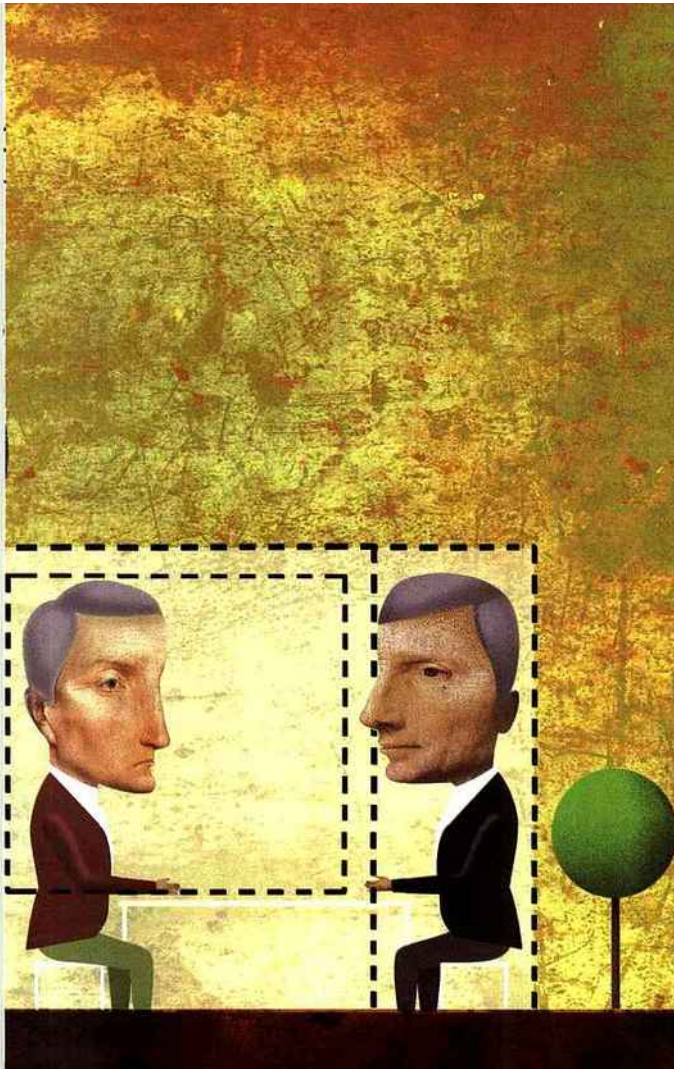


## GESTION DES SENIORS

# Peut-on se passer des préretraites ?

Alors que les dispositifs de préretraite se révèlent désormais trop onéreux, les entreprises n'ont pas pour autant renoncé à se servir de leurs seniors comme variable d'ajustement. Des plans de départs volontaires avec des mesures spécifiques pour les salariés âgés prennent le relais. Les seniors sont preneurs.



**1** Les préretraites ont quasiment disparu. Mais, en cette période de crise, les entreprises continuent, néanmoins, à se servir des seniors comme variable d'ajustement de leurs effectifs.

**2** Les cessations anticipées d'activité prennent la forme de congés de mobilité, assortis de conditions bonifiées pour les salariés âgés.

**3** Les seniors sont preneurs de ces "substituts" de préretraites.

Les 408 visiteurs médicaux de Sanofi-Aventis qui viennent de partir en préretraite en étant assurés de toucher une rente équivalente à 70 % de leur salaire brut pendant un maximum de huit ans savent qu'ils font des jaloux. « On nous envie à l'intérieur du groupe où, selon les divisions, les conditions ne sont pas toujours aussi avantageuses, reconnaît Roseline Labarrière Duchamp, déléguée syndicale FO. Comme, bien sûr, à l'extérieur... » (lire p. 27) Conformément aux souhaits du gouvernement et des partenaires sociaux, les dispositifs de préretraites fondent, en effet, comme neige au soleil. Selon une étude du ministère du Tra-

vail, parue en juin dernier, 62 388 ex-salariés du secteur privé étaient enregistrés, à la fin de l'année 2008, dans un dispositif de préretraite financé en partie ou en totalité par l'Etat, soit près de quatre fois moins qu'en 1996.

### Un coût important

Du côté des préretraites d'entreprise, la taxation à 50 % semble également avoir porté un coup fatal aux dispositifs de cessation anticipée d'activité pris en charge par l'employeur. « Il est, aujourd'hui, quasiment aussi coûteux de financer une préretraite que de payer un salarié en activité, confirme Philippe Caré, chargé de la gestion des seniors chez Mercer. A l'exception des sociétés dont le capital est détenu par des sociétés étrangères qui souhaitent, pour des effets d'annonce vis-à-vis de leurs partenaires financiers, faire sortir des salariés de leurs effectifs quel qu'en soit le prix, ou d'entreprises qui vivent des conflits sociaux très médiatisés, où l'employeur se voit contraint de trouver une porte de sortie honorable, les préretraites "maison" ont, elles aussi, quasiment disparu. » Illustration récente : après plus de trois mois de conflit, les salariés de l'usine chimique Celanese, à Pardies (64), dont la fermeture est prévue l'année prochaine, ont obtenu, en juillet, une rente équivalente à 70 % pour les salariés de plus de 54 ans.

### Rajeunir la pyramide des âges

Dans la majorité des cas, cependant, les employeurs qui, en dépit des discours, semblent toujours faire des seniors les premières cibles des plans de réduction d'effectifs (lire l'entretien p. 31), rivalisent aujourd'hui d'ingéniosité pour "faire

de la préretraite sans en faire", c'est-à-dire trouver le moyen de rajeunir leur pyramide des âges sans se faire rattraper ni par la surtaxe destinée au Fonds de solidarité vieillesse, ni par l'effet fâcheux en termes d'image. « L'impossibilité politique de mettre en place un dispositif de préretraites, du fait de notre rattachement au ministère des Finances, nous a, en quelque sorte, poussé dans nos retranchements, confie Christophe Beaux, Pdg de la Monnaie de Paris. Voilà pourquoi nous

« Il est aujourd'hui quasiment aussi coûteux de financer une préretraite que de payer un salarié en activité »

avons créé le "congé mission expérience senior", un dispositif qui permet de suspendre le contrat de travail du salarié tout en lui permettant d'être rappelé pour des missions temporaires. » Hors missions, les 78 agents de l'établissement public qui y ont adhéré touchent une allocation équivalente à 65 % de leur ancien salaire brut (lire p. 29).

### Bénévolat

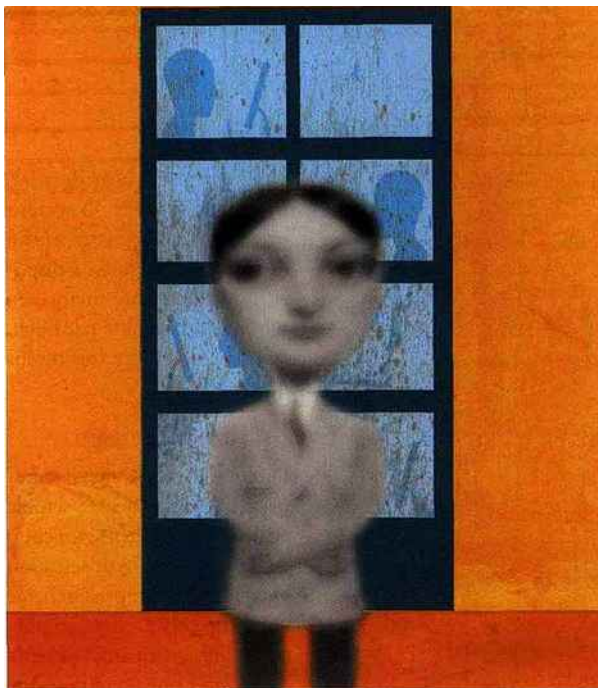
Dans une logique similaire, le "congé de fin de carrière et de solidarité", mis en place chez HSBC, permet aux seniors de la banque, qui touchent 72,5 % de leur dernier salaire tout en étant dispensé de venir travailler, d'exercer une activité pour une association ou un organisme d'intérêt général (lire p. 25). Pour Pierre Romain, directeur de projet chez

Altedia, la forme la plus pertinente de ces "substituts de préretraites" reste le congé mobilité, assorti de conditions bonifiées pour les salariés âgés.

## Missions chez l'ancien employeur

« Contrairement aux préretraites, qui sous-entendent l'arrêt de toute activité, le "congé mobilité senior" maintient dans une logique de recherche d'emploi, explique-t-il. Sécurisé pendant 24 à 36 mois, le salarié a, ainsi, la possibilité de prolonger ses droits en réalisant des missions chez son ancien employeur ou à l'extérieur, parfois même jusqu'à la liquidation de sa retraite à taux plein. »

Selon les cas, l'employeur peut également s'engager à compléter une éventuelle rémunération inférieure à hauteur des droits ouverts par le congé mobilité, voire à verser un complément sur les cotisations retraites. Il est même possible d'envisager que le salarié qui signe un CDI avant la fin de son congé



mobilité se voit gratifié de l'intégralité de la somme à laquelle il aurait eu droit en se maintenant dans le dispositif. Pour Pierre Romain, ce type de dispositif offre également l'avantage de « donner du grain à moudre » aux partenaires sociaux : « Plutôt que de limiter les négociations au montant de l'indemnité de départ, le "congé mobilité seniors" permet d'en-

richir la réflexion sur le maintien dans l'emploi des salariés âgés », souligne-t-il.

## Adossé à un plan de départs

Chez Schneider Electric, le "dispositif activité missions seniors" (Dams), un congé mobilité de 24 mois permettant aux plus de 56 ans de toucher 70 % de leur rémunération brute, est ainsi

l'une des mesures incitatives adossées à un plan de départs volontaires. « Tout CDD ou missions réalisés dans le cadre du Dams, y compris des missions extrêmement peu rémunératrices dans le monde associatif, par exemple, permettent de prolonger d'autant ses droits », précise Pierre Edelman, coordinateur syndical FO, qui « veut croire que Schneider Electric saura proposer des missions en interne ».

## « Il faut être vigilant : si certains congés mobilité sont de vraies solutions, il y en a aussi qui se révèlent des placards »

Non signataire de l'accord de juillet 2009 précisant les modalités du Dams, la CGT fustige une « double casse de l'emploi » : « Non seulement on supprime des postes en interne, mais le groupe espère ainsi s'exonérer du recours aux intérimaires en rappelant les seniors pour tout type de remplacements ponctuels », précise un élu.

## Des mesures qu'il faut encourager

Pour Christian Janin, secrétaire confédéral de la CFDT, le "congé mobilité senior" paraît conforme aux recommandations énoncées dans l'accord du 8 juillet 2009 sur la gestion sociale des conséquences de la crise économique. « Toute mesure susceptible d'éviter que l'on renvoie les seniors chez eux doit être encouragée, souligne-t-il. Il faut cependant être vigilant : si certains congés mobilité sont de vraies solutions, il y en a aussi qui se révèlent des placards. » ■

AUORE DOHY

## Quand les salariés boudent les préretraites...

Inattendu ! Il arrive que la grâce de la préretraite soit prononcée par les salariés eux-mêmes. C'est l'expérience cocasse qu'a faite, en 2008, le DRH d'un éditeur de presse, tenu de mettre en place un plan de suppression d'une quarantaine de postes. Après avoir arraché, de haute lutte, un plan de préretraites auprès de sa direction, il s'est vu renvoyé dans ses buts par les syndicats. « L'augmentation de l'espérance de vie a engendré de nouveaux besoins, et certains salariés entendent ne

pas être mis sur une voie de garage du fait d'une préretraite, explique Philippe Caré, chargé de la gestion des seniors chez Mercer. A la rente promise, ils préfèrent la prime de licenciement, à laquelle certains agréeront la moitié des indemnités chômage versée en cash pour une création d'entreprise, avant de profiter, à l'heure de leur retraite, des opportunités rendues possibles par le cumul emploi-retraite. »

« Depuis la loi de financement de la Sécurité sociale pour

2009 qui a assoupli les conditions du cumul emploi-retraite, les possibilités d'optimiser sa situation personnelle ont, en effet, été démultipliées, confirme Bruno Chretien, du cabinet de conseil en protection sociale Factorielles. Plutôt que d'attendre le taux plein pour liquider leur retraite dans les meilleures conditions, les salariés ont compris qu'il pouvait exister aujourd'hui des portes de sortie plus avantageuses – rachat de trimestres, cumul emploi-retraite... »

A. D.

## HSBC Suspension de contrat pour les seniors

Afin de réduire ses effectifs sans recourir à un plan social ni aux préretraites, HSBC a créé un **“congé de fin de carrière et de solidarité”**, d’une durée de trois ans maximum.

**N**e parlez pas de “pré-retraite” ! HSBC France pratique le “congé de fin de carrière et de solidarité” (CFCS). Contrairement aux pré-retraités, les salariés éligibles au CFCS restent sous contrat avec la banque. La différence est de taille. Mais qu’on ne s’y trompe pas : il s’agit bien d’une mesure d’âge. C’est, en fait, le principal outil dont dispose HSBC pour réduire ses effectifs.

**Le congé de fin de carrière reste en contradiction avec l’objectif de maintien dans l’emploi des seniors poursuivi par le gouvernement**

HSBC France a, en effet, annoncé, en juillet 2008, la suppression de 545 postes, afin d’améliorer ses performances. « La suppression de ces postes et la fermeture de certaines agences étaient inévitables afin de parvenir à une meilleure spécialisation de notre réseau de distribution, explique Pierre Lebleu, DRH de HSBC France. C’était l’occasion de mettre à plat l’or-

ganisation, de supprimer les agences en doublon ou trop proches et de rechercher de meilleures synergies dans les fonctions supports. »

Une partie de ces suppressions de poste seront absorbées par les départs naturels et le renouvellement des CDD. Pas suffisamment, cependant, pour atteindre l’objectif fixé par la direction. D’où le congé de fin de carrière, créé par un accord signé le 29 septembre 2008 par la CFTC et le SNB (CFE-CGC) (1). Le dispositif a bien fonctionné : avant l’été, 345 personnes avaient opté pour un tel congé.

**Un congé attractif**

De fait, le CFCS est attractif pour les salariés et ne coûte rien à la collectivité. Les salariés éligibles restent, en effet, sous contrat de travail avec la banque. Les CFCS ne sont donc pas soumis, comme les préretraites depuis 2008, à une taxation de 50 %. « C’est même sans doute pour cette raison-là que le CFCS a été mis au point », avance Didier Gens, délégué syndical national CFDT. Le contrat des salariés qui entrent dans le dispositif est suspendu : ces derniers sont dispensés de venir travailler – ils peuvent cepen-

dant exercer une activité pour une association ou un organisme d’intérêt général –, mais HSBC leur verse une “allocation de remplacement” qui s’élève à 72,5 % du dernier salaire brut de référence. Pour les cadres supérieurs, l’allocation est de 70 %, mais avec une prise en compte de la rémunération variable plafonnée à 10 000 euros par an.

**Revalorisation annuelle**

Cette allocation est revalorisée chaque année sur la base des augmentations générales ; les salariés perçoivent l’intéresse-

**HSBC**

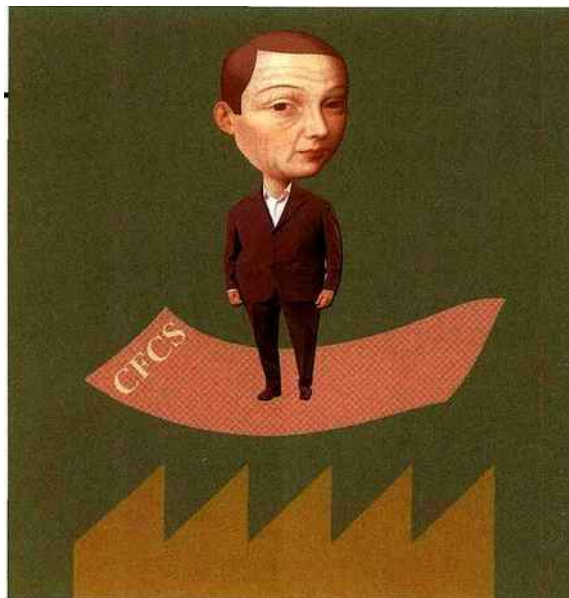
- **Activité** : banque de détail.
- **Effectifs** : 11 700 salariés.
- **Produit net bancaire avant provision 2008** : 3,799 milliards d’euros.

ment et la participation et continuent de bénéficier de la complémentaire santé. En contrepartie, ils s’engagent à prendre leur retraite dès qu’ils ont suffisamment cotisé pour la liquider à taux plein. Sont éligibles les salariés nés avant le

31 décembre 1952, à moins de 36 mois et à plus de 3 mois de la retraite à taux plein. Ceux dont le poste est supprimé, ou dont le départ permet de reclasser un salarié, sont prioritaires.

### Syndicats pragmatiques

La mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) est le principal point d'achoppement lors de la négociation de l'accord sur le CFCS. Une partie des syndicats veut un PSE, tandis que la direction estime qu'une telle procédure n'a de raison d'être que s'il n'y a pas assez de volontaires au départ ou pour une mobilité interne. « Certains, y compris chez nous, auraient préféré un PSE, plus intéressant financièrement, explique Gérard Huger, délégué syndical national CFTC. Mais il fallait aussi tenir compte du



fait que beaucoup de salariés voulaient quitter l'entreprise, quelles que soient les conditions financières. »

Pragmatiques, la CFTC et le SNB signent donc pour le congé de fin de carrière. Tout aussi pragmatiques, les non-signataires ne s'opposent pas à l'accord, pourtant minoritaire. « Cela n'aurait pas été facile à

expliquer aux salariés », reconnaît Didier Gens, de la CFDT. D'autant que les élections professionnelles ont lieu dans la foulée, au mois de janvier (2). Finalement, le PSE, un temps évoqué, devrait être évité : le CFCS et les mesures pour encourager la mobilité – prise en charge du déménagement, primes d'installation, aide au

conjoint, etc. – semblent avoir rempli leur rôle.

Reste que le CFCS est en contradiction avec l'objectif de maintien dans l'emploi des seniors poursuivi par le gouvernement et les partenaires sociaux. Le CFCS « ne devrait pas être renouvelé et d'autres dispositifs plus stimulants de gestion des seniors tels que le parrainage pour favoriser le transfert d'expérience sont actuellement à l'étude », assure Pierre Lebleu. « Nous avons un accord sur la gestion des âges, mais c'est une parfaite rigolade », s'amuse Didier Gens. ■

**EMMANUEL FRANCK  
AVEC GAELLE PICUT**

(1) Retrouvez l'accord d'HSBC sur le congé de fin de carrière sur <[www.wkrh.fr](http://www.wkrh.fr)>

(2) La CFDT obtient 25 % des voix, le SNB-CGC 19,6 %, la CGT 17 %, la CFTC 14,5 %, FO 12,9 %, et l'Unsa 10,72 %.

**SANOFI-AVENTIS  
FRANCE**

## Préretraites "en or" pour les visiteurs médicaux

Confrontés à des coupes sévères d'effectifs depuis quelques années, les visiteurs médicaux de Sanofi-Aventis peuvent se réjouir sur un point : **pour eux, le robinet des préretraites n'a pas cessé de couler...**

### SANOFI-AVENTIS

- **Activité :** laboratoire pharmaceutique.
- **Effectifs :** 28 000 salariés.
- **Chiffre d'affaires 2008 :** 27,5 milliards d'euros.

**A** lors que les reclassements dans le cadre d'un accord de GPEC mis en place début 2008 n'atteignent pas les résultats escomptés – dans un premier temps, 300 personnes adhèrent au congé mobilité alors que le

groupe entend supprimer 927 postes –, la direction des "Opérations pharmaceutiques France", la filiale commerciale du groupe, opte, quelques mois plus tard, pour un PSE avec cessations anticipées d'activité.

### Réorganisation socialement responsable

« Les profondes mutations que connaît aujourd'hui Sanofi-Aventis, confronté à l'arrivée à échéance des brevets de plusieurs molécules "phares", comme le Plavix, ainsi qu'au déremboursement de certains mé-

dicaments, menacent en premier lieu le métier de visiteur médical », souligne Pierre Chastagnier, directeur des relations sociales. « En bonne santé financière », la filiale commerciale, qui exclut d'emblée toute perspective de licenciements contraints, entend mener une réorganisation "socialement responsable" via, notamment, un plan de préretraites entièrement financé par l'entreprise. L'accord auquel aboutissent les partenaires sociaux, le 11 décembre 2008, est, en effet, des

plus avantageux : âgés de 55 ans au 30 juin 2010 au plus tard, les salariés volontaires peuvent bénéficier d'un portage d'une durée maximale de huit ans avec une rente de 70 % calculée sur la meilleure de leurs trois dernières années de salaire, à laquelle s'ajoute une indemnité conventionnelle de licenciement de 8 à 12 mois selon l'ancienneté. « Nous continuons, en outre, à leur verser des cotisations retraite sur la base du salaire intégral », précise Pierre Chastagnier.

### Clause de revoyure

Par ailleurs, avant leur entrée officielle dans le dispositif, les salariés dans l'attente de leur 55<sup>e</sup> anniversaire sont dispensés d'activité, tout en continuant à percevoir 100 % de leur salaire. Afin de limiter l'impact d'une éventuelle réforme de la retraite complémentaire, les organisations syndicales obtiennent égale-



ment une clause de revoyure. A la fin du mois d'août dernier, 408 salariés, sur une population d'un peu plus de 2 000 personnes, avaient adhéré au dispositif. Un chiffre « satisfaisant », selon la direction.

### Paix sociale

« A force de recourir à des cessations anticipées d'activité – ce plan est le troisième depuis 2004 sur le même périmètre –, Sanofi-Aventis n'a pas d'autre

choix que d'élargir ses critères d'éligibilité en termes d'âge et de durée de portage », souligne Roseline Labarrière-Duchamp, de FO. Pour la représentante syndicale, les visiteurs médicaux doivent également leurs confortables conditions de départ à la grève « d'une ampleur inédite pour une population itinérante », qui a mobilisé 90 % d'entre eux, le 2 octobre 2008, à la suite de l'annonce d'un nouveau PSE et conduit le groupe

à rechercher l'apaisement. « Plus globalement, Sanofi-Aventis avait toutes les raisons de se montrer généreux avec la filiale qui avait longtemps été la "vache à lait" du groupe, précise Roseline Labarrière-Duchamp. Toutes les divisions n'étant malheureusement pas logées à la même enseigne, notre plan suscite des jalousies légitimes. Dans les usines de production, où les ouvriers n'ont rien à envier aux visiteurs médicaux en termes de pénibilité, on propose rarement un départ en préretraite avant l'âge de 58 ans. »

En juillet, Sanofi-Aventis a de nouveau annoncé un important projet de réorganisation de son secteur recherche, avec, notamment, la fermeture de quatre sites en France. Des cessations anticipées d'activité devraient permettre, encore une fois, de limiter la casse. ■

A. D.

MONNAIE  
DE PARIS

## Des missions temporaires pour les CMES

Avec le "congé mission expérience senior" (CMES), l'établissement public a rajeuni son effectif sans recourir à un dispositif de préretraites.

### MONNAIE DE PARIS

- **Activité** : frappe de pièces de monnaie.
- **Effectifs** : 500 agents.
- **Chiffre d'affaires 2008** : 125 millions d'euros.

Ils touchent une allocation équivalente à 65 % de leur ancien salaire brut, mais peuvent toutefois prétendre, ponctuellement, retrouver leur rémunération intégrale en effectuant des missions chez leur

ancien employeur. En 2008, c'est la Monnaie de Paris qui a, ainsi, proposé cette transaction d'un genre nouveau, le "congé mission expérience senior" (CMES), à une centaine de salariés de plus de 57 ans.

### Sureffectif

Pour l'établissement public chargé de la frappe des pièces de monnaie, il s'agissait alors de résorber un sureffectif de 150 personnes – le quart du person-

nel – entraîné par un recrutement massif à la fin des années 1990 pour faire face à la fabrication des stocks de l'euro. Principale mesure d'accompagnement du plan stratégique, le CMES a principalement permis à l'ancienne direction du ministère des Finances\*, confrontée à un déséquilibre criant de sa pyramide des âges – 52 ans et vingt-cinq ans d'ancienneté en moyenne –,

de rajeunir son effectif en évitant "l'écueil" des préretraites. « Notre ministère de tutelle prenant, à l'époque, publiquement position pour la suppression des préretraites, il aurait été particulièrement malvenu d'y avoir recours à la Monnaie de Paris, souligne Christophe Beaux, Pdg de l'établissement. Nous avons également écarté d'emblée l'option plan de licenciements économiques. »

### Préservation des compétences

Adossé à un accord d'entreprise, signé le 3 mars 2008, le "compromis" CMES cible donc les salariés atteignant l'âge de 57 ans au plus tard le 30 juin 2008 et s'engageant à prendre leur retraite dès l'acquisition de leur



taux plein, soit cinq ans maximum après leur entrée dans le dispositif. Afin de préserver les compétences stratégiques, la direction se réserve cependant le droit d'accepter ou non les départs. L'introduction du tuto-

rat – possibilité de réaliser une mission de trois mois maximum avant le départ en CMES ou d'être rappelé ultérieurement pour des missions temporaires – permet, en outre, de répondre à la problématique de la trans-

mission des compétences, essentielle pour un métier qui nécessite une longue période d'apprentissage de terrain.

A la clôture du dispositif, en mars 2009, la direction avait donné son feu vert à 78 salariés

(contre six refus). « Un chiffre légèrement plus faible que celui que nous espérions, mais rapidement compensé par un nombre de départs "naturels" en retraite supérieur aux prévisions », explique Constantin Akouma, DRH.

### Mission de tutorat

Pressentis pour réaliser une mission de tutorat d'une durée de trois mois maximum, 24 d'entre eux auront vu leur entrée en CMES légèrement reportée. Pour le moment, quatre autres salariés – tous volontaires – auront également été rappelés par l'entreprise, confrontée à une surcharge temporaire de production.

### « Notre ministère prenant position pour la suppression des préretraites, il aurait été malvenu d'y avoir recours »

Seule organisation syndicale à avoir refusé de parapher le texte, la CFDT déplore la perte de pouvoir d'achat à laquelle le CMES condamne, inéluctablement, ses adhérents. « Complètement déconnectée du point d'indice dans le futur bulletin de salaire du salarié en CMES, l'allocation versée ne pourra pas être revalorisée pour tenir compte de l'inflation, explique Benoît Dupard, secrétaire syndical CFDT. A l'inverse, pour garantir le montant de la future pension, les cotisations retraite augmenteront encore au cours des cinq prochaines années, ce qui diminuera alors, mathématiquement, le net à payer. » ■

A. D.

\* La Monnaie de Paris est un établissement public à caractère industriel (Epic) depuis 2007.

**Thiphaine Garat**  
*Ingénieure d'étude à l'Institut du travail de l'université de Strasbourg et animatrice du site <www.dialogue-social.fr>*



**« Les plans de départs volontaires prennent le relais des préretraites »**

**E & C : En dépit des objectifs de maintien dans l'emploi des seniors poursuivis par le gouvernement et les partenaires sociaux, il semble que les seniors soient à nouveau les premières victimes des politiques de réduction d'effectifs...**

**T. G. :** L'âge reste, en effet, une variable d'ajustement. Malgré les effets d'annonce et les discours tenus depuis 2003, les vieux réflexes sont malheureusement toujours là. Cela dit, alors même qu'elles semblent faire peu de cas de leurs salariés âgés dans cette période de crise, les entreprises se voient contraintes, sous peine de sanctions, de signer un accord ou de présenter un plan d'action dans le domaine de l'emploi des seniors avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Il me semble donc que nous vivons une période charnière.

**E & C : Les préretraites publiques ont quasiment disparu et les préretraites "maison" sont fortement taxées... Quelles sont, aujourd'hui, les alternatives ?**

**T. G. :** Plus souples, moins chers et permettant de cibler les postes ou les populations dont les entreprises souhaitent se défaire, les plans de départs volontaires avec des mesures spécifiques aux

seniors prennent désormais le relais. Par exemple, à France Télévision, un dispositif incitatif de départ volontaire pour les plus de 60 ans pouvant prétendre à une retraite à taux plein a été mis en place. Lancé d'ici à la fin de l'année, il pourrait concerner jusqu'à 900 salariés d'ici à 2012. Le montant de la prime – hors indemnité de licenciement – variera de six à neuf mois de salaire, selon l'ancienneté du salarié.

Autre exemple chez Air France, où la direction a signé, le 21 juillet, un accord de GPEC qui prévoit, notamment, d'inciter les salariés à un départ anticipé grâce à une aide au rachat de trimestres d'assurance vieillesse, à hauteur de 2 000 euros par trimestre racheté, dans la limite de douze trimestres. Du fait de leur coût raisonnable, ces pratiques ont toutes les chances de se développer.

D'autre part, hors plan collectif, l'engouement pour les départs individuels négociés avec montage pour ceux qui ne bénéficient pas encore de la retraite à taux plein est également connu. Fin février, 53 615 ruptures conventionnelles avaient été homologuées par les directions départementales du travail, sur un total de 60 055 demandes déposées depuis

l'entrée en vigueur du dispositif, en juillet 2008. Même si on ne connaît pas officiellement le public, on peut s'attendre à une surreprésentation des seniors parmi les bénéficiaires, aucun garde-fou n'ayant été mis en place à cet égard.

**E & C : Moins coûteux pour les entreprises, ces dispositifs sont-ils vraiment avantageux pour les salariés ?**

**T. G. :** Le volontariat oblige les employeurs à assurer une attractivité à la hauteur de leurs objectifs de réduction d'effectifs. Mais c'est sans compter un phénomène bien connu : les seniors, qui voient aujourd'hui se réduire comme une peau de chagrin les "avantages" jusqu'alors réservés à leur tranche d'âge, sont très inquiets pour leur avenir. D'autant plus que les préretraites, dont la génération précédente a bénéficié, restent encore une référence importante.

Le succès rencontré par les plans de départs volontaires n'est donc pas une surprise : de crainte que leur horizon ne s'obscurcisse encore davantage à l'avenir, les seniors saisissent au vol les opportunités qui se présentent.

PROPOS RECUEILLIS PAR A. D.