

# Effets et paradoxes dans la firme d'une régulation des effectifs fondée sur l'âge : le cas des préretraites

Mangematin (Yahn) Consultant Associé YZ Consulting & Formation  
Doyen Honoraire de la Faculté de Droit Economie Administration de Metz, Hen S.  
*Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz*", Université de Metz, pp. 329-344, n°2 - 2002.

*Dans le cadre des 2<sup>èmes</sup> JOURNEES d'ETUDES du POLE EUROPEEN Jean MONNET à la Faculté Droit-Economie-Administration, Université de Metz, les 24 & 25 septembre 2001*

## Thème :

Etude des dispositifs de gestion prévisionnelle discriminatoires instaurant des handicaps d'âge sous l'impulsion de politiques publiques et débouchant sur des paradoxes de gestion. Face aux déséquilibres de leur pyramide des âges et des compétences, les firmes développent des politiques contractuelles telles que les pratiques des préretraites, stratégies qui aboutissent certes à amortir les risques notamment de plans sociaux encore plus massifs, mais qui ne sont pas sans un certain nombre d'effets pervers induits en particulier par le paradigme d'une régulation fondée sur l'âge.

**Mots-clefs :** préretraite, cessation anticipée d'activité, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, management.

## SOMMAIRE

<i>I - Evolution des pratiques de « gestion » des fins de carrières .....</i>	<i>2</i>
A - La coexistence de plusieurs dispositifs de préretraites en France .....	2
B - Formes et évolution des fins de carrière à l'étranger .....	4
1 - L'exemple allemand : des points de convergence avec l'exemple français .....	4
2 - L'exemple belge.....	4
3 - La Grande-Bretagne : la précarité des "self-employed" et le "job release scheme" .....	4
4 - La Suède : le recours aux assurances-invalidité .....	5
5 - Les fins de carrière aux États-Unis: les "Bridge Jobs" .....	5
6 - Le cas japonais .....	5
<i>II - La gestion des départs anticipés ; une pratique "institutionnalisée" ?.....</i>	<i>6</i>
A - Vers une institutionnalisation des départs anticipés dans certaines branches d'activité ? .....	6
1 - Automobile.....	6
2- Chimie .....	6
3- Le papier carton.....	6
4- Les banques.....	6
5- La presse .....	6
B - Le recours aux départs anticipés dans l'entreprise, effet d'aubaine ?.....	7
1 - Kodak .....	7
2- Moulinex .....	7
3 - Giat industries .....	7
4 - La préretraite progressive chez Total .....	7
5 - Framatome : plan « emploi » ou plan « social » ?.....	8
6 - La préretraite privée version IBM .....	8
7 - Les déboires des cessations d'activité chez Boeing .....	8
8 - Le cas de la SNCF : la mise en place d'un dispositif de cessation anticipée d'activité .....	8
9 - Les enjeux de la préretraite progressive à Sollac.....	9
<i>III - Effets et dimension paradoxale de ces modes de régulation .....</i>	<i>9</i>
A - Paradoxes .....	10
1 - Des salariés « âgés » démobilisés et marginalisés.....	10
2 - Le renforcement des stéréotypes.....	10
B - Les effets de ces pratiques.....	12
1 - La préretraite, nouveau paradigme de gestion des fins de carrière ? .....	12
2 - Définition sociale de la vieillesse .....	13
3 - Vers une gestion plus « positive » des salariés « âgés ».....	13
<i>Vers des préretraites intégrées dans la GPEC.....</i>	<i>15</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>	<i>15</i>

En France, à l'instar d'autres pays, les pratiques de gestion des salariés en fin de carrière dans les entreprises sont fortement influencées par les mesures législatives et les dispositifs institutionnels en vigueur. Il s'agit là d'une tendance européenne, et l'intervention des pouvoirs publics s'inscrit alors dans le cadre de stratégies macro-économiques déployées dans des contextes economico-politiques spécifiques. La plupart des instruments auxquels l'entreprise va pouvoir recourir sont largement financés par les pouvoirs publics et correspondent alors à des objectifs de régulation macro-économique (exemple : diminution du chômage).

Dans l'entreprise, le devenir des salariés en fin de carrière fait partie de la politique d'emploi de l'entreprise et répond prioritairement à des objectifs de gestion (comme le renouvellement de la pyramide des âges, la rationalisation des effectifs ou l'allègement de la masse salariale). Le processus de décision de recours aux préretraites se situe en fait au confluent de multiples dimensions et variables et procède souvent d'un arbitrage collectif entre des intérêts divergents et évolutifs (salarié, hiérarchie, entreprise, pouvoirs publics). Il s'agit là d'une tendance européenne. On constate ainsi de nombreux paradoxes dans la gestion des préretraites comme le paradoxe qui naît de la contradiction entre les enjeux à court terme (rationalisation des effectifs) et les effets pervers qui nuisent à une « bonne » gestion des salariés (ingérence des acteurs publics dans les décisions internes à la firme, politique sociale vécue comme une « stratégie d'élimination » des plus âgés, etc.)

## **I - Evolution des pratiques de « gestion » des fins de carrières**

Les régimes de préretraite connaissent un essor important dans les années 1970. Ils répondent, à leur création, à un souci de favoriser le départ anticipé de l'entreprise des salariés de 60 ans et plus dans des conditions sociales et financières satisfaisantes (aide de l'Etat aux restructurations industrielles).

Si l'on s'éloigne du cas strictement français, des travaux montrent que les « voies institutionnelles vers la sortie précoce »<sup>1</sup> ont permis dans la plupart des Etats-Providence de résoudre la question de la transition professionnelle entre la sortie du marché du travail et la retraite. Des travaux<sup>2</sup> ont montré très clairement qu'à court terme les retraits d'activité agissent davantage sur le chômage que les aides à l'emploi marchand. Ces pratiques se sont au fil du temps incorporées aux politiques de gestion des entreprises mais pour l'Etat, il s'agissait avant tout d'un outil de régulation du marché du travail.

### **A - La coexistence de plusieurs dispositifs de préretraites en France**

Après guerre, les interventions des pouvoirs publics en matière de politique d'emploi sont ponctuelles car le chômage est limité. L'idée de politiques visant à réduire les effectifs par la pratique des cessations anticipées d'activité prend forme avec la Communauté européenne du charbon et de l'acier au milieu des années cinquante. En France, dès 1963, on voit apparaître les premiers dispositifs appelés Allocations Spéciales du Fonds National pour l'Emploi (ASFNE) et dont l'objectif est alors de faciliter la reconversion de certaines régions industrielles en difficulté. L'exposé des motifs de la loi précise également que le FNE (Fonds National pour l'Emploi) doit permettre de faire face aux conséquences de l'insertion de la France dans le Marché Commun et à l'arrivée massive des jeunes sur le marché du travail<sup>4</sup>. La création du FNE procède à une sorte d'institutionnalisation de dispositifs jusqu'alors ponctuels.

On assiste au cours des années 1970 à la multiplication des préretraites totales pour des raisons tant économiques que démographiques. Au départ, ces régimes concernaient uniquement les 60 ans et plus, puis ils sont étendus progressivement à partir de la fin des années 1970 aux travailleurs âgés de moins de 60 ans.<sup>5</sup> Ces dispositifs entraînent le départ massif des salariés les plus âgés (de manière volontaire ou non) et sont

---

<sup>1</sup> KOHLI M, RHEIN M, GUILLEMARD AM, VAN GUNSTEREN H, "Time for retirement: Comparative studies of early exit from the Labor Force", Cambridge University Press, 1991.

<sup>2</sup> G. CORNILLEAU ET A. GUBIAN, *L'évaluation macro-économique des politiques d'emploi*, in La politique de l'emploi, p 54, *tableau récapitulatif de la DARES montrant les effets conjoncturels sur l'emploi et le chômage des grandes catégories de mesures de politique de l'emploi*, DARES, Paris, La Découverte, 1997.

<sup>3</sup> Les premières préretraites datent en fait de 1962 et bénéficient aux agriculteurs de plus de 60 ans grâce à un fonds pour l'aménagement des structures agricoles qui leur octroie une rente viagère de départ. (BLANCHAT Didier, MARIONI Pierre, « L'activité après 55 ans : évolutions récentes et éléments de prospective », *Economie et Statistiques*, n°300, Insee, 1996-10, p.109)

<sup>4</sup> COLIN J.F, *Le fonds national de l'emploi 1963-1983*, in Comptes de l'emploi 1980-1982, Paris, La Documentation Française, 1982.

<sup>5</sup> *Les Travailleurs âgés et le marché du travail, la question de la transition professionnelle de l'emploi vers la retraite*, Etudes et Politiques sociales n°17, OCDE, Paris 1995.

utilisés par les entreprises comme de véritables outils de gestion de leur main-d'œuvre. Ainsi les préretraites se développent massivement, soit dans le cadre de suppressions d'emploi, soit sur la base du volontariat (avec les contrats de solidarité préretraite, démission ou passage à mi-temps dès 55 ans).

L'abaissement de l'âge légal de la retraite à 60 ans en 1982 marque un tournant et a pour conséquence, entre autres, la suppression d'un dispositif de garanties de ressources licenciement (GRL) institué en 1972 et qui offrait jusqu'alors une garantie de revenu aux salariés licenciés de plus de 60 ans. Dès lors, ce dispositif n'a plus lieu d'être et d'autres dispositifs se développent au cours des années 1980. Citons, par exemple, la préretraite licenciement en 1982 (à partir de 56 ans), le contrat de solidarité en 1981 (supprimé en 84), la préretraite progressive en 1982, l'allocation complémentaire (ACO) en 1984 (destinée à compléter les revenus des plus de 60 ans mis d'office à la retraite suite à l'avancement de l'âge légal de la retraite) ou encore la préretraite à mi-temps en 1987<sup>6</sup>.

Actuellement, il reste trois formules essentielles de cessation anticipée d'activité : La préretraite totale (ASFNE), la préretraite progressive (PRP), la préretraite contre embauche (ARPE ou allocation de remplacement pour l'emploi). La dispense de recherche d'emploi, la garantie d'un revenu de remplacement en échange d'un retrait du marché du travail et l'attente de la liquidation d'une pension vieillesse sont les trois principaux aspects communs à toutes les préretraites.

La préretraite totale (ASFNE) relève d'une convention avec l'Etat et doit s'inscrire dans le cadre d'un plan social. Elle permet d'offrir au salarié des ressources garanties jusqu'à l'obtention de la retraite à taux plein. Ce régime a fait l'objet d'une réforme en 1994 pour restreindre l'usage des préretraites par les entreprises et exiger davantage de contreparties de celles-ci. Cette réforme consiste à reculer l'âge d'accès au dispositif (57 ans au lieu de 56) et à augmenter la contribution financière des entreprises.

En 1992, préretraite progressive et préretraite à mi-temps ont été fusionnées sous le nom de préretraite progressive (PRP). Le gouvernement a ainsi modifié les formules de préretraites progressives existantes. Certains régimes spéciaux en sont exclus<sup>7</sup> notamment parce que l'âge de la retraite intervient plus tôt et que le mécanisme d'attribution de la pension est différent. Le nombre de bénéficiaires par an double à partir de 1994 (10 000 par an jusqu'en 1992, puis plus de 20 000 par an à partir de 1995<sup>8</sup> et, en stock, on passe la barre des 50 000 préretraités dès 1995). La PRP peut revêtir deux formes différentes. La préretraite progressive peut tout d'abord s'envisager dans un cadre défensif. Il s'agit alors d'éviter des licenciements grâce au passage à temps partiel des effectifs les plus âgés. La préretraite progressive introduit une contrepartie en terme d'embauches pour l'entreprise lorsqu'elle est utilisée dans un cadre offensif. Elle permet alors de relancer l'embauche tout en contrôlant l'évolution de la masse salariale et en répondant à des objectifs de gestion interne spécifiques. Dans le cadre des préretraites progressives, l'Etat prend en charge 30% du dernier salaire pour compléter celui lié au temps de travail.

L'ARPE est un dispositif entré en vigueur en 1995, suite à un accord entre l'Unedic et les partenaires sociaux et qui permet à des salariés qui peuvent justifier de 40 ans de cotisations Sécurité Sociale de mettre fin à leur activité professionnelle (sous certaines conditions d'âge également) en accord avec leur employeur. Il s'agit d'une cessation totale d'activité et l'entreprise doit s'engager à hauteur d'un certain quota d'embauches compensatoires. Néanmoins, la participation financière demandée aux entreprises est plus importante que dans d'autres dispositifs, ce qui fait que certaines d'entre elles hésitent à développer cette forme de transition professionnelle.

Dans le cadre de l'ARPE ou de la PRP, la préretraite est accompagnée de l'exigence des pouvoirs publics d'un certain nombre de contreparties : les employeurs doivent procéder à des embauches compensatoires dont une partie doit concerner des publics prioritaires. Les employeurs bénéficient en outre du financement de l'Etat d'un allègement des cotisations sociales pour toute embauche compensatoire. Préoccupés néanmoins par le coût croissant de ces mesures, certains pays dont la France ont choisi d'infléchir leur politique dans ce domaine et de se désengager en demandant notamment aux entreprises non seulement une

---

<sup>6</sup> ENQUETE DE LA DIRECTION DÉPARTEMENTALE DU TRAVAIL DE LORRAINE, *L'emploi en Lorraine*, Mars 1997

<sup>7</sup> HAUTEFORT M, *Retraite progressive*, Personnel ANDCP, N°339, février 1993.

<sup>8</sup> X. GAULLIER, *âge et emploi: de la préretraite à la décennie des fins de carrière*, in *Gérontologie et Société*, N° 81, juin 1997, p 93.

<sup>9</sup> BLANCHAT Didier, MARIONI Pierre, « L'activité après 55 ans : évolutions récentes et éléments de prospective », *Economie et Statistiques*, n°300, Insee, 1996-10, p.111

contrepartie en terme d'embauches mais également une participation plus forte au financement de ces mesures afin de permettre aux travailleurs concernés une conservation de leur pouvoir d'achat. Une étude chiffre le coût des préretraites pour la collectivité à 300 000 F par an et par salarié sans par ailleurs de retombées évidentes sur les embauches nouvelles<sup>10</sup>.

Si l'on considère les préretraités de 60 à 64 ans, ils sont 100 000 en 1977, 300 000 en 1981, 390 000 en 1983 et encore environ 150 000 au début des années 1990 pour ne plus représenter que l'exception après 1993. Après 1981, viennent s'ajouter des préretraités de moins de 60 ans. Le système des préretraites des salariés âgés de 55 à 59 ans connaît une « montée en charge » en 1982 pour rapidement dépasser les 250 000 bénéficiaires puis globalement se stabiliser entre 150 000 à 200 000 personnes à partir des années 1993. A partir des années 1982, la baisse des taux d'activité au-delà de 55 ans est essentiellement expliquée par l'évolution des préretraites.

### **B - Formes et évolution des fins de carrière à l'étranger**

Selon le pays considéré, les fins de carrière prennent des formes très différentes et la notion de préretraite recouvre alors des réalités très différentes.

#### **1 - L'exemple allemand : des points de convergence avec l'exemple français**

L'État a largement favorisé l'utilisation de formules de cessation totale anticipée d'activité pendant les années 1970-80. Cette politique s'est traduit par le développement de formules aussi diverses que les prestations d'invalidité, les retraites à la carte (loi abrogée en 1989), les pensions aux chômeurs de longue durée (on a donné, par exemple, la possibilité aux chômeurs de longue durée de bénéficier de la retraite dès 60 ans), les pensions d'entreprises, les pensions professionnelles et enfin les préretraites<sup>12</sup>. Ainsi, la panoplie de mesures ouvertes aux entreprises est large. Dans le cadre de restructurations, certains secteurs avancent encore l'âge d'accès à ces mesures comme l'automobile à 57 ans ou la sidérurgie à 55 ans. Ces formules se sont ainsi progressivement incorporées aux pratiques de gestion de la main d'œuvre de certains secteurs d'activité qui ont considéré ces dispositifs comme des "droits acquis"<sup>13</sup>.

Une loi de 1984 crée également une obligation d'embauche compensatoire pour l'entreprise qui devient la condition de participation de l'État au financement, mais le coût toujours important de ces mesures et les déséquilibres anticipés du régime de retraite amènent le gouvernement à instaurer une loi importante en 1989 restreignant l'accès aux dispositifs de retraite anticipée<sup>14</sup>.

#### **2 - L'exemple belge**

Il existe en Belgique un dispositif d'interruption de carrière professionnelle (ICP) instauré par une loi de 1985. Ce dispositif permet à des travailleurs à temps complet d'interrompre leur carrière professionnelle ou de réduire leur temps de travail de 50% avec accord de leur employeur jusqu'à l'âge de la retraite.

Les bénéficiaires se voient octroyer un revenu garanti mais en compensation, l'entreprise doit procéder à des embauches de chômeurs indemnisés dans un certain quota. L'ICP peut être accordé sous certaines conditions à des travailleurs de moins de 50 ans. Les banques et les assurances ont largement eu recours à ces dispositifs. Dans ce cas également, l'intervention des pouvoirs publics est réelle car il existe une contrepartie en terme d'embauches et de plus ciblée sur un public précis.

#### **3 - La Grande-Bretagne : la précarité des "self-employed" et le "job release scheme"**

Les préretraites existent sous certaines conditions et exigent notamment une clause de remplacement des partants (Job release scheme). On assiste également, comme aux États-Unis d'ailleurs, au développement des emplois indépendants parmi la population des travailleurs âgés, qui deviennent alors des "self employed" à la situation précaire, leur contrat de travail devenant alors un contrat commercial.

---

<sup>10</sup> ENQUETE DE LA DIRECTION DÉPARTEMENTALE DU TRAVAIL DE LORRAINE, *L'emploi en Lorraine*, Mars 1997

<sup>11</sup> Ainsi globalement le nombre de préretraités, tous âges confondus, culmine vers 1983 (514 000) et 1984 (694 000) - Sources DARES in INSEE, *L'économie française, édition 2001-2002, Rapport sur les comptes de la Nation de 2000*, Insee, 2001 ainsi que MARIONI P et ROGUET B, *Les programmes mis en œuvre depuis 1973: coûts et bénéficiaires*, in La politique de l'emploi, DARES, Paris, La Découverte, 1997, p28.

<sup>12</sup> *Les Travailleurs âgés et le marché du travail, la question de la transition professionnelle de l'emploi vers la retraite*, Etudes et Politiques sociales n°17, OCDE, Paris 1995.

<sup>13</sup> DOHSE K, JURGENS U, RUSSIG H, *Altere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik*, Campus, Frankfurt, in *Les Travailleurs âgés et le marché du travail, la question de la transition professionnelle de l'emploi vers le retraite*, Etudes et Politiques sociales n°17, OCDE, Paris 1995.

<sup>14</sup> R.BRIET (président du groupe de travail), *Perspective à long terme des retraites*, rapport du commissariat général au plan, La Documentation française, Paris, 1995.

Ainsi, dans ce contexte particulier, il n'y a que peu de place pour des dispositifs qui encourageraient les départs anticipés de l'entreprise par une participation financière importante de l'État. Là encore, la culture nationale, la conception de l'État et de son degré d'interventionnisme influencent directement les pratiques de gestion des entreprises qui vont, dans ce cas précis, développer des fonds de pension (encore peu significatifs dans d'autres pays) et s'orienter vers une politique de gestion de la main d'œuvre résolument différente de celle que nous avons pu voir jusqu'à présent.

#### **4 - La Suède : le recours aux assurances-invalidité**

La Suède se distingue des autres pays en matière de gestion des salariés en fin de carrière puisque après avoir encouragé les départs des salariés les plus âgés notamment par un large recours aux assurances-invalidité, elle a opéré un retour net en arrière. En effet, le gouvernement a instauré des dispositifs de protection des travailleurs âgés. Il s'agit de politiques actives d'emploi assurant des possibilités continues de formation et de reclassement dans l'emploi, et tout particulièrement ciblées sur les travailleurs vieillissants ou handicapés<sup>15</sup>. Mais, certaines entreprises par le biais de l'Assurance-invalidité notamment, parviennent parfois à contourner ces dispositifs.

#### **5 - Les fins de carrière aux États-Unis: les "Bridge Jobs"**

Le système américain se distingue fortement du système européen dans le sens où le passage direct de l'activité rémunérée à plein temps à la retraite est un cas atypique. En effet, des travaux empiriques conséquents<sup>16</sup> montrent qu'un quart au moins des salariés qui quittent l'emploi dans lequel ils ont fait carrière restent actifs. Le régime de retraite public offre une protection faible et plus de la moitié de la main-d'œuvre du secteur privé est couverte par un régime de retraite d'entreprise. L'âge légal d'accès à la retraite est fixé à 65 ans. Une réforme prévoit qu'à partir de l'an 2000, l'âge auquel seront servi les pensions à taux complet passera de 65 à 67 ans.

Les pensions de la Social Security (sécurité sociale créée en 1937) sont financées par répartition et couvrent une grande majorité des personnes âgées mais avec un niveau de revenu faible<sup>17</sup>. L'étendue de la couverture entreprise peut s'avérer extrêmement variable d'une entreprise à l'autre. La plupart des intéressés accèdent au travail indépendant ou à une activité à temps partiel mais exercent cette activité dans une autre entreprise et ces emplois à temps partiel impliquent dans la plupart des cas une forte déqualification qui correspond également à une baisse significative de revenu. Il s'agit en fait d'emplois nouveaux de transition pour ces travailleurs. Ils occupent alors des "Bridge jobs" (emplois-passerelles)<sup>18</sup>, c'est à dire des emplois temporaires et précaires qui font le pont avec l'entrée en retraite.

Notons par ailleurs, qu'aux États-Unis, les régimes actuels de retraite publics de sécurité sociale (65 ans) et les régimes d'entreprise (âges divers) imposent des pénalités financières souvent importantes aux salariés qui continuent à travailler trop longtemps afin d'inciter plus ou moins directement les salariés à quitter l'entreprise à partir d'un certain âge. De plus, les modalités de calcul de la retraite n'incitent pas au passage par une période à temps partiel avant d'accéder à la retraite. Ceci explique également pourquoi les salariés liquident leur droit à pension à l'âge qui leur semble optimal et optent ensuite pour une nouvelle activité souvent hors de l'entreprise.

L'État n'adopte pas une position très interventionniste en matière de gestion des salariés en fin de carrière et laisse plutôt le soin aux entreprises d'appliquer les régimes qui leur semblent optimaux. Certains travailleurs qui voient leur employabilité en fin de carrière réduite ou qui se trouvent pénalisés en restant en activité font le choix de se retirer de la vie active avec toute la complexité de mesurer si ce retrait est volontaire ou non.

#### **6 - Le cas japonais**

Il est possible depuis 1994 pour les travailleurs japonais de prendre une retraite partielle en ayant droit à une pension partielle. Mais il apparaît que de nombreux japonais continuent en fait à occuper des emplois à temps plein.

---

<sup>15</sup> A-M GUILLEMARD, *Paradigmes d'interprétation de la sortie anticipée d'activité des salariés vieillissants*, Travail et Emploi, N°63, Février 1995.

<sup>16</sup> QUINN et Al in *Les Travailleurs âgés et le marché du travail, la question de la transition professionnelle de l'emploi vers la retraite*, Etudes et Politiques sociales n°17, OCDE, Paris 1995.

<sup>17</sup> 91% des personnes âgées sont couvertes, chiffre 1987 in R.BRIET (président du groupe de travail), *Perspective à long terme des retraites*, rapport du commissariat général au plan, La Documentation française, Paris, 1995

<sup>18</sup> DOERINGER P, *Bridges to retirement, older workers in a changing labor market*, Ithaca, New-York, Cornell Univ Press, in *Gérontologie et Société*, N° 81, juin 1997.

<sup>19</sup> LATULIPPE Denis, TURNER John, « Retraite partielle et politique des retraites dans les pays industrialisés », *Revue internationale du Travail*, vol.139, n°2, 2000, pp. 217.

Ainsi la cessation anticipée d'activité est un dispositif utilisé dans nombre de pays industrialisés dans des modalités différentes mais presque toujours dans un objectif de régulation conjoncturelle du marché du travail. En outre, les modalités de mise en place sont directement liées à l'histoire de la protection sociale des pays concernés. (En Grande-Bretagne ou encore aux États-Unis, les fins de carrière correspondent davantage à une période de précarité par exemples).

Globalement, ces mesures se sont répandues dans plusieurs branches d'activité. Les entreprises ont ainsi incorporé dans leur mode de gestion le départ des salariés avant 60 ans et instituent de ce fait une véritable "culture de la retraite anticipée".

## **II - La gestion des départs anticipés ; une pratique "institutionnalisée" ?**

### **A - Vers une institutionnalisation des départs anticipés dans certaines branches d'activité ?**

Les branches professionnelles multiplient les accords facilitant les départs anticipés. Un décret, publié le 9 février 2000 fixe les modalités des aides de l'Etat. Voici, les principaux accords conclus<sup>20</sup> depuis l'accord sur les préretraites signé dans la métallurgie le 21 juillet<sup>21</sup> 1999 par la CFDT, CFTC, FO, CGC de la métallurgie et considéré comme précurseur dans ce domaine.

#### **1 - Automobile**

Ce secteur a largement eu recours aux préretraites pour accompagner ses restructurations. Entré en application, le 10 février 2000, les accords concernant Renault et PSA Citroën prévoient que d'ici à fin 2004, les constructeurs se sont engagés à faire partir 25 000 salariés (12 500 pour PSA, 13 000 pour Renault), de plus de 57 ans. Plus marginalement, lorsque le salarié a connu des conditions de travail pénibles, l'âge peut-être avancé à 56 ans, voire 55. Notons même que l'âge de la préretraite a été avancé à 50 ans dans le cadre du plan social à Renault-Vilvorde. Les deux constructeurs financent selon l'âge, de 80% à 50% des allocations versées au salarié. PSA aurait ainsi provisionné 2,8 milliards de francs, et Renault 3,5 milliards pour les cinq années du plan. Les constructeurs se sont engagés à embaucher environ 10 500 jeunes.

#### **2- Chimie**

Un accord a été conclu le 6 décembre 2000 entre l'Union des Industries chimiques et trois syndicats : FO, la CGC et la CFDT. Il s'applique depuis le 1 janvier 2001 dans cette branche qui compte 23 000 salariés. D'une durée de quatre ans, il permet aux salariés volontaires âgés de 57 ans (45 ans en cas de fermeture d'une activité ou d'un site) et ayant travaillé au moins cinq ans dans l'entreprise de partir en préretraite avec la garantie de percevoir une allocation représentant 65% de leur salaire brut d'activité. Les entreprises doivent assurer des embauches à raison de une embauche pour trois départs. On mesure les gains de productivité sensibles qui seront certainement réalisés dans l'opération.

#### **3- Le papier carton**

Un accord de préretraite a été signé le 30 juin 2000, par l'Union des industries papetières pour les affaires sociales, représentant les groupes de production et de transformation du papier-carton. Cet accord ne concerne que les salariés postés, soit 50 à 60% des effectifs de la branche, qui ont déjà depuis 1982, des horaires réduits de 35 heures. Les bénéficiaires doivent avoir entre cinquante-sept et soixante-cinq ans, totaliser vingt ans d'ancienneté dans l'entreprise signataire et au moins quinze ans de travail posté.

#### **4- Les banques**

Les syndicats FO et la CFTC ont signé le 15 janvier 2001, un accord avec l'Association Française des Banques tout en émettant des réserves. Les syndicats CGT, CFDT, et CGC ont différé leur décision. Cet accord prévoit que les salariés peuvent partir en préretraite à cinquante-huit ans et laisse aux entreprises la possibilité de négocier des départs dès cinquante-six ans. Le dispositif pourrait concerner 20 000 employés en cinq ans, soit 10% des effectifs. Le taux de remplacement de ces départs serait au moins de 30%. Encore une fois, il est aisé d'observer que l'accord devrait permettre aux banques de réaliser des gains de productivité conséquents.

#### **5- La presse**

La presse parisienne s'est dotée depuis le 26 octobre 2000, d'un accord de cessation anticipée d'activité pour les ouvriers du Livre âgés de plus de cinquante-sept ans, en prolongement des plans FNE de départ dont l'échéance est en 2001. Un avenant spécifique, pour une cessation d'activité dès 55 ans a été adopté pour les salariés de la distribution car un certain nombre d'entre eux étaient menacés par un plan social (environ 800 personnes concernées).

---

<sup>20</sup> Plusieurs branches font partir leurs salariés avant 60 ans, in Le Monde, 17 janvier 2001

<sup>21</sup> L'accord sur les cessations anticipées d'activité (Cats) concerne les constructeurs automobiles et 400 entreprises de la métallurgie (chiffres de mars 2001). Il s'agit d'un dispositif aidé par les pouvoirs publics sous conditions pour les entreprises d'avoir signé trois accords préalablement : sur la réduction du temps de travail, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les conditions spécifiques de mise en place d'un système de préretraite. Cet accord a inspiré d'autres secteurs comme le bâtiment, les travaux publics ou la plasturgie.

Notons que tous ces accords de branche concernent des départs anticipés définitifs de l'entreprise et non pas des formules de cessation progressive d'activité. Ils traduisent donc bien une politique d'exclusion systématique des salariés les plus âgés, alors que les formules de cessation progressive d'activité peuvent apporter un compromis qui évite l'exclusion définitive. Mais certaines entreprises ont négocié des mesures aménagées de cessation anticipée d'activité comme des préretraites progressives.

### **B - Le recours aux départs anticipés dans l'entreprise, effet d'aubaine ?**

Le cofinancement des dispositifs de préretraite rend la cessation anticipée d'activité partielle ou totale tout à fait attractive pour l'entreprise sur le plan économique : ces dispositifs lorsqu'ils sont aidés encouragent alors souvent les effets d'aubaine. Les quelques cas d'entreprises développés ci-après nous permettront ensuite d'illustrer les revers et effets pervers des cessations anticipées d'activité dans le dernier paragraphe.

#### **1 - Kodak**

Le 11 novembre 1997 à New-York, la Direction internationale du groupe Kodak annonce la suppression de 10 000 emplois à travers le monde soit environ 10% de ses effectifs afin de restaurer ses profits<sup>22</sup>. 550 emplois devraient être supprimés en France mais sans passer par un plan social. La Direction propose à ses salariés de 53 ans une garantie de ressources. Toute personne, volontaire, ayant atteint cet âge et se trouvant à moins de huit ans de la retraite peut cesser de travailler chez Kodak tout en restant inscrite aux effectifs (bénéficiant ainsi des revalorisations de salaire) et en percevant 65% de son salaire brut majoré de la prime d'ancienneté et accompagné d'une prime de départ de deux mois de salaire. En attendant le salarié est vivement encouragé à trouver un autre emploi pourvu qu'il ne s'agisse pas d'un concurrent de Kodak. La Direction a refusé de chiffrer le coût de ces mesures.

#### **2- Moulinex**

En 1997, Moulinex en proie à des difficultés économiques décide de mettre en œuvre un plan social d'envergure dont un des points-clés est le départ en préretraite ou en mesures d'âge d'un certain nombre de salariés. Sur les 7476 salariés que comptait l'entreprise fin 1996, 600 sont partis en préretraite ou en mesure d'âge dès 52 ans<sup>23</sup>. Une centaine d'autres salariés devaient suivre le même chemin. Ces mesures se sont accompagnées d'une réduction du temps de travail dans le cadre de la loi De Robien. On évalue l'aide apportée par les fonds publics à 80 millions de francs par an (50 000 francs pour une préretraite et 60 000 francs par emploi De Robien préservé). Après une amélioration temporaire de sa situation, l'entreprise renoue avec de graves difficultés et annonce son dépôt de bilan en septembre 2001.

#### **3 - Giat industries**

Cette entreprise du secteur militaire a négocié à trois reprises avec les salariés la diminution de leur temps de travail depuis 1990<sup>24</sup>. Des dispositions de 1998 prévoient des départs anticipés des personnels des arsenaux à cinquante-deux ans durant trois ans afin de supprimer 4000 emplois à la direction des constructions navales (DCN) et 1700 emplois à GIAT industries<sup>25</sup>. L'entreprise prévoit de recourir largement aux départs anticipés volontaires à compter de 52 ans. Ces départs sont rendus possibles en cas uniquement de double volontariat de l'agent et de sa hiérarchie. Au total ces mesures devraient donc concerner 5700 départs volontaires. Les syndicats ont d'ores et déjà formulé des réserves importantes, craignant notamment une hémorragie importante et brutale des effectifs de plus de cinquante ans, accompagnée d'importantes difficultés de renouvellement des compétences et réclament des embauches compensatoires.

#### **4 - La préretraite progressive chez Total**

Le groupe Total qui emploie 23000 personnes en France dans ses différentes filiales du secteur pétrole, de la chimie et des industries de transformation du caoutchouc a entrepris depuis 1994 plusieurs actions dont l'objet est un renouvellement de la politique sociale. Selon la Direction du groupe, « ces actions contribuent à l'effort de la collectivité pour endiguer le chômage<sup>26</sup> ». Un accord de gestion de fin de carrière a été signé en 1994 et propose une formule de préretraite progressive aux salariés à partir de 57 ans. Selon la Direction il s'agit d'organiser une transition souple mais également « un moyen de gestion des âges qui doit permettre le renouvellement de la pyramide des âges et des compétences en évitant l'exclusion systématique des

---

<sup>22</sup> LEMAITRE F, *Kodak ou comment supprimer 550 emplois sans plan social*, in *Le Monde*, 6 février 1998.

<sup>23</sup> LEMAITRE F, *Moulinex, les leçons ambiguës d'un plan social*, in *Le Monde*, 12 février 1998.

<sup>24</sup> JAKUBYSZYN C, *Les doutes des syndicats de Giat Industries*, in *Le Monde*, 9 octobre 1997.

<sup>25</sup> ISNARD J, *5700 départs volontaires à 52 ans sont attendus en trois ans dans les arsenaux de Giat Industries*, in *Le Monde*, 6 décembre 1997.

<sup>26</sup> VAUVILLIERS A, *Direction des Ressources Humaines Total, préretraite progressive les accords chez Total*, *Personnel ANDCP*, N° 363, Août- Septembre 1995, pp 19-20.

salariés âgés<sup>27</sup> ». Dans le secteur pétrole du groupe, 65% des salariés ont plus de 40 ans, l'effort d'embauche se concentre donc sur une population jeune de moins de 30 ans. A l'issue de la première année, le nombre de bénéficiaires est considéré comme très encourageant par la Direction étant donné les barrières culturelles que peut rencontrer le temps partiel fin de carrière en milieu industriel. La Direction semble ainsi trouver toute satisfaction dans ce dispositif apparemment bien accueilli par les salariés et financé en partie par les pouvoirs publics.

#### **5 - Framatome : plan « emploi » ou plan « social » ?**

La politique d'éviction quasi-systématique des salariés âgés de Framatome a donné lieu à des contentieux juridiques<sup>28</sup>. Le DRH désirent anticiper des problèmes (donc de mener une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) désirent recourir à des outils de GPEC et envisageait un programme (dont notamment l'usage de préretraites progressives...) qu'il avait initialement qualifié de « plan emploi » pour éviter des éventuels licenciements (estimés à plus de 400 si rien n'était fait). Il répugnait cependant à inscrire ce projet dans un « plan social » craignant d'entamer la paix sociale de l'entreprise. Cependant, suite à un recours syndical, le jugement a estimé que si les adhésions individuelles n'étaient pas massives, la procédure se solderait par plus de 10 licenciements et a donc requalifié ce plan en projet de licenciement.

Néanmoins, en 1999, la jurisprudence s'est assouplie sur ce point face à l'inquiétude suscitée dans les milieux industriels quant aux difficultés de recourir à ce type d'outils de GPEC. La Chambre Sociale de la Cour de Cassation<sup>29</sup> reconnaît désormais qu'il s'agit d'une mesure de gestion prévisionnelle des emplois relevant du LIVRE IV du code du travail et non d'une procédure de licenciement collectif relevant du LIVRE III, et ce, après interjection des syndicats ainsi déboutés.

#### **6 - La préretraite privée version IBM**

Au début des années 1990, IBM fait le constat du vieillissement de ses effectifs et procède en même temps à des rationalisations d'effectifs importantes, puisque le nombre de salariés du groupe est divisé par deux entre 1991 et 1996, en ayant largement recours aux dispositifs de cessation anticipée d'activité. Fin 1994, dans un souci de comprimer encore davantage la masse salariale, IBM propose à ses salariés une préretraite à 52 ans dont l'originalité réside dans le fait qu'il s'agit d'un dispositif entièrement financé par l'entreprise en donc de fait privé. Cette proposition fondée sur le volontariat, garantit au salarié une rémunération correspondant à 70% de son salaire antérieur brut jusqu'à la retraite. En 1996, IBM France renouvelle l'expérience et propose aux salariés un départ à 51 ans. IBM a également développé une formule de "mise en disponibilité différée" qui consiste à proposer au salarié de travailler à temps partiel pendant trois ans (70% du temps de travail de base) rémunéré à 70%. Après cette période, le salarié passe en disponibilité totale. Ces mesures ont rencontré un franc succès mais s'expliquent en grande partie par la spécificité de l'entreprise et notamment par un salaire moyen de plus de 20 000 francs<sup>30</sup>.

#### **7 - Les déboires des cessations d'activité chez Boeing**

Boeing anticipant un marché en faible croissance pour 1997-1998 a proposé en 1995 à ses salariés les plus âgés de bénéficier d'un plan de retraite anticipée. Dix mille ouvriers parmi les plus expérimentés ont ainsi quitté le giron du constructeur. Le marché des avions de ligne rebondissant dès 1996, il a fallu ainsi réembaucher massivement 40 000 salariés en moins de deux ans non sans un certain affolement. La firme a fait appel à de l'intérim mais également à des ex-retraités rappelés à coup de primes alléchantes ce qui a fait exploser les coûts de recrutement et de formation. Plus préoccupant, la structure de la main d'œuvre composée essentiellement d'intérimaires a désorganisé le processus de production et conduit à une baisse de productivité, à un moment où les exigences de compétitivité demandaient tout le contraire. La préretraite utilisée à des fins conjoncturelles a ses limites.

#### **8 - Le cas de la SNCF : la mise en place d'un dispositif de cessation anticipée d'activité**

En 1995, les cheminots rejettent le projet du gouvernement de repousser l'âge du départ à la retraite mais la Direction de la SNCF affirme que l'informatisation influe sur les populations d'administratifs devenues pléthoriques et que seules les populations plus jeunes sont estimées a priori plus adaptables eu égard aux besoins de l'entreprise. Ce constat ainsi que l'hypothèse que les salariés en fin de carrière pèsent trop significativement sur la masse salariale a abouti à la mise en place d'un certain nombre de mesures spécifiques<sup>31</sup> dont la cessation progressive d'activité formalisée par un accord de 1995. Il s'agit pour tout

---

<sup>27</sup> VAUVILLIERS A, *op. cit.*

<sup>28</sup> Arrêt Framatome, Chambre Sociale de la Cour de Cassation le 3 octobre 1997, Semaine sociale LAMY N° 856 du 6 octobre 1997, p 7.

<sup>29</sup> Semaine Sociale Lamy, N° 917, 18-1-1999.

<sup>30</sup> X. GAULLIER, *op. cit.*, juin 1997, p 107.

<sup>31</sup> Voir, par exemple, le dossier spécial de Liaisons sociales sur le sujet, avril 1997.

agent à compter de 50 ans, de travailler à mi-temps entre 50 et 55 ans (âge officiel de départ à la retraite) pour une rémunération d'environ 75% du salaire antérieur. L'accord prévoit une contrepartie en terme d'embauches moyennant une certaine productivité.

### **9 - Les enjeux de la préretraite progressive à Sollac**

Un certain nombre d'entreprises dont Sollac (Groupe Usinor) ont tenté de faire coexister des exigences économiques avec une gestion sociale. La préretraite progressive mise en place à Sollac par l'accord de 1995 met fin à une série de plans sociaux qui ont favorisé les départs systématiques des salariés les plus âgés, dès 50 ans. Cet accord a été mis en place dans le cadre d'un plan emploi. Désormais la préretraite en passant d'une forme de préretraite totale (largement utilisée au moment des restructurations) à progressive devait montrer que les politiques d'exclusion étaient bel et bien enterrées et qu'il s'agissait de renouer avec l'emploi. La spécificité de l'accord Usinor réside dans le fait que chaque agent dès 50 ans peut prétendre à un temps partiel à 80% rémunéré environ 90% de son salaire temps plein jusqu'à 55 ans, puis à 55 ans il pourra obtenir une convention de préretraite progressive, travailler à mi-temps ou continuer à travailler à 80% en y associant un compte-épargne temps. L'entrée peut également se faire après 50 ans (jusqu'à 54 ans).

Cet accord procède d'un double volontariat (agent et sa hiérarchie directe) et n'entre plus dans le cadre des départs systématiques envisagés lors des différentes CGPS (Convention Générale de Protection Sociale de la Sidérurgie). Ensuite, cet accord ouvre droit à l'embauche compensatoire de jeunes et s'inscrit ainsi dans les préoccupations de renouvellement progressif de la pyramide des âges. Enfin cet accord correspond à des enjeux économiques de productivité tout en contenant l'évolution de la masse salariale. L'objectif pour la Direction était également d'introduire davantage de flexibilité dans les organisations. Cet accord présente donc l'avantage pour l'entreprise de correspondre à ses besoins et préoccupations spécifiques, le recours au financement public venant appuyer ces démarches.

Mais la mise en œuvre de cet accord ne va pas de soi puisque le processus décisionnel relève d'une logique individuelle (fondé sur le volontariat des agents concernés) qui devrait rejoindre une logique collective (régulation globale de la "masse" 50 ans et plus) ce qui peut aboutir à un décalage parfois assez important entre les prévisions d'adhésion au dispositif et la réalité des entrées effectives. Il faut également tenir compte des acteurs publics et notamment de la Direction Départementale du Travail qui octroie au niveau local les allocations de préretraite progressive, clefs de voûte du système. Or, ses décisions sont directement dépendantes des politiques macro-économiques décidées au niveau national et sont donc susceptibles de variation. Dans les faits, un agent qui entre dans le dispositif de temps partiel à 50 ans ne dispose d'aucune garantie contractuelle d'obtention de sa préretraite progressive à 55 ans. Ainsi l'entreprise se doit d'intégrer la complexité et à la contradiction de l'action des pouvoirs publics en matière de gestion des salariés vieillissants. Les changements de cap décidés par les pouvoirs publics et les restrictions à l'octroi des préretraites totales et progressives depuis 1999 ne manqueront pas d'avoir un impact sur ces pratiques qui sont presque devenues structurelles pour les entreprises et qui en tout cas ont bien été incorporées comme mode de gestion interne de la main d'oeuvre ; on peut ainsi anticiper des champs de tensions entre ces différents acteurs.

Ces exemples ne sont évidemment pas exhaustifs, de nombreuses firmes comme France-Télécom, la SNCF, EDF-GDF, RATP, La Poste ont également développé des dispositifs de cessation anticipée d'activité pour accélérer les réductions d'effectifs et renouveler la pyramide des âges. Ces pratiques engendrent évidemment des coûts financiers élevés mais aussi d'autres « coûts » plus ou moins directs ainsi que des effets et paradoxes qui peuvent perturber cette « régulation institutionnalisée ».

### **III - Effets et dimension paradoxale de ces modes de régulation**

La Cour des Comptes<sup>32</sup> n'a pas manqué d'épingler les pratiques des entreprises qui ne respectent pas notamment les quotas d'embauches compensatoires et l'usage abusif et coûteux pour la collectivité des préretraites, en mettant l'accent sur les politiques de départs systématiques des salariés les plus âgés dans le but, en réalité, de gains en compétitivité tout en faisant peser le coût sur la collectivité.

L'outil préretraite engendre des paradoxes et nourrit des stéréotypes mais n'est pas non plus sans incidence notamment sur les représentations sociales.

---

<sup>32</sup> Les départs en préretraite de Renault et PSA ont par exemples coûté 2,6 milliards de francs à la collectivité entre 1990 et 1995 ( Source: Alternatives Economiques, N°155, janvier 1998.)

## A – Paradoxes

### 1 – Des salariés « âgés » démobilisés et marginalisés

Le recours quasi systématique au levier « préretraite » par la firme peut être assimilé à une forme de « **stratégie d'élimination** »<sup>33</sup>. Les effets négatifs ne sont pas seulement liés aux seules politiques d'éviction directe ; les pratiques de préretraite engendrent en fait des effets plus ou moins indirects qui marquent durablement l'entreprise.

Les pratiques de cessation anticipée d'activité s'accompagnent en général de pressions plus ou moins directes au départ ce qui entraîne un déclin de la mobilisation des salariés en tout cas pour les plus âgés (en fait dès 50 ans !)<sup>34</sup>. La **démobilisation** est aussi engendrée par une « gestion » spécifique des salariés les « plus âgés ».

Cette **marginalisation** peut se traduire au sein de l'entreprise par des pratiques de *diminution des responsabilités, d'isolement, de non-consultation, par le plafonnement des carrières, le refus d'investir dans la formation au-delà d'un certain âge, les affectations sans gloire, la perte de statut entre autres.*

Dans cette perspective les départs anticipés ne répondent nullement aux aspirations des salariés mais s'inscrivent dans une stratégie quasi-systématique d'éviction ou au minimum de marginalisation des salariés les plus âgés. Les salariés quadra- et quinquagénaires qui constituaient traditionnellement des « insiders » bien intégrés et véhiculant une forte culture d'entreprise ("commitment", l'engagement dans l'entreprise) deviennent ainsi de plus en plus des « outsiders » potentiels sans grande implication dans leur entreprise.

Des études<sup>35</sup> ont montré que c'est vers 40 ans que les salariés arrivent à un tournant de leur carrière professionnelle et savoir que le couperet de la préretraite risque de tomber durant leurs dix prochaines années influence fortement leur motivation au risque d'entraîner un effet de frustration important. Ces études révèlent également que c'est la perte de motivation et non le déclin des capacités qui est à la base de la baisse du rendement éventuel de certains travailleurs vieillissants. De plus, les recherches montrent qu'il existe des différences très nettes entre les individus face au phénomène du vieillissement. Il est donc fort peu approprié d'identifier un individu à partir de sa classe d'âge et de traiter les travailleurs vieillissants de manière homogène et indifférenciée.

### 2 – Le renforcement des stéréotypes

Pour le gestionnaire pourtant, l'âge pose globalement problème comme le montre une étude<sup>36</sup> qui révèle qu'au sein des grandes structures, huit responsables sur dix envisagent l'augmentation du nombre de salariés vieillissants comme un problème (ce qui entretient d'autant plus les préjugés de moindre productivité, employabilité etc.). Il apparaît en outre que les représentations négatives du vieillissement ne se rencontrent pas nécessairement dans les établissements à moyenne d'âge élevée. L'Etat, en soutenant massivement les dispositifs de préretraite a concouru à entretenir l'idée selon laquelle un travailleur est moins productif en fin de carrière et que plus généralement, l'âge constitue un handicap.

Les politiques d'éviction précitées sont renforcées par un phénomène de causalité circulaire qui conforte ainsi les propres préjugés des décideurs dans la firme. Reprenons quelques uns de ces préjugés partagés par de nombreux gestionnaires dans la firme.

° Flexibilité

---

<sup>33</sup> ROSEN B, JERDEE T, Older Employees: new roles for valued Resources. Homewood: Dow-Jones, in GUERIN G, La gestion du vieillissement: un bilan, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°2, décembre 1991, janvier 1992.

<sup>34</sup> GUERIN G, WILS T, SABA T, ST JACQUES N, *Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus*, Actes du 6è Congrès de l'AGRH, pp 541-548.

<sup>35</sup> SONNENFELD J, De l'utilité des employés âgés, Harvard- L'expansion, printemps 1979, pp 91 à 102. ainsi que GUERIN G, la gestion du vieillissement: un bilan, op cit, p 8

<sup>36</sup> Recherche quantitative menée par le Ministère du Travail en 1992 auprès de 2100 établissements de 10 salariés et plus et visant à comprendre la perception des dirigeants par rapport au phénomène de vieillissement. LE MINEZ S, *Les entreprises et le vieillissement de leur personnel, faits et opinions*, Travail et Emploi, N°63, Février 1995.

Un préjugé très prégnant « justifie » la marginalisation croissante des salariés les plus âgés par une recherche croissante d'une meilleure flexibilité de la force de travail dans les entreprises<sup>37</sup>. Les managers estiment que les salariés les plus âgés, de façon indifférenciée au demeurant, ne sont pas prêts à se plier aux exigences accrues de flexibilité, en tout cas moins que les jeunes. Les « arguments » de coût spécifique renforcent aussi ces politiques. Des travaux recensent cinq coûts spécifiques<sup>38</sup> : les coûts liés à la moindre *productivité*, les coûts liés aux frais généraux (avantages liés à *l'ancienneté*), les *coûts de protection* contre les risques ou les conditions de travail pénibles, les coûts liés à une *moindre adaptabilité*, les coûts de *motivation* de tout le personnel car les poids des salariés âgés limite les possibilités de promotion interne.

#### ° Productivité

Certaines entreprises considèrent que le salaire en fin de carrière excède la productivité réelle du salarié et sont ainsi tentées de favoriser leur départ anticipé<sup>39</sup>. Le déclin de la performance avec l'âge fait partie des principaux mythes et clichés entretenus à l'égard des travailleurs âgés<sup>40</sup>.

Différents travaux<sup>41</sup> montrent explicitement qu'il n'y a pas de corrélation directe négative entre l'âge et la performance. Des indicateurs tels que l'absentéisme ou le manque de motivation ne sont pas significativement plus élevés pour la population des salariés les plus âgés que pour les autres catégories de personnel. Même s'il y a un déclin avec l'âge des capacités sensorielles, musculaires, cardio-respiratoires, on ne peut pas pour autant en déduire un lien entre âge et performance, « l'intelligence » de la tâche compensant le déclin des capacités fonctionnelles et physiologiques. Comme nous l'avons vu au point précédent, c'est la perte de motivation qui est bien plus explicative d'éventuels problèmes de productivité. D'autre part, dans de nombreux postes, les exigences restent en-deça des capacités, même déclinantes des travailleurs âgés et il n'y a aucune raison de détecter la relation négative attendue.

#### ° Adaptabilité et employabilité

Les entreprises font le postulat que les nouvelles technologies exigent des connaissances que ces salariés n'ont pas et qu'ils ne sont pas en capacité d'acquérir. L'investissement formation sur les salariés plus jeunes se fait sur un plus long terme d'autant plus que leur niveau de base est supposé être plus élevé et leurs prétentions salariales moindres.

Certes des études confortent les suppositions : ainsi une étude portant sur 2285 salariés de Sollac par les médecins de travail a montré que les limitations d'aptitude concernaient 9% du personnel avant 30 ans et 34% après 50 ans<sup>42</sup>. Indépendamment de la spécificité de l'étude, il convient cependant de remarquer a contrario que 66% des plus de 50 ans semblent tout à fait aptes ! Par ailleurs les firmes avaient l'habitude de recourir aux "postes doux" qui étaient des postes en marge de la production (entretien, gardiennage...) pour les salariés en fin de carrière et aux conditions de travail éprouvantes<sup>43</sup>. Or, le recentrage de la plupart des entreprises sur leur métier de base a entraîné un recours à la sous-traitance pour ces postes et donc à leur disparition de fait, ce qui complique certainement la gestion de la frange des plus âgés et moins « employables ».

#### ° Ancienneté

---

<sup>37</sup> GUILLEMARD A-M, *Paradigmes d'interprétation de la sortie anticipée d'activité des salariés vieillissants*, Travail et Emploi, N° 63, Février 1995.

<sup>38</sup> STANDING G, *La flexibilité du travail et la marginalisation des travailleurs âgés: pour une nouvelle stratégie*, in Revue internationale du travail, Vol 125, N°3, 1986, pp 363-383.

<sup>39</sup> COCHEME B ET LEGROS F, *Les retraites. Genèse, Acteurs, Enjeux*, Paris, A Colin, 1995.

<sup>40</sup> G. Guérin recense en fait sept mythes et clichés : le déclin de la performance avec l'âge, la formation non rentable, les avantages sociaux plus élevés, les faibles aptitudes à développer les relations interpersonnelles, l'attitude de laisser-aller avant la retraite, tendance aux accidents et à l'absentéisme, la sécurité financière. (GUERIN G, la gestion du vieillissement: un bilan, op cit, p 8.)

<sup>41</sup> LAVILLE A, Vieillesse des fonctions physiologiques et cognitives au travail dans DAVID H, Le vieillissement au travail: une question de jugement, Actes du colloque de Montréal, IRAT, 1989.ainsi que COTE M, Gérer le vieillissement, in Gestion, février 1982, pp33-39 ou encore D. GUERIN op. cit.

<sup>42</sup> HERNANDEZ D, *Age et évolution des aptitudes*, in Performances humaines et techniques, N°81, 1996, pp 28-29.

<sup>43</sup> DE COMARMOND L, Vos salariés vieillissent... pas de quoi paniquer !, Liaisons Sociales, Octobre 1997.

D'autres travaux<sup>44</sup> montrent également que lorsqu'il existe dans l'entreprise des avantages importants liés à l'ancienneté, le vieillissement des effectifs affecte l'équilibre financier de l'entreprise et elle sera ainsi d'autant plus incitée à recourir par exemple aux préretraites, dans un souci de régulation des effectifs mais aussi de "régulation financière".

Ces préjugés, fort discutables au demeurant, engendrent une politique interne de gestion de la main-d'œuvre fortement discriminatoire en fonction de l'âge sans tenir compte des apports de cette catégorie de personnel (savoir-faire, expérience, culture, mémoire de l'organisation...) ni même de la spécificité de chaque salarié. Cette discrimination peut alors devenir une part intégrante des modes de gestion des salariés.

## **B – Les effets de ces pratiques**

### **1 - La préretraite, nouveau paradigme de gestion des fins de carrière ?**

En favorisant les préretraites, l'Etat a favorisé un mode de gestion fondé sur des ajustements quantitatifs de la main-d'œuvre plutôt que sur son adaptation et sa mobilisation. Globalement, ce sont les salariés en fin de carrière qui ont payé le plus lourd tribut aux restructurations et à la course effrénée à la compétitivité. Mais progressivement les entreprises ont dû faire face au revers de la médaille de ces politiques axées sur le court terme. Elles se sont retrouvées confrontées à des déséquilibres très importants de leur pyramide des âges, à une perte de certains savoir-faire et d'une partie de la mémoire de l'entreprise.

En intégrant ces dispositifs dans leurs pratiques de gestion, les entreprises se dédouanent ainsi en quelque sorte de la gestion des salariés vieillissants en n'entamant pas de réflexion sur le sujet. Elles n'envisagent pas de voies de substitution ou de voies parallèles, la préretraite, outil clé de cette gestion, étant de plus souvent considéré comme un acquis par l'entreprise. Dans certains cas, la politique sociale de la firme semble même assujettie aux aléas des politiques publiques dont l'influence est déterminante ici. Si les pouvoirs publics décident de restreindre leur financement voire de le remettre en cause, l'entreprise se retrouve en quelque sorte otage du système. En effet, certaines entreprises empruntent la seule route des départs anticipés systématiques comme levier de renouvellement de leur pyramide des âges et des compétences et, n'envisageant aucune déviation ou voie de contournement mais si la route est coupée tout le système se bloque.

Dans le cadre de la préretraite progressive par exemple, les pouvoirs publics imposent comme condition à l'octroi des PRP qu'au moins la moitié des embauches compensatoires concerne un public prioritaire en grande difficulté. Les salariés concernés par ces PRP sont alors à temps partiel pendant parfois plus de cinq ans dans l'attente de cette PRP. Si les pouvoirs publics n'accordaient plus le quota initialement prévu de PRP, c'est toute la crédibilité de l'accord qui s'envolerait. Ainsi, naît un champ de tensions important entre la Direction de l'entreprise et la Direction départementale du travail. L'entreprise ne domine plus à elle seule sa politique d'emploi, elle doit composer avec les embauches imposées par les pouvoirs publics et recruter ce type de profils peut s'avérer en total décalage avec ses besoins en effectifs réels.

Il n'est pas rare que l'entreprise en soit ainsi réduite à un brusque changement de politique après un usage massif des départs<sup>45</sup>. Cela engendre dans un premier temps l'incompréhension des salariés qui ont vu partir leurs aînés et qui ne bénéficient plus des mêmes traitements. Cette prise de distance de l'Etat financeur révèle en fait un véritable problème de non-anticipation de la gestion des compétences. En effet, à force de raisonner sur des politiques d'emploi où il y a une éviction des salariés les plus âgés au bénéfice de jeunes embauchés, on a complètement occulté la formation et le maintien à niveau des salariés d'âge intermédiaire, ceux-là mêmes qui avaient 40 ans il y a dix ans et qui en ont 50 aujourd'hui et qui finalement ne quittent pas forcément l'entreprise.

Agir sur les trajectoires professionnelles individuelles au-delà de 55 ans au moyen de cadres réglementaires collectifs, implique la mobilisation d'une configuration d'acteurs (hiérarchie, opérationnels, acteurs publics) dont les stratégies ne sont pas forcément convergentes. De plus, il est souhaitable que l'entreprise prépare ce changement à l'interne en se heurtant immanquablement aux difficultés propres à tout changement organisationnel. Par ailleurs, les préretraites, en abaissant l'âge de la cessation définitive d'activité professionnelle, contribuent également à modifier la définition sociale de la vieillesse (vécu et place au sein de la société.)

---

<sup>44</sup> BLANCHET D, *Le vieillissement de la population active doit-il affecter les politiques de formation et les politiques sociales ?*, in Cochemé et Legros, eds pp 261-274, 1995.

<sup>45</sup> VIELCANET F, *Travailler après 55 ans*, Compétences, 16 mai 1996.

## 2 – Définition sociale de la vieillesse

Différents travaux<sup>46</sup> ont montré très clairement que ces pratiques discriminatoires de gestion trahissent un manque de considération manifeste de l'entreprise envers la population des salariés les plus âgés et agit comme un « push factor » avec autant d'efficacité voire plus que les stimulants financiers et à un moindre coût pour l'entreprise. Les phénomènes de préretraites et notamment les départs de plus en plus précoces ont aussi mis en évidence que c'est « l'employabilité » du salarié qui détermine sa sortie du marché du travail et que les préjugés ont tendance à relier le supposé faible degré d'employabilité et l'âge. La notion de vieillissement devient relative : « on est vieux par rapport à l'emploi occupé<sup>47</sup> » et dans certains cas on devient vieux de plus en plus jeune<sup>48</sup> !

C'est toute la définition sociale de la vieillesse qui est en jeu ici. On assiste certainement à l'évolution des modèles culturels de la retraite. En effet, le nombre important de préretraités que l'on peut recenser en France participe à l'émergence d'une nouvelle catégorie de population qu'on pourrait appeler les "jeunes vieux". Ceux-ci refusent de plus en plus de s'identifier au modèle culturel de la retraite, symbole de marginalisation, et revendiquent au contraire une appartenance à des modèles culturels de "retraite-émancipation" (valorisation de l'intergénération et développement d'activités) ou de "retraite-action"<sup>49</sup> (renvoie à un certain suractivisme qui permet de garder un ancrage fort sur la scène sociale et culturelle) même si ces modèles contiennent un certain nombre de limites.

Suite cependant à l'évolution de ces « politiques sociales » des travaux<sup>50</sup> ont clairement identifié les risques de crise identitaire de cette population qui se retrouve dans un statut intermédiaire et qui ne s'identifie plus vraiment à des actifs mais pas pour autant à des retraités. Ils oscillent constamment entre les deux statuts et certains y perdent une part de leurs repères identitaires. On voit ainsi émerger de nouvelles constructions sociales du parcours des individus jalonnées par des définitions évolutives de l'âge social de la vieillesse tel qu'il est notamment défini par l'entreprise.

## 3 – Vers une gestion plus « positive » des salariés « âgés »

Il n'existe certes pas une stratégie globale des entreprises à l'égard du vieillissement puisque certaines entreprises s'orientent nettement vers l'accompagnement de la fin de carrière (formation, aménagement du temps de travail) alors que d'autres s'engagent davantage dans des politiques d'exclusion.

Certaines entreprises ont ainsi pris conscience des limites de ces pratiques devenues parfois systématiques et ont opéré des retours en arrière en raison des coûts élevés des stratégies d'élimination. Ces stratégies engendrent en fait trois types de coût : les coûts pour *l'employé* (diminution des ressources, perte de contacts humains, sentiment d'inutilité, perte de confiance, physiquement et mentalement inactif), les coûts pour la *société* (augmente les dépenses en raison des programmes d'aide, coûts d'hospitalisation et de soins, éthique, perte de "sens" d'une société qui rejette les éléments les plus âgés, perte de talents, fardeaux financiers à long terme pour les plus jeunes), les coûts pour *l'organisation* (absentéisme, recrutement des jeunes, perte de compétences, augmentation des dépenses court terme - primes de départ, mauvaise image de l'entreprise). D'autres travaux<sup>52</sup> expliquent ces retours en arrière en complétant le coût de la stratégie d'élimination devenu trop élevé pour les acteurs par quatre facteurs : la réalité démographique, les aspirations des personnes vieillissantes, les recherches sur les employés âgés et les attitudes des gestionnaires qui changent.

Développons quelque peu ce changement des attitudes des gestionnaires. La firme a ainsi été confrontée aux carences de compétences créées par les départs massifs, ce qui a entraîné dans certains cas une augmentation

---

<sup>46</sup> LEFEBVRE S, DELISLE MA, Le rappel des aînés, Québec, Centre de Recherche sur les services communautaires, Université de Laval., 1990 ainsi que GUERIN G, HEBERT H, Les obstacles rencontrés par les personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi, Relations Industrielles, 45 (2), pp 235-267, 1990

<sup>47</sup> TEIGER C, VILATTE R, *Conditions de travail et vieillissement différentiel*, in Travail et Emploi, N°16, 1983, pp 27-36.

<sup>48</sup> VOLKOFF S, *Des "politiques du travail" pour tenir compte du vieillissement*, in Travail et emploi, N°69, 4/96

<sup>49</sup> CASTELAIN-MEUNIER Christine, *Transformation des modèles culturels à la retraite et à la préretraite*, gérontologie et société, N° 34, 1985, p 14

<sup>50</sup> SCHNAPPER D, *Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux*, Revue française de sociologie, 3-29, 1989 ainsi que GUILLEMARD A-M, *Le déclin du social: formation et crise des politiques de la vieillesse*, Paris, PUF, 1986.

<sup>51</sup> Gilles GUERIN, op. cit.

<sup>52</sup> ROSEN B, JERDEE T., op.cit.

importante des budgets formation sans résultats probants. En effet les départs des plus anciens ont entraîné la perte de certaines compétences mais au-delà de cette dimension, c'est également une partie de la mémoire organisationnelle qui est partie avec eux. La perte de savoir-faire professionnels ou leur transmission insuffisante, la contraction du noyau dur de salariés qui doivent impulser les changements induisent des coûts organisationnels. D'autre part ces départs systématiques des plus anciens ont favorisé la promotion interne des plus bas niveaux par "effet de cheminée" sans que les promus ne disposent forcément des compétences requises et que l'entreprise déploie les efforts nécessaires à leur mise à niveau.

Notons que la « ségrégation » dont sont victimes les salariés plus âgés semble évoluer ; certaines entreprises telles que Axa, L'Oréal ou encore la Caisse d'Épargne de Haute-Normandie<sup>53</sup> ont développé des politiques de recrutement des « âges extrêmes » et misent ainsi sur l'opérationnalité rapide de salariés embauchés au-delà de 50 ans. L'embauche de salariés de plus de 50 ans devient alors un véritable enjeu de développement des compétences (à moins que le recrutement de quinquagénaires évite à terme un problème social, lorsque l'entreprise doit pourvoir des postes dont la pérennité n'est pas assurée...)<sup>54</sup>.

Les formes de cessation totale d'activité ont progressivement reculé au profit d'autres formes de transition professionnelle comme la préretraite progressive. Ce changement de cap est autant justifié par des raisons macro-économiques d'ordre budgétaire et social que par des intérêts gestionnaires. Mais l'idée de préparer les gens à la retraite n'est pas une idée nouvelle car elle est née aux États-Unis il y a une trentaine d'années, dans un contexte favorable au développement des loisirs et de la consommation. A cette période, psychologues et gérontologues s'intéressèrent au vécu de cette période de disponibilité et de libération des contraintes professionnelles. Il s'agissait de convier les retraités à un nouvel art de vivre et de ne pas faire de la retraite une période marquée par l'exclusion sociale et la faiblesse économique,<sup>55</sup> surtout parmi les classes populaires. Certaines entreprises renoncent à une éviction systématique des salariés de plus de 50 ans et essaient au contraire de faire de leur population la plus âgée (avec une forte expérience) un avantage stratégique pour l'entreprise<sup>56</sup>. Grâce à des formules comme les PRP, l'entreprise peut plus facilement préserver son savoir-faire, l'expérience et sa culture et confier, par exemple, aux personnes concernées des missions de tutorat.

Ainsi les pratiques d'aménagement du temps de travail en fin de carrière semblent avoir le vent en poupe. Evidemment, il ne s'agit pas encore de mesures très répandues surtout dans le monde industriel mais elles marquent une rupture avec les stratégies d'élimination et traduisent la volonté de maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés moyennant quelques aménagements. Les formules de cessation progressive d'activité peuvent alors constituer des moyens de transition plus positifs et permettre au salarié de mieux gérer sa fin de carrière (alternance temps de travail, loisir, mieux prendre en compte les problèmes de santé éventuels, mieux gérer les transitions professionnelles et les transmissions de compétences et de mémoire de l'entreprise notamment). Mais il est certain que ces évolutions vers une flexibilisation des fins de carrière comportent encore trop souvent un arrière-plan d'exclusion.

L'évolution des pratiques serait aussi liée à une modification des « valeurs » de certaines entreprises qui prennent (timidement) conscience de ne pouvoir « réussir si elles excluent systématiquement les plus anciens »<sup>57</sup>. Intégrer positivement ces outils dans la gestion des emplois ne se fait évidemment pas sans contrainte. En effet, pour l'encadrement les formules telles que la préretraite progressive sont source de complication organisationnelle dans le sens où elles obligent à gérer des régimes de travail atypiques. En ce sens, l'implication de la hiérarchie est déterminante dans le développement de tels dispositifs car il est vrai que les départs anticipés définitifs procurent quant à eux « l'avantage » de créer une coupure nette et de ne plus avoir à gérer durablement certains des impacts psychologiques comme la démotivation<sup>58</sup>.

---

<sup>53</sup>VAN EECKHOUT L, *Et si les quinquas intéressaient à nouveau les entreprises*, in *Le Monde*, 14 janvier 1998.

<sup>54</sup>VAN EECKHOUT L, *op.cit.*

<sup>55</sup> A-M GUILLEMARD, *La retraite, une mort sociale*, Paris, Mouton, 1972.

<sup>56</sup>GUÉRIN G, *La gestion du vieillissement : un bilan*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 2, 1992.

<sup>57</sup> VAN EECKHOUT L, *Et si les quinquas intéressaient à nouveau les entreprises*, in *Le Monde*, 14 janvier 1998 citant Patrick Bézier, délégué général de l'ANDCP (Association Nationale Des Chefs du Personnel).

<sup>58</sup> SCHMIDT G., *Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge, analyse monographique de six établissements*, *Travail et Emploi*, N° 63, Février 1995.

### Vers des préretraites intégrées dans la GPEC

Si la firme parvient à réguler les paradoxes et effets pervers, la préretraite peut revêtir une nouvelle dimension et devenir un dispositif au service de la stratégie de l'entreprise, véritablement intégré dans la gestion des emplois et des compétences et ne plus être réduite à un dispositif conjoncturel d'accompagnement des plans sociaux dans le cadre des reconversions industrielles ou de recherche de compétitivité. La préretraite accompagnée d'un aménagement du temps de travail revêt alors un caractère nouveau non pas par sa technicité mais par sa finalité. Elle devient un instrument au service de la prospective de l'entreprise et se veut donc résolument tournée vers des enjeux stratégiques.

Confrontés à la fois à des problèmes d'équilibres des régimes de retraite, de gestion des salariés plus âgés et des problèmes de disponibilité de certaines catégories de main-d'œuvre et de compétences, de nombreux pays envisagent ainsi de plus en plus les formules<sup>60</sup> de retraites anticipées et aménagées en fait comme un moyen de retarder les départs effectifs à la retraite. L'intérêt de telles pratiques, si elles se généralisaient, serait de dynamiser une image plus positive des dispositifs de gestion des salariés plus âgés et de promouvoir une gestion plus offensive de ces types d'emplois et de compétences.

## BIBLIOGRAPHIE

- BLANCHET D, *Vieillesse et perspectives des retraites : analyses démo-économiques*, Paris, INED, 1991.
- BLANCHET D, "Le vieillissement de la population active doit-il affecter les politiques de formation et les politiques sociales ?", in Cochemé et Legros, 1995.
- BLANCHET Didier, MARIONI Pierre, « L'activité après 55 ans : évolutions récentes et éléments de prospective », *Economie et Statistiques*, n°300, Insee, 1996-10
- BLANCHET D., "les débats sur le vieillissement : un besoin de recentrage", in *Gérontologie et Société*, N° 81, juin 1997.
- BOURIN J, "Y a-t-il une vie après 50 ans ?", *Personnel ANDCP*, N°395, décembre 1998
- BRIET R. (président du groupe de travail), "Perspective à long terme des retraites", *rapport du commissariat général au plan*, La Documentation française, Paris, 1995.
- BURDILLAT M, CHARPENTIER P, "La préretraite progressive: une banalisation de la cessation anticipée d'activité", *Gérer et Comprendre*, N°38, mars 1995.
- BURDILLAT M, CHARPENTIER P, "Les préretraites progressives entre gestion des sureffectifs et partage du travail", *Cahier de Recherche du GIP Mutations Industrielles*, N° 67, 1995.
- CASEY B, "Retraite anticipée, les problèmes de la substitution des systèmes et du transfert des coûts et leurs conséquences sur les systèmes de retraite", *Revue internationale de Sécurité Sociale*, N°4, 1987.
- CAUSSAT L., "Les accords interprofessionnels relatifs aux régimes interprofessionnels de retraite complémentaire: un exercice d'alerte avant l'arrivée du cyclone", *Droit Social*, N° 7-8, 1996.
- CASTELAIN-MEUNIER Christine, "Transformation des modèles culturels à la retraite et à la préretraite", *gérontologie et société*, N° 34, 1985.
- COCHEME B, LEGROS F, *les retraites. Genèse, acteurs, enjeux*, Paris, Armand Colin, 1995.
- COLIN J.F, "Le fonds national de l'emploi 1963-1983", in *Comptes de l'emploi 1980-1982*, Paris, La Documentation Française, 1982.
- CORNILLEAU G ET GUBIAN A, "L'évaluation macro-économique des politiques d'emploi", in *La politique de l'emploi*, DARES, Paris, La Découverte, 1997.
- CORNILLEAU Gérard, HEYER Eric, TIMBEAU Xavier, "Une hausse de l'emploi sous conditions", *Lettre de l'OFCE*, N° 171, 21 janvier 1998.
- COTE M, "Gérer le vieillissement", in *Gestion*, février 1982.
- COTE M, "La main d'oeuvre vieillissante: une gestion à repenser", *Gestion*, février 1991
- DANTEC A, "Convergence des vieillissements en Europe et retraites", *Revue de l'OFCE*, N° 64, janvier 1998.
- DE COMARMOND L, "Vos salariés vieillissent...pas de quoi paniquer !", *Liaisons Sociales*, octobre 1997.
- DESMARAIS B., *Guide juridique et pratique de la retraite et de la préretraite*, Paris, Editions De Vecchi, 1996.
- DEVILLECHABROLLE V, "Coûteuses préretraites du secteur public", *Liaisons sociales*, décembre 1998.

<sup>59</sup> Nous entendons par là un dispositif décidé au plus haut niveau des instances de décision, tourné vers l'anticipation du futur, dans une vision moyen terme à des fins de prévision, au service de la politique globale de l'entreprise, affiché par l'entreprise comme un objectif à atteindre et pouvant faire l'objet d'un accord contractuel et pouvant devenir un levier par rapport à des objectifs plus généraux (exemple, création de valeur, renouvellement des générations) sans constituer en lui-même une finalité.

<sup>60</sup> Cf. l'étude comparative sur les politiques des retraites partielles dans les pays industrialisés in LATULIPPE Denis, TURNER John, op. cit. 2000, pp. 201-220.

DOERINGER P, "Bridges to retirement, older workers in a changing labor market», Ithaca, New-York, Cornell Univ Press, in *Gérontologie et Société*, N° 81, juin 1997.

DOHSE K, JURGENS U, RUSSIG H, *Altere Arbeitnehmer zwischen "Unternehmensinteressen und Sozialpolitik"*, Campus, Frankfurt, in *Les Travailleurs âgés et le marché du travail, la question de la transition professionnelle de l'emploi vers le retraite*, *Etudes et Politiques sociales* n°17, OCDE, Paris 1995.

GAULLIER X, THOMAS C, BLANCHARD P, ECKERT P, WEILL D, "Modernisation et gestion des âges : rapport sur les salariés âgés", Paris, *Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*, 1990.

GAULLIER X., "Age et emploi: de la préretraite à la décennie des fins de carrière", in *Gérontologie et société*, N° 81, juin 1997

GAUTIÉ J, *Les politiques de l'emploi, les marges de la lutte contre le chômage*, Paris, Vuibert, 1993.

GUERIN G, HEBERT H, "Les obstacles rencontrés par les personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi", *Relations Industrielles*, 45 (2), pp 235-267, 1990..

GUÉRIN G, "La gestion du vieillissement : un bilan", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 2, 1992.

GUERIN G, WILS T, SABA T, ST JACQUES N, "Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus", *Actes du 6è Congrès de l'AGRH*, pp 541-548.

GUILLEMARD A-M, *La retraite, une mort sociale*, Paris, Mouton, 1972.

GUILLEMARD A-M, *Le déclin du social: formation et crise des politiques de la vieillesse*, Paris, PUF, 1986.

GUILLEMARD A-M , "Paradigmes d'interprétation de la sortie anticipée d'activité des salariés vieillissants", *Travail et Emploi*, N° 63, Février 1995.

GUILLEMARD A-M (dir) , LEGARE J (dir) , ANSART P (dir), *Entre travail - retraite et vieillesse: le grand écart*, Paris, L Harmattan, 1995.

GUILLEMARD A-M, "Sortie précoce du marché du travail et mutations du cycle de vie en Europe", in *Gérontologie et Société*, N° 81, juin 1997.

HATCHUEL G, MANNONI P, *Les retraités et leurs ressources*, Paris, Credoc, 1983.

HAUTEFORT M, "Retraite progressive", *Personnel - ANDCP*, N° 339, février 1993.

HERNANDEZ D, "Age et évolution des aptitudes", in *Performances humaines et techniques*, N°81, 1996, pp 28-29.

INSEE, *L'économie française, édition 2001-2002, Rapport sur les comptes de la Nation de 2000*, Insee, 2001

KERSCHEN N, NENOT A-V, "La fin des préretraites ou l'éternel recommencement ?", *revue de Droit Social*, N°5, mai 1993.

KESSLER D, MASSON A, "Redistribution et politique sociale : la double dimension de l'âge et de la génération", dans COCHERE B, LEGROS F, (dir), *Les retraites : genèse, acteurs, enjeux*, Paris, Armand Colin, 1995.

KOHLI M, RHEIN M, GUILLEMARD AM, VAN GUNSTEREN H, *Time for retirement: Comparative studies of early exit from the Labor Force*, Cambridge University Press, 1991.

LATULIPPE Denis, TURNER John, « Retraite partielle et politique des retraites dans les pays industrialisés », *Revue internationale du Travail*, vol.139, n°2, 2000

LAVILLE A, "Vieillesse des fonctions physiologiques et cognitives au travail" dans DAVID H, *Le vieillissement au travail: une question de jugement*, Actes du colloque de Montréal, IRAT, 1989.

LE MINEZ S, "Les entreprises et le vieillissement de leur personnel, faits et opinions", *Travail et Emploi*, N°63, Février 1995.

LEFEBVRE S, DELISLE MA, *Le rappel des aînés*, Québec, Centre de Recherche sur les services communautaires, Université de Laval., 1990

LOISEAU P, "La seconde carrière des 45 ans et plus", *Personnel - ANDCP*, N° 344, août-septembre 1993.

LOUART Pierre, *Gestion des ressources humaines*, Paris, Ed. Eyrolles, 1991

MAGNONI D'INTIGNANO B, *La protection sociale*, Paris, Le Livre de Poche, 1994.

MALLET L, "De la préretraite totale au temps partiel après 55 ans, un changement de logique", *Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Vincens*, Toulouse, Presses de l'Université des Sciences Sociales, 1998.

MARCHAND O, SALZBERG L, "La gestion des âges à la française, un handicap pour l'avenir ?", *Données Sociales* 1996, La Société Française, INSEE, Paris, 1996.

MARIONI P et ROGUET B, "Les programmes mis en oeuvre depuis 1973: coûts et bénéficiaires", in *La politique de l'emploi*, DARES, Paris, La Découverte, 1997.

MATHIEU P, *Contribution à l'analyse économique d'un changement d'organisation. Le cas des dispositifs de préretraites progressives*, Thèse en Sciences Economiques, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1997.

MORIN P, "La notion de carrière dans une économie post-industrielle", *Gestion* 2000, N°6, 1995

OCDE, "Les Travailleurs âgés et le marché du travail, la question de la transition professionnelle de l'emploi vers le retraite", *Etudes et Politiques sociales* n°17, Paris, OCDE, 1995.

PAILLAT P., "Le rapport Laroque et son héritage: un regard rétrospectif", in *Gérontologie et Société*, n° 81, juin 1997

PELGRIN F, DANTEC A, "Retraites en Europe", *Revue de l'OFCE*, N°67, octobre 1998

PESTIEAU Pierre, PERELMAN Sergio, "Préretraite et conditions de vie des personnes âgées", Centre de recherche en Economie publique et de la Population (CREPP), Université de Liège, 1994.

POILPOT-ROCABOY Gwénaelle, "Performance de la gestion des emplois, éviction ou rétention des salariés vieillissants", *Direction et Gestion des entreprises, Ressources Humaines*, N° 159-160,

QUINN et Al, "Les Travailleurs âgés et le marché du travail, la question de la transition professionnelle de l'emploi vers le retraite", *Etudes et Politiques sociales* n°17, OCDE, Paris 1995.

ROCHEFORT R (dir), POQUET G (rapp), *Le pouvoir et le rôle économique des plus de 50 ans*, Paris, Credoc, 1996.

ROSEN B, JERDEE T, "Older Employees: new roles for valued Resources. Homewood: Dow-Jones", in GUERIN G, "La gestion du vieillissement: un bilan", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°2, décembre 1991, janvier 1992.

SABA T, GUERIN G, WILS T, "Gérer l'étape de fin de carrière", *Gestion 2000*, janvier-février 1997

SALZBERG L, GUILLEMARD A-M, *Emploi et vieillissement*, Paris, La Documentation Française, 1994.

SCHMIDT G., "Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge, analyse monographique de six établissements", *Travail et Emploi*, N° 63, Février 1995.

SCHNAPPER D, "Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux", *Revue française de sociologie*, 3-29, 1989.

SONNENFELD J, "De l'utilité des employés âgés", *Harvard- L'expansion*, printemps 1979

STANDING G, "La flexibilité du travail et la marginalisation des travailleurs âgés: pour une nouvelle stratégie", in *Revue internationale du travail*, Vol 125, N°3, 1986

TEIGER C, VILATTE R, "Conditions de travail et vieillissement différentiel", in *Travail et Emploi*, N°16, 1983

THIERRY D, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan, 1990.

VAUVILLIERS A, "Direction des Ressources Humaines Total, préretraite progressive - les accords chez Total", *Personnel ANDCP*, N° 363, Août- Septembre 1995

VIELCANET F, "Travailler après 55 ans", *Compétences*, 16 mai 1996.

VOLKOFF S, "Des "politiques du travail " pour tenir compte du vieillissement", in *Travail et emploi*, N°69, 4/96