ENTREPRISES ET CONTRATS DE SOLIDARITÉ DE PRÉRETRAITE-DÉMISSION

par

Daniel FRANK, Raymond HARA, Gérard MAGNIER, Olivier VILLEY*

SOMMAIRE

Pages

I. **LES INTÉRÊTS RESPECTIFS DES PARTENAIRES SOCIAUX PAR RAPPORT AUX CONTRATS DE PRÉRETRAITE-DÉMISSION** .. 76

1. *Les salariés et leurs représentants* 77

L'opportunité de la cessation d'activité anticipée. 77

Position de principe en faveur de la solidarité entre générations face au chômage 77

Un revenu de remplacement relativement élevé jusqu'à 60 ans 77

Une situation favorable à partir de 60 ans 78

2. *Les directions d'entreprise* 78

Motivations sociales 79

Des avantages du point de vue de la gestion du personnel 79

Des possibilités de réorganisation de la production 79

II. **LES DÉPARTS EN PRÉRETRAITE** 79

1. *La détermination du nombre de partants* 80

L'existence de quotas 80

Les taux de départ 81

2. *Les non-partants* 82

3. *Les aides au départ* 82

4. *L'échelonnement des départs* 83

III. **LE REMPLACEMENT DES PRÉRETRAITÉS** 83

1. *L'insertion des embauches au titre des contrats dans la politique générale d'embauche et les liens avec l'ANPE* 83

2. *Que deviennent les postes des partants?* 84

3. *Le délai de remplacement* 85

4. *Bilan financier de l'opération pour les entreprises* 86

IV. **LE MAINTIEN DES EFFECTIFS** 86

1. *Une contrainte rigoureuse* 86

2. *Les tentatives d'atténuation de la contrainte de maintien des effectifs* 86

CONCLUSION 87

* Daniel Frank et Raymond Hara appartiennent à la direction de la prévision du ministère de l'Économie et des Finances, Gérard Magnier et Olivier Villey au service des études et de la statistique du ministère du Travail.

Cet article s'appuie sur une enquête auprès d'une trentaine d'entreprises. Outre les auteurs, ont participé à l'enquête : Serge Barrat, de l'échelon régional de l'emploi et du travail (ERET) de Lorraine, Paul Godin, de l'ERET des Pays de la Loire, Christian Laffont, de l'ERET de Rhône - Alpes, Christian Penneret, de l'ERET de Poitou - Charentes, Jean-Yves Rognant, du service des études et de la statistique.

Les contrats de solidarité conclus entre l'État et les entreprises ou les collectivités locales constituent l'une des priorités de l'action du gouvernement dans la lutte pour l'emploi. Leur objectif est de dégager des emplois pour les chômeurs, et spécialement pour les jeunes chômeurs, en favorisant le départ de salariés proches de la retraite ou en incitant les employeurs à réduire fortement la durée du travail. Ainsi, ces contrats peuvent prévoir une ou plusieurs des trois mesures suivantes. D'abord l'octroi d'un revenu de remplacement aux salariés âgés de 55 à 59 ans acceptant de démissionner, à condition que l'employeur s'engage à les remplacer nombre pour nombre et à maintenir les effectifs pendant un an au moins après la date limite fixée pour les démissions volontaires. Ensuite l'octroi d'une allocation complémentaire aux salariés de 55 à 59 ans acceptant de transformer leur contrat de travail à plein-temps en contrat à mi-temps, à condition que l'employeur s'engage à effectuer des embauches compensatrices en équivalent temps-plein et à maintenir les effectifs qu'il occupe. Enfin l'exonération pendant deux ans de tout ou partie des cotisations patronales de sécurité sociale pour les embauches résultant d'une réduction importante de la durée du travail (cf. *infra*, encadré sur le dispositif des contrats de solidarité).

Ces trois formules, dites respectivement de préretraite-démission, de préretraite progressive et de réduction de la durée du travail, connaissent un succès très inégal. A la fin du mois de juillet 1982, c'est-à-dire pour les cinq premiers mois d'application du dispositif, 8 776 contrats avaient été signés, dont 8 429 comportaient une clause de préretraite-démission, 415 une clause de préretraite progressive et 394 une clause de réduction de la durée du travail. Les signataires se répartissaient entre 8 557 entreprises et 219 collectivités locales. Ils employaient au total 1 770 000 salariés.

Au-delà des résultats statistiques, il a paru nécessaire de procéder à une investigation plus approfondie. Ainsi une enquête menée en quelques semaines auprès d'une trentaine d'employeurs a permis de fournir un premier éclairage qualitatif sur les conditions concrètes de mise en œuvre des contrats. Cette enquête fournit la matière du présent article.

Au moment où l'enquête a été lancée, c'est-à-dire à la fin du mois d'avril 1982, les contrats effectivement signés étaient presque exclusivement des contrats de préretraite-démission avec les entreprises. Il s'agissait de mieux cerner l'impact des contrats de ce type sur la situation de l'emploi, sur l'évolution de l'appareil productif et des formes de travail, sur les modalités de gestion de la main-d'œuvre dans l'entreprise et, enfin, sur la dynamique des relations sociales internes à l'entreprise. L'enquête a été menée par entretiens auprès de dirigeants de 28 entreprises signataires de contrat de préretraite-démission. Le choix des entreprises a été guidé simplement par le souci d'assurer une large diversité de situations du point de vue de la taille, de l'activité et de la région (cf. *infra*, encadré sur les caractéristiques des entreprises enquêtées).

Les résultats ainsi obtenus comportent des limites certaines. En effet, la taille réduite de l'échantillon et l'absence dans cet échantillon d'entreprises n'ayant pas voulu ou pas pu signer de contrat, ne permettent pas d'établir de véritables typologies des intérêts mis en jeu par les contrats et des modalités de mise en œuvre de ces contrats. D'autre part, il faut souligner que l'investigation a été menée pour l'essentiel auprès des directions d'entreprise. Il s'ensuit notamment que les motivations et les attitudes des salariés et des syndicats sont appréhendées indirectement par l'enquête. Il faut noter toutefois, pour tempérer cette réserve, que des salariés ou des représentants du personnel ont pu être interrogés dans quelques entreprises et que l'on disposait systématiquement des avis obligatoirement formulés par les comités d'entreprise lors de la négociation du contrat. Enfin, il convient d'observer que les données ont été rassemblées au moment où le dispositif des contrats de solidarité entrait en application. Or, il est clair que l'expérience des premiers bénéficiaires — entreprises et salariés — se diffuse et permet aux bénéficiaires ultérieurs d'ajuster plus précisément leurs préoccupations aux possibilités offertes par le dispositif. Ces réserves étant faites, il reste que l'enquête permet de dégager des convergences significatives et de vérifier diverses hypothèses qui avaient pu être avancées a priori (1) quant à l'attitude des partenaires sociaux et quant à l'impact des contrats de préretraite-démission sur la gestion de la main-d'œuvre dans l'entreprise et sur le marché du travail.

I. LES INTÉRÊTS RESPECTIFS DES PARTENAIRES SOCIAUX PAR RAPPORT AUX CONTRATS DE PRÉRETRAITE-DÉMISSION

La mise en œuvre de la politique des contrats de solidarité fait appel à un double volontariat : celui des directions d'entreprise d'une part, et d'autre part, au sein des entreprises, celui des travailleurs et de leurs représentants. La négociation des contrats répond donc d'abord à deux séries de motivations qu'il convient d'identifier.

Mais préalablement, il faut remarquer que la préretraite-démission n'a suscité de conflit majeur dans aucune des entreprises visitées. Quels qu'aient été les partenaires qui aient pris l'initiative de la discussion d'un contrat — dans les PME, ce furent souvent les salariés; dans les grandes entreprises, la direction et les syndicats ont presque toujours pris simultanément l'initiative —, les conflits qui ont pu se manifester au cours de la négociation n'ont en aucun cas revêtu un caractère de principe : leur résolution s'est opérée par rapprochement des points de vue divergents et non par le recul intégral d'une des

(1) Notamment dans certains travaux macro-économiques de la direction de la Prévision.

parties en cause par rapport à ses positions initiales. La lenteur avec laquelle nombre de contrats ont été mis au point et signés est du reste plus souvent imputable à l'impréparation du service public de l'emploi — la campagne politique de promotion des contrats de solidarité a débuté plusieurs mois avant que les textes d'application ne soient disponibles — qu'à des difficultés survenues dans l'entreprise.

Ce consensus résulte d'une convergence d'intérêts différents.

1. Les salariés et leurs représentants.

Quatre séries de motivations peuvent être dégagées du côté des travailleurs. Elles interviennent en totalité ou en partie selon les cas et leur articulation peut s'opérer de façon variable pour aboutir à la décision finale du salarié auquel est proposée une préretraite-démission.

L'opportunité de la cessation d'activité anticipée.

Dans beaucoup de cas, et notamment en ce qui concerne les travailleurs manuels, le désir paraît profond d'une rupture rapide et totale avec l'entreprise. L'usure physique des travailleurs en cause — dont l'absentéisme pour maladie est parfois relativement important — est souvent à l'origine de ce désir. Mais d'autres considérations personnelles peuvent jouer, par exemple le souci d'aligner sa situation sur celle d'un conjoint resté inactif ou déjà sorti de la vie active.

Des facteurs liés à la situation du salarié dans l'entreprise peuvent aussi intervenir assez fréquemment : le refus de certaines évolutions du poste de travail qui sont déjà engagées ou qui sont prévisibles; le sentiment d'être dépassé par l'évolution technique, du fait d'un bagage initial insuffisant et/ou d'une capacité d'adaptation affaiblie; la certitude d'avoir déjà atteint son « plafond professionnel »; la crainte que l'entreprise ne puisse assurer le maintien dans l'emploi pendant la période qui reste à courir jusqu'à l'âge de la retraite. Ces motivations peuvent se rencontrer chez des ouvriers, chez des employés et chez des cadres.

L'enquête ne permettait pas d'analyser la manière dont ces candidats à la préretraite comptaient aménager leur mode de vie après leur démission. Toutefois, le très faible intérêt qu'ils manifestent a priori pour la formule de la préretraite progressive laisse à penser que la perspective d'une rupture brutale de l'activité professionnelle n'est pas vécue par ces futurs démissionnaires comme un processus d'exclusion traumatisant, comme ce fut le cas pour certains travailleurs de la sidérurgie ou du textile, à la fin des années soixante-dix.

Pour d'autres travailleurs au contraire, la préretraite totale est assimilée, peu ou prou, à un processus de rejet. De ce fait, les intéressés n'envisagent pas de démissionner ou hésitent à le faire. Ainsi, l'éventualité d'un départ volontaire est écartée par certains cadres et certains travailleurs pourvus d'un métier de haute qualification, en particulier dans les PME. Il est clair alors que ces salariés ne souhaitent pas une rupture anticipée avec une activité professionnelle dans laquelle ils sont personnellement très impliqués et — parfois — avec tout un mode de vie socialement valorisant. La perspective d'une césure moins brusque, par la voie d'une préretraite progressive, leur paraît généralement incompatible avec leur niveau de responsabilité.

Dans la plupart des entreprises, les syndicats et les représentants des salariés ont bien entendu revendiqué l'ouverture la plus large du droit à bénéficier des mesures de préretraite. Ils se sont donc prononcés contre l'instauration de quotas et en faveur d'un allongement maximal de la période d'application du contrat, cet allongement permettant simultanément d'augmenter le nombre des bénéficiaires potentiels des préretraites et de garantir à plus long terme la stabilité des effectifs occupés par l'entreprise.

Position de principe en faveur de la solidarité entre générations face au chômage.

Articulée avec les revendications concernant l'ouverture la plus large du droit à la préretraite, la nécessité d'une solidarité entre générations face au chômage est fortement proclamée par les représentants du personnel dans beaucoup d'entreprises.

Ce thème de mobilisation répond à une préoccupation réelle de certains bénéficiaires potentiels des préretraites. Cette préoccupation ne tient pas seulement à des raisons idéologiques. Dans plusieurs PME, notamment parmi celles qui sont implantées sur des bassins d'emploi de dimensions réduites, la solidarité vis-à-vis des jeunes chômeurs revêt un aspect immédiatement tangible dans la mesure où les démissions pourront permettre l'embauche de personnes de connaissance, de voisins, voire de parents.

Un revenu de remplacement relativement élevé jusqu'à 60 ans.

Le revenu assuré aux démissionnaires jusqu'à leur soixantième anniversaire (70 % du salaire de référence revalorisé des douze derniers mois, soit 80 % du salaire net) est considéré comme satisfaisant. Il faut remarquer toutefois que les entreprises visitées emploient très peu de salariés aux alentours du SMIC, pour lesquels l'appréciation qui précède serait peut-être à nuancer, même si les dispositions relatives à la garantie journalière de ressources prévues par la convention du 27 mars 1979 et assurant jusqu'à 90 % du salaire journalier de référence sont applicables dans leur cas.

Comme on le verra ultérieurement, un complément de revenu est parfois assuré par l'entreprise.

Le revenu prévu en cas de préretraite progressive — 85 % du salaire net antérieur — est à peine supérieur au revenu de remplacement assuré aux démissionnaires. Cette situation explique très largement le peu d'intérêt suscité chez les salariés par la préretraite progressive. On peut même noter à ce propos que dans trois entreprises visitées, le revenu de remplacement assuré aux démissionnaires est plus important que le revenu dont bénéficieraient des travailleurs en préretraite progressive, compte tenu du complément de revenu servi aux démissionnaires par les entreprises.

Le principe acquis de la validation gratuite des points de retraite complémentaire entraîne un avantage particulier pour les salariés affiliés au régime de retraite des cadres. Pour certains de ces salariés toutefois, les incertitudes concernant les modalités pratiques de cette validation gratuite pendant la période de la préretraite constituent une source d'inquiétude.

Une situation favorable à partir de 60 ans.

Les bénéficiaires potentiels des préretraites sont généralement bien informés des conditions du passage en garantie de ressources à partir du soixantième anniversaire. Ce passage est évidemment perçu comme un avantage important dans le contexte de l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans : les démissionnaires se voient garantir de 60 à 65 ans un revenu supérieur à celui dont ils auraient pu disposer comme retraité sur tout ou partie de cette période de leur vie. L'intérêt de la formule est particulièrement sensible pour les salariés qui auraient eu à 60 ans une durée d'assurance vieillesse inférieure à 37 ans et demi car la période d'indemnisation au titre de la garantie de ressources est prise en compte pour l'ouverture des droits à pension.

Le droit à la garantie de ressources étant réservé à ceux qui auront démissionné avant la date d'entrée en vigueur des dispositions en préparation sur l'abaissement de l'âge de la retraite, les candidats à la préretraite sont incités à prendre leur décision avant cette date, fixée pour l'instant, en l'état actuel des projets, au 1er avril 1983.

Quelques inquiétudes se manifestent cependant, entraînant parfois les salariés à réserver leur décision de démissionner. Elles ne portent pas sur l'automaticité du passage en garantie de ressources, mais sur les aménagements du mode de calcul de cette allocation qui pourraient intervenir lors du renouvellement ou de la suppression du régime actuel.

Par ailleurs, il semble que dans quelques petites et moyennes entreprises les salariés potentiellement démissionnaires soient mal informés sur les conditions du passage de la préretraite à la garantie de ressources ou à la retraite. Ce manque d'information tient à la réserve de la direction, à la faiblesse de la représentation du personnel et aux difficultés rencontrées par les salariés pour solliciter ou obtenir des renseignements auprès des services publics compétents. Dans les entreprises visitées, les personnels concernés s'en tiennent alors à une position d'attentisme.

LE DISPOSITIF DES CONTRATS DE SOLIDARITÉ

Les contrats de solidarité peuvent comporter une ou plusieurs des trois mesures suivantes :

- Départ en préretraite volontaire des salariés âgés de moins de 60 ans, éventuellement à partir de 55 ans, avec remplacement nombre pour nombre (voir également l'annexe).
- Mise en préretraite à mi-temps de salariés volontaires âgés de moins de 60 ans, éventuellement à partir de 55 ans, avec remplacement par des embauches équivalentes en temps de travail. Les intéressés reçoivent, pour le mi-temps non effectué, un revenu de remplacement équivalent à 30 % de leur ancien salaire brut.
- Aide temporaire aux entreprises qui procèdent à une forte baisse de la durée du travail pour créer des emplois (exonération dégressive des cotisations patronales de sécurité sociale pour chaque emploi supplémentaire résultant de la réduction du temps de travail programmée depuis le 15 septembre 1981. La durée hebdomadaire effective moyenne du travail devra atteindre 37 heures au 1er janvier 1983 ou 36 heures au 1er septembre 1983. Dans le premier cas, l'exonération sera de 75 % pendant un an, puis de 50 % pendant un an. Dans le second cas, l'exonération atteindra respectivement 100 % puis 75 %.

2. Les directions d'entreprise.

La conception d'ensemble de la politique des contrats de préretraite-démission est appréciée favorablement par l'ensemble des responsables d'entreprise interrogés. Ce consensus tient à la simplicité du dispositif imaginé et, bien entendu, au fait que la prise en charge financière des préretraites incombe totalement à l'État et aux organismes sociaux. Les critiques formulées — sur lesquelles on reviendra plus loin — ne portent pas sur le principe du remplacement nombre pour nombre, ni sur le principe du maintien des effectifs, mais sur telle ou telle des dispositions pratiques prévues par les textes pour assurer le respect de ces deux contraintes.

Les entreprises visitées sont par définition en mesure d'assurer à court-moyen terme le maintien — sinon la croissance — de leurs effectifs. Par rapport à leur gestion et à leur stratégie, la signature du contrat est une opération qui ne peut être que neutre ou avantageuse. La gamme des avantages éventuellement escomptés de la mise en œuvre du contrat est plus ou moins ouverte selon que les entreprises peuvent et veulent intégrer plus ou moins profondément dans leur politique d'ensemble les mouvements de personnel attendus. A cet égard, on doit noter que dans le cas particulier des entreprises qui sont filiales d'une société mère ou qui appartiennent à un groupe, la conception du contrat peut s'inscrire dans une stratégie qui déborde le cadre de l'entreprise et que la méthode d'enquête retenue ne permet pas toujours d'appréhender pleinement.

Motivations sociales.

Dans quelques PME, la signature du contrat de préretraite-démission relève surtout du souci d'accéder à une demande des salariés considérée comme légitime. L'aménagement des emplois et des postes de travail au terme de l'opération sera inchangé ou aura subi des modifications mineures.

Dans beaucoup d'entreprises, de toutes tailles, le fait même que le contrat soit élaboré en concertation avec les représentants du personnel est considéré comme un facteur important de détente des relations sociales. Bien entendu, l'engagement pris par l'employeur de maintenir les effectifs pendant un an au-delà de la date limite fixée pour les départs en préretraite constitue également un facteur de clarification et d'apaisement des relations avec l'ensemble du personnel. Ces observations concernent des entreprises dont les caractéristiques sont très contrastées en ce qui concerne le climat social. Elles émanent par ailleurs de responsables ayant eu une part d'initiative très variable dans le processus de négociation du contrat. L'intervention des contrats de solidarité dans la dynamique des relations sociales internes aux entreprises s'avère donc multiforme.

Il faut signaler enfin que la volonté de manifester une participation à l'objectif national de lutte pour l'emploi est assez souvent affichée par les directions d'entreprise. Les déclarations en ce sens ne sont pas nécessairement de simples clauses de style. En effet, au-delà de ses effets immédiats sur le marché du travail, la politique de plusieurs des entreprises visitées a un fort impact, à l'échelon national ou à l'échelon local, en raison de sa valeur d'exemple.

Des avantages du point de vue de la gestion du personnel.

Dans de nombreux cas, les mouvements de départ et d'embauche vont permettre un rééquilibrage de la pyramide des âges, un rajeunissement des effectifs et un déblocage des promotions internes. Ils pourront permettre également un meilleur ajustement des qualifications en fonction de l'évolution actuelle ou future des processus de production. Dans le cas des entreprises à établissements multiples, ces mouvements pourront faciliter des redéploiements géographiques de la main-d'œuvre qui s'avèreraient parfois pratiquement impossibles à engager en l'absence du contrat. Le fait que tout ou partie de ces opérations interviendront dans un laps de temps relativement court constitue un atout important pour les entreprises. Celles-ci peuvent formuler leur politique du personnel de manière plus cohérente et plus ambitieuse que si elles avaient pu disposer simplement de la marge de manœuvre autorisée par le turn-over habituel des effectifs et en particulier par l'échéancier normal des départs en retraite. Elles se trouvent donc incitées en contrepartie à repenser leur gestion du personnel du point de vue des méthodes — certaines entreprises chercheront à mettre en place une véritable gestion prévisionnelle du personnel — et du point de vue des moyens, certaines entreprises mettront en œuvre une politique de formation plus dynamique.

Les effets de la mise en œuvre du contrat sur la masse salariale ont assez souvent fait l'objet d'une estimation — au moins sommaire — et sont considérés comme favorables, notamment, bien entendu, dans les entreprises où sont aménagées de vraies possibilités de carrière et où les rémunérations sont élevées. Mais dans la majorité des cas, ces effets n'ont fait l'objet d'aucune évaluation précise.

Des possibilités de réorganisation de la production.

Dans les entreprises de toutes tailles, l'application du contrat de préretraite peut accompagner, voire impulser, un aménagement de l'organisation du travail ou des processus de fabrication. Certains postes ou certaines fonctions sont amenés à disparaître, d'autres à se transformer, d'autres enfin doivent être créés. Ces évolutions peuvent concerner un ou plusieurs ateliers, services, établissements, ou l'ensemble de l'entreprise. Elles peuvent s'accompagner d'une utilisation plus intensive des équipements. Elles requièrent souvent une élévation de la qualification des personnels et une amélioration de la polyvalence de ceux-ci. La restructuration des emplois et des postes de travail est donc facilitée par le jeu des départs et embauches prévus. Il est à noter que dans certains cas, l'ampleur des mouvements de départ attendus, ou l'importance hiérarchique des démissionnaires, pousse à la réorganisation complète de tout ou partie de certains services.

Dans quelques cas observés, ces opportunités offertes par le contrat sont utilisées pour accompagner ou permettre, non pas un simple aménagement de l'organisation du travail, mais une réorientation de la fabrication et une modification de la gamme de produits.

Ces possibilités ouvertes par les contrats de préretraite-démission dans le contexte de l'évolution ou de la réorganisation de l'entreprise et de la production sont perçues comme un avantage majeur par les directions les plus dynamiques. Elles feront l'objet d'un examen approfondi dans la suite de cet article.

II. LES DÉPARTS EN PRÉRETRAITE

D'une façon générale, la politique des entreprises consiste à accepter le départ des salariés âgés, voire, dans quelques cas, à faire pression pour pousser au départ certains salariés remplissant les conditions requises pour la préretraite. Du côté syndical, aucune restriction au départ n'existe ; au contraire, les organisations syndicales cherchent à faire disparaître les quotas qui ont été parfois institués, l'adhésion du comité d'entreprise au plan de départs proposé pouvant malgré tout être suspendue au cas où les

remplacements ne s'effectueraient pas dans les établissements des partants, mais dans un autre établissement de l'entreprise. Dans la pratique, les modalités et les incitations au départ, les raisonnements individuels des personnes concernées, les conditions particulières de l'activité de chaque entreprise peuvent entraîner l'apparition de situations variées.

1. La détermination du nombre de partants.

Le taux de départ est calculé à partir de trois éléments :

— l'effectif potentiel de base, qui représente le total de la population âgée de 55 à 59 ans;

— l'effectif potentiel réel, qui se calcule à partir de la population réellement concernée par une possibilité de départ, c'est-à-dire s'il y a lieu, une fois des quotas établis. Ainsi, par exemple, il peut s'agir des personnes âgées de 58 et 59 ans si l'âge minimum de départ est fixé à 58 ans;

— l'effectif partant, dont le montant est déterminé par le nombre de personnes acceptant le contrat de solidarité préretraite-démission et faisant partie de l'effectif potentiel réel.

Le taux de départ se calcule alors par le rapport de l'effectif partant sur l'effectif potentiel réel.

Plusieurs modalités de calcul du taux de départ seraient possibles. Entre autres, il pourrait être égal au rapport des effectifs partants sur l'effectif potentiel de base. La différence entre ce calcul et celui décrit précédemment tient à l'instauration de quotas dans certaines entreprises. Là où ils s'appliquent, le taux de départ est de 100 % avec la définition retenue et de l'ordre de 20 % avec la seconde définition. Dans les deux cas, aucune interprétation n'est satisfaisante : le premier taux est une évidence car le quota a été choisi en fonction du succès escompté de la mesure, le second taux est anormalement faible car consécutif à l'impossibilité, pour de nombreux salariés, de bénéficier des contrats.

D'autres éléments rendent délicate l'utilisation du taux de départ — les départs sont souvent échelonnés, les salariés ayant la possibilité de partir ne sont pas tous décidés à le faire, certains contrats ont été signés plus tôt que d'autres, etc. — indépendamment de la définition du taux de départ retenue. Tout ceci implique qu'une grande prudence est nécessaire dans la comparaison des taux entre eux, ceux-ci ne reflétant qu'une situation à un moment donné et l'attitude des entreprises et des salariés face aux contrats n'étant pas homogène.

L'existence de quotas.

Seule une minorité d'entreprises visitées a fixé des quotas. Ceci suppose une ou plusieurs raisons objectives de limiter les départs. En effet, si l'information sur l'existence des contrats de solidarité a été faite correctement, la pression syndicale pour éliminer de tels quotas peut s'avérer très forte. Aucune discrimination personnelle n'étant possible, certaines discriminations catégorielles peuvent être invoquées pour ne pas prendre en compte l'effectif potentiel de base et limiter les départs.

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES

Lors du démarrage de l'enquête, aucune exploitation statistique n'était disponible sur les caractéristiques des entreprises ayant signé des contrats de solidarité. De toutes façons, la taille réduite de l'échantillon d'entreprises visitées interdisait la recherche d'une quelconque représentativité.

L'option retenue a donc consisté à rechercher la plus grande variété de situations possibles en répartissant les entreprises sur cinq régions ayant des caractéristiques assez différentes (Ile de France, Poitou Charentes, Rhône Alpes, Lorraine, Pays de la Loire) et en s'efforçant d'avoir au moins une entreprise dans chacun des principaux secteurs et dans chaque tranche de taille.

Une analyse des politiques de gestion du personnel des entreprises enquêtées, non reproduite dans le présent article, figure dans le rapport d'enquête disponible auprès de l'unité de documentation du Service des études et de la statistique du ministère du Travail.

Répartition par taille, activité et région des 28 entreprises enquêtées

	Salariés					
	— de 10	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 à 999	1 000 et +
IAA						1
BTP					2	1
Biens intermédiaires			1	2	1	
Biens d'équipement			1	2		3
Biens de consommation			2	1		
Commerces	1	1	2			
Transports				1		
Services marchands		1	2			
Assurances, organismes financiers, location immobilière			1			2
Ensemble	1	2	9	6	3	7
dont :						
— Lorraine		1	3	1		
— Pays de la Loire			2		1	2
— Poitou-Charentes			1	3	1	
— Rhône-Alpes		1	1	2	1	
— Paris	1		2			
— Entreprise poly-régionales						5

Le premier type de discrimination est lié à la qualification. Certaines entreprises emploient un personnel hautement qualifié, avec une expérience importante et jouant un rôle primordial dans le processus de production, que ce soit en tant qu'ouvrier, agent de maîtrise ou encore cadre. Une entreprise du secteur de l'aviation est particulièrement caractéristique sur ce point, de même qu'une imprimerie. La crainte d'un départ massif de ce personnel due à la difficulté de son remplacement immédiat, donc à la perte d'un savoir et d'une partie de l'efficacité de l'entreprise,

entraîne la mise en place de quotas basés sur l'âge et sur la qualification : les départs ne sont autorisés qu'à partir d'un certain âge et l'échelonnement des départs peut être fonction des qualifications.

La seconde raison principale d'instauration de quotas est l'importance du nombre de personnes concernées par rapport à l'effectif total de l'entreprise. Cette appréciation du pourcentage de départs « acceptables » est différente suivant les entreprises. Celles-ci craignent les difficultés liées à l'embauche, l'allongement excessif du temps d'organisation nécessité par une telle opération. Ainsi une entreprise de construction navale a limité l'âge de départ à 57 ans; ajouter les personnes âgées de 55 et 56 ans aurait fait passer l'effectif potentiel partant de 8 à 12 % environ de l'effectif total.

Un autre cas plus complexe a été constaté dans une très grande entreprise. Le quota a été fixé à 3 500 personnes, soit 3,4 % des effectifs. Plusieurs motifs se trouvent à l'origine de cette décision. Si l'effectif potentiel de base avait servi de référence, indépendamment des problèmes de production, il aurait fallu pourvoir plus de 12 000 postes, soit 11,8 % des effectifs. Or, 3 500 partants entraînent déjà un volume d'embauche supérieur à 4 000 compte tenu de renoncements prévisibles. A cela s'ajoutent 8 000 embauches annuelles dues au turn-over habituel, soit plus de 12 000 postes à pourvoir dans l'année. Si aucun quota n'avait été établi, plus de 24 000 personnes auraient dû être recrutées, ce qui dépasse largement les capacités d'absorption des services du personnel.

Une dernière raison a pu être avancée. Une entreprise, accordant une indemnité de départ ou un capital complémentaire, a fixé un quota non seulement à cause de l'impossibilité de laisser partir trop de personnel hautement qualifié, mais aussi pour des raisons financières. En effet, le capital complémentaire, attribué dans le passé lors des départs en garantie de ressources, a été maintenu pour les départs en préretraite, mais trop de démissions auraient entraîné des charges excessives pour l'entreprise; l'enveloppe financière n'étant pas extensible, une limite du nombre de bénéficiaires a été fixée, le principe de ce capital étant considéré comme un avantage acquis par les syndicats.

Toutes ces raisons peuvent évidemment être combinées. Les quotas instaurés par les entreprises sont en général déterminés par une limite d'âge : départs après 56, 57 ou 58 ans.

Cette limite peut être complétée par une condition d'ancienneté dans l'entreprise, par la fixation d'un coefficient salarial minimum ou maximum, l'exclusion des cadres du dispositif, etc. Si ces quotas sont explicites et affichés, d'autres ne le sont pas. Dans une entreprise moyenne du secteur tertiaire, particulièrement « paternaliste », c'est la non-diffusion de l'information qui a permis l'apparition d'un quota implicite, d'autant plus que les syndicats y sont quasiment inexistants. Ce comportement, clairement décrit par quelques salariés dans cette entreprise, paraît exister aussi dans d'autres entreprises, plus particulièrement celles de taille moyenne ou petite où la pression syndicale est souvent faible. Mais la nature même de cette enquête, privilégiant les entretiens avec les chefs d'entreprise, rend difficile l'appréciation de la fréquence réelle de ce comportement. De manière générale, dans les entreprises visitées, l'instauration de quotas a plutôt été fixée dans les grandes entreprises, car il paraissait difficile de laisser partir un trop grand nombre de personnes, compte tenu du turn-over déjà existant. Lorsque le critère de qualification a été avancé, aucun critère de taille ne différencie les entreprises; par contre, il s'agit plutôt d'entreprises industrielles. Compte tenu de la taille des entreprises dans l'échantillon, des quotas institués par certaines d'entre elles, l'effectif potentiel total de base de l'ensemble des entreprises représente plus du double de l'effectif potentiel réel.

Les taux de départ.

Il n'est pas toujours possible de calculer dès à présent un taux de départ dans la mesure où les départs peuvent s'échelonner dans le temps et les salariés renoncer à bénéficier de la mesure. Cette donnée est donc très incomplète.

Très grossièrement, la pyramide des âges est telle que l'effectif potentiel de base rapporté aux effectifs totaux varie de 4 à 20 % avec un nombre important d'entreprises ayant un pourcentage compris entre 8 et 13 %. L'introduction de quotas dans les entreprises fait baisser ce rapport aux alentours de 2 à 5 %.

Les taux de départ constatés à la date de l'enquête varient de 20 à 100 % avec une très forte concentration d'entreprises entre 50 et 85 %. Ces taux ne présentent, pour l'instant, qu'un intérêt réduit puisque la date limite de départ n'est pas toujours atteinte et que tous les salariés ne se sont pas encore décidés. Dans certaines entreprises cependant, la date limite est déjà dépassée, ce qui permet de connaître le taux définitif, dans d'autres, tous les salariés ont fait connaître leur décision; les taux vont alors de 50 à 70 %.

Il n'est guère possible, enfin, de dégager un comportement des grandes entreprises ou des petites, du secteur tertiaire ou industriel. Des taux faibles ont pu être constatés indépendamment des critères de taille et de secteur des entreprises. Un quota a été fixé dans une grande entreprise tertiaire, et le directeur du personnel a fait état d'un enthousiasme modéré pour les contrats de solidarité. Pourtant, l'effectif potentiel réel ne représente environ que 20 % de l'effectif potentiel de base. Inversement, la demande des salariés dépasse très largement le quota instauré dans une entreprise industrielle. De même, peu de personnes travaillant dans une entreprise moyenne (un garage) désirent partir en préretraite, alors que tout l'effectif potentiel d'une entreprise moyenne fabricant de l'emballage souhaite bénéficier de la mesure. La taille de l'échantillon et son manque de représentativité au sens statistique ne permettent pas d'effectuer des généralisations.

Par ailleurs, parmi les entreprises enquêtées on constate que les étrangers ont bénéficié des contrats de solidarité de façon équivalente à leur proportion dans les effectifs concernés. Certes, un nombre significatif d'étrangers n'existait que dans deux ou trois entreprises; dans ces quelques cas, les taux de départ ont été identiques à ceux du reste du personnel.

2. Les non-partants.

Dans cette catégorie ne figurent pas les personnes non comprises dans l'effectif potentiel réel, bien qu'appartenant à l'effectif potentiel de base. Autrement dit, il s'agit seulement des personnes auxquelles l'entreprise a offert la possibilité de bénéficier des contrats de solidarité.

Les raisons généralement avancées par les chefs d'entreprise sont de deux ordres.

D'abord, elles sont d'ordre financier. Pour les quelques salariés dont les revenus sont proches du SMIC, la réduction du salaire net est souvent trop importante, même si en ce qui concerne le SMIC, le minimum garanti (identique à celui de la garantie de ressources) est de l'ordre de 90 % du salaire net. De même, certains salariés ayant encore des enfants à charge, parfois en cours d'études supérieures, ne peuvent se permettre de réduire leur salaire de 20 %. Mais cet argument est avancé même lorsque l'entreprise complète le revenu à hauteur de 90 % du salaire net. Les questions financières sont donc loin d'être les seules en cause.

Les raisons peuvent, en effet, s'avérer d'un autre ordre. Certes, pour les cadres, il s'agit de la perte d'avantages en nature (voiture de fonction, frais généraux, hôtels, restaurants, en particulier voyages à Paris), même si ces raisons ne sont pas toujours explicitées. Mais, en fait, surtout dans les petites villes de province, ils ont peur de perdre leur statut social. Pour les salariés « moyens », il s'agit sans doute aussi de conserver le statut de salarié actif, par rapport à leur famille et leurs connaissances; ceci peut être interprété comme un refus du statut du retraité, fût-il préretraité.

Cette idée de démission a d'ailleurs provoqué un mouvement de refus chez certains salariés dont la carrière s'est déroulée pendant une très longue période dans la même entreprise.

D'autres raisons plus particulières ont été évoquées.

Dans les banques, où l'âge normal de la retraite est fixé à 60 ans, les démissionnaires qui auraient eu 30 années de services bancaires validés à cet âge, sont assurés d'avoir la même retraite que s'ils étaient restés dans l'entreprise; en revanche, ceux qui ont un nombre d'annuités insuffisant disposeront d'une allocation complémentaire versée par l'UNEDIC leur assurant un revenu de remplacement moins intéressant que celui qui résulterait du passage en garantie de ressources.

Par ailleurs, l'incertitude concernant les modalités de la validation gratuite des points de retraite complémentaire au titre du passage en garantie de ressources de 60 à 65 ans a été soulignée par les salariés et explique leur expectative dans deux ou trois entreprises du secteur des transports et du secteur industriel.

D'autres salariés n'ont simplement pas souhaité partir en préretraite par intérêt pour leur poste (exemple d'un journaliste). D'autres n'avaient pas dix ans d'activité salariée (ceci est fréquent dans les zones rurales). D'autres enfin considèrent que les avantages sociaux et les conditions de travail dans leur entreprise sont tels qu'ils ne souhaitent pas arrêter leur activité.

3. Les aides au départ.

Plus de la moitié des entreprises visitées ont accordé à leurs salariés un complément de salaire ou une indemnité de départ qui vient alors s'ajouter aux 70 % du salaire brut. Dans la grande majorité des cas, il s'agit simplement d'une indemnité de départ identique à celle touchée lors de la retraite, calculée en fonction de l'ancienneté et qui peut s'élever à plusieurs mois de salaire. Cette indemnité est généralement versée lors du départ de l'intéressé. Dans un seul cas, elle sera versée à 60 ans, pour des raisons fiscales. Un autre système, qui a pu être constaté deux ou trois fois, consiste à fournir un complément de salaire jusqu'à l'âge de 60 ans qui s'ajoute alors à l'indemnité de départ. Il peut s'agir de 5 à 8 % du salaire brut calculé par rapport aux douze derniers mois. Cet apport a parfois été calculé pour la durée totale du contrat de solidarité et sera versé en totalité en trois fois en janvier 1983, juillet 1983 et janvier 1984. Enfin, dans un seul cas, un capital complémentaire est versé aux partants.

Dans ce dernier cas seulement, ce versement supplémentaire a obligé l'entreprise à limiter les départs pour des raisons financières. Dans tous les cas, les quotas ne se trouvaient pas liés, tout du moins officiellement, à cet aspect.

Qutre raisons peuvent généralement avoir incité certaines entreprises à cet effort supplémentaire :

— la pression syndicale : ce qui est attribué lors du départ à la retraite devait l'être lors de la préretraite;

— le versement d'indemnités aux salariés lors des départs en garantie de ressources : ceci conduit certaines entreprises à accorder le même avantage lors des départs en préretraite-démission;

— une incitation financière supplémentaire au départ du salarié : le système du complément de salaire correspond à cette raison;

— enfin, quelques entreprises ont considéré que cette aide était justifiée, particulièrement pour les bas salaires, et que, compte tenu de l'ancienneté du personnel partant au service de l'entreprise, ceux-ci ne devaient pas être pénalisés par une insuffisance de ressources.

4. L'échelonnement des départs.

Dans la grande majorité des cas, le départ a été quasiment immédiat ou au libre choix du salarié, en tenant compte d'une période de préavis dont le respect n'était pas toujours exigé. Cependant, pour des raisons techniques de recrutement et de formation dans le cas du remplacement d'une personne particulièrement qualifiée ou d'un cadre, l'entreprise peut échelonner les départs pour s'assurer de la qualité du remplaçant.

D'autres systèmes existent également. Les départs peuvent s'effectuer en fonction de l'âge ou de l'état de santé, ou bien ils coïncident avec le début des vacances, ou encore, un nombre arbitraire de dix départs par semaine est fixé.

Enfin, l'échelonnement peut simplement correspondre à des difficultés de trésorerie suscitées par le versement des indemnités de départ à plusieurs dizaines de salariés.

La seconde phase des contrats de solidarité préretraite-démission concerne le remplacement des partants, objet du développement suivant.

III. LE REMPLACEMENT DES PRÉRETRAITÉS

Les deux seules contraintes engendrées par les contrats de solidarité de préretraite-démission sont le remplacement nombre pour nombre et la clause de maintien des effectifs pendant un an après la date limite fixée pour les départs. On ne traitera ici que de la politique de remplacement des partants.

1. L'insertion des embauches au titre des contrats dans la politique générale d'embauche et les liens avec l'ANPE.

Les méthodes d'embauche n'ont dans l'ensemble pas varié — ou pas encore varié — du fait des contrats de solidarité. Les entreprises ont conservé leurs priorités, renforcées par le volant supplémentaire d'embauches possibles. Ceci ne signifie pas que la politique d'embauche n'a pas évolué à cause de ces contrats. En effet, dans de nombreux cas, la masse importante des partants a permis aux entreprises d'envisager des réorganisations ou des réorientations de leur personnel, comme la partie suivante le montrera. Les priorités sont cependant restées, degré de qualification, âge, par exemple, avec une volonté supplémentaire d'accroître la moyenne du potentiel intellectuel et productif du personnel de l'entreprise.

Certaines entreprises privilégient l'embauche de jeunes depuis fort longtemps. Ce phénomène a eu tendance à s'accentuer avec le recours aux contrats à durée déterminée ou aux diverses formules des pactes nationaux pour l'emploi (particulièrement les stages pratiques), et permet à certaines entreprises, non seulement d'allonger la période d'essai avant l'embauche, mais encore de se constituer un « réservoir » de salariés potentiels dans lequel elles puisent en fonction des besoins si les personnes ne sont pas embauchées ailleurs. Cette attitude est particulièrement fréquente en province. Dans ce cas, le recours à l'ANPE ne pose généralement pas de problème.

D'autres entreprises ont besoin de personnel très qualifié. La formation interne permet souvent de répondre aux besoins, mais lorsque cela s'avère impossible, le recrutement s'effectue à l'extérieur. Il s'agit soit de jeunes issus du système scolaire ayant une forte qualification, soit de personnes provenant d'autres entreprises. Ce dernier cas peut survenir lors de la fermeture d'usines locales par exemple, entraînant des licenciements. Le passage par l'ANPE est alors fréquent. Mais il peut aussi s'agir de personnel débauché dans d'autres entreprises, sans passage par le chômage.

D'une façon générale, plus la qualification s'élève, qu'il s'agisse de jeunes étudiants ou de moins jeunes, moins le recours à l'ANPE est fréquent. Toutes les entreprises ont accepté cette priorité accordée pendant un certain temps à l'ANPE, mais pratiquement toutes sont sceptiques sur les possibilités de l'agence de fournir du personnel qualifié, surtout si le nombre de personnes recherchées est important. Les relations avec l'ANPE ne sont pas en cause ici, d'autant plus que souvent elles sont fréquentes et plutôt bonnes, mais c'est un constat. Par contre, lorsqu'il s'agit de main-d'œuvre peu ou non qualifiée, le recours à l'ANPE ne pose pas de problème.

En résumé, vis-à-vis de l'ANPE, la clause d'exclusivité de l'agence locale pendant une période de quelques semaines, a toujours été acceptée et semble normale, les contrats s'inscrivant dans le cadre de la lutte contre le chômage. Les critiques habituelles concernant les agences sont parfois exprimées, principalement le manque de précision dans les qualifications des demandeurs d'emploi et des délais souvent très longs.

La volonté de rehausser le niveau de qualification du personnel entraîne la recherche de salariés possédant un BTS ou sortant d'un IUT, ce qui n'implique pas obligatoirement le recours à l'ANPE. La clause d'exclusivité devient dans ces cas-là illusoire. Lorsqu'il s'agit de personnel très qualifié, une autre difficulté survient : le délai maximum de remplacement du partant n'est pas toujours suffisant pour trouver la personne adéquate, l'ANPE étant généralement

impuissante à fournir des candidats. Ce problème se trouve accru par la quasi-nécessité d'assurer une formation supplémentaire qui, dans certains cas, peut être longue et coûteuse. L'utilisation prévue des contrats emploi-formation est un des moyens de remédier à moindre coût à cette difficulté.

Il est malaisé d'avoir une idée exacte du pourcentage de personnes venant de l'ANPE et du nombre de chômeurs indemnisés parmi elles. Plus le personnel embauché est jeune et non qualifié, plus il est probable qu'il vienne de l'ANPE, c'est la seule règle générale constatée.

2. **Que deviennent les postes des partants?**

Peu d'entreprises remplacent directement les partants par le personnel recruté. Lorsque le poste est intégralement conservé, un système de promotion interne est établi et les nouvelles embauches s'effectuent à la base, surtout lorsqu'il s'agit du départ d'une personne de l'encadrement. Le type de remplacement où le poste est conservé n'existe pas uniquement dans des petites entreprises. Une grande banque a procédé de cette façon. Mais ce cas est peu fréquent et la réalité plus complexe. En effet, il semble exister trois grands types de comportement dans les entreprises :

— le premier privilégie un remplacement poste pour poste;

— le second paraît a priori analogue, mais la discussion avec le chef d'entreprise laisse clairement entrevoir des modifications de poste ultérieures;

— le troisième a déjà inclu dans ses objectifs des modifications ou des transformations importantes dans l'organisation du travail.

Le premier type de comportement a été rencontré tant dans les petites que dans les grandes entreprises, quel que soit le secteur. Cependant, le niveau de formation recherché pour le remplacement à la base — généralement supérieur à celui des partants lorsqu'ils ont débuté — laisse présager une évolution du contenu des postes de base. De plus, lorsqu'un cadre quitte l'entreprise, si tout un système de promotion interne se met en place pour le remplacer, l'embauche à la base, qui est la contrepartie du contrat de solidarité, a de fortes chances de correspondre à une embauche déjà prévue avant la conclusion du contrat. Ce comportement a été constaté dans des remplacements très ponctuels, concernant essentiellement du personnel productif, car lorsque le nombre de partants s'élève (même s'il ne s'agit que de cinq ou six personnes), les contrats de solidarité permettent d'accélérer une réorganisation prévue de toute façon et changent immédiatement ou à court-moyen terme le contenu des postes libérés, ou bien permettent la création de postes, également prévus antérieurement, à la base.

Le second type de comportement est beaucoup plus fréquent et existe aussi bien dans le secteur industriel que dans les services.

Dans l'industrie, bien qu'ils semblent très souvent relever du cas des remplacements poste par poste, les remplaçants sont en général choisis de façon à être, dans une certaine mesure, polyvalents et pouvoir changer et de poste et d'atelier. Même si le poste s'avère peu qualifié, manoeuvre par exemple le remplacement d'un salarié âgé par un jeune apporte quand même une certaine mobilité : il est plus facile, de déplacer un jeune fraîchement arrivé qu'un salarié ayant quinze ans d'ancienneté dans l'atelier, de plus le jeune a des potentialités d'évolution supérieures; c'est là un souci souvent avancé tant sur le plan technique que sur le plan hiérarchique lorsque les possibilités de promotion interne sont considérées comme épuisées. Ainsi, ce sont surtout les possibilités ultérieures de changement de poste qui se trouvent prises en compte, plus que l'exploitation immédiate de l'absence de contrainte de remplacement poste par poste. Le remplacement d'une personne âgée par un jeune qui effectuera trois ou six mois plus tard un travail en équipes ne peut que très provisoirement être considéré comme un remplacement poste par poste, ce contenu du poste allant être modifié. Ainsi, par exemple, dans une entreprise moyenne, le remplacement de femmes âgées ne pouvant travailler de nuit et n'ayant pas une activité en équipes, bien que s'effectuant poste à poste, préfigure l'évolution de cette production vers le travail de nuit et en équipes.

Dans le tertiaire également, ce remplacement poste par poste peut n'être qu'apparent. La même argumentation que pour l'industrie peut être développée : potentialités plus grandes, polyvalence, mobilité, etc. Deux exemples particulièrement significatifs sont fournis par une banque et une petite entreprise de 24 personnes. L'informatisation nécessaire dans ces deux entreprises pose la question du remplacement des partants dans des termes en fait plus complexes que le simple remplacement poste par poste annoncé par la direction. La banque a fixé des quotas de départ en préférant conserver un volant de main-d'œuvre pouvant partir ultérieurement en préretraite, si besoin est, lorsque la mise en place complète de l'informatique sera effectuée. Les personnes d'ores et déjà embauchées dans le cadre des contrats de solidarité, bien que remplaçant les partants poste à poste, font déjà partie de cette opération. La petite entreprise doit remplacer un comptable ; indépendamment du caractère très spécialisé de la comptabilité de l'entreprise, il est vraisemblable que le remplaçant devra s'adapter à une gestion informatisée plus sophistiquée que celle actuellement utilisée.

Le remplacement poste par poste peut donc n'être qu'apparent. Rien ne permet d'affirmer qu'une partie des embauches compensatrices n'aurait pas été réalisée en tout état de cause dans un délai raisonnable. Ceci signifie qu'en termes d'emploi, l'embauche totale ex-post ne sera pas égale aux embauches initialement prévues, augmentées des remplacements consécutifs aux contrats de solidarité. Des gains de productivité, des réorganisations du travail, etc., permettront de

confondre une partie de ces deux types d'embauche. Il se produira donc ce qui peut être qualifié de déperdition, c'est-à-dire que certaines embauches prévues ne s'effectueront pas. L'efficacité des contrats de solidarité sur l'emploi et le chômage en sera réduite d'autant.

Le troisième type de comportement se rencontre également fréquemment : les remplacements ne s'effectuent pas poste par poste. De nombreux exemples ont été fournis par les entreprises indépendamment de leur taille et de leur secteur d'implantation.

On peut distinguer deux grands cas de suppressions de poste.

Le premier concerne le redéploiement géographique de certaines entreprises à établissements multiples. Malgré l'insistance syndicale, la clause de maintien des effectifs s'applique au niveau de l'entreprise et non des établissements. Compte tenu de cette clause, les directions ont toute latitude pour laisser partir des salariés dans un établissement et renforcer les effectifs dans un autre et ce, au titre des contrats de solidarité. Plusieurs exemples particulièrement significatifs ont été rencontrés. Dans une première entreprise, la production de trois établissements est appelée à se développer fortement, alors que des problèmes de faiblesse de charge de travail existent dans plusieurs autres. Dans les trois premiers établissements, les effectifs partants ont été respectivement de 44, 87 et 57 et les embauches au nombre de 87, 164 et 148. Mais inversement dans d'autres établissements, les embauches n'ont été que de 650 à 560 pour respectivement 991 ou 620 départs. Dans une seconde entreprise possédant plusieurs établissements dont l'un emploie environ 50 % des effectifs du groupe, mais où l'activité stagne et dont l'autre se trouve, au contraire, en expansion (particulièrement à l'exportation) et a un besoin urgent de main-d'œuvre, les contrats de solidarité viennent alors à point nommé pour faire un transfert de main-d'œuvre. La direction de l'entreprise a dû néanmoins, pour faire accepter son projet par les syndicats, promettre de fournir des éléments détaillés sur la nécessité d'effectuer ces opérations et ce, avant que celles-ci soient engagées. Un dernier exemple est fourni par une entreprise souhaitant depuis quelque temps rapprocher de son siège social une activité d'usinage chimique effectuée par un établissement quelque peu éloigné. Compte tenu de l'absence de mobilité du personnel, le contrat de solidarité permet de supprimer des postes localement, même si les fonctions sont maintenues ailleurs. De tels exemples pourraient être multipliés.

Le second cas concerne la suppression de postes par transfert. Cette opération est très fréquente et elle peut très bien être combinée au premier cas pour les grandes entreprises.

Certains postes techniques sont supprimés lors du départ de leur titulaire et les remplaçants affectés à des postes totalement différents à technicité plus grande. L'utilisation des contrats emploi-formation permet souvent cette adaptation. Il peut s'agir de personnel ouvrier, mais aussi de personnel d'encadrement dans la production avec remplacement par un personnel d'exécution, par exemple des maçons dans le cas d'une entreprise du BTP.

Le transfert peut s'effectuer entre le personnel administratif et le personnel productif. Certaines entreprises ont utilisé les contrats de solidarité pour augmenter celui-ci en ne remplaçant pas la secrétaire ou le dessinateur ou l'attaché commercial en partance.

D'autres entreprises ont plutôt fait l'inverse, c'est-à-dire ont renforcé leur secteur commercial au détriment de la production. Ainsi, une entreprise a supprimé des postes de photogravure et de linotypistes et les a remplacés par des postes commerciaux. Une autre, dont le magasin se trouvait en difficulté, a préféré engager des VRP afin d'accroître ses ventes sur une zone plus étendue.

Dans ce second type d'entreprise, il est clair que les contrats de solidarité de préretraite-démission sont venus accompagner des mesures qui devaient être prises de toutes façons puisque soit des difficultés d'organisation, soit tout simplement un problème de survie les rendaient inéluctables.

La déperdition évoquée lors du deuxième type de comportement est certainement très significative dans les deux cas et l'impact sur le chômage nettement inférieur au schéma simpliste « un départ en préretraite = un chômeur en moins ».

On peut donc considérer dans l'ensemble, qu'elle ne soit pas apparente ou qu'elle soit évidente, l'hypothèse de déperdition comme étant vérifiée. Ceci ne remet pas en cause a priori l'opportunité même des contrats de solidarité de préretraite-démission qui ont le mérite probable, dans la grande majorité des cas, d'accélérer les processus de réorganisation ou au moins d'amener les chefs d'entreprise à y réfléchir compte tenu de l'ampleur des départs. Que cet avantage soit ou non plus important que la déperdition liée à l'application des contrats, constitue un autre débat que l'on ne peut trancher ici.

3. **Le délai de remplacement.**

Plus le personnel embauché est qualifié, plus le délai de remplacement fixé à trois mois paraît insuffisant. En effet, comme il a été dit précédemment, l'efficacité de l'ANPE pour remplacer une personne très qualifiée se révèle pratiquement nulle.

Par contre, certaines entreprises n'ont pas attendu le départ effectif des futurs préretraités pour pourvoir à leur remplacement. Même si celui-ci ne s'effectue pas poste pour poste, mais par un système de promotion interne avec embauche à la base, il permet une mise au courant et une formation sur le tas pouvant être effectuées par le partant.

Une entreprise a reculé au maximum les embauches, utilisant donc à plein trois mois prévus, afin de diminuer la masse des salaires versés par l'entreprise, et ce d'autant plus aisément que ce laps de temps correspond à une période de sous-activité saisonnière.

D'une façon générale, aucun comportement spécifique ne transparaît; le délai de remplacement dépend de la facilité à trouver un remplaçant.

4. Bilan financier de l'opération pour les entreprises.

La première réponse des chefs d'entreprise sur l'économie réalisée grâce aux contrats de solidarité est généralement évasive. Les uns déclarent n'y avoir pas pensé, les autres ne pas avoir effectué de bilan, car l'objectif de l'entreprise n'était pas financier. A la réflexion cependant, ils décrivent quatre éléments de calcul : la masse salariale, les promotions internes, le coût des indemnités de départ et autres suppléments de revenus, la formation. Le premier est un facteur d'économies, les trois autres sont des coûts supplémentaires. En fait, ces divers aspects ont souvent été chiffrés par les entreprises ou, tout au moins, un bilan approximatif a été effectué et sera éventuellement affiné une fois les embauches terminées.

Les personnes partant en préretraite-démission ont généralement des salaires nettement plus élevés que ceux des personnes embauchées. Pour une entreprise, cet écart peut aller jusqu'à 50 % de la rémunération à qualification égale. Pour une autre cependant, un OS en fin de carrière dispose seulement d'une prime d'ancienneté avoisinant 200 F par mois. Une évaluation moyenne de cette baisse donne 1 % de la masse salariale. Mais la grande majorité des entreprises fait l'hypothèse que l'économie en masse salariale sera totalement absorbée par les trois autres éléments et même dépassée. Cependant, elles admettent qu'un équilibre intervient à court terme, et une fois la période de formation terminée, le bilan devient positif à moyen terme.

Un dernier gain indirect attendu a parfois été évoqué bien que difficilement chiffrable. Il s'agit des gains de productivité consécutifs au rajeunissement de la pyramide des âges. Cet élément apparaît comme le plus important à moyen terme et rend l'opération significativement positive pour les entreprises.

IV. LE MAINTIEN DES EFFECTIFS

Le dispositif des contrats de solidarité de préretraite oblige les entreprises signataires à maintenir les effectifs durant un an après la date limite fixée pour les départs volontaires. Le principe même de cette contrainte semble assez bien accepté par les chefs d'entreprise qui y voient la contrepartie légitime d'un dispositif par ailleurs avantageux; ils déplorent toutefois la rigidité de l'application qui en est faite, compte tenu des nombreuses incertitudes liées à l'évolution de la conjoncture. L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence la façon dont les chefs d'entreprise apprécient la contrainte de maintien des effectifs et s'efforcent éventuellement d'en atténuer les conséquences.

1. Une contrainte rigoureuse.

Le problème de la durée du maintien des effectifs est en effet réel pour la grande majorité des entreprises, dont l'activité ne peut être prévue avec suffisamment de certitude qu'à un horizon proche (un an maximum). Au contraire, le souci de faire bénéficier du dispositif le plus grand nombre possible de salariés conduit à allonger la durée du contrat afin que ceux-ci puissent atteindre l'âge plancher de 55 ans, avec souvent, toutefois, un butoir à la fin de l'année 1982 ou à la date de mise en œuvre des dispositions sur l'abaissement de l'âge de la retraite, date après laquelle les démissionnaires ne sont plus assurés de bénéficier du passage en garantie de ressources à partir de 60 ans.

A part les quelques entreprises qui prévoient d'augmenter leurs effectifs, le maintien du nombre d'emplois est donc souvent perçu comme un pari quelque peu risqué mais nécessaire, en particulier dans les entreprises dont l'effectif suit une évolution décroissante depuis quelques années. La clause du contrat prévoyant une suspension des obligations de l'entreprise dans des circonstances économiques exceptionnellement défavorables est souvent évoquée comme une garantie indispensable.

Certaines entreprises souhaiteraient que le délai d'un an parte de la signature du contrat et non de la date limite fixée pour les départs en préretraite, ce qui permettrait d'en diviser la durée pratiquement par deux. D'autres s'efforcent par divers moyens d'atténuer les conséquences de cette contrainte.

2. Les tentatives d'atténuation de la contrainte de maintien des effectifs.

L'enquête a permis d'identifier quelques moyens mis en œuvre par les chefs d'entreprise pour atténuer la rigidité de la contrainte de maintien des effectifs. A l'exception du premier, ils ne dérogent pas à la lettre et à l'esprit des textes.

Une première stratégie peut consister à sous-évaluer l'effectif de référence dont l'importance est considérable pour l'appréciation du maintien des effectifs. Mais en général cet effectif de référence est correctement évalué, en incluant notamment la quasi-totalité des contrats à durée déterminée. Dans quelques entreprises cependant, cet effectif de référence ne semble pas parfaitement exhaustif. De plus,

il a parfois été calculé à une date précise alors que les variations saisonnières de l'activité de l'entreprise auraient dû conduire à établir une moyenne.

La deuxième possibilité offerte — qu'une seule entreprise de l'échantillon semble avoir utilisée — consiste à retarder au maximum l'embauche de remplaçants afin de soulager au moins provisoirement le niveau des effectifs. Dans le cas évoqué, cette stratégie n'était possible que grâce à la baisse prévisible et de courte durée du niveau de l'activité provoquée par une certaine discontinuité entre deux grandes séries de commandes. Elle supposait également une implantation dans une zone où les réserves de main-d'œuvre dans la qualification recherchée sont pléthoriques afin de réduire au maximum le délai d'embauche, ce qui est effectivement le cas. Ainsi, à la limite, une entreprise qui concentrerait l'ensemble des départs à la fin du contrat, et attendrait trois mois pour remplacer les démissionnaires, ne serait obligée de maintenir ses effectifs que pendant neuf mois.

Une troisième solution consiste à limiter au maximum la durée du contrat et par là même la durée de l'obligation de maintien des effectifs. Une grande entreprise a adopté cette solution, signant un contrat du 1er mai au 30 juin 1982 avec obligation de maintien des effectifs jusqu'au 30 juin 1983. Cette stratégie risque cependant de poser un problème aux services du personnel chargés dans un laps de temps très court d'organiser le départ d'un grand nombre de personnes et leur remplacement, soit par promotion interne, soit par embauche externe.

Enfin, et cette pratique semble assez répandue dans les grandes entreprises multi-établissements, le maintien des effectifs est apprécié au niveau global, ce qui permet de dégraisser certains établissements en perte de vitesse et de renforcer les effectifs sur d'autres sites appelés à se développer. La résistance syndicale, qui semble avoir été assez vive dans certains cas, n'a pas permis de remettre en cause ce principe, mais a débouché sur certaines concessions (dans un cas les responsables de l'entreprise se sont engagés à se concerter avec le comité d'établissement au cas où les effectifs ne pourraient être maintenus au niveau de l'établissement).

Il convient cependant de garder présent à l'esprit que ces stratégies sont le fait d'entreprises d'une certaine taille. La majorité des entreprises de l'échantillon ne semble pas avoir d'autre attitude que celle d'espérer une reprise ou, au minimum, le maintien du niveau de leur activité.

Du point de vue de l'évolution de l'emploi et des relations sociales, la clause de maintien des effectifs comporte des aspects positifs divers et complémentaires.

D'une part, elle garantit l'existence des emplois pendant un an après la date limite des départs. Une telle garantie aura un effet non négligeable sur les relations entre directions et syndicats. D'autres mesures comme la réduction de la durée du travail pourront être abordées d'une manière moins conflictuelle au sein des entreprises. Pour la France entière, à la fin du mois de juillet 1982, l'effectif potentiel de base représente environ 125.000 personnes. L'effectif total auquel elles appartiennent est 14 fois plus grand : 1,75 million d'emplois sont donc garantis pendant un an. D'autre part, cette clause assure le remplacement des personnes qui quitteront l'entreprise dans le cadre du turn-over habituel. Et, ce qui est encore plus important, les salariés ayant un contrat à durée déterminée faisant partie de l'effectif de référence se verront proposer un autre contrat, à durée déterminée ou indéterminée, ou seront remplacés. On peut donc supposer qu'un autre effet de cette clause sera de diminuer en partie la précarité de l'emploi.

Par ailleurs, au cas où une entreprise aurait des difficultés à satisfaire cette clause, il est possible d'imaginer un recours aux contrats de solidarité de réduction de la durée du travail. En effet, le partage du travail par l'intermédiaire de la baisse de la durée du travail peut être une solution pour maintenir et même augmenter les effectifs. Cette solution apparaîtrait alors comme une suite logique du contrat de préretraite en cas de difficultés.

*
* *

Les restrictions figurant dans l'introduction laissaient présager qu'aucune typologie sectorielle ou de taille concernant l'attitude des chefs d'entreprise face aux contrats de préretraite-démission ne pourrait être établie. L'étroitesse même de l'échantillon l'interdisait. Il est néanmoins possible de dégager divers traits communs.

Les contrats de solidarité ont d'abord eu un effet positif sur les relations sociales dans l'entreprise. Une concertation — parfois approfondie — a eu lieu entre les directions et les syndicats au sein des comités d'entreprise. Dans nombre de cas, ce débat a eu un prolongement avec les salariés : ceux-ci ont participé au déroulement de l'opération, soit en multipliant les échanges avec leurs représentants syndicaux, soit en discutant directement avec le chef d'entreprise ou la direction du personnel. Au-delà de la mise en place des contrats de solidarité, ces échanges ont souvent permis de débattre davantage que par le passé des perspectives des entreprises tant en ce qui concerne le niveau d'activité et l'organisation de la production que l'avenir du personnel et le réaménagement de l'organigramme. Même si ce type de discussions n'a pas concerné toutes les entreprises, le fait qu'elles aient pu se développer là où elles n'existaient pas d'ordinaire est en soi très positif.

De façon plus immédiate et plus concrète, les contrats de préretraite-démission présentent des avantages certains. Sans reprendre les développements précédents, les principales conséquences peuvent être rappelées.

Tout d'abord, les contrats permettent la libération d'un certain nombre d'emplois. Le remplacement obligatoire des partants et la clause du maintien des effectifs entraînent une réduction du nombre de demandeurs d'emploi.

Ensuite, cette mesure répond à l'aspiration de nombreux salariés qui ont eu des conditions de travail souvent difficiles durant leur vie active.

La part du personnel concerné étant élevée, les chefs d'entreprise ont ressenti la nécessité de réfléchir sur l'appareil productif de leur entreprise, les réorganisations possibles. Cette tendance est d'autant plus accentuée que les embauches prévues devraient être la source de gains de productivité importants et d'une plus grande polyvalence du personnel.

Une dernière conséquence réside dans l'accroissement momentané de la mobilité professionnelle du personnel. En outre, l'absence de remplacement poste pour poste et la mise en préretraite d'une partie des effectifs d'un établissement, liée à leur remplacement dans un autre établissement, sont autant d'éléments qui permettent de lever pendant quelque temps l'obstacle que représente, pour les entreprises, la mobilité géographique quasiment nulle du personnel.

Le dispositif comporte cependant certains risques.

Le premier concerne l'attitude des salariés qui n'ont pas pu bénéficier de cette mesure, soit à cause des quotas instaurés par les entreprises, soit parce qu'ils n'atteindront 55 ans qu'au-delà de la durée de la convention. Il est fort probable que la pression sur les directions d'entreprise et sur les pouvoirs publics restera très vive et poussera au maintien de la mesure.

Un second risque existe par rapport aux salariés dont les entreprises n'ont pas signé de contrats de solidarité. Un sentiment d'injustice peut alors se répandre car ces entreprises ne font pas obligatoirement partie de celles qui ont des difficultés. Simplement, elles ne souhaitent pas s'engager sur l'évolution de leurs effectifs. La pression des salariés risque, là aussi, d'être forte.

Un troisième risque a trait aux possibilités des entreprises de procéder à des réaménagements ultérieurs compte tenu, pour celles qui ont signé, de la réduction future du flux de départs réguliers, dans la mesure où la plus grande partie des salariés appartenant à la classe d'âge des 55-59 ans aura quitté l'entreprise.

A terme, le dispositif introduit le risque d'une généralisation de la préretraite à 55 ans qui déséquilibrerait fortement le rapport entre inactifs et actifs et pourrait remettre en cause, de fait, le droit au travail après 55 ans.

Un dernier élément concerne le coût élevé de l'opération pour les finances publiques. Les estimations disponibles permettent d'évaluer le coût moyen par « chômeur-année » évité à 120 000 F environ, alors même que l'engagement financier pris pour l'avenir est important et durable. Cette évaluation est corroborée par la déperdition constatée lors des enquêtes, consécutive à la réorganisation du travail et de la production et aux gains de productivité qu'elle induit. Il est clair qu'à court terme, l'impact sur le chômage n'est pas celui qui aurait pu être attendu. A moyen terme cependant, l'efficacité accrue de l'entreprise due à cette réorganisation et la meilleure compétitivité qui en découlera, pourraient provoquer un effet non négligeable sur l'emploi, renforçant l'impact immédiat des contrats de préretraite sur le chômage.

1 — GÉNÉRALITÉS SUR LES CONTRATS DE SOLIDARITÉ

Employeurs concernés.

Les contrats de solidarité avec les entreprises peuvent être conclus par les employeurs suivants :

- Entreprises industrielles et commerciales;
- Entreprises agricoles;
- Professions libérales, offices publics et ministériels, sociétés civiles, syndicats professionnels;
- Associations. (Néanmoins, les associations dont le budget est financé, à titre principal, par des collectivités publiques ou par un prix de journée, ne pourront signer un contrat de solidarité sans l'accord de ces collectivités publiques ou de leur tutelle);
- Établissements publics à caractère industriel et commercial, sociétés d'économie mixte et entreprises nationales.

Sont exclus :

- Les entreprises de travail temporaire;
- Les employeurs de concierges d'immeuble à usage d'habitation, d'employés de maison et d'assistantes maternelles;
- L'État et les établissements publics administratifs.

Les collectivités locales et leurs établissements publics administratifs relèvent d'un régime particulier.

Obligations de l'employeur.

Lorsqu'un employeur signe un contrat de solidarité, il s'engage à créer des emplois supplémentaires en contrepartie d'une réduction accélérée de la durée hebdomadaire du travail ou, à remplacer nombre pour nombre les départs en préretraite au-dessous de 60 ans en maintenant les effectifs globaux de l'entreprise.

Les contrats de solidarité ne sont pas de nouvelles mesures d'aide en faveur des entreprises en difficulté.

Les offres d'emploi correspondant aux embauches effectuées dans le cadre d'un contrat de solidarité doivent être déposées à l'Agence locale pour l'Emploi. A défaut, l'entreprise perdrait le bénéfice de l'aide de l'État.

Les employeurs doivent recruter, sous contrat à durée indéterminée, en priorité certaines catégories de demandeurs d'emploi : jeunes âgés de moins de 26 ans, ou femmes seules (veuves ou divorcées non remariées, ou séparées judiciairement, ou célibataires assumant la charge d'au moins un enfant, ou bénéficiaires de l'allocation de parent isolé), ou chômeurs indemnisés ou chômeurs ayant épuisé leurs droits à indemnisation.

Procédure de conclusion et de suivi des contrats de solidarité.

Le contenu du projet de contrat doit faire l'objet d'une consultation interne à l'entreprise.

Si le contrat de solidarité prévoit une mesure de réduction de la durée du travail, il doit être précédé par un accord d'entreprise sauf lorsqu'il n'y a pas de représentation syndicale.

Le suivi de l'application du contrat est assuré par des rendez-vous périodiques entre les parties signataires (l'entreprise et l'État).

Le comité d'entreprise ou, en son absence, les délégués du personnel, doivent être périodiquement informés de l'état de réalisation du contrat.

2 — L'AIDE AU DÉPART EN PRÉRETRAITE-DÉMISSION

L'entreprise signe un contrat de solidarité en s'engageant à embaucher un demandeur d'emploi en contrepartie du départ d'un salarié démissionnaire qui se voit garantir un revenu de remplacement. Cette possibilité est offerte pendant une durée fixée par le contrat (en principe un an).

Bénéficiaires.

- Salariés âgés de moins de 60 ans.

Le contrat doit préciser l'âge à partir duquel la possibilité d'une préretraite est offerte, le départ pouvant avoir lieu dès 55 ans.

- Les intéressés doivent être volontaires.

Entreprises.

- L'employeur doit équilibrer toute démission par une embauche dans un délai de 3 mois, mais pas nécessairement sur le même poste de travail.
- Il doit embaucher, sous contrat à durée indéterminée, en priorité certaines catégories de demandeurs d'emploi (voir caractéristiques générales).
- L'employeur s'engage à maintenir le niveau global des effectifs pendant une durée de un an après la date limite fixée pour les départs en préretraite.

Situation des bénéficiaires.

Jusqu'à 60 ans : revenu de remplacement.

Montant de l'allocation.

Le niveau de ressources garanti est égal à 70 % du salaire brut moyen (calculé sur les 12 derniers mois de salaire revalorisé).

Jusqu'à 60 ans ces ressources sont considérées du point de vue fiscal comme un salaire.

Revalorisation.

Cette allocation est revalorisée chaque année.

Versement de l'allocation.

Le paiement de l'allocation sera effectué mensuellement par l'ASSEDIC compétente pour le lieu de l'établissement où était occupé l'intéressé.

En cas de reprise d'activité du salarié démissionnaire les allocations cessent d'être versées.

Couverture sociale.

- Validation gratuite des trimestres d'assurance vieillesse.
- Validation gratuite de points aux régimes complémentaires.
- Couverture assurance maladie 2 % de cotisation.

Après 60 ans.

Toute personne qui démissionnera dans le cadre d'un contrat de solidarité avant la date d'entrée en vigueur des dispositions prévoyant une retraite à taux plein avant 65 ans dans le régime général et les régimes complémentaires, bénéficiera à partir de son soixantième anniversaire de la garantie de ressources