conditions de l'évaluation : elle les élargit en même temps qu'elle ouvre d'autres perspectives d'avenir pour un dispositif qui ne suscite qu'un intérêt modéré de la part des employeurs. La part de la réflexion "prospective" a donc été plus grande lors de cette enquête que lors des précédentes, non seulement dans la phase finale d'élaboration du présent rapport, mais très en amont au moment du choix des terrains, de l'élaboration des questionnaires. Cela explique pourquoi nous avons accordé moins d'importance que dans les travaux antérieurs aux aspects strictement organisationnels de la mise en œuvre de la PRP ou aux problèmes liés à la contribution productive des salariés ayant adhéré. De même, nous n'avons pas approfondi certains points précis qui nous avaient semblé naguère secondaires, comme le tutorat. En revanche, nous avons mis l'accent sur les perceptions des différents acteurs impliqués dans le processus de conventionnement et dans la mise en place de la PRP et avons exploré d'autres terrains, comme les petites et très petites entreprises absentes des investigations précédentes.

Ces questions méthodologiques, ainsi que les objectifs de l'étude seront précisées dans le premier chapitre du rapport. Les questionnaires utilisés lors de cette enquête ont été mis en annexe du rapport afin de ne pas l'alourdir. L'organisation des chapitres suivants correspond à une répartition classique entre des parties descriptives (chapitre 2 présentant la situation des entreprises et chapitre 3 donnant le point de vue des acteurs), analytique (chapitre 4 présentant notre analyse des modes de gestion de la PRP) et prescriptive (chapitre 5).

I- Problématique et méthodologie

I-1 Le contexte de l'étude

Parmi les possibilités de départ anticipé des salariés de plus de 55 ans, la préretraite progressive (PRP) est sans doute le dispositif le plus équilibré du point de vue des différents acteurs concernés. Elle est moins coûteuse pour la collectivité que les conventions ASFNE ou l'ARPE ; elle permet un maintien des salariés dans l'emploi jusqu'à la retraite, ces derniers continuant ainsi à cotiser au moins partiellement aux caisses de retraite. Elle prémunit l'entreprise contre une perte brutale de savoirs et de savoir-faire tout en favorisant le renouvellement du personnel et le rééquilibrage de la pyramide des âges. Elle ménage pour les travailleurs vieillissants une transition en douceur vers la retraite. Enfin, elle aide à l'insertion des personnes les plus en difficultés sur le marché du travail. Cela dit, et bien que le vieillissement de la main-d'œuvre dans certains secteurs soit sensible, ce dispositif reste d'ampleur modeste : après avoir atteint un maximum de 26 858 en 1995, les entrées nouvelles en PRP n'ont été que de 11 603 en 2000 (voir tableau 1).

Tableau 1: Bénéficiaires de la préretraite progressive

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
flux	8 901	22 282	26 858	24 262	20 870	16 717	13 372	11 603
stocks	17 145	30 910	52 520	54 672	55 032	52 112	44 675	40 658

DARES. Décembre de chaque année

Le renforcement des conditions d'accès, concernant les embauches de publics prioritaires et la participation financière demandée aux entreprises, contribue sans doute au faible engouement pour cette mesure. De plus, la PRP semble souffrir à la fois de la concurrence exercée par les dispositifs alternatifs de préretraite totale, les salariés manifestant une préférence pour ces derniers lorsqu'ils en ont le choix, et de l'amélioration de la conjoncture qui affaiblit le besoin de restructuration des entreprises. Par ailleurs, la reprise de la croissance conjuguée aux 35 heures a accru les flux d'embauches et rendu moins nécessaire le recours à des dispositifs facilitant les mouvements de personnel.

Pourtant, à l'heure où l'équilibre financier des systèmes de retraites suscite inquiétudes et rapports successifs, où l'idée même de départ anticipé des salariés entre en contradiction avec celle d'un allongement, présenté comme inéluctable, des durées de cotisations, ce dispositif est la seule alternative crédible aux cessations totales d'activité. Plus encore : la PRP offre une remarquable convergence avec l'idée d'une éventuelle flexibilisation de l'âge de la retraite et du développement du travail à temps partiel parmi les salariés en fin de carrière[1].

Dans ce contexte, la question de la place de la PRP dans les politiques publiques de l'emploi paraît légitime. Elle suppose un double niveau d'analyse : l'un, qui se situe dans le prolongement des travaux monographiques antérieurs[2], visant à comprendre le comportement des entreprises et des salariés vis-à-vis de la PRP, le rôle qu'elle occupe dans leur gestion de l'emploi et des compétences, les obstacles éventuels (économiques, organisationnels,

[1] D. Taddei, *Retraites choisies et progressives*, rapport du Conseil d'Analyse Economique, La Documentation française, 2000.

[2] P. Charpentier et B. Galtier, " Une gestion offensive de la préretraite progressive", *Travail et Emploi*, n°75, 2/98, 1998.

sociaux…) au développement de la mesure. L'autre niveau d'analyse a une dimension plus institutionnelle et concerne l'économie générale du dispositif : les objectifs assignés à la mesure, l'équilibre avantages/contreparties pour les différents acteurs concernés, le rôle des acteurs publics associés à la gestion du dispositif.

I-2 Objectifs de l'étude

La présente étude tente de concilier ces deux niveaux d'investigation dans un souci d'évaluation du fonctionnement du dispositif, mais également dans une optique plus prospective de recherche des voies possibles permettant de réactiver la PRP. L'objectif général est donc d'apporter des éléments de compréhension et d'aide à la décision aux institutions impliquées dans la promotion des dispositifs de PRP. Plus précisément, il s'agit de comprendre, à partir de l'examen de situations différenciées, dans quelles conditions les mesures de PRP peuvent effectivement réaliser un compromis mutuellement profitable aux différents acteurs concernés (salariés, entreprises, collectivité), et dans quelles circonstances elles sont susceptibles de s'inscrire plus durablement dans les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises.

Encore faut-il, pour apporter des éclaircissements sur ce dernier point, s'interroger sur la réalité des objectifs sociaux que la PRP permet d'atteindre. La promotion de la PRP en tant que dispositif incitatif n'a en effet de sens que si elle est au service à la fois de certaines aspirations des acteurs au sein de l'entreprise (direction et salariés) et d'objectifs clairs et partagés par les acteurs publics qui sont associés à sa gestion. Or, le consensus remarquable (préretraités, directions, organisations syndicales, pouvoirs publics) observé autour de certaines mesures de préretraite totale dont le coût pour la collectivité est exorbitant est loin de prévaloir pour la PRP, dispositif pourtant équilibré *a priori* et dont la charge pour les finances publiques et les systèmes de retraite est bien moindre. Comment interpréter ce constat en apparence contradictoire : s'agit-il d'une absence de véritable aspiration à la cessation progressive d'activité de la part des salariés, d'un manque d'engagement des syndicats, certains préférant articuler leurs revendications autour de l'abaissement de l'âge de la retraite ? Est-ce justement le caractère équilibré de la mesure qui lui nuit auprès des décideurs au sein des entreprises dans la mesure où, notamment depuis les modifications réglementaires apportées en 1997, les effets d'aubaine inhérents à la plupart des dispositifs d'aide publics sont ici quasiment réduits à néant ? En allant encore plus loin, on peut se demander pourquoi l'Etat, qui cherche par ailleurs à se désengager du financement des systèmes de préretraite, continuerait à inciter à la cessation d'activité, même progressive, des travailleurs vieillissants. Pour brutale qu'elle puisse paraître, la question du "rendement" de la mesure n'en est pas moins légitime et renvoie aux objectifs sociaux qu'on peut assigner à la PRP.

Cette étude n'avait pas vocation à répondre à toutes ces interrogations ; il était cependant nécessaire de les avoir constamment à l'esprit pour éviter le double piège d'une évaluation excessivement normative et/ou excessivement instrumentale de la mesure. De plus, une vision à plus long terme de l'avenir de la PRP oblige à prendre en considération des éléments de contexte qui ne sont pas ou qui sont encore peu intégrés par les directions et les salariés, à savoir la disparition programmée des préretraites financées par l'Etat, les mesures envisagées pour assurer l'avenir des systèmes de retraite, et parmi ces dernières, les réflexions sur les conditions du maintien dans l'emploi des salariés vieillissants.

I-3 Hypothèses de travail et questions de fond

Pour mener à bien cette nouvelle évaluation du dispositif, il était important de reprendre les résultats des études antérieures, moins pour les valider et les affiner que pour les utiliser comme base de comparaison avec les pratiques actuelles, dans un contexte économique et social différent. Ces enquêtes avaient en effet plutôt cherché à repérer les conditions d'efficacité de la mesure au regard des objectifs de maintien et de création d'emplois qui avaient principalement motivé la mise en place du dispositif. Il apparaissait alors que la PRP devait s'inscrire dans la durée, rendre plus visible la relation entre passages à mi-temps et embauches de compensation, et que les modalités de temps partiel devaient préserver une certaine motivation des salariés, ce qui supposait une véritable reconnaissance de leur contribution productive.

Avec la reprise de la croissance, les 35 heures, l'achèvement des processus de restructuration les plus importants dans de nombreux secteurs d'activité, on pouvait faire l'hypothèse d'une gestion moins "défensive" de la PRP. On pouvait également imaginer que les tensions apparues sur le marché du travail pour certaines qualifications constituaient auprès des employeurs une incitation au maintien dans l'emploi des travailleurs vieillissants, la PRP devenant alors un outil de gestion des fins de carrière, éventuellement couplée avec d'autres systèmes d'épargne temps. Explorer ces différentes pistes permettait une autre lecture du nombre réduit d'entrées dans le dispositif : si celui-ci n'est plus une simple alternative aux licenciements et un instrument de gestion des situations de crise, quel rôle joue-t-il dans les entreprises et comment s'inscrit-il dans leurs politiques sociales ? Pourquoi des sociétés qui n'ont pas de difficultés particulières sont-elles des utilisateurs réguliers de la mesure et pourquoi, hors situation de crise, une entreprise est-elle amenée à monter une convention de PRP ?

Cette série de questions relatives à la gestion de la mesure invite à un nouveau questionnement sur la genèse des conventions. La PRP n'étant pas un droit du salarié, elle ne peut être mise en œuvre sans une volonté expresse des employeurs. Du reste, les cas étudiés dans les précédentes enquêtes reflétaient presque exclusivement des situations où la PRP était mise en place à l'initiative de ces derniers et où le taux d'adhésion était un enjeu important de la gestion des emplois. Mais si l'initiative vient des salariés potentiellement concernés, quel peut être l'intérêt pour l'employeur d'accéder à leur demande et de monter un dossier de convention ? On peut aussi se demander dans quelles conditions peut émerger une demande sociale de PRP : est-elle purement individuelle ou peut-elle être collective et relayée par les instances représentatives du personnel ? Existe-t-il une sorte de profil type de salarié potentiellement concerné au regard de sa situation personnelle et des conditions d'exercice de son activité ? A supposer qu'un tel profil existe, qu'est-ce qui pourrait justifier l'octroi par la collectivité d'un revenu, même partiel, de remplacement : la situation du salarié, celle de son entreprise, ou encore celle des personnes actuellement exclues du marché du travail et pour lesquelles la PRP peut constituer une voie d'accès à l'emploi ? Cette dernière question ramène au débat de fond sur l'avenir du dispositif.

I-4 Méthodologie

En raison de ses objectifs plus vastes que l'évaluation classique d'un dispositif d'aide publique, cette étude ne pouvait pas reprendre exactement la même démarche que celle mise en œuvre dans les enquêtes précédentes. Par rapport à ces dernières, il fallait innover à la fois dans le questionnement et les terrains analysés, et élargir la palette des interlocuteurs à interroger.

Les entreprises composant l'échantillon (10 étaient prévues au départ, mais en réalité, 12 ont été retenues) présentent des caractéristiques différenciées en fonction de la taille, du secteur d'activité, de l'utilisation régulière ou non de la PRP[3]. Le travail d'enquête a été réparti sur deux périodes distinctes. Dans une première phase, l'objectif était de repérer les modes de gestion de la PRP : motivations des acteurs dans l'entreprise, obstacles éventuels au développement de la mesure. Dans une seconde étape, il s'agissait de partir des hypothèses issues de la phase précédente pour identifier de manière plus précise les voies envisageables pour l'avenir de la mesure.

1- La première phase de l'enquête

Elle a porté sur 6 entreprises, deux très grandes et quatre moyennes (les six premières dans le tableau 1 des caractéristiques des entreprises de l'échantillon). Dans chaque entreprise, des entretiens ont été conduits avec :

- la direction (DRH et/ou directeur),
- des salariés *a priori* représentatifs de situations variées dans l'entreprise (volontaires et non volontaires, représentants de différents statuts, y compris cadres…) : deux salariés généralement, quatre pour Clinique et onze répartis sur deux établissements pour Hypermarchés. Dans certains cas, nous avons pu également rencontrer un ou deux responsables de services ayant des PRP. Les entretiens ont été conduits à partir des grilles qui avaient été discutées et validées par le comité de pilotage de l'enquête (voir documents en annexe). Enfin dans une des entreprises, nous avons été reçus par tous les délégués au comité central d'entreprise.

Parallèlement, et ceci constitue une nouveauté par rapport aux enquêtes précédentes, nous avons complété l'étude par des entretiens au sein des directions départementales du travail, notamment avec les personnes qui gèrent les conventions PRP, afin de mesurer la place de ces dernières dans les politiques publiques de l'emploi et les enjeux qu'elles sous-tendent à la fois dans les entreprises et dans les relations entre celles-ci et les services déconcentrés du Ministère du travail. Trois directions ont été choisies à partir de leur réponse à un questionnaire interne de la Délégation générale portant sur les mesures d'âge.

2- La deuxième phase de l'enquête

Elle a porté sur 6 entreprises de petite et très petite taille de secteurs variés, afin de vérifier les spécificités de gestion de la PRP en fonction de la taille de l'entreprise. Par ailleurs, la sous-représentation des entreprises de moins de 50 salariés parmi les utilisateurs de la mesure (voir tableau 1) méritait une investigation spécifique. Les interlocuteurs rencontrés ont été moins nombreux pour des raisons évidentes : en général, la PRP ne concerne qu'une personne et ces petites entreprises n'ont pas, c'est une règle générale observée dans toutes les entreprises enquêtées ici, de représentants du personnel.

[3] Les entreprises sont présentées dans le chapitre suivant

Le questionnement a été plus ciblé que lors de la première phase, au sens où nous avons cherché plus précisément à définir les conditions d'accessibilité de la PRP aux petites entreprises et à évaluer les obstacles éventuels à sa mise en œuvre (organisationnels, financiers…).

Lors de cette seconde phase, les modalités de gestion des "publics prioritaires" nous ont conduits à nous interroger sur la collaboration entre les différents acteurs du service public de l'emploi, et en particulier entre la direction départementale et l'ANPE locale. Nous avons donc choisi une expérience de coordination en cours entre ces différents acteurs mise en place à l'occasion d'une convention de PRP. Nous avons rencontré deux responsables de la direction départementale et de l'ANPE.

II- Les entreprises et la PRP

Les caractéristiques des entreprises de l'échantillon et leurs modalités d'utilisation de la PRP sont rappelées dans les tableaux 2 à 4 (cf. infra). Sept entreprises, dont les six plus grandes dans notre échantillon, sont des utilisatrices régulières du dispositif. On notera que si aucune d'entre elles n'a connu récemment de plan social et de départs en ASFNE (le dernier en date remonte à une dizaine d'années pour Prochim), toutes ont connu des départs anticipés grâce à l'ARPE avec la possibilité dans un futur proche d'utiliser le dispositif CATS pour les entreprises chimiques (accord CASEIC). Les Banques, avaient quant à elles un dispositif maison permettant des départs anticipés à 55 ans (50 pour les femmes).

La plupart des entreprises rencontrées maintiennent les salariés en PRP dans leur poste de travail. S'agissant de l'organisation des horaires à mi-temps, notre échantillon offre une palette assez vaste allant du temps partiel sur la journée ou la semaine jusqu'aux formes pluri-annualisées d'organisation en passant par les mi-temps sur la quinzaine, le mois ou le cycle de travail. Certaines entreprises ont cependant réduit l'amplitude de la durée maximale d'inactivité d'une convention à l'autre principalement pour limiter les difficultés de reprise du travail après une période de repos trop longue. Les très petites entreprises semblent adopter de préférence une alternance plus rapide entre travail et inactivité, sur une période plus courte (généralement la semaine).

La proportion de publics prioritaires varie d'une entreprise à une autre en fonction de la structure des qualifications ou, plus exactement, en fonction des qualifications souhaitées à l'embauche. Les sociétés qui ont des exigences fortes dans ce domaine (Banques, Prochim, Clinique) se calent sur 50% ; les autres éprouvent moins de difficultés à recruter aux niveaux exigés pour les publics prioritaires et minimisent la contribution financière par un taux de 100% de prioritaires. C'est en particulier le cas des petites entreprises. Cela dit, la marge de manœuvre des entreprises n'est pas immense, le taux étant négocié avec la DDTEFP qui, nous le verrons plus loin, exerce en la matière une pression intense.

Hypermarchés

L'entreprise Hypermarchés utilise régulièrement les préretraites progressives depuis le milieu des années quatre-vingt. Une convention est signée tous les deux ans et demi ou trois ans, compte tenu des bilans à réaliser et de la durée de négociation. Chaque convention est négociée au niveau de l'entreprise, et elle s'applique telle quelle dans les différents établissements pour éviter les différences de gestion des salariés. Des conventions distinctes ont été conclues dans les sociétés rachetées qui ne sont pas encore intégrées, mais ces conventions présentent les mêmes caractéristiques que l'accord Hypermarchés.

La PRP répond uniquement à la demande des salariés, relayées par les syndicats lors des discussions annuelles avec la direction. Cette demande concernait à l'origine les préretraites totales. Elle s'est orientée sur les PRP du fait de l'impossibilité pour l'entreprise d'utiliser les préretraites totales depuis 1983. Le nombre de salariés concernés augmente, principalement en raison du rachat d'entreprises anciennes. Il existe une véritable attente de la part des salariés. Si les conditions de travail expliquent cette attente (travail de nuit, manutention, amplitude des horaires, astreintes), certaines personnes ayant des problèmes physiques ne passent pas en PRP. Seulement environ 30% des salariés concernés adhèrent à la convention

de PRP, cette proportion restant stable depuis 1988. Il y a eu également environ 80 départs en ARPE au cours des deux dernières années, dont certaines personnes en PRP.

Il n'y a pas d'incitation au passage en PRP de la part de l'entreprise, compte tenu du coût que cela représenterait. Les cotisations retraite en particulier sont strictement alignées sur le mi-temps. Il n'y a pas de pluriannualisation, et pas de possibilité d'épargner le temps non travaillé. Certains salariés demandent à pouvoir travailler sur une année ou sur plusieurs années. Mais Hypermarchés a fixé la durée maximum du temps non travaillé à 2 mois. Les arrangements horaires se négocient en principe au niveau des magasins. Les horaires sont plus variables pour les cadres. Ils dépendent en effet étroitement de la nature des missions : cela peut être 1 mois/1 mois, voire 6 mois/6 mois pour des activités très saisonnières. Le passage en PRP ne pose pas de problème pour les employés, qui adhèrent en très forte proportion, dès 55 ans. En revanche, l'organisation du mi-temps sur la semaine est difficile pour les personnels payés à la commission, certains jours assurant de meilleurs résultats. En cas d'adhésion, ces personnes changent de métier (conseiller de vente) pour bénéficier d'horaires et d'un salaire mensuels. Pour l'encadrement, certaines fonctions sont incompatibles avec le mi-temps. La solution consiste alors à affecter ces salariés à d'autres missions (par exemple affecter un directeur de magasin à une mission régionale). L'essentiel des cadres adhérant à la PRP occupe des postes qui ne sont pas liés au commerce et adhèrent plutôt vers 57-58 ans.

La direction n'est pas opposée aux PRP mais critique l'alourdissement régulier des obligations liées à la PRP : augmentation des contreparties d'embauche dans les publics prioritaires, stabilité des effectifs un an après, contribution financière, obligation d'embauche au niveau de l'établissement. Le "risque financier" que représente la contribution financière est aujourd'hui considéré comme proche d'un seuil critique. Le cumul des contraintes est jugé trop lourd pour une entreprise qui n'a pas réellement besoin de se séparer de ses salariés de 55 ans et plus et qui a toujours respecté ses engagements. Si la contrepartie d'embauche ne pose en soi pas de problème, compte tenu du volume des recrutements et du turn-over, il est plus difficile de remplir les obligations en termes de publics prioritaires (90%, soit 100% en réalité), sauf pour les moins de 26 ans. L'aide apportée par l'ANPE est nécessaire. Il existe déjà dans l'entreprise un accord handicapés qui fixe des objectifs assez hauts. Par ailleurs l'anticipation de la disparition de certains métiers conduit à recruter largement à bac+2, et au minimum au niveau du baccalauréat. Enfin, les responsables des ressources humaines des deux établissements visités soulignent la difficulté à recruter sur des métiers physiques (manutention), sur des postes nécessitant une grande honnêteté, de la rapidité et un comportement orienté vers l'accueil du client.

Banques

Le groupe Banques a pour la première fois signé une convention de PRP en 2000. Cette convention répond au souci de la direction du groupe d'accompagner des évolutions importantes. Depuis quinze ans, les missions, le statut des banques du groupe et les compétences nécessaires ont beaucoup évolué, les effectifs ont de leur côté fortement augmenté. Or 65% des salariés ont un niveau de diplôme inférieur au baccalauréat. Les effectifs sont aujourd'hui stabilisé, les accords de réduction du temps de travail permettant cependant des embauches. Deux objectifs sont poursuivis à travers la PRP : mettre en place une autre gestion des fins de carrière, répondre au fort déséquilibre de la pyramide des âges, très fortement concentrée sur les âges médians.

Le groupe disposait d'un système de retraite particulièrement avantageux puisqu'il permettait aux salariés, sous condition d'une assez longue ancienneté, de partir à 55 ans pour les hommes et à 50 ans pour les femmes, avec des abattements. Compte tenu de son coût croissant, ce système a été supprimé. Pour assurer la transition, un système de préretraite total avant l'âge légal de la retraite a été mis en place par un accord collectif national en 1999 pour les salariés qui sont très près de remplir les conditions de départs en retraite du système de retraite antérieur (personnes nées en 1951 et avant cumulant 30 années de cotisations, femmes nées en 1954 et avant). Cet accord sur la réforme du régime de retraite prévoyait d'ouvrir des négociations sur la mise en place d'un dispositif de préretraite progressive. Système "transitoire" et PRP sont considérés comme des outils complémentaires visant à résoudre le fort déséquilibre de la pyramide des âges. La PRP prendrait à terme le relais des départs anticipés en permettant à la fois le maintien des compétences suffisamment longtemps dans l'entreprise, le relèvement de l'âge de départ et l'embauche de jeunes. L'accord national sur les préretraites progressives répond à la fois à une demande des organisations syndicales en raison des embauches compensatrices, et à la volonté de la direction. Toutes les organisations ont signé.

En ce qui concerne les relations sociales, le groupe est très décentralisé. La PRP a fait l'objet d'un accord national qui constitue un cadre pour les banques régionales, par souci de cohérence. Cependant chacune peut adapter les modalités de la PRP à son propre contexte des ressources humaines. En particulier il n'existe pas de contrainte sur les horaires (la pluriannualisation est possible). Le poste est a priori conservé, sauf incompatibilité avec le temps partiel. Quelques banques régionales ont déjà mis en place un dispositif de préretraite progressive depuis 3 ans.

Le niveau des embauches compensatrices a fait l'objet d'une négociation avec les organisations syndicales. Il n'y a pas de mutualisation au niveau national, en revanche une certaine mutualisation existe au niveau régional. Les embauches de publics prioritaires posent problème compte tenu du souci d'augmentation du niveau de qualification. Aujourd'hui les recrutements se font au minimum à bac+2, bac+4, ou sous contrat d'apprentissage (bac ou bac+2) jusqu'à bac+4. La direction des ressources humaines a proposé d'intégrer le niveau bac dans les publics prioritaires en contrepartie d'une formation à bac+2, ce qui a été refusé par le Ministère du travail. La définition des publics prioritaires est perçue comme une contrainte bloquante pour une entreprise qui cherche impérativement à augmenter les compétences de ses salariés, et à avoir du personnel avec un minimum d'adaptabilité.

Le groupe Banques propose plusieurs possibilités d'évolution des cotisations sociales pour les personnes en PRP. Un salarié peut choisir de cotiser sur un temps plein reconstitué au régime général d'assurance-maladie ainsi qu'aux différents régimes de retraite (régime général, régime complémentaire, régime supplémentaire). Dans ce cas, les cotisations sur le temps non travaillé sont partagées entre l'entreprise et le salarié comme elles le seraient s'il s'agissait d'un temps plein effectif.

Conserves

La PRP est un outil régulièrement utilisé depuis 1994 (6 conventions signées) : dès qu'un nombre suffisant de personnes potentiellement concernées est atteint (au minimum trois), la DRH engage une nouvelle convention. Les gens attendent parfois un peu avant d'accéder à leur mi-temps.

Le dispositif est bien adapté au profil des salariés : majoritairement des femmes, de niveau de qualification faible, ancienneté moyenne élevée, conditions de travail difficiles (organisation fordienne en chaînes de production, travail debout, chaleur des fours, contacts peu agréables avec les matières premières). L'attente des salariés est telle que le taux d'adhésion des conventions est de 100%, qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes (ces derniers constituent une minorité : certains d'entre eux ont basculé dans l'ARPE, ce que n'ont pu faire leurs collègues femmes qui ont souvent eu des interruptions d'activité et qui ne remplissaient donc pas les conditions) ; un seul cas de non adhésion : un cadre. En 2001, 11 personnes sur les 13 de l'entreprise travaillant à mi-temps sont des PRP.

Depuis la première convention, le travail est organisé en une semaine sur deux, ce qui convient bien aux salariés. Cela permet en outre de constituer des binômes de PRP. Ces derniers n'obligent pas à modifier l'affectation habituelle des salariés concernés. Mais en cas de besoin de rotation, ou pour pallier des absences, on essaie d'affecter les PRP de préférence aux postes nécessitant le plus de technicité, non pas en raison de leur expérience et d'un savoir-faire supérieurs, mais parce qu'il s'agit de postes sur lesquels la recherche de productivité (à comprendre ici au sens de rapidité d'exécution) n'est pas essentielle. Le temps de travail étant annualisé depuis la signature d'un accord sur les 35 heures, les salariés en PRP suivent le rythme de la modulation avec les autres salariés.

La PRP n'apporte rien à l'entreprise : la DRH voit le dispositif "comme une mesure sociale". En revanche, supprimer la PRP serait très mal pris par les salariés qui la considèrent comme un acquis social. Les personnes qui approchent des 55 ans se sentent très concernées et s'inquiètent de la signature d'une future convention. Mais, du point de vue de la gestion du personnel, aucun argument ne vient renforcer la mise en place de la mesure. La moyenne d'âge de l'entreprise est de 40 ans et baisse continuellement en raison des embauches nombreuses réalisées dans le cadre des 35 heures. Les mouvements naturels de personnels sont largement suffisants pour opérer les rééquilibrages de la pyramide des âges et des qualifications. Il n'y a par ailleurs aucune pression relative à d'éventuels changements technologiques qui disqualifieraient rapidement les salariés les plus anciens.

Le recrutement de publics prioritaires, à raison de 100% pour toutes les conventions, ne pose pas de problème. D'une part, la définition des publics prioritaires correspond aux embauches habituelles de l'entreprise ; la préférence va aux jeunes peu diplômés et aux travailleurs handicapés ; les RMIstes ne sont pas recherchés : "on a essayé de réinsérer des gens, mais on n'a eu que des échecs". D'autre part, les embauches PRP ne représentent qu'une partie des recrutements et ne privent pas la DRH de toutes ses marges de manœuvre. La difficulté pour l'entreprise est de trouver du personnel acceptant durablement des conditions de travail dont elle admet le caractère difficile. La DRH choisit en général les personnes repérées dans la réserve d'intérimaires (nombreux en période de forte activité), mais essaie aussi de travailler avec l'ANPE sur les stages d'accès à l'emploi qui permettent à l'entreprise d'évaluer les gens et à ces derniers de "jauger l'entreprise".

La contribution financière payée par l'entreprise est modeste en raison de son effort sur les publics prioritaires et ne constitue pas, aujourd'hui, un argument suffisant pour refuser aux salariés une mesure dont la suppression aurait d'ailleurs des incidences plus coûteuses encore pour l'entreprise.

Clinique

Le directeur de cet établissement hospitalier relevant d'une congrégation religieuse cherche a avoir une "approche sociale", ce qui l'incite à explorer tous les dispositifs publics, temps partiels, emplois-jeunes, CES, CEC, travailleurs handicapés, préretraites progressives et, plus récemment, les 35 heures. Ce dernier point est d'ailleurs important car l'effort réalisé en matière de productivité a accru les tensions sur le travail pour certaines catégories de salariés exposés à des conditions de travail difficiles, physiquement et psychologiquement. L'aspiration à un allègement de ces contraintes explique en partie le succès de la PRP dans l'établissement. De plus, la perte des heures liée à la réduction du temps de travail et la difficulté à recruter du personnel qualifié a modifié radicalement l'attitude de la DRH qui n'incite plus du tout au développement du temps partiel. De fait, la PRP est le seul dispositif d'accès au temps partiel désormais accepté par l'entreprise. Accessoirement, la PRP a permis de rééquilibrer la pyramide des âges, mais cet avantage n'a plus grand sens aujourd'hui compte-tenu des entrées importantes dues aux 35 heures.

Le taux d'adhésion aux conventions (il y en a une quasiment tous les ans) est très élevé et correspond à une attente fortement exprimée des salariés. Un médecin est même entré dans le système et, actuellement, une femme dirigeant un service est aussi passée à mi-temps. Le rythme horaire est variable en fonction des contraintes de chaque service, sachant que les PRP ne sont pas changés de service au moment du passage à mi-temps. Cela se négocie entre le salarié concerné, son chef de service et la DRH. En règle générale, le mi-temps est organisé sur le cycle (de deux à plusieurs semaines selon le service), et par journées entières ou demi-journées. La personne cadre travaille par demi-journées pour assurer le pilotage de son unité (elle a un adjoint qui, de ce fait, n'a pas la tentation de se substituer à elle). Dans certains cas où le suivi des patients n'est pas compatible avec le travail un jour sur deux, les salariés sont amenés à couper leur semaine en deux. La DRH a remarqué que la reprise du travail après une interruption PRP était toujours difficile : elle incite à une organisation des heures assez répartie sur la semaine pour éviter des coupures trop longues.

La PRP est plébiscitée par les salariés qui ont franchi le pas du passage à mi-temps. Bien qu'elle ne constitue pas un enjeu important des politiques sociales de l'entreprise (l'hypothèse d'une diminution de l'absentéisme a néanmoins été avancée par la DRH), il n'est pas question d'y mettre fin, malgré la contribution financière versée par l'entreprise. Le recrutement de publics prioritaires (50% dans les conventions) ne pose pas de gros problème compte tenu de la tradition de l'établissement, notamment vis-à-vis de l'emploi des handicapés. En revanche, les difficultés de recrutement et les problèmes organisationnels qui s'ajoutent aux tensions générées par les 35 heures pourraient constituer des freins au développement de la mesure. Les représentants élus du personnel notent également que la mesure reste essentiellement individuelle et gérée comme telle, qu'elle n'est donc pas "portée collectivement" et que ce caractère individuel est renforcé par les modalités de choix des horaires, modalités différentes d'un service à un autre. Au passage, ils soulignent le risque d'accès inégal à la PRP en fonction des contraintes organisationnelles des services et de l'attitude variable des responsables vis-à-vis du passage à temps partiel de leurs salariés.

Prochim

Entreprise de chimie minérale pour une part, et de chimie organique d'autre part, Prochim est un utilisateur régulier des dispositifs publics de cessation anticipée d'activité : ASFNE au moment des restructurations il y a une dizaine d'années, PRP et ARPE depuis, CASEIC

demain. La population, en moyenne assez âgée, est composée très majoritairement d'hommes de niveau de qualification assez faible (BEP, CAP), ayant souvent commencé à travailler tôt, et depuis longtemps dans des conditions de travail pénibles (l'usine fonctionne en continu). Après les restructurations et une longue période sans embauches, les dispositifs de préretraite ont permis de réduire les effectifs sans licencier et de rééquilibrer la pyramide des âges ; mais ils ont aussi apporté une réponse à une attente sociale forte de cessation anticipée d'activité que les plans sociaux antérieurs ont fait naître. L'ARPE a constitué un substitut satisfaisant aux ASFNE, mais tous les salariés n'avaient pas les conditions requises et ont alors opté pour la PRP (avant, le cas échéant, de basculer dans l'ARPE quand les conditions étaient remplies). Pour éviter ces hésitations, l'entreprise donne le choix à ceux qui ont la possibilité d'accéder aux deux dispositifs : "c'est l'un ou c'est l'autre". Mais la PRP reste majoritairement un "pis-aller" : "entrer en PRP, c'est repousser le départ".

L'entreprise en est à sa quatrième convention de PRP, les deux premières à 57 ans (il s'agissait plutôt de PRP-réduction d'effectifs), les deux suivantes à 55 ans, l'abaissement de l'âge étant motivé par la volonté de rajeunir l'effectif et plus de le réduire. L'attirance pour la cessation définitive d'activité a incité l'entreprise à mettre en place la pluriannualisation. En effet, les salariés manifestaient peu d'intérêt pour le rythme horaire prévu dans la première convention, à savoir 15 jours de travail, 15 jours de repos. Outre qu'elle maintenait les salariés dans l'emploi jusqu'à leur retraite, cette formule ne donnait pas satisfaction à l'employeur : "le rythme 15/15, avec le travail posté, ça éloignait les salariés trop longtemps du travail" ; oubli des consignes, manque de motivation ; dans les bureaux, on observait la même situation de perte d'efficacité importante. La pluriannualisation permet une répartition de la période PRP en deux phases, l'une de 80% et l'autre de temps partiel à 20% que les salariés n'effectuent pas grâce à leur compte épargne temps. Pour ceux qui ont 5 ans, trois périodes sont distinguées : 80% pendant deux ans, 50% pendant un an et les 20% théoriques dans les deux dernières années.

Cette gestion des PRP suscite plus d'adhésion des salariés car elle est assimilée à une retraite anticipée (100% d'adhésion chez les ouvriers, 50% chez les cadres, au total sur la dernière convention 21 PRP sur 29 personnes concernées) ; la seule difficulté concerne les embauches puisque le salarié bascule à 80% et ne libère donc pas assez d'heures pour justifier un recrutement à mi-temps dans les trois mois (l'entreprise a des dérogations pour reporter l'embauche à six mois). Mais les flux naturels d'embauches permettent de masquer ce problème pour l'instant et les embauches d'une convention assurent ensuite les besoins de la précédente... Pour cette raison et pour la gestion des 80/20, le basculement de PRP en ARPE pose problème et explique le choix que doivent effectuer les salariés avant d'opter pour l'un ou pour l'autre dispositif.

Les 50% de publics prioritaires sont difficiles à embaucher car le niveau de qualification requis est désormais plus élevé : "certains sont obligés de cacher leur bac pro". C'est aussi pour cette raison que l'entreprise continue à faire des PRP qui ont désormais une dimension sociale marquée : accélérer le recrutement de salariés plus polyvalents et plus dynamiques et profiter de l'effet de noria sur la masse salariale.

Alliage

Alliage est une entreprise mono-établissement spécialisée dans la fonderie sous pression de métaux non ferreux. Elle appartient à un groupe via une entreprise de métallurgie, elle aussi mono-établissement. Elle emploie 118 personnes, dont 70 en production. L'activité est stable

depuis plusieurs années, avec des évolutions différenciées selon les produits. Les fermetures éclair, principale activité de l'entreprise avant sa reprise à la fin des années 80, ont connu une forte baisse, heureusement compensée par le développement de l'activité pour l'automobile qui a permis le maintien du volume global d'activité. Les salariés travaillent en journée, et en production le travail s'effectue en 2x8 alternants plus une équipe fixe de nuit. Il n'y a pas de métiers à risques particuliers. Il n'y a plus dans l'établissement de sous-traitance avec matériaux et produits chimiques. Il n'y a pas non plus de métal en fusion. L'entreprise est néanmoins classée dans les entreprises à autorisation d'exploitation. Le travail se fait en îlot et sur des postes individuels.

L'entreprise a signé depuis le milieu des années 90 trois conventions successives de PRP avant celle-ci. Il s'agit d'une part de répondre aux attentes des salariés de cette tranche d'âge, d'autre part de rajeunir la pyramide des âges. Il n'y a pas eu de licenciements collectifs depuis la fin des années 80, et les recrutements sont limités. Depuis 1995, 35 personnes sont passées en PRP, soit un tiers des effectifs. La PRP contribue donc à réduire la part des salariés âgés. Il y a eu également des départs en ARPE, y compris parmi les salariés en PRP. Actuellement 11 personnes sont en PRP, dont 9 sont en production et un seul cadre. Les départs en PRP ont été intégralement compensés par des embauches, à 100% sur publics prioritaires. Il n'y a pas d'articulation entre PRP et compte épargne temps. Il n'y a pas non plus d'incitation à adhérer de la part de l'entreprise. Néanmoins peu de salariés refusent d'adhérer.

L'organisation des horaires a varié au cours des conventions. Actuellement, seul le cadre a un rythme de 3 jours/2 jours. Les autres salariés travaillent une semaine sur deux, et surtout deux semaines sur quatre. La première convention, en 1994-95, avait laissé une complète latitude dans le définition des horaires. Cette possibilité a été réduite dès le deuxième accord. Par ailleurs au début de la mise en place des PRP, il était possible de travailler seulement le matin, mais les salariés souhaitaient des périodes de non activité plus longues. En revanche la pluriannualisation n'a pas été envisagée. Les salariés qui passent en PRP restent à leur poste. Cela répond à une demande des représentants du personnel, comprise par la direction. Seul le cadre commercial a vu ses fonctions légèrement modifiées. Le tutorat n'est pas lié à la PRP. Il existe de toute façon pour les nouveaux embauchés. Le salarié en PRP n'est pas forcément le tuteur et l'embauche n'a pas forcément lieu au même endroit.

Le directeur des ressources humaines ne souhaite pas renouveler les PRP. Il estime que les PRP provoquent gêne et désorganisation. Le passage à mi-temps de plusieurs personnes à des dates variées et dans des secteurs différents ne permet pas forcément de trouver des postes complémentaires pour former des binômes. De plus la PRP pose des problèmes de gestion quotidienne (congés payés, jours fériés). En production, quant quelqu'un est absent, il n'y a pas de production. Les départs en ARPE, en réduisant le nombre de personnes à mi-temps, ont permis de limiter ces problèmes organisationnels. L'organisation des passages en PRP doit être anticipée, y compris du point de vue des horaires de travail. Il critique également le contrôle strict des délais d'embauche, sans un regard plus large sur le comportement général de l'entreprise. Enfin, le terme "public prioritaire" est jugé péjoratif. Il est parfois difficile à l'entreprise de cibler les personnes dont elle a besoin en termes de publics prioritaires. Néanmoins une solution a toujours été trouvée. Dans la mesure où les recrutements dépassent les besoins d'embauches liées aux PRP, la contrainte des publics prioritaires n'est pas considérée comme trop forte. Mais cela pose problème dès que la PRP devient la seule voie d'embauche.

Tableau 2 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

	Activité	Nbre établ.	Appartient à un groupe	Croissance activité	Effectifs	Evolution	Structure par âge	Femmes	Temps partiel	CDD, intérim	Turn-over	RTT
Hypermarchés	Supermarchés et hypermarchés	115	oui	forte	56 175 en 1999		57% des effectifs ont moins de 35 ans	54 %	37 %	Intérim faible Recours très fort aux CDD	Fort (en raison des CDD)	Octobre 1999 pour les employés, janvier 2000 pour les cadres
Banques	Produits financiers	31	non		42 000	Stabilité aujourd'hui, embauches avec RTT	très forte % d'âges médians	Plus de 50%	9,7 % en 1999			Presque toutes les banques régionales à 35 h
Conserve	Industrie agro-alimentaire	2	non	soutenue	325	forte croissance liée aux 35 heures	pyramide à deux bosses	80% des effectifs	marginal	saisonniers pendant l'été	normal, activité peu attractive	Aubry I depuis décembre 1999
Clinique	Clinique privée non lucrative	1	non	élevée, mais bridée par dotation globale	623	forte croissance liée aux 35h	nombreux départs dans 5-10 ans	80 à 85 % des effectifs	plus du tiers du personnel	oui, y compris pour le personnel médical	faible (salaires attractifs)	Aubry I depuis décembre 1999
Prochim	Fabrication de produits chimiques	1	oui	faible	224	Remplacement des départs		peu	1 seule personne			35h depuis le 1er janvier 2001
Alliage	Fonderie sous pression de métaux non ferreux	1	oui	stagnation	114	10 embauches entre 2000 et 2001	38% ont plus de 50 ans	27 %	13% (PRP seulement)	Entre 3-4 et 10-12 intérimaires Quasiment pas de CDD		35 h depuis le 28 février 2000

Tableau 3 : Caractéristiques de la préretraite progressive

	Conventions de PRP	Caractéristiques des conventions PRP	Organisation des horaires	Motivations	Utilisation de dispositifs de PR totale
Hypermarchés	Depuis 1988, PRP régulières. Signature tous les 2 ans ½ ou 3 ans. Dernière convention 2001	90% publics prioritaires 2% contribution financière Convention nationale	Changement de poste pour techniciens et encadrement Annualisation. Rythme maximum : 2 mois de repos Organisation locale	Uniquement réponse à la demande des salariés	1983 convention ASFNE Départs en ARPE
Banques	1ère convention en 2001	50% publics prioritaires 5% contribution financière Accord cadre	Pluriannualisation envisagée Adaptation au niveau local	- volonté de relever l'âge de départ en passant du système de PR totale à des départs progressifs - maintenir les compétences dans l'entreprise assez longtemps - mettre en place une autre gestion des fins de carrière - demande des org. syndicales	Existence d'un système de préretraite totale, disparition à court terme.
Conserve	chaque fois qu'un nombre suffisant de personnes est concerné	100% publics prioritaires 2% contribution financière	1 semaine / 2, en binômes PRP	- "acquis social" - renouvellement du personnel	Quelques départs en ARPE, concernant surtout des hommes (femmes : arrêt du travail pour enfants)
Clinique	quasiment une chaque année	50% publics prioritaires 5% contribution financière	Multiples mi-temps possibles organisés sur le cycle (max. 9 semaines)	- réponse à une demande sociale - mise en œuvre systématique des dispositifs publics intéressants - lissage pyramide des âges	ARPE, mais succès mitigé car peu de femmes remplissaient les conditions.
Prochim	4 conventions, avec 1 an ou 2 entre deux conventions Dernière convention en 2000	50% publics prioritaires 2% contribution financière 2 premières conventions : entrée à 57 ans, conventions suiv. 55 ans PRP pendant 5 ans max. Maintien sur le poste	Pluriannualisation (2 ans à 80%, 1 an à 50, 2 à 20) Compte épargne-temps ➔ fin d'activité à 57 ans 1/2	Utilisation de tous les dispositifs de préretraite disponibles pour - renouveler la pyramide des âges - répondre à une demande des salariés	ASFNE lorsque suppression d'activités. plus d'ASFNE depuis le début des années 90 Aujourd'hui PRP, ARPE et à venir CASEIC
Alliage	4 conventions depuis 1994-95 Dernière convention en 2000	100% publics prioritaires aucune contribution Maintien sur le poste	Annualisation Essentiellement 1 semaine/2	- attente des gens - souci de rajeunir la pyramide des âges Volonté d'arrêter ensuite les PRP	Pas de licenciements économiques collectifs depuis la fin des années 80 Départs en ARPE

Brico

Brico est l'une des deux sociétés d'une entreprise familiale de distribution (la seconde vend des appareils ménagers). Après une période de forte croissance, elle est confrontée aujourd'hui à la concurrence de grands groupes de distribution qui s'implantent dans l'agglomération. La maintien d'une activité à peu près stable est lié au choix fait par la direction de s'affilier à une enseigne qui lui assure des prix équivalents à ceux de la grande distribution. De plus, Brico a décédé de jouer la carte du conseil et de la proximité avec la clientèle : pour cela, elle recrute des chefs de rayon qualifiés qu'elle rémunère au-dessus de la grande distribution pour éviter leur départ.

Brico a eu une première expérience de PRP il y a 10 ans, qui a concerné 2 salariés. Cela avait permis le recrutement d'un salarié à temps complet pour les remplacer ; de plus, les conditions financières étaient moins dissuasives qu'aujourd'hui. Il y a un an, un salarié est parti avec l'ARPE ("on était content qu'il s'en aille"). Cette année, c'est une hôtesse de caisse qui est passée en PRP. Elle a 28 ans d'ancienneté, son mari part en retraite et elle a fait part de son désir de passer à mi-temps lors de l'entretien annuel. Elle aurait eu le choix, elle serait partie en ARPE mais ne remplissait pas les conditions. En fait, elle avait un peu de mal à suivre avec le nouveau logiciel de paye (le directeur était apparemment content de son "volontariat"). Le directeur pensait surtout, avec une telle ancienneté, gagner sur le salaire par effet de noria. Le dossier a été monté avec l'aide du cabinet comptable et une personne a été recrutée, qui correspondait normalement au profil des publics prioritaires puisqu'elle était au chômage et n'avait pas de ressources (un enfant à charge et un mari lui-même au chômage). Mais comme elle avait le bac et qu'elle n'était que depuis huit mois au chômage, la DD a refusé de la considérer comme public prioritaire et l'entreprise a payé 72 000 FF de contribution. La direction tenait à cette embauche car la jeune femme avait fait un contrat de qualification et avait été testée comme hôtesse de caisse. Elle avait donné satisfaction. Aujourd'hui, elle fait la caisse en binôme avec la personne en PRP, assure tous les samedis mais a son lundi et son mardi libres. L'horaire a été décidé par la responsable de caisse en concertation avec les deux personnes concernées. Le directeur a refusé les horaires une semaine sur deux, estimant que ce n'est bon ni pour l'entreprise ni pour le salarié.

Le montant, estimé exorbitant, de la contribution financière a découragé le dirigeant : "si des salariés nous demandent la PRP, ce sera non". D'ici à 5 ans, deux départs sont prévus, un chef de rayon et le responsable des achats ; pour l'instant, ils ne sont intéressés ni par la PRP ni par l'ARPE. Le directeur reconnaît que le passage à mi-temps de celui-ci lui poserait trop de problèmes, le poste étant, dans la distribution, hautement stratégique.

Hôtel

Cette SARL appartient à un groupe de trois sociétés (Hôtel, une société de Thalasso, un restaurant contigu à l'hôtel) implantées dans un même quartier. Bien que l'activité de ces trois sociétés soit complémentaire, il n'y a aucun lien direct entre elles autre que capitalistique. Mais indirectement, la croissance de l'activité d'Hôtel s'explique par le succès de la Thalasso qui attire une clientèle assez aisée tout au long de l'année. Hôtel a 9 salariés répartis entre l'entretien des chambres et la réception, et emploie de temps en temps des extras, notamment l'été pour pallier les congés des salariés.

La convention de PRP a été signée à l'initiative de la salariée qui, ayant cumulé ses annuités, s'est adressée à la Sécurité sociale puis à l'inspection du travail pour connaître les possibilités

de départ anticipé. Elle ne remplissait pas les conditions pour l'ARPE, et a donc été orientée vers la PRP. Femme de chambre, ayant 10 ans d'ancienneté chez Hôtel et toujours travaillé auparavant dans l'hôtellerie, elle aspirait à un allègement de sa charge de travail. La directrice a accepté la demande de la salariée avec bienveillance : "c'est une ancienne, elle a toujours travaillé dans l'hôtellerie, je ne pouvais pas lui refuser. C'est une forme de récompense pour elle". La plus grosse difficulté a été de trouver quelqu'un à embaucher à mi-temps, qu'il a fallu former (elle travaille quand la salariée PRP est au repos, elles ne se croisent donc jamais). Les calculs de rémunération pour la salariée ont été effectués par les ASSEDIC, mais c'est la directrice qui a géré tout le dossier avec la DDTEFP.

La salariée a choisi d'alterner des semaines de 3 jours et de 2 jours ce qui lui permet une économie sur ses frais de transport (elle habite à une trentaine de kilomètres de son lieu de travail). Cette alternance ne pose aucun problème de mise au courant ou de suivi d'activité après ses périodes d'absence. Elle assimile la PRP à une diminution par deux de son travail physique.

La seule chose qui ferait reculer la directrice serait un coût excessif de la mesure (l'embauche de compensation ayant été effectuée grâce à l'ANPE et remplissant les conditions de public prioritaire, la société n'a pas de contribution financière à verser). En gros, un coût limité à 20 ou 30KF aurait été considéré comme supportable dans la mesure où l'octroi de la PRP est assimilé à une récompense pour la salariée concernée. Compte tenu des difficultés d'embauche, l'aide de l'ANPE a été jugée utile ; habituellement, la directrice choisit les nouveaux embauchés sur la liste des anciens CDD ou extras qu'elle a pu tester auparavant. Les problèmes organisationnels n'ont pas été suffisamment sensibles pour constituer un obstacle de principe à l'octroi d'une PRP. Quant aux difficultés de recrutement et à la nécessité de former un nouveau salarié, elles représentent un effort particulier, mais qui aurait de toute manière été nécessaire un peu plus tard au moment du départ à la retraite de la salariée en PRP.

Optique

Il s'agit d'une EURL d'optique-lunetterie de détail employant 5 personnes. La PRP est à l'initiative de la secrétaire, qui s'est renseignée elle-même et en a parlé avec l'expert-comptable. Celui-ci a géré l'aspect juridique et la convention. La personne recrutée fait partie des publics prioritaires et a été embauchée à temps plein. Elle travaillait chez un concurrent et s'est présentée alors que le passage en PRP était déjà prévu. Le gérant estime n'avoir rencontré aucune difficulté de mise en œuvre de la PRP.

Les horaires en PRP (une semaine 2 jours, une semaine 3 jours) ont été proposés par la salariée qui souhaitait ne pas venir chaque jour. Ils ont été acceptés sans problème. La personne embauchée est mise au courant par la salariée en PRP, qui prévoit de partir en retraite l'année prochaine.

Horticol

Horticol est producteur de bulbes et fleurs coupées, les premiers constituant l'essentiel du chiffre d'affaires et destinés pour 95% à l'exportation vers les Pays-bas. L'impossibilité d'extension des surfaces à cultiver limite l'expansion de la société qui se modernise grâce à une mécanisation plus poussée des activités les plus routinières. La société emploie 6 salariés en CDI (3 d'entre eux ont vu leur contrat de saisonnier se transformer en CDI en liaison avec

les 35 heures) et une quinzaine de saisonniers l'été pour la récolte des bulbes : en équivalent temps plein, cela fait 9 salariés. L'activité est physiquement pénible : travail dehors pour la plantation et la récolte (en général le travail se fait courbé ou à genoux) et sous un hangar pour le tri. Le patron et sa femme (elle assure la gestion administrative de l'entreprise) recrutent leurs salariés et les saisonniers parmi les familles habitant aux environs : il existe une proximité sociale évidente qui confère à la société un caractère familial et vaguement paternaliste.

La PRP dans cette très petite entreprise est liée au dossier des 35 heures. Les salariés ont en effet choisi de mandater leur collègue la plus ancienne (et aussi la plus âgée) : dans le cadre du mandatement, elle a évoqué les possibilités de départ anticipé avec le représentant du syndicat mandataire. C'est à partir de cette information de la CFDT qu'a été monté le dossier de PRP. La salariée aurait préféré un départ définitif, mais ne rassemblait pas les conditions pour l'ARPE. Avec 22 ans d'ancienneté dans l'entreprise, et compte tenu de ses relations de proximité avec la famille du dirigeant, sa demande a été reçue avec bienveillance, "à condition que cela ne coûte pas ou très peu". C'est le cabinet d'expertise comptable et conseil juridique habituel de l'entreprise qui a pris en charge toutes les démarches administratives, notamment la constitution du dossier avec la DDTEFP. Le dirigeant et sa femme qui ont l'habitude d'externaliser tous les dossiers de cette nature n'ont pas réellement suivi les relations avec la DDTEFP ("c'est extrêmement compliqué ces dossiers") ; l'embauche de compensation ayant été réalisée (un mi-temps validé comme public prioritaire) les dirigeants se sont désintéressés du suivi administratif ("je ne sais pas où j'en suis avec la PRP").

A la neutralité financière de la PRP pour l'entreprise, s'ajoute une neutralité organisationnelle : les heures perdues ont été compensées par l'embauche, la personne en PRP décide de son mi-temps qu'elle organise elle-même en fonction des pointes d'activité. Elle a cependant décidé de ne plus faire de travaux pénibles (dans les champs, à genoux). De plus, si elle souhaite disposer de temps libre (elle soigne son conjoint en préretraite depuis plusieurs années et de santé fragile) en période de pointe, son absence est compensée sans difficultés par les saisonniers ("on prend un occasionnel").

Dentaire

Cette SARL emploie quatre salariés à la fabrication des prothèses dentaires. L'activité est très concurrentielle, mais en progression (doublement du chiffre d'affaires au cours des deux dernières années). Les prévisions sont optimistes. En dehors du bruit à certains stades de la fabrication, les conditions de travail se caractérisent essentiellement par une charge de travail irrégulière et une forte contrainte de temps, liée aux fortes exigences des chirurgiens-dentistes sur les délais de livraison. L'évolution de l'activité est de plus en plus difficile à prévoir.

L'entreprise n'a pas utilisé de PRP au cours des années précédentes. Le gérant ignorait que ce dispositif était accessible aux TPE. La convention de PRP qui a été signée en 2001 concerne un technicien, à sa propre initiative. Souhaitant partir avant 60 ans, il s'est renseigné auprès des ASSEDIC, qui lui ont confirmé qu'aucune préretraite totale ne lui est accessible, et lui ont conseillé la PRP. Le gérant ne souhaite pas voir partir le salarié mais n'avait pas de réticence à l'égard de la PRP. Elle représentait même une opportunité en termes d'embauche. L'entreprise employait en effet un jeune dont le contrat de qualification arrivait à son terme. Laisser partir cette personne équivalait à une perte en termes de formation. La convention de PRP a donc permis de l'embaucher à temps plein, anticipant ainsi sur le développement attendu de

l'activité. De plus le salarié en PRP a une très bonne connaissance de la clientèle, qu'il pourra transmettre au plus jeune, les deux personnes travaillant sur le même site avec des horaires largement communs.

Les horaires ont été définis d'un commun accord : le salarié ne travaille pas le lundi ni le vendredi après-midi, il commence plus tard et finit plus tôt les autres jours. Du point de vue de l'organisation du travail, les nouvelles normes de la profession (traçabilité, emballage) sont progressivement mises en place. Le passage en PRP a été l'occasion de répartir le travail différemment. Le gérant estime que le salarié en PRP est plus productif maintenant, "c'est une autre dynamique". Il ajoute que cette opinion est partagée par le jeune embauché. Il considère que l'organisation du travail est meilleure depuis que la répartition des tâches a été modifiée, le technicien en PRP se concentrant sur ce qu'il sait le mieux faire.

En revanche, il souligne que le dossier de convention envoyé par la DD lui est apparu assez lourd a priori. Il a eu recours à son expert-comptable, extérieure, pour le calcul du salaire. Enfin, une erreur sur la date à laquelle le passage en PRP était autorisé a provoqué un délai de mise en œuvre de la convention. Il suggère qu'une meilleure coordination entre ASSEDIC et DD serait peut-être souhaitable. Il considère que la notion de PP est à revoir. Mentionnant des expériences peu concluantes avec l'ANPE, il juge que la remobilisation d'une personne en chômage de longue durée est longue alors que la personne doit être apte à travailler dans le mois qui suit le passage en PRP.

Rééducation

Cette association de rééducation et de psychothérapie emploie 50 salariés sur deux établissements. La convention de PRP vient d'être signée et concerne potentiellement deux personnes : un éducateur et une assistante sociale. D'autres conventions ont été signées, généralement tous les trois à quatre ans. La PRP est évoquée à chaque début d'année par le directeur. La demande de PRP n'est pas spécialement liée à la pénibilité, il s'agit principalement d'un souhait personnel.

Les embauches se font à mi-temps, mais peuvent se transformer en emplois à plein temps au départ en retraite des personnes en PRP. La dernière convention se traduit par une embauche à temps plein parmi les publics prioritaires. Compte tenu de la nécessité d'un diplôme pour les postes d'assistantes sociales et d'éducateurs, le recrutement sur publics prioritaires est un peu plus difficile car les catégories pertinentes sont très restreintes (essentiellement des chômeurs de longue durée, en reconversion ou en reprise d'activité). Il s'appuie toujours sur l'ANPE, ainsi que sur le bouche à oreille. Si, pour la dernière convention, les horaires n'ont pas encore été définis, ils ne semblent pas poser problème car les postes sont relativement indépendants. La seule contrainte est de respecter les heures d'ouverture des établissements.

L'association est en contact avec un seul interlocuteur à la DDTEFP, jugé très au courant des difficultés spécifiques du secteur d'activité.

Tableau 4 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon, et modalités d'utilisation de la préretraite progressive

	Brico	Hôtel	Optique	Horticol	Dentaire	Rééducation
Activité	Distribution bricolage/jardinage	Hôtellerie-restauration	Optique-lunetterie de détail	Production de bulbes	Fabrication de prothèses dentaires	Rééducation et psychothérapie
Appartient à un groupe	oui	oui	non	non	non	non
Croissance activité	faible et stable	régulière		stable	forte	
Effectifs	17	9	5	9 ETP	4	50
Temps partiel	aucun avant PRP	aucun avant PRP		oui, annualisés		
CDD, intérim	oui	oui (extras)		oui (saisonniers)	un contrat d'apprentissage	
RTT	non	non	non	oui	non	oui
Conventions de PRP	Une convention il y a 10 ans	1ère	1ère	1ère	1ère	Plusieurs fois utilisée (au moins une en 1994)
Caractéristiques des conventions PRP	Contribution pour non-embauche en PP Une embauche temps partiel	100% PP pas de contribution Une embauche à mi-temps	100% PP pas de contribution Une embauche à temps plein	100% PP pas de contribution Une embauche à mi-temps	100% PP pas de contribution Une embauche à temps plein	100% PP pas de contribution Une embauche à temps plein
Organisation des horaires	Binôme PRP/nouvelle embauchée par journées dans la semaine	Alternance 3j/2j	Alternance 3j/2j	Autonomie de la salariée	1 jour ½ libre, plus réduction de l'amplitude des horaires	Pas encore définis
Motivations	Demande de la salariée	Initiative de la salariée	Initiative de la salariée	Demande de la salariée	Initiative du salarié	Demande des salariés
Utilisation de dispositifs de PR totale	1 départ en ARPE	non	non	non	non	non

III- Le point de vue des acteurs

La lecture descriptive de la PRP qu'on peut avoir à travers les tableaux et fiches d'entreprises mérite d'être complétée par des commentaires plus précis reflétant le point de vue des différents acteurs rencontrés. Dans les entretiens, une série de questions portait sur la perception que ces derniers avaient du dispositif, soit en tant qu'utilisateur, soit en tant que bénéficiaire (ou représentant des bénéficiaires), soit en tant que gestionnaire. Nous avons également demandé à nos interlocuteurs ce qui, pour eux, serait susceptible d'améliorer le dispositif de PRP. Les réponses confirment le caractère peu conflictuel de la PRP et la satisfaction exprimée par les ayants-droit volontaires. Mais on note aussi, et c'est nouveau par rapport aux enquêtes précédentes, une certaine inquiétude des salariés sur le devenir de la mesure. Ce sentiment peut s'expliquer par le contexte et notamment le recul des dispositifs de préretraite totale. Mais il provient aussi sans doute de l'attitude de leurs dirigeants qui, on va le voir, n'associent pas le dispositif à des enjeux importants de leurs politiques sociales.

III-1 Les entreprises

Les dirigeants et responsables du personnel rencontrés ont, en règle générale, un avis très mesuré sur la PRP, qui va d'une certaine satisfaction vis-à-vis d'un dispositif qui leur permet d'atteindre quelques objectifs sociaux (rééquilibrage des qualifications et de la répartition des âges) à une relative insatisfaction en raison de problèmes organisationnels (voir Alliage) ou de conflit relatif à l'embauche de public prioritaire (Brico), en passant par la plus parfaite neutralité légèrement teintée de bienveillance. L'absence d'enjeux majeurs s'explique par l'absence dans l'échantillon de PRP défensives), c'est-à-dire gérées comme des alternatives à des licenciements. Cette absence n'est sans doute pas liée à un biais de sélection mais plutôt à une évolution du contexte : la période de croissance de la fin des années 1990 a rendu moins urgentes les restructurations et les besoins de renouvellement du personnel. On a donc le sentiment d'une réelle fragilité du dispositif dans la mesure où il ne correspond plus à une attente des managers. Certains d'entre eux ne font d'ailleurs aucun effort particulier pour communiquer sur le dispositif et susciter l'adhésion des salariés. Quant à ceux qui l'ont découvert à l'occasion d'une demande formulée par un de leurs salariés, ils l'ont perçu plus comme une démarche administrative plus ou moins lourde que comme un outil de gestion : l'arbitrage s'opère en fonction du coût de la mesure et du bénéfice social escompté (récompenser un salarié ancien et méritant).

La contrepartie embauches ne pose pas de problème quantitatif aux six plus grandes entreprises que nous avons rencontrées, ces entreprises ayant des flux de recrutement supérieurs aux volumes prévus par la convention. C'est plutôt la dimension publics prioritaires qui pose problème dans trois situations précises :

- lorsque l'entreprise utilise la PRP pour ajuster ses qualifications, les publics prioritaires constituent une contrepartie difficile à intégrer : aux yeux des décideurs, cette dernière apparaît alors en contradiction avec les objectifs que la mesure doit en théorie aider à atteindre. C'est très clair dans le cas de Banques.
- lorsque les niveaux de qualification moyens de l'entreprise sont trop élevés au regard des critères retenus pour définir les publics prioritaires. C'est le cas pour Clinique qui arrive à atteindre son quota de PP en recrutant des personnes handicapées, mais qui reconnaît les limites quantitatives de ces embauches. C'est aussi le cas de

Rééducation, qui recrute des personnes en reconversion ou reprenant une activité après une interruption, et qui est confrontée à des difficultés d'embauche en raison du faible chômage dans son secteur.

- lorsque le recrutement de publics prioritaires modifie les modes habituels de recrutement de l'entreprise et la perception que celle-ci peut avoir de la notion de "prioritaire". Ce débat est à l'origine du sentiment d'insatisfaction chez Brico.

Il existe en outre des effets de seuils : ainsi une contrepartie de 90% sur publics prioritaires est inapplicable en pratique, sauf mutualisation des embauches (ce qui n'est pratiqué par aucune des entreprises de l'échantillon).

Les dirigeants aimeraient un assouplissement de la contrainte des prioritaires, en fonction du contexte et de leur situation spécifique. Cette attente n'est évidemment pas surprenante, mais, au regard des enjeux représentés par la PRP, on sent bien que cette contrainte de PP est de nature à remettre en cause la décision de conventionner.

La contribution financière est très diversement perçue par les entreprises. Les plus petites sont généralement exemptées en contrepartie d'embauches totalement réalisées sur publics prioritaires. Elle n'est alors exigée qu'en tant que sanction pour non-respect de cette obligation (cas de Brico). Pour les plus grandes, la contribution est toujours présente, modulée en fonction du niveau d'engagement à l'égard des publics prioritaires. La contribution financière ne semble pas poser de problème en elle-même sauf à travers son cumul avec une contrepartie effective d'embauche à 100% dans les publics prioritaires et un nombre élevé de passages en PRP (cas d'Hypermarchés).

Parmi les entreprises primo-utilisatrices ou utilisant occasionnellement la PRP, aucune n'envisage de renouveler l'opération. Il faut dire qu'il s'agit aussi souvent des petites entreprises : la principale raison avancée est le manque de personnel concerné, à l'exception de Brico. Les entreprises utilisatrices régulières de la PRP n'envisagent pas réellement un non-renouvellement des conventions, à l'exception d'Alliage, et peut-être d'Hypermarchés. De fait, la dimension sociale du dispositif et l'attitude des salariés vis-à-vis de la PRP ne permet pas aux décideurs de la supprimer aussi facilement que pourrait le laisser croire l'absence d'enjeu majeur associé à la mesure. Les employeurs disent en substance que la PRP ne leur coûte pas grand-chose et qu'elle ne leur rapporte pas beaucoup non plus, mais que la sortie du dispositif ne serait pas comprise par les salariés, notamment ceux qui approchent du statut d'ayant-droit. La PRP est assimilée, selon l'expression de plusieurs responsables, à un "avantage acquis, un véritable droit", et, à ce titre, difficile à remettre en cause sans fondement explicite et/ou sans conséquences sociales (perte de motivation, accroissement de l'absentéisme). Même s'ils ne l'expriment pas de cette manière, on a le sentiment que les dirigeants qui n'ont pas ou plus d'objectifs spécifiques à assigner à la PRP (rééquilibrage de la pyramide des âges, accélération du renouvellement des qualifications, réductions des effectifs "en douceur", etc.) n'évaluent pas seulement le dispositif en fonction des gains et coûts directs qu'il génère mais aussi en fonction des "barrières à la sortie" du dispositif. Autrement dit, quand les enjeux en termes de gestion de la main d'œuvre sont perçus faiblement par les dirigeants, l'évaluation de la PRP n'est plus le résultat d'un arbitrage entre gains générés et coûts induits, mais entre coûts induits et coûts de sortie du dispositif. Conserve est une bonne illustration des cas où le coût de sortie est aujourd'hui considéré comme supérieur aux coûts induits. Brico en est l'exemple exactement inverse, le dirigeant ayant clairement annoncé qu'il ne referait plus de PRP, après s'être toutefois assuré que les personnes de près de 55 ans n'étaient pas farouchement demandeuses de PRP…

La gestion du dispositif pose cependant, de l'avis des décideurs, un certain nombre de difficultés concrètes, d'importance variable :

- L'embauche d'un salarié crée parfois des difficultés d'ajustement temporel d'autant plus aiguës que l'entreprise (ou les établissements) est petite. Il faut par exemple attendre qu'un deuxième ayant-droit accède au dispositif pour pouvoir réaliser l'embauche compensatrice d'un salarié à temps plein. Conçue pour limiter les problèmes d'organisation du travail et de démotivation, la pluriannualisation crée un décalage important entre le passage en PRP et le besoin d'embauche, qui intervient alors bien après le délai conventionnel de trois mois.
- Il peut être difficile d'attirer les publics cibles (problème de rédaction d'annonce, nombre de personnes limitées dans la zone d'appel), rendant nécessaire un appui extérieur (ANPE notamment) pour trouver des candidats adéquats. La définition des publics prioritaires est perçue comme trop restrictive (en particulier dans le cas des jeunes sans qualification et sans diplôme). Appliquée uniformément aux entreprises quels que soient leur taille, la structure de leurs qualifications, et le contexte du marché du travail local, la contrainte des publics prioritaires décourage un certain nombre d'entreprises, mises à part les sociétés de main-d'œuvre à bas niveau de qualification.
- Il existe une certaine incertitude sur le nombre de passages en PRP et leur répartition sur la durée de la convention. Cette incertitude peut être réduite soit en procédant par campagnes d'adhésion (au lieu d'une prise en compte stricte de la date anniversaire) soit en demandant aux salariés un engagement ferme quant à l'adhésion ou la non-adhésion au dispositif.
- La pluriannualisation implique un décalage entre la contribution productive du salarié et sa rémunération. Quoiqu'il s'agisse d'un cas unique, Prochim a fait référence à la perte d'indemnisation pour la famille d'un salarié en PRP en cas de décès. Cette question n'est pas traitée explicitement dans la réglementation de la PRP. Elle est même présentée comme un argument du refus de la pluriannualisation, au sein d'Hypermarchés notamment.
- Il n'est pas possible d'obtenir des ASSEDIC un calcul de l'allocation avant la signature de la convention. Or le calcul de niveau de revenu en PRP est déconcentré au niveau des établissements dans les très grandes entreprises. Certains services de ressources humaines considèrent ce calcul assez complexe.

Plusieurs des interlocuteurs rencontrés signalent que les salariés passés en PRP sont devenus "plus productifs", plus motivés. Cet aspect fait écho à l'appréciation positive des salariés (cf. infra) : la réduction du temps de travail permet une meilleure récupération.

Enfin, aucune des entreprises étudiées ne pratique visiblement le tutorat, soit parce que la transmission des savoirs se fait entre la personne en PRP et une personne déjà présente dans l'entreprise (c'est le cas assez fréquemment cité par les salariés rencontrés chez Hypermarchés, mais aussi chez Dentaire), soit parce qu'il n'y a pas de remplacement poste par poste des heures non travaillées (cas d'Alliage par exemple).

III-2 Les acteurs publics

Bien qu'elle ne constitue pas un dispositif central des politiques publiques de l'emploi, la PRP est majoritairement perçue au sein des directions départementales du travail interrogées comme un élément intéressant de la "boîte à outils" ministérielle, un levier efficace pour l'insertion de catégories de personnes éloignées de l'emploi. Mais cette contrepartie suppose un passage à temps partiel, voire, dans les cas de pluriannualisation, une cessation anticipée des salariés âgés, ce qui ne constitue pas, en soi, un objectif des services déconcentrés. Dans ce contexte, plusieurs constats principaux ressortent des entretiens dans les DDTEFP, que nous présentons ci-dessous autour de trois questions centrales : le rôle de la mesure dans les politiques d'emploi, le problème des publics prioritaires, l'économie générale du dispositif.

1- La PRP dans les dispositifs publics de l'emploi

De manière générale, les mesures d'âge ne sont pas (plus) une priorité, en témoigne la mort lente et programmée des ASFNE. Il n'existe donc pas de volonté affirmée de développer les dispositifs comme la PRP, dont l'importance est mineure pour les DDTEFP, aussi bien en volume de conventions qu'en impact sur l'emploi.

En tant que dispositif public, la PRP n'a d'intérêt que dans la mesure où elle permet d'offrir un accès à l'emploi à différentes catégories de publics prioritaires. Le changement de contexte économique, le retour à une croissance qui favorise plutôt les salariés qualifiés conduisent à dissocier PRP et partage du travail par "solidarité intergénérationnelle" pour la focaliser sur son rôle de levier pour l'embauche de publics prioritaires. Le recrutement de publics prioritaires, et plus généralement l'attitude des entreprises vis-à-vis de ces catégories ciblées, constituent des conditions *sine qua non* du conventionnement.

Dès l'instant où les engagements relatifs aux publics prioritaires sont tenus par l'entreprise, la mise en œuvre du dispositif, notamment dans ses aspects organisationnels, cesse d'être un enjeu pour les services de l'Etat (mais le contrôle du respect à moyen terme de l'embauche des publics prioritaires reste d'actualité !). Ces derniers n'ont pas d'exigences particulières sur l'organisation des mi-temps alors même que certaines modalités comme la pluri-annualisation sont plus des avatars de retraite anticipée que des formes particulières de PRP. On peut alors avoir des situations paradoxales où deux salariés âgés de 55 ans adhèrent à la PRP, travaillent deux ans en quasi temps plein, un an à mi-temps et, par le biais d'un compte épargne temps, ne reviennent plus dans l'entreprise les deux dernières années : l'embauche de compensation, en théorie nécessaire seulement à partir de la troisième année, doit cependant être réalisée dans les trois mois et c'est cela qui compte pour le contrôle. Toute la question est alors de savoir si l'objectif central du développement de la PRP se construit autour des travailleurs vieillissants (voire seulement certaines catégories d'entre eux) ou de l'accès à l'emploi de personnes défavorisées. Pour l'instant la première préoccupation n'est guère présente dans la gestion du dispositif par les services de l'Etat.

Enfin, certaines dimensions de la "solidarité intergénérationnelle" n'ont pas de réalité palpable : le tutorat par exemple est très peu développé, et reste théorique. Il est rarement formalisé dans la convention de PRP. Dans certains cas, il est prévu mais en dehors du temps de travail, conformément aux textes. Les salariés en PRP sont alors réticents à accepter cette fonction, lorsqu'elle leur est proposée. Les actions de tutorat sont plutôt le fait de grandes entreprises, avec une organisation pluriannuelle du temps de travail. Le tutorat pourrait néanmoins retrouver un attrait dans le cas des petites entreprises, notamment de l'artisanat.

2- Les publics prioritaires et les embauches compensatrices

La catégorie des "publics prioritaires" est perçue de façon très négative par les employeurs. L'appellation même de "publics prioritaires", le caractère impératif de leur insertion en contrepartie de la PRP renforcent le sentiment *a priori* d'une contribution productive inférieure des personnes qui appartiennent à ces catégories. La notion de "prioritaire" peut être associée à "assisté", d'où les réticences à l'égard des RMIstes et de leurs conjoints. De plus, les obligations d'embauche de cette nature, dans des catégories et des délais fixés, se heurtent aux habitudes des entreprises qui opèrent généralement leurs recrutements à la suite de périodes d'essai déguisées (sous forme d'intérim, de CDD, de contrat de saisonnier etc.). Si l'information sur les publics prioritaires est fournie dans le dossier de PRP transmis par la DD et par l'ANPE, une explication est souvent nécessaire pour démystifier les catégories concernées, et préciser notamment qu'il ne s'agit pas uniquement de personnes en très grande difficulté.

Ce type de recrutements peut poser des difficultés, les DDTEFP en sont conscientes ; mais ces difficultés ne constituent pas un obstacle de nature à remettre en cause la contrepartie ciblée sur les publics prioritaires. En particulier les DDTEFP ne laissent pas le choix aux petites entreprises entre embauches dans la catégorie publics prioritaires et contrepartie financière. Très souvent, les petites entreprises connaissent déjà leur futur salarié, et réalisent l'embauche avant la signature de la convention.

S'il n'y a pas de perspective en matière de publics prioritaires, ou si la DDTEFP estime l'engagement de l'entreprise insuffisant, il n'y a pas de convention. Du coup, les contrôles des services de l'Etat se concentrent sur le respect des engagements relatifs aux prioritaires et accessoirement sur les handicapés, les CES… Il est vrai que ce type de contrôle qualitatif est à la fois plus simple et plus efficace que les contrôles quantitatifs qui ne démasquent pas toujours les effets d'aubaine et qui n'ont guère de sens dans un contexte où les flux d'embauches des entreprises sont souvent très supérieurs à leurs simples obligations conventionnelles. Il existe cependant de légères différences entre directions départementales dans l'appréciation du respect des engagements de la convention. Dans le cas par exemple de l'embauche d'une personne au chômage depuis 10 mois, une des directions tranche en faveur d'une augmentation de la contribution, une autre considère que l'obligation est respectée.

Les publics prioritaires sont mal connus. Il serait bien de disposer d'un portrait des publics prioritaires (par qualification, par diplôme) sur le plan national, puis sur le plan local pour permettre aux employeurs de mieux visualiser cette catégorie. La définition même de certains publics prioritaires ne reflète pas les difficultés réelles d'accès à l'emploi. Ainsi, les moins de 26 ans titulaires d'un baccalauréat général trouvent moins vite un emploi que les titulaires d'un CAP : le degré de généralité du diplôme devrait également être pris en compte, pas uniquement le niveau du diplôme. La définition au niveau national n'est pas forcément adaptée à la réalité locale. Un critère supplémentaire pourrait figurer dans les conventions précisant un peu plus la catégorie PP en fonction du contexte local (référence aux femmes dans le cas de taux d'emploi féminins très bas par exemple).

Compte tenu de la difficulté (plus ou moins grande) à recruter sur publics prioritaires, les entreprises reçoivent le conseil de déposer leur offre d'emploi avant de conclure la convention, en utilisant la marge offerte de trois mois avant le passage en PRP. Dans le cas du secteur sanitaire et social, les critères définissant les publics prioritaires réduisent très fortement l'éventail des recrutements ciblés possibles. Pour des emplois d'éducateurs ou

d'infirmières notamment, avoir un diplôme est indispensable. Certaines DD fournissent donc aux entreprises de ce secteur une indication des catégories de PP où elles pourront recruter. Il pourrait être judicieux d'autoriser explicitement une adaptation limitée de la contrepartie d'embauche à la taille et au secteur.

3- L'économie générale et les perspectives du dispositif

L'accroissement du taux de la contribution financière est l'une des raisons de la diminution du nombre de bénéficiaires de la PRP. La nouvelle répartition du versement (pour les conventions signées à partir de février 2001, 80% payés dès la signature contre 45% auparavant) en est une autre. Calculée sur le nombre de bénéficiaires mentionné dans la convention, elle est particulièrement pénalisante lorsqu'il existe *a posteriori* un décalage entre bénéficiaires prévus et bénéficiaires réels, en raison des délais de remboursement par l'administration. Il existe une incompréhension des entreprises lorsqu'elles s'engagent sur 100% de recrutement en PP et payent une contribution financière. Le système de la contribution financière pourrait être assoupli, notamment pour éviter d'avancer des sommes non négligeables alors qu'il existe une incertitude sur le nombre de volontaires réels. Certaines directions départementales déconseillent l'établissement d'une convention portant sur l'ensemble de la classe d'âge concernée et recommandent un sondage auprès des salariés pour déterminer le nombre exact de personnes intéressées. Il convient également d'éviter les situations là aussi paradoxales où une entreprise sera amenée à payer plus si elle ne respecte pas son pourcentage de prioritaires tout en réalisant le minimum de 50% que si elle s'était engagée directement pour le minimum.

La PRP serait sans doute plus diffusée si les services de l'Etat étaient en mesure d'offrir une prestation plus intégrée, incluant, compte tenu de la situation de l'entreprise, de sa taille, de ses besoins en recrutement, de la structure de ses qualifications, des propositions adaptées et réalistes en matière de publics prioritaires. Cela suppose des collaborations plus étroites avec l'ANPE et une meilleure maîtrise des compétences et qualifications des catégories cibles que l'on souhaite ramener à l'emploi. A défaut d'une telle prestation intégrée, le risque est de voir se pérenniser l'attitude frileuse voire rétive des entreprises à l'égard des publics prioritaires.

Une meilleure intégration signifie aussi une articulation plus étroite entre le niveau local et le niveau national de suivi des conventions. Les directions départementales se trouvent parfois dans une situation où la signature d'une convention nationale limite très fortement leurs possibilités de contrôle local. Une déclinaison locale systématique des conventions nationales apparaîtrait comme le support d'une plus grande mobilisation du service public de l'emploi, et d'une meilleure implication des autres acteurs publics. Elle pourrait permettre de fixer des objectifs plus précis au vu de la situation locale du marché du travail (par exemple un effort en direction des femmes dans des secteurs très masculinisés). Elle pourrait également favoriser un travail en amont sur les publics prioritaires, avec une prise en charge par des organismes de formation locaux de stages de préqualification ou requalification adaptés au besoin des entreprises signataires de convention de PRP.

Mais le développement de la mesure ne tient pas qu'aux services publics. Dans les entreprises, les partenaires sociaux ont un rôle à jouer. Pourtant, à l'exception de la consultation des représentants du personnel, les syndicats ne sont pas totalement associés à la négociation et au suivi des conventions de PRP. Or ils sont les mieux placés non seulement pour apprécier concrètement les conséquences du passage en PRP en termes de recrutement, mais aussi pour accompagner l'intégration des publics prioritaires. L' embauche d'une personne considérée

comme prioritaire ne signifie pas qu'elle restera dans l'entreprise. L'intégration peut nécessiter un accompagnement qui devrait être plus systématique voire obligatoire, avec l'aide en particulier de formations et d'organismes extérieurs pour appuyer les salariés "tuteurs" et les représentants du personnel.

Dans les très petites entreprises, les dirigeants ont fréquemment recours aux experts-comptables extérieurs pour le montage de la convention de PRP ou pour s'informer des conditions financières de l'opération : un appui spécifique pourrait leur être proposé par l'intermédiaire de leur expert-comptable (ou par la chambre des métiers, les syndicats professionnels), dans le même esprit que l'appui-conseil dans le cadre des 35 heures.

L'ingénierie de la PRP :
L'exemple d'une collaboration locale entre acteurs du service public de l'emploi et entreprise signataire d'une convention de PRP

Il s'agit d'une entreprise de l'aéronautique employant près de 4 000 personnes sur trois établissements, et appartenant à un groupe. L'activité est cyclique et l'entreprise a mis en place assez régulièrement tous les trois ans environ un plan social comportant des préretraites ASFNE et des PRP défensives. Depuis quelques temps déjà, le plan de charge est en forte augmentation. Or l'entreprise a mis en place récemment les 35 heures, ce qui crée déjà un besoin de recrutement de 50 personnes. Pour répondre à une forte demande sociale et renouveler sa pyramide des âges, l'entreprise a signé début 2001 une convention de PRP nationale. Il s'agit pour la première fois d'une convention offensive : en contrepartie des 400 départs en PRP prévus, elle s'est engagée à recruter 200 personnes sur trois ans, dont 100 parmi les publics prioritaires.

Pour l'entreprise, il était indispensable de réaliser ces recrutements sans priver les autres entreprises du même secteur d'activité et de la même zone d'emploi, et en particulier les sous-traitants, de leurs salariés. Compte tenu du volume des embauches à effectuer, il semblait nécessaire de diversifier les publics, comme le proposait la DDTEFP. Pour la DDTEFP, il s'agissait de travailler en amont sur les publics prioritaires, compte tenu des difficultés de recrutement existant déjà dans les métiers visés au niveau local. Dans le cas d'autres entreprises du secteur, la difficulté à atteindre la proportion de publics prioritaires avait conduit à des dérogations. La DDTEFP souhaitait également favoriser le démarrage d'une démarche de branche, et pensait que l'entreprise pourrait jouer un rôle moteur dans cette démarche.

La démarche a consisté d'abord à établir une coopération entre l'entreprise, le service public de l'emploi (DDTEFP, ANPE, AFPA notamment) mais aussi notamment les ASSEDIC, le Conseil général, le Conseil régional. La déclinaison locale est jugée très importante pour mobiliser le service public de l'emploi et impliquer des partenaires. Deux des représentants syndicaux de l'entreprise sont associés aux travaux du Comité de pilotage de l'opération, qui se réunit quatre fois par an. L'une des trois DDTEFP correspondant aux départements d'implantation des établissements de l'entreprise a été désignée comme responsable du contrôle de l'exécution de la convention.

La DDTEFP avait souhaité inclure une certaine proportion de femmes parmi les PP, en raison de leur chômage élevé au niveau local et de la faible part des emplois féminins dans l'entreprise. Ceci n'a pas été possible pour des raisons juridiques. L'essentiel des PP est constitué de jeunes sans qualification, de bénéficiaires du programme TRACE. Pour créer un vivier de candidats, des stages de pré-qualification ont été mis en place, avec des financements très divers. L'entreprise accueille les personnes sortants de ces stages dans le cadre de contrats de qualification assortis d'une promesse d'embauche. Il y a donc un partage des coûts de recrutement et des coûts de formation entre le service public de l'emploi et l'entreprise.

L'accompagnement social du public TRACE est assuré par des éducateurs, les missions locales, les PAIO. Ces structures doivent suivre ensuite ces personnes dans l'entreprise.

L'opération de recrutement est en cours, et les premiers stages viennent de s'achever. Il est donc trop tôt pour un bilan. La DDTEFP estime que le délai très court de lancement a pris de court le service des ressources humaines. L'entreprise juge que la formation a pris pas mal de retard principalement parce que les actions de formation sont longues à mettre sur pied, compte tenu du nombre de personnes concernées et du souci d'individualiser les stages.

III-3 Les salariés

Sur les douze entreprises de l'échantillon, vingt-neuf salariés ont été interrogés. Presque tous ont adhéré à la convention de PRP. L'appréciation portée par les salariés sur la PRP est globalement positive. Tous les salariés rencontrés sont plutôt satisfaits voire très satisfaits du dispositif, même si ce sentiment global appelle, on le verra, quelques nuances.

1- Les déterminants de l'adhésion/du refus d'adhérer à la PRP :

Six registres d'arguments sont fréquemment avancés pour expliquer la décision d'adhésion :

- l'attention portée à sa santé. C'est une raison invoquée par les personnes ayant connu un incident de santé (opération, alerte cardiaque, …) dans les années ou les mois précédant la proposition d'adhésion. Il correspond au souci de vivre de "bonnes années" de retraite.
- la fatigue. Elle est très fortement liée à la pénibilité des conditions de travail et à l'ancienneté au travail dans ces conditions (conserves, clinique, alliage, hypermarchés), certains salariés déclarant supporter de moins en moins bien les contraintes de postures ou de temps. La fatigue est également ressentie dans des activités tertiaires, où elle est davantage interprétée comme le résultat d'un changement de rythme biologique (Banques), ou une réaction face aux changements dans le travail. Cependant il n'y a pas de lien strict entre décision d'adhérer et pénibilité : certaines personnes passent en PRP tout en estimant que le travail n'influe pas sur leur décision, d'autres qui pourtant soulignent leur fatigue et la pénibilité de leur travail refusent de passer en PRP (cf. infra).
- la volonté de rapprocher sa durée de temps libre de celle de son conjoint. La situation de retraité ou de préretraité (à temps complet) de l'autre membre du couple constitue une très forte incitation à la réduction d'activité.
- la volonté de consacrer plus de temps soit à un parent très âgé soit à un enfant handicapé.

- le fait d'avoir avant 60 ans la durée de cotisations requise pour une retraite à taux plein. La PRP apparaît alors comme un substitut à une retraite à la carte, sans abattement.
- le souci de préparer la transition vers la retraite, en se désengageant de l'activité.

La perte de rémunération n'apparaît pas comme un facteur fortement désincitatif. Les salariés rencontrés la jugent soit relativement modeste, soit acceptable compte tenu du gain en temps libre et surtout de l'économie sur les coûts de transport. Cela implique en contrepartie une demande précise quant aux nouveaux horaires de travail. En particulier un mi-temps sur une journée est inacceptable pour la quasi-totalité des salariés. En revanche, le niveau de protection sociale (maladie, vieillesse) peut jouer un rôle dans l'arbitrage revenu/loisirs. Pour certains salariés, il est important de pouvoir bénéficier d'une protection correspondant à un temps complet : choix de maintenir des cotisations retraite assises sur un temps plein, existence dans la protection complémentaire d'une pension d'invalidité calculée sur le salaire à temps plein. La baisse de revenu due au passage à mi-temps serait d'autant plus acceptable qu'elle serait de fait transitoire et ne modifierait pas le revenu de remplacement ultérieur. Beaucoup des salariés rencontrés n'ont cependant pas envisagé cette possibilité, principalement lorsqu'ils ont déjà acquis leurs droits à une retraite à taux plein.

Seules deux des personnes rencontrées ont refusé de passer en PRP. Ceci ne traduit pas le succès du dispositif mais la difficulté à rencontrer des salariés qui n'adhèrent pas à la convention. Les directions expliquent souvent que cette décision est liée à des raisons personnelles dont ces personnes ne souhaitent pas parler. Les entretiens avec les personnes qui gèrent la mise en place des PRP dans les établissements, et qui rencontrent souvent individuellement les salariés concernés, fournissent cependant certaines informations sur les déterminants du refus.

Plusieurs éléments sont avancés pour justifier un refus :

- la perte financière est trop importante. Cet aspect est particulièrement important pour les salaires peu élevés et/ou pour les personnes dont la rémunération variable est importante, pour les cadres. La situation familiale joue beaucoup : avoir des enfants encore à charge, être seul/seule rend inacceptable une perte de revenu.
- le salarié n'envisage pas de réduire son activité. Cela correspond à plusieurs situations non exclusives : le travail lui convient tant du point de vue du contenu que des horaires, le travail est jugé incompatible avec un mi-temps (cas des cadres notamment), la personne n'envisage pas la retraite, son conjoint travaille à plein temps.
- Le salarié n'atteindra pas le nombre de trimestres requis pour une retraite à taux plein et doit continuer à cotiser sur la base d'un temps plein. L'option offerte de continuer à cotiser au régime général sur la base d'un temps plein tout en étant en préretraite est très rarement connue et se heurte à la contrainte financière.

Ces éléments réduisent la relation entre fatigue liée au travail et décision de passer en préretraite progressive. Certains de ceux qui refusent d'adhérer auraient souhaité le faire compte tenu de la pénibilité de leur travail et regrettent d'être contraints à cette décision. Celle-ci est alors motivée par la perte de rémunération et la nécessité de continuer à cotiser.

2- La prise de décision : information, délai, conditions

Il existe clairement trois voies d'information : l'entreprise, les salariés qui ont adhéré à des conventions précédentes, les services déconcentrés en charge de la PRP. Dans les entreprises d'une certaine taille ou qui utilisent régulièrement les PRP, les deux premières sources sont prédominantes. L'information est fournie aux salariés par le service des ressources humaines de l'établissement, qui gère également le calcul du revenu en PRP. Une faible proportion des salariés cherchent à compléter les informations à l'extérieur, sauf pour des aspects techniques liés à la retraite ou à l'allocation de complément. Compte tenu de la relative complexité du dispositif, il peut alors exister un décalage entre les informations fournies par l'entreprise et les caractéristiques légales de la PRP. Ainsi le critère de résidence mentionné dans l'un des établissements d'Hypermarchés, et figurant effectivement dans les documents internes à l'entreprise, n'est en réalité pas un obstacle juridique à l'adhésion. Dans les petites entreprises en revanche, les salariés concernés par la PRP s'adressent directement aux services déconcentrés, le plus souvent les ASSEDIC, et informent ensuite leur employeur.

Une partie des salariés rencontrés se décide extrêmement rapidement. La décision est parfois prise avant que la convention ne soit signée entre l'entreprise et la DDTEFP. C'est notamment le cas dans les entreprises qui utilisent régulièrement la PRP, où il existe une attente des salariés (toutes les entreprises moyennes et grandes de notre échantillon). Les autres salariés hésitent davantage, et certains s'estiment un peu contraints par le délai de réflexion assez court qui leur est donné. Ils auraient notamment souhaité disposer d'une estimation du montant de leur retraite avant de prendre leur décision. Ceux qui sont informés sur ce point ont lancé cette démarche avant la proposition de PRP et de leur propre initiative. Quelques-uns ont regretté de ne pouvoir obtenir des ASSEDIC une estimation "contradictoire" de leur revenu en PRP avant de se décider.

Si différents arguments ont pu peser en faveur et en défaveur de l'adhésion, certaines modalités concrètes de la PRP apparaissent comme des conditions *sine qua non*. Le maintien dans le poste de travail d'une part, la possibilité de négocier des horaires adaptés d'autre part sont deux éléments fréquemment présentés comme intimement liés à la décision d'adhérer. La majorité des salariés qui adhèrent au dispositif ont des projets qu'ils souhaitent réaliser dès le passage en PRP. Aller voir des petits-enfants qui habitent loin, profiter d'une résidence secondaire ou préparer un départ définitif de la région où ils travaillent sont notamment des objectifs qui exigent de disposer d'une période minimale de temps non travaillé.

3- Aspects positifs/négatifs

La satisfaction exprimée par les salariés s'explique par le caractère effectif des bénéfices escomptés de la PRP au moment d'adhérer au dispositif. Sur ce point le caractère régulier et ancien des conventions de PRP facilite la décision, les personnes concernées bénéficiant de l'exemple et de l'appréciation de ceux qui sont déjà en PRP. Il y a également dans ce cas une attente beaucoup plus forte des salariés. Tous ceux qui sont passés en PRP considèrent que leur qualité de vie s'est améliorée : moins de fatigue, moins de stress, plus de possibilités dans les activités hors travail, plus de temps passé avec le conjoint. A la réduction du nombre d'heures de travail peut s'ajouter une réduction de l'amplitude des horaires, une diminution des horaires atypiques (nocturnes et jours fériés chez Hypermarchés) très positivement ressenties par les salariés.

Pour autant, certains aspects négatifs sont soulignés, concernant essentiellement le contenu du travail ou l'organisation des horaires :

- la reprise d'activité est difficile après une phase de repos, même lorsqu'il s'agit d'un rythme 1 semaine/2. Les directions de certaines entreprises ont pour cette raison limité l'étendue des périodes d'inactivité (cf. Tableau 3).
- le passage à mi-temps exige un effort d'organisation de la part du salarié, lorsque l'activité de ce dernier exige un suivi dans le temps : prise de notes avant le départ, préparation du travail à faire au retour, recherche d'information sur ce qui s'est passé durant la période d'absence.
- lorsque le temps non travaillé n'est pas pris en charge par quelqu'un d'autre, le travail attend.
- le travail ne peut pas toujours être maintenu à l'identique, même si c'est le cas pour la très grande majorité des salariés en PRP dans les entreprises enquêtées. La perte de responsabilité dans le travail peut alors être ressentie comme une mise à l'écart, un manque de reconnaissance du travail effectué à mi-temps. Ceci concerne surtout les postes de cadres (définition de missions), mais aussi des emplois moins qualifiés (la secrétaire réduite à des tâches ponctuelles de peu d'intérêt). Le maintien dans le poste ne signifie pas absence d'évolution dans le contenu du travail. Lorsqu'elle est observable, cette dernière résulte moins d'une volonté délibérée de la hiérarchie de marginaliser le salarié que d'une situation de fait où le mi-temps rend problématique l'attribution de tâches nécessitant un suivi dans le temps, ou tout simplement d'une moindre attention au contenu du travail du salarié en PRP.
- les possibilités de promotion, de formation et d'évolution dans l'emploi sont nulles. Mais, de toute manière, le salarié ayant-droit n'avait a priori aucune perspective en la matière : ce n'est pas la PRP qui prive les salariés de toute évolution, mais c'est bien souvent parce qu'ils n'attendent plus rien de l'entreprise que les salariés adhèrent à la PRP. Néanmoins l'une des personnes rencontrées estime qu'elle n'aurait pas adhéré si elle avait su ne plus pouvoir évoluer.

4- Une préférence très limitée mais néanmoins réelle pour le temps partiel

La plupart des salariés aurait préféré partir définitivement. Ce sentiment est plus vivement exprimé là où il existe (ou a existé) des dispositifs de préretraite totale. Dans toutes les entreprises de l'échantillon (à l'exception des Banques qui disposent d'un dispositif spécifique), les salariés passés en PRP au cours des années précédentes ont basculé sur l'ARPE dès qu'ils remplissaient les conditions d'accès. Les salariés actuellement en PRP ont choisi ce dispositif faute de possibilité alternative de départ anticipé à temps complet. Leur préférence est clairement affirmée et aucun des avantages de la PRP n'apparaît suffisant pour influencer un éventuel arbitrage départ anticipé/poursuite de l'activité à temps partiel. Il s'agit d'une aspiration à réduire son activité plus que d'une aspiration à travailler à temps partiel. Pour autant, la PRP est très attendue par les salariés qui s'approchent de 55 ans.

A quelques exceptions près, les propos tenus par les salariés sur l'intérêt de ne pas rompre brutalement l'activité professionnelle et sur la transition "en douceur" vers la retraite peuvent traduire davantage une rationalisation a posteriori de leur décision d'adhésion qu'un arbitrage explicite en faveur du temps partiel. Cette hypothèse est en tout cas cohérente avec les discours relatifs à la fatigue et au stress, ainsi qu'au sentiment assez évident que, au moment de leur adhésion, les ayant-droits ont manifesté de manière souvent explicite leur préférence en faveur des activités extra-professionnelles.

Cependant plusieurs salariés mettent effectivement en avant leur souhait de préparer la transition vers la retraite, même si ce n'est pas forcément le déterminant principal de leur décision. Plusieurs citent des exemples de personnes parties brusquement en retraite et s'habituant difficilement à ce nouveau mode de vie. Deux des personnes qui ont décidé de passer en préretraite ont 59 ans et souhaitent s'arrêter à 60. Une personne envisage avec la PRP de continuer à travailler après 60 ans pour continuer à accumuler des trimestres, mais ignorait si cette possibilité était offerte par le dispositif.

III-4 Les syndicats

Les syndicats n'ont été rencontrés que dans le cas de l'entreprise Hypermarchés. Un entretien a été réalisé avec chacun des délégués au comité central d'entreprise (CFTC, CFDT, CGC, CGT, FO). Nous avons pu également rencontrer les membres du comité d'entreprise de Clinique (il n'y a pas de section syndicale dans cette institution). Notre objectif était de recueillir leur appréciation sur la PRP dans le contexte de l'entreprise, et des suggestions d'amélioration du dispositif.

Le premier constat est celui d'une absence de réelle négociation au sein de l'entreprise sur la question des préretraites progressives. C'est vrai pour Hypermarchés et pour Clinique. Dans le premier cas, celui que nous détaillerons dans les paragraphes ci-dessous, les caractéristiques de la convention soumise au comité central d'entreprise ne semblent pas avoir évolué, sauf en raison des obligations supplémentaires imposées par la Délégation à l'emploi. Tout en étant l'objet d'une demande régulière de l'ensemble des organisations syndicales, la PRP reste un objet de négociation isolé, sans mise en relation avec les conditions de travail. Dans le cas de Clinique, les représentants du CE regrettent le caractère individuel de la concertation sur ce thème : le choix d'adhérer est personnel, le choix d'organisation se décide entre le responsable et le salarié, le choix de signer une convention ne participe pas à un projet global d'amélioration des conditions de travail.

1- L'accès des salariés au dispositif chez Hypermarchés

La durée d'une convention de PRP contraint fortement les salariés dans leur décision. Ceux qui souhaitent passer en PRP sont incités à le faire dans un délai d'un an. Compte tenu de l'écart entre deux conventions et de l'incertitude quant à une convention ultérieure, beaucoup partent donc dès que possible, alors que certains souhaiteraient partir un peu plus tard. Le processus de négociation des conventions crée des coups d'accordéon, avec de brusques accélérations juste avant la signature. Par contrecoup la consultation des comités d'établissement et du comité central d'entreprise se fait précipitamment et les salariés concernés disposent d'un délai de réflexion relativement court. Il y a une incompréhension des raisons de cette précipitation, alors que la décision des salariés est présentée comme irrévocable.

Il y a une grande différence dans l'adhésion à la PRP entre employés et cadres. Pourtant beaucoup de cadres "ont besoin de souffler". Ils ont beaucoup épargné et ne sont donc pas forcément dissuadés par la perte de revenu. Si pour les employés, passer à mi-temps ne pose pas de difficultés, pour les cadres, en revanche, le passage à mi-temps s'accompagne d'une forte modification du poste de travail. Le cadre doit en effet être présent sur toute l'amplitude horaire. Il y a très peu de temps partiel sur ces postes. Par conséquent toute baisse du temps de travail, parce qu'elle diminue le temps de présence, réduit le pouvoir du cadre. Les cadres sont généralement "sortis" de leur poste de travail et se voient confier des missions, sur le même

site, sauf demande expresse du salarié (il y a eu quelques réclamations sur ce point). Ce changement pose problème lorsque le poste est jugé démotivant. Pour les commerciaux, le passage à mi-temps exige au préalable une transformation du poste en poste à horaires mesurables. Compte tenu de ces difficultés, peu de commerciaux et de cadres adhèrent à la convention. Un des délégués centraux estime cependant que la PRP commence à prendre parmi l'encadrement.

La nécessité d'avoir travaillé un an au moins à temps complet pénalise très fortement les salariés de l'entreprise. Le temps partiel est souvent imposé par l'employeur, même si les salariés anciens ont plus fréquemment des postes à temps plein. Les personnes qui ont déjà réduit leur temps de travail se voient refuser l'accès à la PRP. Or certaines l'ont fait pour faire face à des difficultés dans le travail, à des problèmes de santé. De plus, si le temps partiel peut être choisi, augmenter le temps de travail est difficile. Certains salariés ont demandé à passer à temps plein pour bénéficier de la PRP, mais cette décision est prise au niveau local, avec donc une part d'arbitraire. Enfin, les salariés à temps partiel ont souvent eu à subir la flexibilité des horaires. Une idée assez largement partagée par les délégués au comité central d'entreprise consisterait à offrir une possibilité de mi-temps quel que soit l'horaire de départ dans les mêmes conditions de compensation (la référence étant le salaire antérieur et non plus le salaire à temps plein). Pourraient ainsi avoir accès à la PRP des salariés à 28 heures par exemple qui ne peuvent obtenir une rehausse de leur temps de travail. Dans ce cas la nouvelle durée du travail pourrait être, selon les syndicats, calculée sur la base du temps travaillé au cours des deux dernières années.

La perte de salaire est forte en raison de l'importance des différentes primes (primes de progrès, prime de participation en particulier). La perte réelle est donc sous-estimée par les services du personnel. Par conséquent certains salariés travaillant dans des conditions pénibles ne peuvent accepter de passer à mi-temps. Une des organisations syndicales demande régulièrement une compensation par l'entreprise de la baisse de revenu.

Il semble y avoir peu de conflits sur la définition des horaires des employés. Néanmoins les représentants du personnel interviennent souvent dans la négociation des horaires des personnes en PRP. Généralement les employés arrivent à obtenir les horaires qu'ils souhaitaient.

2- Intérêt/coût du dispositif pour Hypermarchés

Si Hypermarchés utilise régulièrement la PRP, il n'y a pas d'engagement total de la direction en faveur de cette mesure. Le durcissement des contraintes exigée par la Délégation à l'emploi renforce la réticence de la direction à poursuivre les conventions de PRP. Tous les délégués centraux redoutent le non-renouvellement de la PRP, même s'ils savent l'entreprise consciente de la forte demande des salariés. La contribution financière n'est pas considérée comme excessive, compte tenu de la santé de l'entreprise et des avantages de la PRP. La contrepartie d'embauche ne leur semble pas non plus présenter de difficulté. En revanche la proportion de PP est jugée plus problématique. Certains délégués suggèrent un assouplissement ou un allègement des règles relatives aux publics prioritaires (par exemple en différenciant la proportion selon la catégorie, employés ou cadres).

La PRP est clairement une opportunité pour les salariés qui n'ont plus une condition physique suffisante pour se maintenir sur un poste avec un horaire très large. Le reclassement est en effet difficile : tous les postes ont une certaine pénibilité, souvent la personne "n'a pas le

profil" pour être transférée sur un autre poste. Il y a de plus en plus de problèmes de santé, d'inaptitudes, y compris parmi les hôtesses de caisse. La PRP est donc un moyen d'alléger la pénibilité du travail pour les salariés âgés.

Si la PRP est une mesure sociale, elle est aussi de fait un moyen pour l'entreprise d'accompagner un certain nombre d'évolutions dans l'organisation du travail (mise en place d'une organisation transversale qui réduit le nombre de postes d'encadrement, durcissement des horaires avec une amplitude accrue et une organisation de la logistique qui réduit la marge de manœuvre de la direction du magasin dans la définition des horaires). Elle permet également de diminuer la moyenne d'âge dans les magasins les plus anciens, et d'apporter une solution aux difficultés liées aux horaires, mais aussi à un certain nombre d'atteintes physiques (syndrome du canal carpien par exemple). En revanche, le non-remplacement poste à poste est considéré comme un fort inconvénient par certains délégués dans la mesure où il crée une surcharge de travail pour ceux "qui restent".

Les embauches sur publics prioritaires sont considérées comme légitimes, importantes du point de vue de la solidarité. Elles posent cependant la question de la stabilité de l'insertion. Certaines organisations soulignent la nécessité d'un accompagnement des personnes en difficulté, et d'un réel suivi de la réalité de l'intégration dans l'entreprise.

L'appréciation sur le transfert de compétences diffère selon les représentants syndicaux. L'un des délégués estime qu'il n'y a aucun transfert. Un autre juge au contraire que la PRP permet une transmission du savoir, même s'il ne s'agit pas de la personne recrutée en contrepartie du passage à mi-temps. Cet apport en termes de formation n'est pas pris en compte par l'entreprise.

IV- Enjeux et modes de gestion de la PRP

Au départ de cette enquête, nous avions formulé deux hypothèses concernant l'évolution du dispositif depuis la précédente étude. La première était que l'amélioration de la conjoncture économique et la reprise des embauches, ainsi que les perspectives de plus en plus réduites de départs anticipées (sous forme d'ASFNE ou d'ARPE) devaient conduire à déplacer l'utilisation du dispositif de PRP par les entreprises d'une logique dominante de gestion des sureffectifs vers une intégration plus forte dans les politiques de l'emploi et des compétences. En d'autres termes, l'effet attendu de la PRP devenait plus qualitatif que quantitatif et l'utilisation de la PRP plus offensive que défensive.

La seconde hypothèse concernait l'impact des 35 heures qui, en accroissant les tensions sur l'emploi pour certaines catégories de salariés qualifiés, risquait aussi de constituer une "désincitation" à la PRP dans la mesure où cette dernière favorisait la sortie d'emploi d'une main-d'œuvre devenue plus rare. Ces hypothèses ne sont qu'en partie validées par nos observations. Le débat gestion offensive *versus* gestion défensive du dispositif qui avait été central dans nos travaux précédents a perdu en intensité et même en pertinence : les modes de gestion de la PRP traduisent beaucoup plus la volonté des employeurs de répondre à une attente sociale que le souci d'accélérer des restructurations ou de s'ajuster en temps réel aux risques conjoncturels. La seconde hypothèse est validée par le témoignage de certaines DDTEFP, mais aucune de ces entreprises ne figure dans notre échantillon.

IV-1 Hypothèses de travail et pratiques observées : les enjeux de la PRP

La première hypothèse (l'intégration plus forte de la PRP dans les politiques de gestion de la main d'œuvre) ne se vérifie qu'à la marge, dans les entreprises, comme Banques, qui sont en phase de restructuration. Pour celles-ci, la PRP offensive joue le rôle d'outil d'ajustement quantitatif et même qualitatif des effectifs ; elle reste bien un levier efficace pour anticiper ou accélérer les restructurations en substituant progressivement à une main d'œuvre considérée comme désormais inadaptée des embauches de salariés à plus fort potentiel capables de répondre aux exigences nouvelles de l'entreprise. Les mouvements de personnels sont suffisamment importants pour rendre acceptable la contrainte des publics prioritaires.

Mais dans les autres entreprises qui n'ont pas ce souci clairement affiché d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la PRP ne constitue pas un enjeu important. Certes, elle leur permet de procéder à un "repyramidage", mais l'intérêt de celui-ci n'est pas toujours à la hauteur des difficultés d'organisation induites par le passage à mi-temps de quelques salariés en PRP (cas d'Alliage, d'autant que les PRP sont les seuls salariés à mi-temps), ou du coût de l'opération (cas d'Hypermarchés). En réalité, et c'est une explication du caractère récurrent du recours au dispositif, les entreprises signent des conventions de PRP tout simplement parce que les salariés le demandent, et qu'à défaut d'autres perspectives de départ anticipé, le mi-temps avec perte raisonnable de revenu reste attrayant aux yeux des salariés.

Cette "montée en puissance" de la dimension "sociale " doit être soulignée, non seulement parce qu'elle traduit une évolution évidente dans les entreprises au profil comparable à celles que nous avons étudiées antérieurement ; mais aussi parce qu'elle semble constituer la motivation principale voire exclusive de la mise en place du dispositif dans les petites structures analysées dans la seconde phase de l'enquête. Cette dimension prend deux formes

non exclusives l'une de l'autre, et même le plus souvent étroitement articulées : alléger la charge de travail des travailleurs vieillissants et/ou accéder à une aspiration de ces derniers à de nouveaux arbitrages entre temps professionnels et temps familiaux et sociaux.

On a pu ainsi constater une corrélation étroite, dans notre échantillon, entre attirance pour la PRP et pénibilité du travail (objectivée non seulement par des conditions difficiles d'exécution des tâches comme dans l'agroalimentaire, l'hôpital ou encore l'industrie chimique, mais aussi par la multiplication de maladies périarticulaires, troubles musculo-squelettiques…). La PRP revêt alors une dimension importante d'amélioration des conditions de travail pour des travailleurs fatigués, la plupart d'entre eux ayant par ailleurs commencé à travailler très jeunes. La répétition des conventions transforme aux yeux des salariés la PRP en véritable acquis social, une sorte de droit ouvert aux personnes exposées depuis de nombreuses années à des situations de travail difficiles. On l'a vu plus haut, peu de directions (à l'exception d'Alliage) prendraient le risque sans fondement acceptable par les salariés de ne pas répondre à une demande sociale de cette nature et attendue avec impatience par les futurs ayants-droit.

La seconde hypothèse (l'impact des 35 heures et leur caractère éventuellement désincitatif) ne concerne véritablement que les entreprises qui ont opéré des recrutements massifs dans les métiers en situation de pénurie (les infirmières, par exemple) ou qui ont du mal à faire évoluer leurs conditions d'emploi et de rémunération pour s'adapter à l'état du marché du travail local. En règle générale, il y a peu de liens entre les 35 heures et la PRP. Le seul cas d'incidence directe des 35 heures est relevé chez Horticol où la salariée mandatée a profité de ses contacts avec le syndicat mandataire pour se renseigner sur les possibilités de départ anticipé.

En dehors de ce cas particulier, la relation est beaucoup plus indirecte. Dans certains cas, la remise à plat de l'organisation et la mise en place de nouveaux schémas de fonctionnement dans le cadre des 35 heures a créé suffisamment de perturbations en interne pour que l'entreprise assimile la PRP à une difficulté supplémentaire d'organisation. Sans aller jusqu'à remettre en cause le principe de la PRP, elle essaie de trouver les systèmes horaires *a priori* les plus compatibles avec l'organisation issue de la démarche 35 heures. Les marges de négociation des horaires sont alors réduites pour les salariés concernés, et les possibilités de souplesse d'adaptation quasiment nulles (Conserve, Clinique).

Par ailleurs, conséquence logique du point précédent, la mise en place des 35 heures a pu "tendre" l'organisation, comme chez Clinique ou chez Hypermarchés : resserrement des contraintes productives, intensification des rythmes de travail. Du coup, la reprise d'activité d'un salarié en PRP après une période de repos est considérée comme plus pénible depuis les 35 heures et l'alternance repos/inactivité de plus en plus difficile à vivre. Mais de surcroît, l'augmentation perçue de pénibilité renforce l'aspiration à l'allègement des contraintes et rendrait plus difficile à supporter pour les salariés un refus de la direction de poursuivre la PRP. En revanche, le passage à 35 heures accroît plus ou moins fortement le volume d'embauches, desserrant ainsi la contrainte du recrutement sur publics prioritaires.

IV-2 Les modes de gestion de la PRP

Les remarques précédentes inspirées de l'observation d'un échantillon limité présentent toutefois une certaine cohérence avec le contexte général d'affaiblissement des logiques de partage du travail. Elles sont du reste confirmées par les acteurs publics qui utilisent l'argument d'un desserrement des contraintes relatives à l'emploi pour fonder leurs exigences en matière de publics prioritaires. Au risque de schématiser, on peut repérer trois modes principaux de gestion de la PRP, en fonction de l'intensité de la dimension "sociale" dans les motivations des décideurs. A ces trois modes développés ci-dessous, on en rajoutera un quatrième, plus hypothétique, mais dont l'existence nous est suggérée par le comportement de certains responsables.

1- La PRP levier des politiques d'emploi

La motivation des dirigeants est un ensemble d'objectifs précis relatifs au rééquilibrage de la pyramide des âges, aux ajustements quantitatifs d'effectifs, à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. L'adhésion des salariés est un enjeu important et des incitations visant à encourager les salariés à basculer dans le dispositif ne sont pas exclues. C'est d'autant plus vrai que la part des recrutements liés aux passages en PRP est forte dans l'ensemble des recrutements. L'amélioration des conditions de travail et la réponse ainsi donnée à des aspirations de certaines catégories de salariés est un impact positif collatéral. Que l'optique soit défensive (PRP alternative aux licenciements) ou offensive (rééquilibrage des qualifications), la convergence des intérêts entre les différents acteurs concernés (salariés, direction, services publics) donne un réel relief à la mesure. Le modèle du "levier", en cohérence forte avec l'esprit même des dispositifs publics de l'emploi, est observable dans les entreprises en restructuration (Banques et, dans une moindre mesure, Prochim).

2- *La PRP réponse raisonnée à une attente sociale d'amélioration des conditions de travail (ACT)*

La principale raison invoquée par les dirigeants est de satisfaire une demande exprimée par les salariés et parfois relayée par leurs représentants. La PRP correspond à une forme limitée d'amélioration des conditions de travail et à un allègement de la pénibilité pour les travailleurs vieillissants. Le taux d'adhésion n'est alors pas un objectif important pour la direction et le volontariat n'est pas spécialement encouragé par les responsables qui cherchent avant tout à se prémunir contre l'incertitude (on ne fait une convention que pour un nombre suffisant d'ayants-droit volontaires, on fixe des échéances pour se déclarer volontaire ou non…). Le rééquilibrage de la pyramide des âges, les ajustements qualitatifs de l'emploi sont des effets induits positifs mais non nécessairement recherchés comme tels *a priori*, et souvent mis en balance avec les perturbations organisationnelles générées par les passages à mi-temps. Les enjeux associés sont donc faibles du point de vue des directions et, malgré la répétition des conventions, la PRP est un dispositif sans relief particulier du point de vue des politiques de l'emploi. Les contraintes de publics prioritaires sont bien acceptées tant qu'elles ne sont pas en décalage trop évident avec les recrutements habituels de l'entreprise, en termes de qualification, notamment. Le modèle ACT concerne les entreprises où le travail est répétitif (comme dans la grande distribution ou l'agroalimentaire) ou physiquement et psychologiquement pénible (comme chez Clinique).

3- La PRP, élément de la régulation sociale de la très petite entreprise (TPE)

Comme dans le modèle précédent, la motivation principale du dirigeant, et même la seule au moins dans un premier temps, est de répondre à une demande sociale, mais il s'agit ici d'une demande individualisée. Du reste, l'absence d'autres objectifs associés *a priori* à la PRP s'explique par la méconnaissance du dispositif : on ne pensait pas qu'il puisse s'appliquer à la TPE, comme chez Dentaire, ou on en ignorait jusqu'à l'existence, comme chez Horticol et Hôtel. La motivation du dirigeant ne fait que relayer la motivation du salarié, qui est dans tous les cas à l'origine de la convention, et qui recueille lui-même l'information nécessaire.

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

Les enjeux associés sont quasi-inexistants, même si, dans certains cas, le dirigeant reconnaît que la PRP lui a permis de renouveler plus rapidement les compétences au sein de son entreprise. Mais le plus souvent, l'impact induit n'est pas mesuré même s'il concerne la masse salariale, ou reste de nature purement qualitative (climat dans l'entreprise, image locale). On notera que, malgré sa taille, Brico ne correspond pas au modèle TPE, d'une part en raison de l'ancienneté de ses pratiques de PRP, d'autre part en raison d'objectifs préexistants de remplacement d'une personne considérée comme peu évolutive par une personne plus polyvalente ; Brico est plus proche du modèle ACT que du modèle TPE (il faut aussi rappeler que la société appartient à une entité plus grande), mais, comme on l'a rappelé plus haut, la volonté de ne pas renouveler les conventions de PRP n'est affirmée qu'après avoir vérifié auprès des futurs ayants-droit l'absence d'aspiration à la cessation anticipée d'activité. De ce point de vue, Brico est plus proche des TPE que d'Alliage.

4- La PRP, élément de gestion des fins de carrière ?

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

ne devrait être utilisée que temporairement par l'entreprise, mais risque de se heurter à une pression en faveur de sa pérennisation.

Tableau 5 : Modes de gestion de la PRP dans les entreprises de l'échantillon

	Type de PRP	Enjeux réels
Hypermarchés	Modèle "social"	- Allègement de la charge de travail pour les salariés âgés - Ajustements qualitatifs de l'emploi (effet induit)
Banques	Modèle levier/Modèle gestion des fins de carrières	- Relèvement de l'âge de départ - Ajustements qualitatifs de l'emploi - Rééquilibrage de la pyramide des âges
Conserve	Modèle "social"	- Allègement de la charge de travail pour les salariés âgés - Rééquilibrage de la pyramide des âges (effet induit)
Clinique	Modèle "social"	Allègement de la charge de travail pour les salariés âgés
Prochim	Modèle levier pour les premières conventions, puis désormais modèle "social"	Ajustements quantitatifs et qualitatifs de l'emploi : attendus dans les premières conventions, induits aujourd'hui
Alliage	Modèle levier pour les premières conventions, puis désormais modèle "social"	Rééquilibrage de la pyramide des âges
Brico	Modèle "social"	Remplacement d'une salariée dépassée par le changement technologique (effet induit)
Hôtel	Modèle TPE	Aucun
Optique	Modèle TPE	Aucun
Horticol	Modèle TPE	Aucun
Dentaire	Modèle TPE	Aucun Embauche d'une personne formée en interne (effet induit)
Rééducation	Modèle TPE/modèle "social"	Aucun

L'influence grandissante de la dimension sociale d'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleurs vieillissants recentre l'intérêt du dispositif sur les populations des ayants-droit alors que le regard se portait plutôt auparavant sur la contrepartie (niveau et qualité des embauches). D'un point de vue institutionnel, cela ne peut que fragiliser le dispositif qui a été conçu essentiellement dans l'optique du modèle 1 (levier pour l'emploi). Pour les directions des entreprises, on l'a vu plus haut, cela se traduit par un relatif désintérêt pour une mesure que l'on conserve tant qu'elle reste à peu près neutre pour l'organisation. Il n'est pas sûr pourtant que l'intérêt manifesté pour la PRP oscille au gré des seuls aléas conjoncturels, plébiscitée en période difficile, délaissée dès que la conjoncture et la situation de l'emploi s'améliorent. La situation des entreprises relevant du modèle ACT et l'exemple des TPE montrent aussi que l'intensité de la demande sociale peut constituer une garantie de pérennité du dispositif. La relative désaffection pour le dispositif s'expliquerait alors par le

décalage croissant, pour les entreprises relevant du second modèle, entre les logiques des gestionnaires publics très focalisés sur la contrepartie à la PRP (les publics prioritaires) et celles des directions d'entreprises qui mettent en place la mesure sans attente spécifique au regard des flux d'embauches ainsi générés. L'une des clés du succès mitigé de la PRP serait dans cette absence de mobilisation dans les entreprises comme au sein des services de l'Etat pour une mesure que chacun s'accorde à reconnaître excellente dans son esprit, mais qui n'est véritablement plébiscitée que par les salariés, du moins lorsqu'elle n'est pas en concurrence directe avec d'autres dispositifs de retraite anticipée.

V- Synthèse et perspectives

Comme nous l'avons annoncé dans le premier chapitre, l'ambition de cette enquête se situait à deux niveaux. D'une part, il s'agissait de réaliser une évaluation qualitative du dispositif dans le prolongement des études précédentes en essayant de comprendre ce qui motive les différents acteurs, leur attitude vis-à-vis de la PRP, les obstacles rencontrés (ou perçus) au développement de celle-ci, afin de repérer les conditions d'une utilisation équilibrée du dispositif dans un contexte économique et social différent de celui qui prévalait au milieu des années 1990. D'autre part, en articulation avec les préoccupations plus générales concernant les systèmes de retraite et le maintien dans l'activité des travailleurs vieillissants, il s'agissait d'examiner les voies possibles de recadrage institutionnel de la mesure. Ce niveau d'analyse plus prospectif n'est pas qu'un sous-produit de l'évaluation qualitative : l'organisation en deux volets de l'enquête a permis, lors du rapport intermédiaire, de préciser quelques questions relatives aux perspectives du dispositif (voir § I-2 les objectifs de l'étude). Ce dernier chapitre est l'occasion de synthétiser les principaux résultats de l'enquête et de souligner ses apports spécifiques par rapport aux travaux antérieurs. Il va nous permettre également de proposer quelques pistes de réflexion concernant l'avenir possible du dispositif.

V-1 Les principaux enseignements de l'étude

Notre enquête étant en grande partie fondée sur les hypothèses de travail issues de l'étude de 1996 (Charpentier et Galtier, 1998), il est légitime de rediscuter ces dernières à la lumière de nos observations récentes élargies à d'autres catégories d'acteurs (les DDTEPP, les TPE).

Certaines hypothèses se trouvent en grande partie à nouveau validées par notre enquête. La PRP reste notamment une mesure appréciée par les salariés. Si une majorité d'entre eux manifestent toujours une préférence pour les dispositifs de préretraite totale, certains expriment leur satisfaction de pouvoir réduire leur activité avant leur départ en retraite. Les perspectives réduites de retraites anticipées (sous forme d'ASFNE ou d'ARPE) font de la PRP une solution attractive pour les salariés (sous réserve d'une organisation des horaires aménageant un minimum de plage de non-travail et le plus souvent du maintien dans le poste de travail). De même, on peut aujourd'hui encore réécrire que le problème de la contribution productive des salariés en PRP est plus une question d'organisation du travail qu'une question de motivation personnelle. Enfin, nous souscrivons à nouveau à la conclusion de l'enquête de 1996 relative à la nécessité d'une contrepartie (les publics prioritaires) au conventionnement ; du reste, on l'a vu lors des entretiens avec les DDTEFP, cette contrepartie est à leurs yeux la seule justification du dispositif.

D'autres hypothèses ne sont pas validées avec la même évidence. Ainsi, il nous paraît moins clair désormais que, pour être efficace au regard de ses objectifs sur l'emploi, la PRP doive s'inscrire dans la durée pour ne pas être assimilée à un aléa et pouvoir s'intégrer dans les politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. On a vu des situations, dans les TPE par exemple, où, justement, elle est traitée comme un pur aléa, où elle n'est aucunement au service d'objectifs quelconques de GRH et où les performances du salarié en PRP ne sont pas diminuées..

Un autre décalage concerne l'effet sur l'emploi. Contrairement à ce que l'on a pu penser, le succès de la PRP, y compris dans la recherche d'objectifs sociaux, ne dépend pas de la visibilité de l'effet-emploi pour les salariés et leurs représentants : la décision d'adhérer est un

choix individuel des salariés qui ne prend en compte que marginalement, ou *ex-post*, les effets attendus sur l'emploi. Le lien PRP-emploi dont nous avions souligné l'importance s'est affaibli, principalement en raison des flux d'embauches générées par l'amélioration du contexte économique, mais aussi par les 35 heures. Cela a deux conséquences en partie contradictoires : recentrer l'intérêt sur la situation des ayants-droit autour desquels s'est construit le dispositif, et, dans le même temps, accentuer son rôle dans l'insertion des publics prioritaires.

Par ailleurs, la liaison que nous avions faite entre l'efficacité de la PRP et l'existence de repères en matière d'organisation du travail à temps partiel et de mobilité individuelle est en partie contredite par nos observations récentes. Dans certaines entreprises, les PRP sont d'ailleurs les seuls travailleurs à temps partiel. Les TPE que nous avons visitées sont souvent dans cette situation, sans que cela pose de problème particulier.

En réalité, et c'est sans doute le changement le plus net avec l'enquête précédente, nous n'avions peut-être pas imaginé qu'il puisse y avoir un mode de gestion de la PRP autre qu'offensif ou défensif. Sans doute avions nous excessivement privilégié le point de vue des employeurs car, à l'époque, ils nous étaient apparus comme les principaux voire les seuls initiateurs de la mesure. Non seulement ce n'est plus vrai aujourd'hui, mais on serait tenté, avec les précautions d'usage relatives à la taille modeste de l'échantillon, de penser le contraire. On a vu dans le tableau du chapitre précédent que la majorité des entreprises analysées relevaient du modèle "social" ou "régulation sociale" pour les TPE. L'attrait des employeurs pour la PRP s'est effrité avec l'amélioration de la conjoncture, mais la demande sociale, elle, a perduré au-delà des périodes de difficulté. Il existe bien une "troisième voie" de gestion de la mesure, dédramatisée, en partie dépouillée de ses enjeux *a priori* en termes de rééquilibrage des effectifs et des compétences, sans que l'objectif sociétal d'accès à l'emploi des publics en difficulté soit dévoyé. L'absence de "relief" du dispositif exprime à la fois une certaine neutralité de la PRP sur l'organisation et les performances, et le rôle mineur qu'elle joue en tant qu'outil de GRH dans les entreprises. A la limite, comme nous l'apprennent les TPE, la PRP peut se réduire pour l'entreprise à la gestion administrative d'un passage à temps partiel "choisi".

On ne va bien sûr pas s'étonner, et encore moins déplorer, qu'un dispositif à vocation sociale soit géré comme tel ; mais si les entreprises font de la PRP sans en attendre un bénéfice direct, on est en droit de s'interroger sur l'avenir de la mesure. En effet, on l'a souligné à plusieurs reprises, l'engagement de l'employeur est fragile et c'est tout de même lui qui, en fin de compte, conditionne l'existence d'un conventionnement. Les évolutions actuelles doivent plutôt être comprises comme une incitation à s'interroger sur la place de la PRP dans les politiques de l'emploi en modifiant les perspectives d'analyse, et en particulier en renonçant au dilemme "offensif-défensif" moins bien adapté aux PRP qu'à d'autres dispositif des politiques publiques.

V-2 Perspectives

Compte tenu des modalités d'utilisation et des motivations des différents acteurs, des modifications peuvent être proposées à deux niveaux : dans une logique instrumentale, aménager certaines dispositions de la PRP sans en remettre en cause l'économie générale ; dans une logique institutionnelle, s'interroger sur ses enjeux, élargis aux questions de retraite, de taux d'activité des salariés âgés etc.

1- Aménager le dispositif existant :

Si l'objectif d'insérer des publics en difficulté reste prioritaire, un certain nombre d'aménagements à la marge paraissent nécessaires à un meilleur "fonctionnement" du dispositif :

- permettre un certain assouplissement de la définition des publics prioritaires, mais aussi définir éventuellement des objectifs complémentaires pour mieux prendre en compte les difficultés réelles d'insertion et les particularités du marché local du travail.
- assurer un meilleur suivi de la stabilité de l'insertion, avec l'appui d'organismes extérieurs pour les personnes ayant des difficultés particulièrement fortes. Les entreprises sont en effet peu accoutumées à accompagner sur une longue période (un an voire plus) des personnes en profond déphasage avec les exigences du travail, ou encore à proposer une requalification adaptée, voire une préqualification. C'est particulièrement vrai dans les TPE.
- impliquer l'ensemble des partenaires sociaux dès la négociation et tout au long du suivi des conventions. Actuellement, les représentants syndicaux ne participent pas à la discussion entre DDTEFP et entreprise sur les modalités de la convention de PRP, ils sont seulement consultés par l'entreprise et informés par elle du bilan de la convention Or ils jouent un rôle important dans l'appréciation du degré d'insertion des publics prioritaires ainsi que dans la négociation des nouveaux horaires des salariés en PRP. Mieux informés eux-mêmes sur le dispositif, ils pourraient contribuer davantage à une information contradictoire/complémentaire des salariés concernés.
- organiser une meilleure coopération entre DDTEFP lorsqu'il y a une convention nationale et plusieurs zones géographiques impliquées, d'autant plus nécessaire que sites à PRP et sites à embauches sont distincts. Une coopération entre acteurs du service public de l'emploi (ANPE, DDTEFP) et organismes de formation favorise par ailleurs la résolution de difficultés de recrutement au plan local.
- fournir plus d'appuis à la décision de l'entreprise, en particulier quant aux modalités d'organisation des horaires et quant à la gestion quotidienne des personnes en PRP. Chaque entreprise primo-utilisatrice redécouvre en effet les problèmes de définition des horaires. Il est frappant de constater que certaines des entreprises utilisatrices régulières ont progressivement réduit l'amplitude du temps non travaillé, chacune aboutissant à des dates différentes à des conclusions très proches. Quant aux entreprises utilisant régulièrement ce dispositif, rien ne garantit une évolution vers une meilleure adaptation à leur caractéristiques spécifiques. Toutes les entreprises ont ainsi ouvert le bénéfice du dispositif dès 55 ans.
- prendre en compte les spécificités de certains secteurs. L'exemple du secteur médico-social est particulièrement révélateur du poids des contraintes en matière de volume et de qualité des recrutements.

Par ailleurs, l'impact du nouvel échéancier de versement de la contribution financière doit être pris en compte dans les bilans d'adhésion à la PRP. Jusqu'à présent, les adhésions étaient rapportées au nombre de bénéficiaires potentiels tels que déclarés par la convention. Or ces bénéficiaires potentiels sont largement inférieurs aux personnes concernées par le dispositif.

2- Les nouveaux enjeux de la PRP : du maintien des salariés âgés à la prolongation choisie de la vie active

Si l'objectif d'insertion des publics en difficulté se couple avec l'affichage d'un objectif offensif de maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés, la PRP doit être plus profondément reconsidérée. Du point de vue de son utilisation, la PRP présente en effet trois "visages" :

- c'est un moyen d'offrir un allègement du travail en fin de carrière. Cet aspect est clairement perçu par les salariés d'entreprises où il n'y a pas eu de préretraites totales.
- c'est une solution de second rang par rapport aux préretraites totales, néanmoins plus favorable qu'une poursuite du travail à temps plein. Il y a dans ce cas une plus forte pression à la pluriannualisation, qui tend vers un temps non travaillé compacté en fin de vie active très similaire au "block model" allemand.
- c'est un moyen de prolonger l'activité au-delà de l'âge minimum d'accès à la retraite à taux plein. Cet aspect est très marginal mais c'est une préoccupation réelle des personnes qui n'atteindront pas la durée de cotisation minimale pour une retraite à taux plein, même si le rôle que peut jouer la PRP dans cette prolongation n'est que rarement perçu.

Ces trois aspects renvoient clairement à trois enjeux, qui s'inscrivent dans une perspective temporelle différente :

- poursuivre la réduction du soutien public aux préretraites totales, sauf dans les cas extrêmes de liquidation d'entreprise ou de bassins d'emplois très défavorisés.
- préparer la réflexion sur la progressivité de l'arrêt d'activité. En l'état actuel du système de retraite, et compte tenu du succès marginal de la retraite progressive, la PRP est une modalité privilégiée de sensibilisation aux avantages d'une anticipation du retrait d'activité. Cette possibilité d'anticipation et de préparation est d'ailleurs très positivement perçue par un certain nombre des salariés rencontrés.
- préparer la mise en cohérence de la PRP avec les évolutions du système de retraite, en particulier en ce qui concerne les âges d'accès et de sortie du dispositif.

3- Réviser le dispositif existant :

⑨ Faire évoluer l'usage de la PRP

Tout d'abord, la gestion isolée de la PRP, sans lien direct avec les conditions de travail, les horaires, la gestion des fins de carrières pose un réel problème. Elle fait obstacle à une réflexion plus globale sur les difficultés des salariés âgés et sur les aménagements susceptibles de favoriser la poursuite d'activité. Les PRP ont-elles vocation à devenir un dispositif pérenne pour les entreprises ?

En tant que mesure ciblée sur les entreprises, sa diffusion est de fait limitée par la relative méconnaissance de ce dispositif. Dans la mesure où les PRP sont liées à des contreparties d'embauche, une approche par branche du type de l'approche CATS serait susceptible à la fois de favoriser une réflexion sur les conditions de travail sans perte de compétitivité vis-à-vis des concurrents, et de mieux diffuser l'information auprès des petites entreprises.

⑨ Elargir l'accès à la PRP

Le caractère individuel de l'adhésion à ce dispositif doit être reconsidéré, en particulier lorsqu'il s'inscrit dans un processus de "négociation" par essence collectif et surtout largement médiatisé par l'entreprise. Quelles sources d'information sont accessibles au salarié concerné pour fournir un point de vue centré sur l'individu, et non biaisé par le point de vue de l'entreprise sur la PRP ? Les délais d'adhésion trop courts, la durée de validité limitée de la convention incitent les salariés à adhérer dès que possible au lieu de privilégier un choix plus individuel, et de retarder d'un an ou deux leur passage à mi-temps. Dans les plans FNE, il est possible d'adhérer après la date limite moyennant le paiement de la contribution financière usuelle. Une certaine souplesse peut-elle être offerte ?

Le critère de l'emploi à temps plein conditionne le partage de l'emploi à l'existence d'une norme d'emploi qui n'existe pas de fait dans tous les secteurs d'activité. Un rapprochement avec le temps partiel de droit commun pourrait alors favoriser l'accès au dispositif des personnes qui ont déjà choisi ou subi une réduction de leur temps de travail. Il s'agirait d'assouplir le critère du temps plein et de proposer un aménagement/réduction du temps pour les travailleurs âgés (ARETTA) sur la base du temps réellement travaillé au cours d'une période de référence. On rejoindrait ainsi l'esprit de certains dispositifs d'entreprise qui associaient dans la même réflexion sur le temps partiel le temps partiel en cours de vie active et le temps réduit en fin de carrière.

⑨ PRP et fin de vie active

La possibilité de prolonger son activité dans le cadre d'une PRP doit être mieux envisagée, diffusée comme une option auprès des salariés. Actuellement, beaucoup des salariés interrogés auront dépassé la durée minimum de cotisation pour une retraite à taux plein. Donc l'option de cotiser sur la base du temps plein ne joue pas. Pour d'autres, la durée minimale de cotisation ne sera pas atteinte. Or ces salariés ne connaissent pas l'option cotisation temps plein.

Le positionnement de la PRP vis-à-vis d'autres dispositifs tels que le CATS pour l'instant, une éventuelle retraite à la carte dans un futur proche doit être pris en compte. La liaison PRP/conditions de travail risque d'ailleurs d'être renforcée par le changement progressif de référent pour les salariés : il y a quelques années, les travailleurs en PRP exprimaient une certaine frustration au regard de leurs collègues qui étaient partis en ASFNE, invoquant au passage l'intérêt pour l'emploi de leur sortie définitive d'activité. Désormais, la frustration pourrait être identique, non pas vis-à-vis des ASFNE en voie de disparition, mais des bénéficiaires des dispositifs de type CATS, au nom cette fois-ci d'une équivalence de pénibilité des situations de travail. La PRP pourrait jouer le rôle d'un filet de secours pour les salariés des petites entreprises non signataires d'accords CATS, mais aussi pour les salariés qui ne pourraient solliciter une retraite précoce en raison de durée de cotisation trop courtes.

Enfin, s'il s'agit de favoriser l'évolution des comportements vers une sortie plus tardive, le recours récurrent à la PRP doit faire l'objet d'une interrogation spécifique. La convention de PRP entre Banques et la Délégation à l'emploi comporte une section spécifiquement consacrée à la gestion des fins de carrière. La PRP pourrait s'accompagner à la fois d'une attention plus soutenue à une réelle redéfinition de la gestion des fins de carrière, mais aussi à l'amélioration des conditions de travail, notamment du point de vue du rythme et de l'amplitude des horaires.

Annexes

GUIDE D'ENTRETIEN ENTREPRISE

0. Présentation de l'entreprise

- L'identité de l'entreprise (missions, métiers, convention collective).
- Les données économiques générales : évolution du contexte concurrentiel, du chiffre d'affaires...
- Implantation mono ou multi-sites (mutualisation possible de la gestion des PRP).
- Appartenance à un groupe.

1. Le contexte économique

- Les marchés de l'entreprise, les types de clientèle, les évolutions en cours.
- Les contraintes de marché et les modalités de gestion de la production (planification de la production, flux tendus, gestion des stocks, travail à la commande...).
- La densité des références de produits ou services, leur position au regard des clientèles visées.
- La nature, l'amplitude des fluctuations d'activité s'il en existe, leur degré de prévisibilité et les modes de gestion de la flexibilité (polyvalence, mobilité, aménagement du temps de travail...).

2. Le contexte social

- Les données sociales : le contexte local en matière d'emploi, de structure socio-démographique de la population salariée, l'existence d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (objectifs, implications, outils), importance du recours aux CDD et à l'intérim, effort de formation professionnelle, évolution des métiers.
- La mise en œuvre de plans sociaux dans les dix dernières années, ainsi que de toute mesure de cessation anticipée d'activité.
- Les recrutements avant la PRP et les besoins actuels.
- Les salariés à temps partiel hors PRP.
- Les conditions de travail (pénibilité, inaptitudes de certaines catégories de salariés, problèmes spécifiques d'hygiène et de sécurité…).

3. La genèse de la convention PRP

- Les acteurs à l'origine de la convention : la direction, les organisations syndicales, une demande émanant du personnel.
- Les raisons économiques sociales et organisationnelles justifiant l'impulsion donnée. D'autres solutions ont-elles été envisagées ? Quelles solutions ont finalement été mises en œuvre ?

- Le rôle et les attentes de la direction et des partenaires sociaux, les points-clés de la négociation (efficacité économique, problèmes d'emploi, amélioration des conditions de travail...) ; les points de désaccord s'il y a lieu.
- Le degré de concertation avec la hiérarchie dans les différents services et avec les salariés concernés ; intérêt et réticences exprimés.
- Les modalités d'élaboration du compromis final.
- Le rôle de la DDTEFP et l'appréciation de ce rôle par l'entreprise.

4. La gestion du dispositif PRP

- Les points d'achoppement éventuels, les difficultés rencontrées dans la gestion administrative du dispositif, les attentes à l'égard des relais externes.
- Qui a défini les grandes lignes du dispositif ?
- Ont-elles fait l'objet de négociations ? Sur quels points précis ?
- Quel rôle ont joué les organisations-relais (DDTEFP, ANPE) ?
- Les modalités d'information de l'ensemble des salariés et des ayants-droit en particulier.
- Existence de dispositifs spécifiques d'incitation (prime au passage en PRP, retraite complémentaire…).
- Le rôle des différents acteurs (chefs de service, syndicats, service du personnel) dans la diffusion de l'information.
- Comment et à quel niveau ont été définies les modalités du travail à temps partiel : contenu du travail, choix des horaires... ? Degré de formalisation et possibilités d'arrangements.
- Comment s'est articulée la PRP avec d'éventuelles transformations de l'organisation du travail ? (En particulier, incidences du passage aux 35 heures).
- D'autres mesures d'accompagnement ont-elles été décidées en liaison (ou parallèlement) avec la PRP ?
- La PRP a-t-elle introduit de nouveaux questionnements et de nouveaux outils dans l'organisation de la mobilité professionnelle, notamment pour la gestion des fins de carrière ?
- Comment s'articule la PRP avec d'autres dispositifs liés aux 35 heures (comptes épargne temps, par exemple) ?

5. Le problème du transfert des savoir-faire

- Existe-t-il des emplois ou des compétences " sensibles " justifiant des mesures particulières pour éviter la perte de savoir-faire dans l'entreprise ?
- Quelles sont les modalités habituelles (hors PRP) de transfert des compétences et des savoir-faire (contrats de formation en alternance, CIE...) ?
- Le lien PRP/embauches est-il mis en relation, dans l'entreprise, avec le problème du transfert de savoir-faire ?
- La PRP a-t-elle permis d'initier de nouvelles modalités, le tutorat par exemple ?
- Quelles en ont été alors les modalités concrètes ?

6. Les implications économiques, sociales et organisationnelles de la convention

- L'effet de la convention sur l'emploi, en termes quantitatifs et qualitatifs (embauches, limitation de sureffectifs, évolution des statuts, etc.).
- La PRP et les évolutions de l'organisation et, plus généralement, la place de la PRP dans la gestion des changements organisationnels.
- La gestion des embauches de publics prioritaires : proportion d'embauches, difficultés rencontrées, nécessité de liens plus étroits avec les organisations-relais, nécessité de mettre en œuvre un effort particulier pour l'accueil de ces personnes...
- Impact du dispositif sur la cohésion sociale.

7. Bilan et perspectives

- Bilan statistique de la convention : ayants-droit potentiels, taux d'adhésion par catégories, horaires de travail et contenu du travail pour les différentes catégories...
- PRP des cadres : difficultés particulières, moyens de développer leur adhésion.
- Existe-t-il un dispositif de suivi de la convention (réunions, bilan, renégociation régulière...) ?
- Evolution des perceptions en relation avec les évolutions du dispositif lui-même et avec les évolutions des autres dispositifs de sortie anticipée de l'activité.
- La prise en compte des besoins de flexibilité justifie-t-elle désormais de nouvelles approches, de nouvelles attentes ?
- Bilan qualitatif : décalage entre les attentes et les résultats, suggestions d'améliorations...

GUIDE D'ENTRETIEN SALARIE

1. Information sur le dispositif

- Par quels canaux, sous quelle forme ? Qui a parlé de PRP ?
- Démarche de recherche d'information individuelle ?
- Entretiens individuels avec personne en charge de la PRP ?
- Première réaction : éléments attirants/repoussants, problèmes.

2. Modalités d'adhésion

- Prime.
- Système de retraite complémentaire, droits à la retraite.
- Evocation de modalités particulières du temps de travail ?

3. Décision d'adhésion ou de non adhésion

- Délai de réflexion.
- Eléments de la décision :
  - contexte professionnel (ambiance, organisation du travail, fatigue, astreintes, changement technique ou technol)
  - contexte familial
  - passage à 35 heures
- Comment a été prise la décision : individuellement, réflexion en famille.

4. Modalités concrètes de passage en PRP

- Horaires de travail (organisation du temps partiel, binômes, …).
- Contenu du travail (affectation à un autre poste, changement contenu du poste, place dans l'organisation, relations avec les collègues, tutorat).
- Négociation sur les horaires (attentes, propositions, arrangements possibles sur la base des horaires définis).

5. Bilan

- Appréciation dans l'emploi ?
- Regard des autres ?
- Quel sentiment sur la PRP, notamment au regard d'autres dispositifs de cessation totale d'activité ?
- Point de vue sur les embauches.
- Aspects positifs/négatifs du dispositif.
- Quelles améliorations ?