CONTRATS DE SOLIDARITÉ DE PRÉRETRAITE ET STRATÉGIES D'ENTREPRISES

par

Olivier GALLAND (*), Jocelyne GAUDIN (**), Philippe VRAIN (**)

Cet article s'appuie sur une enquête réalisée auprès d'entreprises signataires d'un Contrat de Solidarité de Préretraite-Démission (CSPRD).

La spécificité du dispositif, comme son succès, avaient justifié dès sa mise en œuvre une observation approfondie qui tentait « au-delà des résultats statistiques (...) de mieux cerner l'impact des contrats 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... » (1). Intervenue au moment où le dispositif entrait en application, cette première enquête ne pouvait que formuler des hypothèses de comportement des entreprises à l'égard du CSPRD. Il est alors apparu utile de la poursuivre par une observation des comportements effectifs une fois le contrat appliqué, voire achevé, dans les entreprises.

Cet article donne une première lecture de monographies réalisées en 1983 et 1984 auprès de 45 entreprises (2), centrée sur les différents modes d'utilisation du CSPRD. Elle sera complétée par une approche transversale rendant compte des caractéristiques communes à l'ensemble ou à plusieurs types d'entreprises en termes de formation, de qualification, et de comportements d'embauche, d'attitudes vis-à-vis d'autres dispositifs publics, réduction de la durée du travail par exemple (3).

(*) Chargé de Recherches au Centre « Travail et Société » de l'Université Paris IX-DAUPHINE.

(**) Chargés de Recherches au Centre d'Études de l'Emploi (CEE).

Les enquêtes en entreprise ont été réalisées en collaboration avec A. FINGER (ERET Midi Pyrénées), D. GODIN et J. Y. HAMON (ERET Pays de la Loire), P. LEMARINEL et G. OSMOND (ERET Basse-Normandie) et C. REMY (ERET Lorraine).

Voir les synthèses réalisées : D. GODIN, J. Y. HAMON, *Étude qualitative sur le CS PRD - Synthèse régionale,* ERET-DRTE Pays de la Loire, 1er semestre 1984, ronéo. P. LEMARINEL, M. LEPOITTEVIN, « Les entreprises régionales et les contrats de solidarité », *BREF - Basse-Normandie,* Dossier n° 5, ERET-DRTE, sept. 1984.

(1) D. FRANK, R. HARA, G. MAGNIER, O. VILLEY, « Entreprises et Contrat de Solidarité de Préretraite Démission », *Travail et Emploi,* n° 13, juillet-septembre 1982.

(2) Voir annexe méthodologique.

(3) Rapport final à paraître dans *« Document Travail et Emploi »,* service des études et de la statistique, ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et dans les *« Dossiers de recherche »* du Centre d'études de l'emploi.

Avec l'adoption, en décembre 1981, du dispositif des contrats de solidarité comportant deux clauses relatives à la cessation anticipée d'activité (préretraite démission et préretraite progressive), les Pouvoirs publics renforçaient une tendance antérieure à l'abaissement effectif de l'âge de la retraite. Comme le soulignaient F. Lenormand et G. Magnier « avant même la mise en œuvre d'un abaissement généralisé de la retraite à 60 ans, près de 90 % des départs vers l'inactivité des salariés du secteur privé étaient le fait de personnes de moins de 65 ans et 62 % de 60 ans ou moins » (4).

Il apparaît, néanmoins, que le dispositif des contrats de solidarité de préretraite démission (CSPRD) ne s'est pas uniquement juxtaposé aux mesures antérieures de cessation anticipée d'activité. Sa spécificité intervient à plusieurs niveaux, d'abord par son caractère temporaire affirmé, par son ampleur, par le seuil des départs (55 ans) et, surtout, par la contrainte de maintien des effectifs qui est imposée à l'entreprise. L'existence de cette clause de maintien des effectifs, fait du CSPRD un dispositif plus contraignant pour l'entreprise que les autres formes de retraite anticipée ; en contrepartie, il est moins coûteux, l'Etat prenant totalement en charge l'allocation versée au préretraité. Le succès de la mesure a été important et même supérieur à l'objectif attendu. Au 1er novembre 1983, 32.450 contrats avaient été signés et près de 200.000 personnes étaient parties, soit un taux de départ effectif supérieur à 60 % des départs potentiels.

Ce succès apparent soulève deux types d'interrogations :

- *la place du CSPRD comme instrument de politique d'emploi* est la première.

L'évolution des dépenses en faveur de l'emploi depuis dix ans (voir Tableau I) montre que le recours aux dispositifs de cessation anticipée d'activité prend une part croissante dans l'ensemble des interventions publiques.

TABLEAU I

Structures de la dépense pour l'emploi (hors indemnisation du chômage)

en %

	1973	1982
Incitation au retrait d'activité (dont préretraites)	19,0	39,9
Maintien de l'emploi (chômage partiel)	1,7	7,4
Promotion et création d'emplois	6,0	5,9
Incitation à l'activité (mobilité)	1,0	3,4
Formation professionnelle	69,1	40,9
Perfectionnement du marché du travail	3,2	2,5
Ensemble	100,0	100,0

Source : Comptes de l'Emploi 80-82 (5)

Avant la mise en œuvre des CSPRD, trois dispositifs majeurs de cessation anticipée d'activité avaient été instaurés : l'allocation spéciale du Fonds National de l'Emploi (ASFNE, 1963, modifiée en 1979 et 1984) ; la garantie de ressources licenciement (GRL, 1972-1984) ; la garantie de ressources démission (GRD, 1977-1983). De plus, avant même le premier système de garantie de ressources, on pouvait recenser des dispositifs contractuels d'avancement de l'inactivité mis en place par accord d'entreprise : congés de fin de carrière, préretraites d'entreprise totales ou progressives (6). Les garanties de ressources et l'allocation spéciale s'appliquaient généralement aux travailleurs âgés de 60 à 65 ans, de même que des dispositions adoptées dès 1972 ouvraient droit à la retraite à 60 ans pour certaines catégories particulières (invalides, travailleurs manuels, femmes ouvrières...). Par contre, des dispositions spéciales en faveur des travailleurs licenciés de la sidérurgie pouvaient s'appliquer dès 50 ans ; de la même manière, par le jeu de l'enchaînement de différents systèmes d'indemnisation (allocations spéciales, de base, de fin de droit), puis de garantie de ressources pour les travailleurs licenciés, la sortie effective d'activité des travailleurs âgés licenciés pouvait intervenir avant 55 ans, dans un continuum (certains parlent d'engrenage) chômage-préretraite-retraite.

La fréquence des dispositifs, la généralisation de leur utilisation et les difficultés croissantes de réinsertion des chômeurs âgés sur le marché du travail expliquent la chute du taux d'activité des plus de 50 ans dans les vingt dernières années : en 1983, il est de 71 % pour les hommes de 55 à 59 ans et de 34 % pour ceux de 60 à 64 ans. Cette baisse des taux d'activité répond à une demande des salariés ; elle rejoint également un objectif de gestion des flux d'entrée et de sortie du marché du travail en période de crise.

Ainsi, l'importance du recours aux dispositifs de préretraite (plus d'un million de bénéficiaires hors ASFNE, voir Tableau II) incite à réexaminer le rôle des incitations à l'inactivité comme instruments de politique d'emploi. L'aspect d'aide aux restructurations industrielles, sous-jacent, dès la mise en œuvre des garanties de ressources licenciement peut alors devenir un élément déterminant de l'évaluation des effets du dispositif des CSPRD.

(4) F. LENORMAND, G. MAGNIER, « Le développement des dispositifs de cessation anticipée d'activité : aspects sociaux et conséquences financières » *Travail et emploi*, n° 15, janvier-mars 1983.

(5) *Comptes de l'emploi 1980-1982*, Ministère de l'Emploi, La Documentation Française, 1984.

(6) N. KERSCHEN, H. REMINIAC, « Les systèmes de préretraite - classification juridique et pratique », *Droit Social*, n° 2, février 1981. N. KERSCHEN, « Cessation anticipée d'activité et droit social », *Travail et Emploi* n° 15, janvier-mars 1983.

TABLEAU II

Nombre de nouveaux bénéficiaires (flux de premiers paiements) dans les différents dispositifs de préretraite (7)

	1972-1976	1977-1979 (☆)	1980	1981	1982	1983	TOTAL
Garantie de ressources licenciement	150.697	88.938	39.926	48.727	57.583	35.148	421.019
Garantie de ressources démission	–	81.815	43.670	63.434	72.636	65.154	326.709
Allocation conventionnelle du FNE	–	–	–	23.707	30.241	47.276	101.224
Allocation conventionnelle de solidarité	–	–	–	–	52.683	148.307	200.990
TOTAL	150.697	170.753	83.596	135.868	213.143	286.885	1 049.942

(☆) Evaluation après estimation des statistiques manquantes des mois de septembre à décembre 1979.

Dans une telle problématique, les CSPRD constituent un champs d'analyse d'autant plus riche qu'ils ont été utilisés, majoritairement, par un certain type d'entreprises : appartenant plus souvent à des secteurs en bonne santé économique, elles sont caractérisées par des rémunérations élevées, un recours important à la formation professionnelle, une faible proportion de contrats à durée déterminée et une grande stabilité du personnel ; les licenciements économiques et le chômage partiel y sont plutôt rares et il y a eu globalement création nette d'emploi entre 1976 et 1981 (8). Leur adhésion au CSPRD n'a donc pas eu pour objet essentiel un « dégraissage » des effectifs. Une enquête réalisée en novembre 1983 sur les conditions de respect de la clause de maintien des effectifs (9) montre que, non seulement elle a été correctement observée, mais que, de plus, les entreprises concernées ont fait preuve en matière d'emploi d'un dynamisme remarquable : + 4,6 % de croissance des effectifs au total (malgré les entreprises défaillantes : 14 % des petites et 7,6 % des grandes n'ont pas respecté la clause de maintien des effectifs) alors que sur la même période, les effectifs salariés du secteur privé baissaient de 0,6 % (– 2,8 % pour l'emploi industriel).

L'importance de l'adhésion incite aussi à penser que celle-ci dépasse le plus souvent la simple acceptation par les directions d'entreprises de comportements de démission de salariés âgés.

• *Les modes d'utilisation du dispositif par les entreprises :* ce deuxième type d'interrogations conduit à examiner le rôle actuel et les perspectives de l'emploi et du facteur travail dans les stratégies économiques des entreprises.

Une démarche micro-économique et monographique (voir l'annexe sur la méthodologie et la réalisation de l'étude) est apparue susceptible d'éclairer les processus sous-jacents à l'application des CSPRD. Elle permet de mieux comprendre les motivations qui ont conduit les entreprises à voir dans les CSPRD, au-delà du rajeunissement des effectifs, un outil éventuel de redéploiement spatial, de réajustement des qualifications, de réorganisation des fonctions dans l'entreprise, voire plus radicalement, de modernisation du processus de production. Ainsi, quatre modes d'utilisation des contrats de solidarité préretraite démission ont pu être repérés et sont présentés dans cet article : une réponse à la demande sociale des salariés, la satisfaction de besoins de réorganisation spatiale et fonctionnelle, une modalité de gestion démographique, ou l'accompagnement de stratégies de restructuration et de modernisation (voir tableau récapitulatif).

(7) Source UNEDIC, P. MARIONI, M. RICAU, « Préretraites et politiques de gestion du personnel - approche sectorielle », *Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi,* n° 7, septembre 1984

(8) T. LACROIX, J.C. GUERGOAT, « Le succès des préretraites a permis de stabiliser le chômage », Bilan de l'Emploi 1983, *Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi,* n° 3-4, juin 1984.

(9) (Coll.) « Application des Contrats de Solidarité », *Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi,* n° 1, 1984.

RÉORGANISATION

MODE PRINCIPAL / CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES	RÉPONSE SOCIALE	SPATIALE - FONCTIONNELLE	GESTION DÉMOGRAPHIQUE	RESTRUCTURATION MODERNISATION
Nombre d'entreprises de l'échantillon	8	14	11	10
Type d'activité	4 Biens de consommation (cuir-textile) 2 Mécanique ; 1 Biens d'équipement ; 1 Tertiaire non-marchand	4 Agro-alimentaire (dont 2 coop) ; 3 Métallurgie ; 4 Biens d'équipement ; 1 Chimie (labo-photo) ; 1 Textile ; 1 Organisme financier ;	1 IAA ; 2 BTP ; 5 Biens intermédiaires et d'Équipement ; 3 Tertiaire (semi-public ou marché captif)	2 IAA 4 Imprimerie /presse 3 Biens intermédiaires 1 Tertiaire marchand } dans 5 cas transf. juridique récente (fusion, rachat)
Marché Positionnement	Créneaux *non porteurs* ; risque de plan de charge (sauf tertiaire) (4 connaissent des difficultés)	Marchés très *concurrentiels* sur des segments en *faible expansion* ; recherche de nouveaux marchés : diversification et exports	Marchés en *expansion* et positionnement sur des *créneaux porteurs* : reconversions rapides et permanentes ; exportations	Marchés en *stagnation* mais *peu concurrentiels* (sf 2) : stratégie d'amélioration de la productivité (interne) ; absence ou faible diversification ; peu d'exportations
Technologie Investissements	Processus technologiques à évolution lente Investissements de modernisation	*Investissements de modernisation* dans la période précédente	*Investissements de capacité* importants et modernisation constante (processus automatisé)	Très importants *investissements de modernisation :* robotisation, introduction de nouvelles technologies, renouvellement complet du matériel en temps réduit
Résultats Financiers	*Corrects*/médiocres	Corrects/*moyens*	*Bonne rentabilité ;* résultats positifs ; entreprises connaissant une forte croissance	Souvent *médiocres ;* problèmes de trésorerie, fort endettement
Emploi	Évolution *heurtée :* renouvellement lors de restructurations antérieures, turn-over important (industrie)	Évolution *hétérogène* très liée à un effet de secteur : hausse dans les IAA, baisse dans la métallurgie ; faible turn-over	*Embauche importante* dans les années récentes ; stabilisation. Pas de turn-over.	*Stagnation* ou *baisse* des effectifs dans les années récentes. Pas de turn-over
LE CONTRAT DE SOLIDARITÉ	*Initiative* des *salariés ;* parfois réticence direction face à la clause de maintien des effectifs	Initiative *direction* ou *salariés*	Initiative *direction*	Initiative *direction* plus que *salariés*
Objectifs	Pas d'objectif explicite : pas de raison de refus	Répondre à des stratégies de diversification définies antérieurement en remodelant les recrutements et en ouvrant des possibilités de réorganisation fonctionnelle et spatiale	Adaptation du personnel à la technologie de l'entreprise ; « les processus permanents d'évolution économique et de marché doivent trouver leur traduction démographique » (rajeunissement de la pyramide des âges)	Faciliter, amplifier, accélérer l'introduction de nouvelles technologies ; éviter des licenciements
Leur traduction et les modalités de remplacement	Pas de modification de la structure de l'emploi : remplacements postes à postes. Pas de promotion Pas de mutation *Recrutements.*	• Renforcement des services commerciaux et techniques : embauches qualifiées. • Réorganisation du travail : not. de nuit, substitution hommes-femmes. • Embauche de polyvalents ; modification du rapport production /tertiaire de l'entreprise. • Délocalisation : mutation/mobilité. • *Recrutements-Promotions-Mutations*	• *Recrutement* sur des qualifications nouvelles : OQ et surtout techniciens. • *Promotions.* • Pas de mutation.	• Transformation de postes : soit requalification : techniciens ou OQ/OS ; soit déqualification : OS/OQ parfois liée à une évolution hommes-femmes. • *Recrutements.* • *Promotions.*

I. LES CONTRATS DE SOLIDARITÉ DE TYPE « RÉPONSE SOCIALE »

Dans ce premier cas, le contrat de solidarité n'a pas été envisagé à l'initiative des entreprises qui se sont parfois montrées réticentes. C'est donc sans qu'un objectif économique et organisationnel y soit associé que ces contrats de solidarité ont finalement été signés.

Des entreprises saines sur des marchés en stagnation

Les entreprises de l'échantillon concernées par ce type de contrat sont au nombre de huit dont sept entreprises industrielles et une entreprise tertiaire (voir tableau récapitulatif). La plupart de ces entreprises sont confrontées à des marchés en stagnation voire en régression dans des secteurs en crise ou peu évolutifs : sidérurgie, mégisserie, textile, marché du coton-pansement. Plusieurs d'entre elles ont licencié du personnel dans les années récentes ou eu recours au chômage partiel ; d'une manière générale, elles n'ont aucune perspective d'embauche pour les années à venir. Cependant, si elles connaissent des difficultés, ces entreprises ne sont pas pour autant en voie de disparition, elles n'ont pas atteint un stade grave de difficultés économiques. Ce sont des entreprises relativement peu évolutives : leur technologie, comme leurs marchés, semblent marqués par une certaine stabilité qui est sans doute moins imputable au mode de gestion qu'aux produits qu'elles fabriquent. Ces derniers sont peu susceptibles de connaître des évolutions marquantes, ni sur le plan des procédés de fabrication ni sur le plan de l'innovation sur le produit lui-même. La stratégie des entreprises consiste à se maintenir sur leurs segments de marchés les plus porteurs tout en améliorant, quand c'est possible, la productivité pour demeurer compétitives. Ces entreprises se caractérisent donc par une certaine fragilité économique qui explique leur réticence à s'engager dans des opérations à caractère social risquant d'aggraver cette fragilité, voire de compromettre la vie même de l'entreprise.

Toutefois, deux entreprises industrielles de ce groupe (délainage et construction électrique) se démarquent et font contraste avec ce tableau plutôt sombre. Leurs caractéristiques économiques se rapprochent plus de celles des entreprises du groupe « gestion démographique » (voir infra), mais s'en différencient sur trois points très importants du point de vue du contrat de solidarité : une structure des âges peu élevée, un fort turn-over, une utilisation relativement intensive de formes flexibles d'emploi.

Un contrat sans objectif spécifique...

La situation économique des entreprises qui viennent d'être présentées explique les réticences ou l'indifférence exprimées à l'égard du contrat de solidarité. Deux cas de figure se dégagent assez clairement.

- D'une part, des entreprises, plutôt fragiles sur le plan économique et financier, qui craignent de ne pas posséder une suffisante capacité d'amortissement des difficultés temporaires occasionnées par le contrat de solidarité et redoutent plus précisément :
  - l'effet de la clause de maintien des effectifs alors que leur plan de charge n'est pas assuré, que le carnet de commandes est plutôt dégarni, que leurs marchés sont en stagnation et que, pour certaines d'entre elles, leurs effectifs décroissent régulièrement depuis quelques années ;
  - la perte de capacité qui peut être occasionnée par le départ d'un personnel qualifié difficilement remplaçable. En effet, dans la conjoncture difficile qu'elles connaissent, ces entreprises redoutent particulièrement le risque de désorganisation et l'impact négatif sur la productivité, que peut induire le départ de certains cadres ou agents de maîtrise, dont les postes sont stratégiques dans des industries de main-d'œuvre peu qualifiée.

- D'autre part, deux entreprises n'ont pas, contrairement aux précédentes, de raisons économiques de craindre d'éventuels effets perturbants du contrat de solidarité ; mais elles n'ont pas de raisons objectives d'en attendre un effet positif appréciable pour deux raisons qui peuvent se cumuler :
  - leur structure des âges est peu élevée et elles ne ressentent donc pas la nécessité de rajeunissement d'un effectif vieillissant ;
  - le turn-over est important, ce qui leur permet de renouveler régulièrement le personnel et de l'adapter aux nouvelles techniques ; il permet en outre de mettre en œuvre une politique du personnel active à base de promotions et de mutations.

Ces entreprises n'ont donc pas le besoin de cet apport de mobilité que représente le contrat de solidarité pour la plupart des entreprises observées. N'identifiant pas d'avantages particuliers à la signature d'un contrat, mais n'en redoutant pas non plus spécialement les effets, ces entreprises sont donc dans une position de relative indifférence à l'égard de l'opération.

... Signé à l'initiative des salariés et sans conditions particulières de mise en œuvre

En ce qui concerne les conditions de mise en œuvre, le seul trait spécifique des contrats signés dans ces entreprises est que l'initiative en revient aux salariés et à leurs représentants. Compte tenu des réticences ou de l'absence de motivation des directions, c'est sous la pression des salariés que ces contrats de solidarité ont été signés.

Un effet limité ou nul sur la structure des emplois

Les niveaux de départs varient selon les entreprises de 3 % à 18 % des effectifs ; dans la moitié des cas, ils sont compris entre 6 et 8 %, ce qui reste inférieur à la moyenne de l'échantillon. Le fait que plusieurs de ces entreprises aient procédé dans le passé à des licen-

UN CAS DE RÉPONSE SOCIALE

L'exemple d'une mégisserie

La mégisserie est l'activité de tannage des petites peaux, moutons et chèvres. Le cycle de production qui comporte trois étapes principales - le travail de rivière, le tannage et le corroyage/finissage - est relativement long : de quatre à six semaines.

Au total, plus de vingt opérations sont nécessaires pour transformer les peaux brutes en produit fini, dans le cas étudié en cuir pour l'habillement. Il s'agit d'un processus de production extrêmement fragmenté qui relève pour l'essentiel d'opérations de manipulation des peaux, ne requérant pas de fortes qualifications de la main d'œuvre. C'est une fabrication sur des dizaines de machines qui progressent en permanence en termes de rapidité, sécurité, qualité..., sans transformation radicale. D'où une structure de l'emploi à prédominance ouvrière : 86 % des effectifs dont 73 % d'ouvriers non qualifiés (un tiers de manœuvres). Un poste se distingue toutefois : celui du tri et du classement des peaux, qui demande de l'expérience et est fait par des agents de maîtrise (classeurs).

Le secteur des tanneries-mégisseries est structurellement en difficulté en France. L'entreprise a elle aussi connu des difficultés. Après un dépôt de bilan (1976) une réorganisation de la production (vers la grande série) et une baisse des effectifs par le biais des départs en retraite et licenciements (de 230 en 76 à moins de 100 en 80), l'entreprise se redresse : en décembre 1983 il y avait 163 salariés. Le dépôt de bilan avait provoqué un rajeunissement des effectifs. Ceux-ci sont stables, le turn-over est faible.

Dans ce contexte, le Contrat de solidarité signé en décembre 1982 apparaît d'un effet neutre. Demandé par le personnel, son principe est accepté par la direction mais les conditions sont longues à mettre en place : il est signé après dix mois de réflexion dans la précipitation de décembre 1982, conséquence du décret du 24 novembre.

Les départs (dix salariés soit les 2/3 de ceux âgés de 56 ans ou plus) ont tous eu lieu le même jour trois mois après la signature et ont donné lieu à une fête. Il y avait un contremaître remplacé par la promotion de son adjoint. Les autres partants, ouvriers, ont permis des recrutements externes sans modification de postes.

Le bilan financier correspond à une anticipation de la charge de l'indemnité de départ en retraite versée aux partants : il n'y a pas de prime d'ancienneté dans le secteur ; les écarts de salaire entre OHQ et OS1 sont, par convention collective, de 12 cts environ. Il n'y a pas eu de modification de l'organisation du travail, ni d'effets évidents en termes de productivité.

En signant le CSPRD, l'entreprise a, avant tout, répondu à une demande des salariés à laquelle elle ne voyait pas de raisons de s'opposer, alors même que le contrat n'allait pas à l'encontre de sa stratégie productive, mais sans en attendre d'effets spécifiques.

ciements collectifs, explique sans doute ce faible taux de départ. Dans la plupart de ces entreprises, les départs ont touché le plus souvent les effectifs ouvriers, et les remplacements se sont aussi effectués essentiellement au niveau ouvrier. La structure des emplois n'a donc subi – ce qui est cohérent avec le mode d'utilisation du contrat – que très peu de modifications. D'ailleurs la quasi-totalité des postes ayant fait l'objet de contrats de solidarité ont été maintenus tels quels et, dans la plupart des cas, ont été pourvus par recrutement direct. Lorsque des promotions ont eu lieu à l'occasion du contrat, elles ont exclusivement concerné les postes de cadres ou d'agents de maîtrise.

Au total donc, parmi les différents modes d'utilisation du contrat de solidarité observés dans l'enquête, ce type est celui qui modifie le moins la structure interne de l'entreprise : elle reste pratiquement inchangée après l'opération.

II. LES CONTRATS DE SOLIDARITÉ DE TYPE « RÉORGANISATION »

Les entreprises ayant utilisé le CSPRD pour réorganiser leur système productif composent un tiers de l'échantillon : quatre entreprises de la filière agro-alimentaire dont deux coopératives agricoles ; neuf entreprises industrielles dont une SCOP et l'établissement départemental d'un groupe bancaire coopératif (voir tableau récapitulatif).

Un même besoin de réorganisation malgré des positions économiques contrastées

Il s'agit, dans la moitié des cas, d'entreprises en expansion et dont le volume d'activité s'est notablement accru durant ces dernières années, parfois après une restructuration réussie à la fin de la décennie 70. Mais on se trouve en présence, une fois sur trois, d'entreprises dont l'activité a régressé depuis moins de deux ans, ou dont les ventes stagnent à un niveau médiocre.

- *Des entreprises saines en expansion*

Ces entreprises bénéficient, depuis une période plus ou moins longue, d'une forte croissance de leur activité. Elles appartiennent à des secteurs divers : biens de consommation, biens intermédiaires, biens d'équipement et secteur bancaire. La croissance de leur production, qui fut dans certains cas élevée, s'est réalisée conjointement à une augmentation de leurs effectifs, ou du moins à une stabilisation de l'emploi au niveau de la fin des années 1970. Ce développement s'est produit sur des bases saines, financièrement (large autofinancement) et technologiquement (investissements de modernisation récents). Elle s'est appuyée sur des marchés le plus souvent en expansion, notamment à l'exportation. C'est le cas de deux entreprises de la filière agro-alimentaire : une biscuiterie familiale de 330 salariés, une coopérative agricole céréalière ; relèvent également du profil « activité en expansion » des entreprises appartenant à des secteurs aussi différents que le travail des métaux, le textile, la téléphonie. Un exemple le souligne, choisi dans un secteur traditionnel en difficulté, celui d'une entreprise textile, filiale d'un groupe. Cette entreprise a réussi à accroître sensiblement ses ventes depuis 1980 et à stabiliser ses effectifs parallèlement à la réalisation d'importants investissements, elle a d'ailleurs bénéficié d'une réduction des charges sociales dans le cadre

d'un contrat emploi-investissement dans le textile et l'habillement.

• *Des entreprises ayant subi une stagnation récente*

Le second ensemble d'entreprises ayant procédé à une réorganisation d'une ou plusieurs composantes de leur système productif est formé de celles qui ont récemment subi une chute de leurs ventes, par suite d'une trop grande dépendance vis-à-vis de marchés extérieurs fragiles, ou du fait de la baisse de la demande intérieure. Devant les menaces de récession, elles ont réagi vigoureusement, en mobilisant leurs ressources pour adapter l'organisation de leur production à la situation nouvelle, notamment en privilégiant le renforcement du potentiel technique et/ou la force de vente. Dans certains cas, les réorganisations concomitantes à la mise en œuvre du CSPRD ont pu constituer le dernier maillon d'un processus de restructuration-modernisation entamé depuis plusieurs années. Dans tous les cas, ces entreprises semblent posséder, en elles-mêmes ou avec le soutien de leur groupe, des capacités de mobilisation suffisantes.

Un objectif de remodelage des fonctions et des qualifications

Pour ces entreprises les réorganisations fonctionnelles et spatiales, liées au CSPRD ont représenté soit un soutien - souvent prospectif - de la croissance, soit un volet du plan de redressement imposé par la situation une fois étudiées et mises en œuvre les réponses en termes d'investissement et de technologie. Dans ces conditions, il n'est guère surprenant que, dans près des 2/3 des entreprises affectées par des réorganisations d'activité, l'initiative de la négociation du CSPRD ait été prise par la direction. Cette initiative rencontre également chez les salariés et leurs organisations représentatives un accueil favorable. Ainsi, dans les entreprises de type réorganisation, les départs représentent 84 % des bénéficiaires potentiels. Aucun critère d'âge, ou de qualification n'avait été introduit lors de la signature.

Le CSPRD a apporté une contribution démographique au processus de réaffectation des facteurs de production engagé par les entreprises. Le rajeunissement et le renouvellement des effectifs sont évoqués en relation avec un remodelage au moins partiel des recrutements et le renforcement de certaines fonctions de l'entreprise : service commercial, service d'études, recherche et développement, fonctions techniques en fabrication, etc. Le CSPRD offrait toute latitude pour opérer n'importe quel type de permutation à l'intérieur de l'entreprise, dans la mesure où l'équilibre arithmétique global entrées-départs était respecté. C'est ainsi que des entreprises multi-établissements - celles disposant, par exemple, d'une unité de production distincte du siège social - ont pu réaliser, dans certains cas, des transferts d'emplois entre différents sites géographiques.

La totale liberté de recrutement de l'entreprise constitue donc un aspect essentiel de l'opération et l'un des facteurs les plus importants de sa réussite dans une perspective réorganisationnelle.

La réorganisation spatiale ou fonctionnelle, mise en œuvre à l'occasion des CSPRD, répondait à trois préoccupations : augmenter la productivité et réduire les frais de personnel ; disposer de nouveaux débouchés ; accroître la technicité de l'entreprise. Le CSPRD servit l'un ou l'autre de ces objectifs, suivant deux modalités essentielles.

• *Dans quatre cas, accroissement des effectifs ouvriers directement affectés aux tâches de production.*

Sur quatorze entreprises en réorganisation, quatre ont profité des départs d'employés et agents de maîtrise pour accroître le potentiel productif « direct » (ouvriers de fabrication, OS et P1). On assiste donc à un certain renforcement d'embauches d'ouvriers, destiné à accroître la productivité par substitution de personnel travaillant sur machines à des emplois d'employés ou même d'ouvriers d'entretien.

Trois de ces entreprises appartiennent aux secteurs du travail des métaux et de la mécanique, la quatrième étant la filiale du groupe textile déjà cité. Toutes présentent des caractéristiques communes d'organisation du travail sur le mode taylorien : la majorité des salariés y sont ouvriers spécialisés ou P1 de fabrication dans la métallurgie, mécaniciennes dans le textile-habillement.

Dans ces entreprises, les départs ont représenté 7 à 13 % des effectifs, proportion largement supérieure à celle des autres entreprises du type réorganisation. Les gains de productivité ont été réalisés par la suppression de postes, le développement de la polyvalence des ouvriers et toutes sortes de réaménagements mineurs, parallèlement à un effort notable d'investissement en fabrication, mais aussi en logistique et en informatique : équipements en machines à commande numérique dans la mécanique, de métiers à tisser à aiguilles dans l'unité textile, gestion informatisée des stocks, etc. Il n'y a pas eu dans ces entreprises de requalification de la main-d'œuvre.

• *Dans la majorité des entreprises, renforcement significatif des fonctions commerciales et techniques*

La plupart des entreprises ayant réorganisé leurs fonctions l'ont fait dans le sens d'une amélioration de la technicité du personnel et du renforcement des services commerciaux, les deux orientations étant souvent concomitantes.

Sept entreprises ont remplacé les partants en donnant un poids accru aux fonctions commerciales par le recrutement d'agents technico-commerciaux. Parfois, comme dans le cas d'une coopérative agricole, cette stratégie s'insère dans un plan global de réaménagement de l'organisation de l'entreprise qui peut aller jusqu'à bouleverser les lieux et postes de travail.

Huit entreprises ont mis fortement l'accent sur le renforcement des fonctions techniques d'études ou de fabrication, par la priorité donnée aux ingénieurs et techniciens dans les embauches de remplacement. C'est notamment le cas d'une coopérative ouvrière de production (câblerie) où, aux départs largement majoritaires d'ouvriers peu qualifiés, ont correspondu des embauches de jeunes ingénieurs, de techniciens (DUT) pour les bureaux d'études et les services commerciaux et d'employées de commerce bilingues, en liaison avec des transferts d'emplois des usines au siège social.

LE CSPRD, INSTRUMENT DE RÉORGANISATION

L'exemple d'un laboratoire photographique

Un important laboratoire français de façonnage photographique (350 salariés à la fin de 1983) subissait depuis trois ans une stagnation de ses ventes après une croissance très vive durant la décennie 70. Il met en œuvre un plan de redressement qui s'appuie sur une situation saine, caractérisée par un processus antérieur continu de modernisation et d'investissements.

L'entreprise commence, deux ans avant le CSPRD, par refondre entièrement l'organisation du travail, en passant d'une organisation artisanale à un système industriel avec notamment amélioration de la collecte des travaux et plus grande polyvalence des effectifs ; puis elle utilise le CSPRD - avec évaluation préalable - pour amplifier la réorganisation fonctionnelle et spatiale. Alors que seulement 5 % de l'effectif total est concerné, la direction du laboratoire se sert de cet instrument de manière optimale : elle crée une petite unité secondaire d'une dizaine de salariés dans une autre zone de clientèle, les nouveaux emplois de production de cette unité compensant départs et suppressions d'emplois de même nature dans l'unité principale ; le recrutement d'agents commerciaux et de techniciens des méthodes est privilégié à l'unité principale (remplacement des opérateurs démissionnaires) ; et l'organisation du travail de nuit aboutit à une substitution partielle hommes-femmes. Toute une série de promotions sont occasionnées par le double effet de la mobilité fonctionnelle et spatiale. La productivité a augmenté du fait de la réorganisation, dont le CSPRD devient une composante. L'entreprise ne regrette pas le contrat de solidarité, elle en « signerait un autre dans les mêmes conditions » et l'opération fut d'autant mieux réussie qu'elle se déroula dans un consensus complet.

	DÉPARTS			REMPLACEMENTS						MOUVEMENTS DE POSTES			
	Contrats solidarité	Autres	Total (1)	Embauches sans modif. (2)	Embauches avec modif. (3)	Embauches créat. poste (4)	Transf. CDD (5)	Promo mutation (6)	Réaff. fonct. (7)	Suppr. (1) − (2 à 7)	Modif. (3) + (7)	Créés (4)	Maintenus (2) + (5) + (6)
Unité principale													
- Production													
● opérateurs laboratoires	10	1	11	4	1				0,5	5,5	1,5		4
● agents de maîtrise, techniciens	2		2					1		1			1
● chauffeurs, expédition	2		2				1	1					2
- Administratif													
● personnel	2		2		1					1	1		
● commercial						2						2	
● entretien	1		1					1					1
Unité nouvelle													
- Production													
● opérateurs labo						6						6	
- Administratif						2						2	
	17	1	18	4	2	10	1	3	0,5	7,5	2,5	10	8
				17 remplacements						28 postes réorganisés à l'occasion du CS			

Une modification stratégique de la structure des emplois

Les réorganisations accomplies au moment de la mise en œuvre du contrat de solidarité accompagnent des stratégies multiples : réorientations d'activités, diversifications, modernisations, suppressions de fonctions et de fabrications, technologies évolutives, etc... Cependant, l'énumération de ces transformations ne permet pas de saisir l'ensemble des interdépendances caractéristiques de la réalité complexe du fonctionnement des entreprises, comme le montre l'exemple du Laboratoire photographique (voir encadré ci-dessus).

Dans ces entreprises, les départs en préretraite et les embauches correspondantes qui se produisent dans un contexte de faible mobilité interne à l'entreprise ont provoqué, par la mise en mouvement de chaînes de mutations-promotions et de transferts d'emplois inter-établissement, le remodelage des profils d'embauche, voire la révision de la politique de gestion du personnel.

La spécificité de ce mode d'utilisation du CSPRD est bien de mettre en évidence, à travers l'observation des mouvements de personnel qu'il a occasionnés, le rôle de l'emploi dans le processus de production. A effectifs constants, et dans la plupart des cas à technologie et produits donnés, il reste une marge de manœuvre pour l'entreprise : l'organisation du travail, et son évolution.

III. LES CONTRATS DE SOLIDARITÉ DE TYPE « GESTION DÉMOGRAPHIQUE »

Les entreprises de l'échantillon concernées par ce mode d'utilisation sont au nombre de onze : huit entreprises industrielles de biens d'équipement ou de biens intermédiaires ; deux entreprises de service (non marchand) ; une entreprise de transport (voir tableau récapitulatif).

Dans cet ensemble, les entreprises industrielles se caractérisent par un comportement économique similaire.

Caractéristiques des entreprises

• Ce sont des *entreprises dynamiques :* il s'agit d'entreprises moyennes dynamiques qui ont connu dans les dernières années une forte croissance, qui parviennent à se maintenir, ou même à se développer dans des secteurs réputés déprimés. Dans ce dernier cas, deux facteurs paraissent expliquer leur bonne tenue malgré la conjoncture défavorable de leur secteur d'activité. Il s'agit, d'une part, d'entreprises moyennes faisant preuve d'une assez forte capacité d'adaptation aux évolutions du marché, et, d'autre part, d'entreprises qui sont parvenues à se positionner à l'intérieur d'une branche d'activité globalement en déclin, sur des créneaux porteurs.

• *technologiquement avancées :* le processus de production est en effet le plus souvent à la pointe de l'avancée technologique, et ces entreprises engagent de manière continue d'importants investissements pour moderniser leur matériel et abaisser leurs prix de revient.

• *souvent innovantes :* lorsque leurs marchés traditionnels commencent à stagner ces entreprises ont recours à l'innovation sur les produits. Lorsque ceux-ci, par exemple dans le textile, sont peu susceptibles de connaître des évolutions marquantes, le développement repose moins sur l'innovation que sur la conquête de parts de marché par abaissement des prix de revient et par la politique commerciale.

• *exportatrices :* avec l'innovation sur les produits et l'abaissement des prix de revient, la conquête de marchés extérieurs représente un autre moyen de pallier la contraction du marché intérieur à laquelle presque toutes ces entreprises sont confrontées, même, depuis un ou deux ans sur des marchés auparavant très porteurs (par exemple le nucléaire). C'est ainsi que certaines d'entre elles réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

• *rentables :* la croissance de leur activité ne s'est pas, en effet, opérée dans ces entreprises au détriment de la rentabilité, par exemple l'entreprise du secteur textile dégage un cash flow autorisant l'autofinancement.

• Enfin, dans la plupart des cas, elles ont des *effectifs croissants :* les entreprises qui ont connu la croissance la plus forte sont parvenues à concilier amélioration de la productivité et croissance de l'emploi. Les autres, confrontées à un rétrécissement de leurs marchés et à un affaiblissement de leurs perspectives de croissance, recherchent, avant tout, à poursuivre leurs efforts d'amélioration de la productivité.

Un objectif d'adaptation du personnel à l'évolution permanente et progressive des processus de production

Les caractéristiques économiques et le mode de croissance des entreprises concernées expliquent la manière dont elles ont cherché à utiliser le contrat de solidarité. Tout d'abord, ces entreprises, souvent à la pointe des procédés technologiques de leur branche, n'éprouvent pas la nécessité d'entreprendre des opérations de restructuration, de modernisation ou de réorganisation de grande ampleur.

Le processus de modernisation est ici déjà ancien et continu : évolutives, ces entreprises cherchent à adapter constamment leurs produits, comme leur manière de produire, dans le sens d'une toujours plus grande efficacité commerciale et productive. Elles se différencient fortement, par exemple, des entreprises ayant utilisé le contrat de solidarité comme moyen de restructuration, entreprises tributaires de procédés technologiques peu évolutifs qui doivent d'une manière relativement brutale laisser la place à des procédés extrêmement nouveaux bouleversant profondément l'organisation du travail. Ici, rien de tel. L'adaptation est permanente et progressive. Le souci de ces entreprises est donc, non pas de transformer la structure des emplois ou l'organisation des services - ces transformations s'effectuant naturellement et graduellement - mais d'adapter la qualité de leur personnel à ces transformations.

Le renouvellement du facteur « capital », très rapide dans ces entreprises, doit trouver sa contrepartie dans le renouvellement du facteur « travail », qui est, lui, moins rapide. Moins rapide pour deux raisons : la durée d'activité d'un salarié est par définition plus longue, du moins dans ces entreprises en modernisation continue, que la durée de vie des équipements ; ce décalage peut être compensé partiellement lorsque le turn-over est important. Mais précisément, plusieurs de ces entreprises connaissent de faibles mouvements de main-d'œuvre.

Le faible taux de renouvellement de la main-d'œuvre peut avoir des conséquences négatives de deux sortes, qui peuvent d'ailleurs se cumuler : il peut être d'une part à l'origine d'un vieillissement de la structure des âges qui affaiblit le dynamisme de l'entreprise ; il contribue, d'autre part, à maintenir dans l'entreprise des salariés souvent peu et mal formés, qui rencontrent des difficultés à s'adapter aux nouveaux procédés technologiques.

Dans ce contexte, l'avantage de la formule CSPRD est double :

– elle écrête d'un seul coup la pyramide des âges et l'entreprise peut donc en espérer rapidement et pour longtemps - après la période d'adaptation - des effets bénéfiques sur la productivité ;
– le caractère massif et négocié des départs permet d'organiser (embauches chevauchantes, plan de formation) un plan raisonné de remplacements.

Les entreprises aptes au changement, sur le plan des technologies comme sur le plan des produits et des marchés, ont besoin dans leur processus d'adaptation permanent, que ces changements économiques trouvent leur traduction démographique. Le contrat de solidarité a pu y contribuer et a été utilisé comme tel : il apparaît ainsi comme un instrument générateur de mobilité (voir encadré page suivante).

Un examen attentif des conditions de mise en œuvre

La plupart des entreprises industrielles de ce groupe ont hésité devant la formule du contrat de solidarité, au regard de la contrainte que représentait l'engagement à maintenir le niveau de leurs effectifs pendant un an.

LE CONTRAT DE SOLIDARITÉ DE TYPE « GESTION DÉMOGRAPHIQUE »

L'exemple d'une entreprise textile

Cette petite entreprise (230 personnes) est spécialisée dans la fabrication de tissus écrus, marché porteur dans le textile. Le chiffre d'affaires a ainsi augmenté de 70 % de 1975 à 1981. Le processus de production est très automatisé (la filature est l'une des plus modernes d'Europe) ce qui a permis à l'entreprise de réaliser d'importants gains de productivité. L'entreprise est fortement exportatrice puisqu'elle réalise cinq mois de son chiffre d'affaires sur les marchés extérieurs. Ses bonnes performances lui ont permis d'embaucher jusqu'en 1983 à un rythme soutenu : +44 % de croissance des effectifs de 1979 à 1983. Malgré ces embauches, le faible taux de turn-over occasionnait un vieillissement accentué de la structure des âges : la moyenne d'âge avant la mise en œuvre du CSPRD était de 48 ans et près de 18 % du personnel avait 55 ans ou plus. L'objectif de la direction en ayant recours au contrat de solidarité était donc clair : rajeunir la structure du personnel dans un cadre programmé de départs et de remplacements, relativement massifs, qui lui permette de mener sur une courte période une opération globale de renouvellement. Trente quatre départs ont eu lieu dans le secteur de la production.

Les embauches ont concerné des jeunes de 20-26 ans et les remplacements se sont effectués poste pour poste, à l'exception de quatre ou cinq promotions en faveur d'agents de maîtrise et d'une suppression de poste. Malgré six mois difficiles d'adaptation après l'opération, l'entreprise considère la formule comme très positive car elle estimait que le déséquilibre de la pyramide des âges risquait d'aboutir à plus ou moins long terme à une « castastrophe ».

L'aspect contractuel de la formule contraignait en effet les entreprises à payer le gain de flexibilité qu'elles réalisaient grâce au renouvellement démographique, d'une perte de flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre à l'horizon d'un an. Certaines directions ont donc essayé de limiter au maximum cette perte de flexibilité en négociant avec les Directeurs régionaux du travail, pour limiter au plus bas niveau possible l'effectif de référence dans la clause de maintien des effectifs. Cette marge de négociation a porté sur les emplois atypiques (emplois temporaires, à temps partiel, statuts particuliers etc...).

Dans certaines entreprises, un autre élément est venu retarder la signature du contrat : la crainte, qu'à cette occasion, une partie importante et stratégique du personnel qualifié ne quitte l'entreprise. Pour atténuer le risque d'une déstabilisation de la structure d'encadrement et d'une perturbation de l'organisation du travail, certaines entreprises ont introduit des clauses limitatives en ce qui concerne le personnel cadre.

Recrutements et promotions n'ont pas bouleversé la structure des emplois

Dans la plupart des entreprises concernées, les départs ont été relativement essaimés, à la fois du point de vue des qualifications et du point de vue des services et ateliers. Toutefois, ils ont surtout concerné, dans les entreprises industrielles, les ouvriers et plus souvent les ouvriers qualifiés : dans six entreprises industrielles sur huit, les départs d'ouvriers représentent près des trois-quarts de l'ensemble des départs.

La structure des remplacements n'est pas équivalente à celle des départs, ce qui montre que les contrats de solidarité ont provoqué des mouvements de promotions ou de mutations. Dans les entreprises industrielles, on remarque en particulier que les départs nombreux d'ouvriers qualifiés ont souvent donné lieu à des embauches d'OS : les recrutements ont donc eu lieu à un niveau inférieur à celui des partants, soit que les postes qualifiés aient été pourvus par promotion, soit que sur le même poste l'embauche se fasse à un niveau de classification inférieur à celui du partant (le niveau d'ouvrier qualifié précédemment attribué correspondant à un niveau atteint par ancienneté). Ce dernier cas semble être le plus fréquent, car bien qu'il n'ait pas toujours été facile de rassembler des données précises sur le nombre de promotions occasionnées par le contrat de solidarité, il ressort des enquêtes que le nombre de postes pourvus par promotion n'a généralement représenté qu'une minorité des remplacements effectués, et a plus concerné les postes de cadres ou d'agents de maîtrise que les postes d'ouvriers.

Les contrats de solidarité de type « gestion démographique » n'ont donc pas bouleversé la structure des entreprises, l'organisation du travail et des services. On constate en effet que, le plus souvent, la très grande majorité des postes de travail ont été maintenus tels quels. Ce maintien global de la structure des emplois est cohérent avec la stratégie d'utilisation du contrat qui prévaut ici : il ne s'agit ni d'introduire de nouveaux procédés technologiques, ni de réorganiser le travail, mais d'adapter la structure du personnel à des évolutions qui ont déjà eu lieu, ou qui devaient de toutes façons être engagées.

IV. LES CONTRATS DE SOLIDARITÉ DE TYPE MODERNISATION/RESTRUCTURATION

Dix entreprises parmi l'ensemble des cas ont utilisé explicitement le contrat de solidarité pour enclencher une opération de restructuration déjà envisagée, ou pour accompagner une modernisation démarrée et relativement radicale : cette mutation profonde explique que cinq d'entre elles aient, au cours des années récentes, connu des transformations juridiques : fusions, rachats, etc.

Deux entreprises appartiennent au secteur agro-alimentaire, dont une à l'industrie du lait ; quatre opèrent dans le secteur de la presse et de l'imprimerie (dont deux quotidiens régionaux). Les deux entreprises de travail des métaux sont sur des marchés très différenciés (consommation finale ; sous-traitance industrielle). La verrerie est caractérisée par un statut coopératif qui, comme dans d'autres cas de coopératives, n'est pas sans impact dans le cadre du CSPRD

(10). Enfin, la société de conseil est spécifique dans l'échantillon par sa petite taille, et par la nature forcément différente des modernisations qu'elle a engagées en termes de produit plus que de processus de production (voir tableau récapitulatif).

Des entreprises sur des marchés en stagnation mais peu concurrentiels

Ces entreprises sont sur des marchés en stagnation mais, sauf dans deux cas, peu concurrentiels. Elles ne sont pas ouvertes à l'exportation à une exception près. Cela entraîne, dans la plupart des cas, des résultats financiers médiocres (notamment en termes de trésorerie) malgré des taux de pénétration satisfaisants, voire élevés sur leurs marchés respectifs. Cette situation explique à la fois les transformations de statut (dues à la recherche de moyens ou de garanties de financement) et l'importance des efforts d'investissements.

Ces entreprises réalisent en effet de très *importants investissements de modernisation* dans une stratégie d'amélioration de la productivité : introduction de la robotique, de nouvelles technologies de composition dans la presse, renouvellement complet du matériel et installation sur un nouveau site pour la verrerie, mécanisation permettant de doubler la capacité de production dans l'industrie laitière, etc. Sauf dans un cas, la modernisation de l'appareil productif ne s'accompagne pas de recherche de diversification : elle ne répond pas, en effet, à un problème de produit ou de marché, mais de productivité.

L'érosion de la situation n'a pas toujours été progressive : dans six cas, il y a eu une sorte d'âge d'or jusqu'au début des années 70 avec un fort développement des moyens de production ; la stagnation depuis a parfois provoqué licenciements et conflits (deux entreprises).

L'évolution des effectifs suit un schéma identique : *progression* jusqu'en 1970 et 1980 selon les entreprises, puis *baisse* (souvent par le jeu des départs en garantie de ressources) et *stabilisation* depuis. Ce sont des entreprises dont le niveau des salaires est convenable (cinq appartiennent à des secteurs à convention collective forte), notamment du fait de la phase de croissance. De cette période est issue une certaine résistance au licenciement, d'où la grande stabilité du personnel. Le turn-over est faible, les salariés âgés, (le plus souvent un quart, parfois la moitié des effectifs a plus de 45 ans), et l'ancienneté importante (70 % des effectifs sont présents depuis plus de cinq ou dix ans).

Dans ce contexte, les entreprises ont procédé à une gestion du personnel au coup par coup, hésitant à introduire, ou le faisant prudemment et progressivement, une modernisation indispensable au redressement financier ; de plus, lorsque celle-ci était engagée, elle accroissait la charge financière des entreprises sans atteindre le rendement attendu du fait d'une relative désadaptation du personnel.

Il n'est pas étonnant alors que, dans les 2/3 des cas, ce soit la direction de l'entreprise qui ait pris l'initiative du contrat de solidarité.

Un contrat de solidarité répondant à des objectifs de long terme

Que l'initiative vienne de la direction ou des salariés (dans un cas, elle est jugée « conjointe »), les discussions ont le plus souvent été longues car l'opération s'inscrivait explicitement dans une stratégie de long terme : il s'agissait d'échelonner les départs et les embauches, d'appréhender les profils de poste sur longue période, de mettre en œuvre l'ensemble des réorganisations induites par le processus de modernisation et le contrat de solidarité qui l'accompagnait.

L'importance et la spécificité des enjeux expliquent aussi trois caractéristiques des CSPRD à vocation de modernisation : l'absence de critères (d'âges, de qualification) ; l'existence d'indemnités de départ (sauf deux cas) qui, si elles étaient généralement équivalentes à celles de départ en retraite, ont dans deux cas correspondu à des compléments de 10 % et 15 % de salaires pendant la période d'adhésion. Ainsi les taux d'adhésion ont été forts.

L'objectif du CSPRD est de favoriser une accélération de la restructuration, en dépassant la contrainte d'adaptation du personnel à l'évolution technologique imposée par le processus de modernisation : certains ne peuvent s'adapter, et rajeunir permet de résoudre le problème des mutations (imprimerie) ; l'automatisation et la robotisation conduisent inéluctablement à une raréfaction des ouvriers non qualifiés (travail des métaux) ; rajeunir permet d'anticiper une modernisation inéluctable, en introduisant dans les équipes du personnel ayant une formation théorique transposable (IAA). Dans trois entreprises, cette mutation « douce » a aussi un effet d'évitement de licenciements.

Une évolution de la structure des emplois avec des effets contrastés

Dans ce mode d'utilisation du CSPRD, les modalités de départs et d'embauches ont pu occasionner une refonte importante de la structure des emplois, une répartition nouvelle des effectifs entre services, voire une redéfinition des postes de travail en termes de contenu, de responsabilité, de qualification et d'intervention, ces mouvements étant directement liés à l'introduction de nouvelles technologies, en production et hors production. Ce bouleversement des combinaisons productives a pu être d'autant plus radical qu'il avait été programmé, donc que les modalités en avaient été étudiées, avant la signature du CSPRD. Le dispositif a permis, dans la plupart des cas, d'accélérer ou d'achever la mise en œuvre de choix de gestion du personnel, freinés jusque là par la stabilité de la main-d'œuvre.

---

(10) Sur ce point particulier, le cas des coopératives sera développé dans le rapport final, voir note (3).

L'UTILISATION DU CSPRD PAR UN GROUPE DE PRESSE RÉGIONAL

Dans ce groupe de presse de 1 200 salariés, assurant la rédaction et la fabrication d'un quotidien régional tirant à 300 000 exemplaires, le CSPRD a constitué un instrument puissant de modernisation : dans cette entreprise, où les salariés de plus de 55 ans représentaient 14 % de l'effectif, les départs ont concerné 12 % du personnel.

Cette entreprise - 44 % d'ouvriers, 13 % de journalistes ; 7 hommes sur 10 salariés - a procédé depuis 1980 à une mutation des effectifs pour s'adapter aux nouvelles technologies : passage de la composition en plomb à la photocomposition et de l'impression typo à l'imprimerie offset. La mise en œuvre de ces nouvelles technologies s'est traduite à la fois par des investissements lourds centralisés - rotatives, ordinateurs - et l'installation de terminaux décentralisés en agences locales pour la saisie directe sur claviers-écrans. Les résultats de cette modernisation furent une forte hausse de la productivité et la réorganisation du travail, en impression notamment.

Le CSPRD survient dans un contexte ancien de cessations anticipées d'activité (accords spécifiques à la presse permettant une préretraite avec au minimum 85 % du salaire brut antérieur). Par son ampleur et ses modalités d'utilisation - 1/8ème de l'effectif en départs et autant en recrutements s'insérant dans une chaîne de mutations internes -, le CSPRD accélère le remplacement des « typos linos » hommes, au siège central, par des clavistes femmes travaillant sur terminaux en agences locales, et contribue ainsi à féminiser partiellement les emplois ouvriers en composition.

Dans le secteur impression, le CSPRD fut l'occasion, du fait de l'ampleur des départs, d'un important mouvement de promotion interne. Il y a eu compensation des départs et des embauches entre les services « impression » et « entretien-nettoyage », filière traditionnelle de promotion des rotativistes. Cette quasi-hiérarchie des services masque l'élévation des fonctions d'entretien, aujourd'hui partiellement assurées par des électromécaniciens (recrutement BTS).

Dans l'équipe rédactionnelle, l'importance et la dispersion des départs dans tous les services et à tous les niveaux, créa un flux de promotions et de mutations internes, et l'embauche de jeunes journalistes, mouvements jugés bénéfiques au renouvellement du « ton » du quotidien.

Dans ce cas, le CSPRD intervient certes au terme d'un processus de modernisation ; il en a amplifié l'impact par son effet d'accélération, parfois discuté, de renouvellement de la composition du personnel.

Dans six entreprises, il y a eu des suppressions de postes, parfois importantes (jusqu'à 2/3 des départs), et à tous les niveaux de l'organisation : entretien, ouvriers, hiérarchie intermédiaire ou encadrement. Elles ont correspondu à des fonctions redondantes ou obsolètes, du fait de la modernisation, sans qu'il y ait eu, avant le CSPRD, de possibilité de glissement des titulaires vers d'autres postes.

Les embauches se sont alors opérées, pour partie, sur des postes maintenus, et, surtout, sur des postes transformés dans les secteurs de production directe, ou dans le cadre du renforcement de certains services. Elles se sont faites aussi sur des créations de postes, notamment techniques et commerciaux. Les postes maintenus de maîtrise, ou d'encadrement, ont été, pour la plupart, pourvus par promotion interne ; le déblocage des carrières était d'ailleurs un objectif subsidiaire des restructurations.

Les postes transformés dans le cadre de la modernisation, entraînent des effets contrastés sur le contenu des emplois et le niveau des qualifications requis. Dans un certain nombre de cas, il y a *requalification* des postes : la robotisation, l'introduction de l'électronique impliquant l'emploi de techniciens ou de professionnels. Inversement, la mécanisation de certains processus a poussé d'autres postes vers une certaine *déqualification*/dévalorisation technique ou sociale.

Il reste que les entreprises de ce type ont utilisé le CSPRD dans le cadre d'une stratégie de moyen-long terme de rétablissement de leurs positions. Dans ce contexte, l'impact du CSPRD a pu, parfois, être paradoxal. En accélérant une dynamique de renouvellement de la main-d'œuvre envisagée sur une plus longue période, il a pu conduire à des anticipations dans le recrutement de personnels, notamment qualifiés, dont le profil relevant du long terme est partiellement désutilisé au moment de l'embauche. Dans ce cas extrême on peut aussi s'interroger sur l'effet d'entraînement de profils d'emploi en avance sur le processus de production.

LE CSPRD : UNE SYNTHÈSE RÉUSSIE D'UNE PRÉOCCUPATION SOCIALE ET D'IMPÉRATIFS ÉCONOMIQUES ?

La première spécificité du CSPRD est que, d'emblée, dans les entreprises, son principe a été favorablement accueilli par les partenaires sociaux. En fonction de leurs intérêts propres, une convergence ponctuelle s'est produite entre salariés et directions d'entreprises, pour donner à cette mesure de politique d'emploi la dimension supplémentaire - et symbolique - d'un succès dans les relations contractuelles : c'est ainsi qu'une dynamique très forte s'est cristallisée autour du contrat de solidarité, et que son succès a rejailli sur tous les partenaires sociaux. Œuvre de consensus dans une période de crise et de tensions, le contrat de solidarité contribuait à redonner un prestige certain aux deux principaux acteurs de sa mise en œuvre : les représentants du personnel et les organisations syndicales purent ainsi se prévaloir d'une réussite incontestée dans le domaine contractuel ; les directions du personnel firent la preuve, dans l'entreprise, de l'importance de leurs fonctions.

Le consensus peut s'expliquer par une certaine simplicité des caractéristiques du dispositif ; il s'agit d'une mesure de politique sociale et d'emploi dont les modalités sont facilement accessibles à ses acteurs, salariés et entreprises.

Et surtout, le CSPRD a fait la preuve de sa capacité à satisfaire conjointement deux objectifs :
- répondre à une demande sociale de retrait d'activité de salariés âgés, engagés depuis longtemps (parfois plus de quarante ans) dans le système productif,

souvent affectés à des travaux pénibles, ou confrontés à l'évolution de leur métier ;
- accompagner les stratégies économiques des entreprises dans un contexte général de modernisation, de recherche d'amélioration de la productivité et de réexamen de l'organisation du travail.

Aussi, bien qu'il ne s'agisse pas d'une aide explicite en direction des entreprises - le bénéficiaire, en termes financiers, est le salarié démissionnaire, en termes d'emploi, le chômeur embauché - le succès du dispositif incite à penser qu'il a répondu à un large ensemble de besoins.

En effet, l'ensemble du secteur marchand non agricole a connu une baisse des effectifs salariés (– 0,6 %) résultant, pour l'essentiel, d'une hausse sensible de la productivité horaire du travail, et d'une croissance insuffisamment soutenue. En revanche, les entreprises signataires d'un contrat de solidarité (30 % des effectifs salariés des secteurs marchands non agricoles), en moyenne plus performantes et en meilleure santé économique, ont eu tendance tout à la fois à moderniser leurs équipements *et* à accroître l'emploi. Ces entreprises ont mis en œuvre, comme les autres unités des secteurs marchands, le maximum de moyens pour réduire leurs coûts de fonctionnement et, d'une manière générale, améliorer leur efficience ; leur rentabilité supérieure à la moyenne a contribué à une mobilisation financièrement saine des ressources nécessaires à la réalisation des investissements.

Le CSPRD est intervenu comme mesure de soutien à cet effort : il permet, par une permutation des générations de rechercher une efficacité productive, de se doter des qualifications souhaitées, de modifier le rapport entre catégories de personnel (production, technique, commercial...) et/ou de transformer l'organisation du travail.

Les impératifs de modernisation et de compétitivité exigent la flexibilité de plus en plus prononcée du système productif des entreprises. Or, si les progrès technologiques permettent de coller à cette évolution, et si leur vitesse de diffusion est rapide, l'inertie relative du facteur démographique constitue un frein qui, dans la période de mutation actuelle, peut se révéler un obstacle dirimant pour l'avenir de l'entreprise. Dans ce contexte, le contrat de solidarité apparaît comme une ***aide démographique*** à la réalisation d'objectifs économiques : parfois greffé comme une « opportunité » dans une stratégie de diversification, il a donné un « coup de pouce » à des entreprises saines ou performantes, contraintes par le décalage entre un renouvellement rapide du capital et la stabilité du facteur travail.

Face à ce désajustement entre vitesses de renouvellement du capital et de l'emploi, le dispositif du CSPRD a joué un rôle ***d'accélérateur de mobilité*** :
- dans un objectif purement démographique de renouvellement des âges ;
- ou plus largement dans un objectif de recomposition des qualifications, de l'organisation du travail, ou de l'implantation spatiale, liées à des transformations technologiques.

Il ne relève donc ni d'une simple mesure d'incitation à l'inactivité, ni d'un mode privilégié de dégagement d'effectifs. Il apparaît plus comme un facteur de mobilité dans des structures d'emploi, souvent relativement rigides, qui ne répondent pas assez vite aux transformations productives. Dépassant les objectifs qui lui avaient été assignées, il peut avoir joué un rôle essentiel d'introduction d'une certaine flexibilité, acceptée par les partenaires concernés, dans la politique d'emploi des entreprises.

ANNEXE

MÉTHODOLOGIE ET RÉALISATION DE L'ENQUÊTE

L'enquête s'est déroulée dans quatre régions : Basse Normandie, Lorraine, Midi Pyrénées, Pays de la Loire. Les entretiens ont concerné la Direction Générale, la Direction du Personnel et les Représentants du Personnel, avec le plus souvent une visite approfondie de l'entreprise. La phase de terrain s'est déroulée d'*octobre 1983 à février 1984.*

La sélection des entreprises enquêtées s'est effectuée en fonction de contraintes spécifiques liées à la problématique de l'étude : repérer les mouvements d'emploi et l'ensemble des effets des CSPRD.

D'une part, les entreprises sont signataires de *contrats locaux,* concernant la plupart du temps des unités mono-établissement. Il s'agissait d'éviter de trop nombreux transferts géographiques (comme dans le cas de contrats nationaux) dont les effets n'auraient pu être appréhendés dans les délais de réalisation de l'enquête. Les contrats locaux sont les plus nombreux (30 000 environ contre 1 000 nationaux), mais ne concernent que 70 % des bénéficiaires potentiels de l'opération ; 30 % des effectifs potentiels ne sont donc pas représentés dans cette enquête.

D'autre part, pour saisir les variations introduites dans la structure des emplois et les effets d'entraînement consécutifs à l'application du CSPRD, il était nécessaire de disposer d'une *masse critique de départs,* estimée à une dizaine au moins par entreprise, et d'une *proportion optimale* de bénéficiaires potentiels, environ 10 % des salariés. Ces deux conditions, par leur amplification des mouvements internes, pouvaient révéler des stratégies différenciées.

Ainsi, les entreprises étudiées sont de *taille moyenne,* majoritairement entre 200 et 500 salariés, alors que 60 % des contrats locaux sont le fait d'entreprises de 10 à 200 salariés. Elles sont le plus souvent *industrielles* (33 sur 45), alors que la moitié des entreprises signataires de contrats locaux sont tertiaires ; mais les effectifs concernés sont dans ce secteur, généralement moins nombreux, du fait de la petite taille des entreprises et de leur relative jeunesse.

45 monographies ont été réalisées (voir tableau ci-dessous) ; l'effectif total de référence est de 19 200 salariés, dont 1 600 bénéficiaires potentiels (8,3 % de l'effectif en moyenne).

Si dans les plus grandes entreprises, et à fortiori dans les contrats nationaux, les effets en termes de réorganisation ou de restructuration pouvaient être plus importants, on peut faire l'hypothèse, au contraire, que les petites entreprises, notamment tertiaires, et celles ayant un faible nombre de partants, ressortissent plus fréquemment au type « réponse sociale ». Sans obérer les résultats de l'enquête, il convient donc de se rappeler que la construction de l'échantillon répondait à un objectif de *mise en évidence de stratégies différenciées,* et non de recherche et représentation de comportements massifs. En ce sens, il s'agit d'un travail d'exploration des réactions d'entreprises face à un instrument spécifique de politique d'emploi, dont le résultat ne permet pas une évaluation de l'efficacité du dispositif vis-à-vis du marché du travail. La focalisation de la recherche sur une problématique d'entreprise conduit logiquement à mettre en valeur des modes d'utilisation extrêmes.

RÉPARTITION DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES SELON LA TAILLE ET L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

TAILLE / ACTIVITÉ	50-100 salariés	100-199 salariés	200-499 salariés	500 salariés et +	TOTAL	*en %*	*Contrats locaux France entière en %*
Industries agro-alimentaires (IAA)		1	1	2	4	*9*	*5*
Matériaux et minerais		1	1		2	*22*	*11*
Biens intermédiaires	2	1	3	2	8		
Biens d'équipement		1	5	3	9	*20*	*8*
Biens de consommation		5	3	2	10	*22*	*15*
Bâtiment - Travaux publics (BTP)			2		2	*5*	*9*
Commerces			2		2	*5*	*21*
Transports			1		1	*2*	*5*
Services marchands	1		3	1	5	*13*	*21*
Organismes financiers				1	1		
Services non marchands			1		1	*2*	*5*
TOTAL	**3**	**9**	**22**	**11**	**45**	***100***	***100***