

## **VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS :**

*Quelle prise en charge  
par les élus des Comités d'Entreprise  
de Poitou-Charentes?*



# Remerciements

**Cette étude est le fruit d'une collaboration très fructueuse.**

Sans la participation des Comités d'Entreprise adhérents au CREDES (Association régionale inter-CE) rien aurait été possible.

Nous remercions donc les 82 Comités d'Entreprise qui ont bien voulu répondre à notre questionnaire.

En outre, nous sommes particulièrement reconnaissants du temps que nous ont accordés les neuf Comités d'Entreprise qui nous ont reçus dans leurs locaux.

Leurs informations très riches nous ont beaucoup apportées.

**Nos remerciements vont également à l'ensemble des membres du projet européen Atout'Age et plus** particulièrement au **CISTE** (Carrefour pour l'Innovation Sociale, le Travail et l'Emploi), porteur du projet.

Soulignons également le soutien de l'Union Européenne par le biais du **FSE**.

*Emmanuelle LEMOTHEUX,  
Chargée d'études au CREDES*



# VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS :

## Quelle prise en charge par les élus des Comités d'Entreprise de la région Poitou-Charentes ?

.....	.....
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
Contexte.....	6
La particularité française.....	8
La situation critique du Poitou-Charentes.....	10
Une modification des comportements nécessaire.....	10
L'étude du CREDES.....	11
Méthodologie de l'étude.....	12
<b>CONSTATS DES ÉLUS DE COMITÉS D'ENTREPRISE.....</b>	<b>15</b>
<b>Connaissance et constat du vieillissement par les élus de Comités d'Entreprise</b>	
• Faible préoccupation des élus de Comités d'Entreprise.....	15
• Malgré un début de prise de conscience.....	15
• Connaissance de la répartition par âge des salariés.....	16
<b>Difficultés liées au vieillissement des salariés rencontrées dans l'entreprise</b>	
• Des salariés usés.....	18
• Et des horaires décalés qui accélèrent les problèmes de santé.....	18
• Une demande de productivité en inadéquation avec l'âge des salariés.....	19
• Des absences plus rares mais plus longues.....	20
• Des aménagements de postes et de temps de travail assez peu répandus.....	20
• Des compétences et des connaissances très variées.....	21
• Un accès à la formation relativement faible.....	22
• Des négociations plus difficiles.....	22
<b>Difficultés liées aux réalités économiques des entreprises</b>	
• Des soucis qui occupent tout le temps des élus.....	23
• Une incertitude face à l'avenir de l'entreprise.....	24
• Des difficultés liées aux réductions d'effectifs.....	24
• Des difficultés de recrutements.....	25

## PERCEPTION ET PROPOSITIONS DES ÉLUS DE COMITÉS D'ENTREPRISE .....26

### Perception et considération des salariés âgés

- Subjectivité de l'âge .....26
- A priori neutre des employeurs sur les quinquagénaires .....28
- A priori assez positif des élus de Comités d'Entreprise sur les quinquagénaires .....28
- Le côté négatif des quinquagénaires .....29
- Manque de considération pour les quinquagénaires .....30

### Rôle du Comité d'Entreprise et difficultés qu'il rencontre sur le thème du vieillissement des salariés

- Un rôle qui se limite bien souvent à un constat .....31
- Difficultés pour sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise .....32

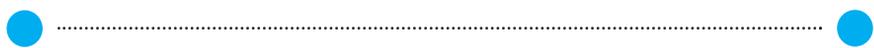
### Solutions vues par les élus de Comités d'Entreprise

- Sentiment d'une résolution sans action .....33
- Des préretraites bien ancrées dans les mentalités .....34
- Importance des recrutements réguliers .....35
- Indispensables aménagements des conditions de travail et motivation des quinquagénaires .....35
- Importance du sentiment de sécurité .....36
- Instaurer un système de tutorat, de formation .....37

## CONCLUSION ET PRÉCONISATIONS .....39

- Le projet du CREDES .....39
- Les résultats de l'étude .....39
- Et maintenant place à l'action .....40
- Le rôle du CREDES .....43

## BIBLIOGRAPHIE .....45



# Introduction

Le projet « Atout'Age » se place dans le cadre du programme EQUAL en matière de lutte contre les inégalités et les discriminations en lien avec le marché du travail, en particulier à travers une coopération transnationale.

**Les partenaires du projet Atout'Age travaillent ensemble pour lutter contre les discriminations à l'égard des salariés et des demandeurs d'emploi de plus de cinquante ans** (cf. page 47 pour la liste des partenaires du projet).

Ce projet piloté par le CISTE (Carrefour pour l'Innovation Sociale, le Travail et l'Emploi) a été retenu de part sa spécificité régionale. En effet, la région Poitou-Charentes est l'une des plus avancées concernant le vieillissement de la population active puisqu'elle préfigure de ce que sera la France en 2008.

Aujourd'hui, on constate que le thème du vieillissement « ne semble pas inquiéter outre mesure les entreprises, dont la réflexion sur le sujet reste limitée. [...] Moins d'un établissement sur cinq gère aujourd'hui sa pyramide des âges de façon anti-

cipée, et cette pratique est surtout répandue parmi les plus grands établissements. » (voir réf. n° 8 p. 45) Le vieillissement de la population salariée est pourtant une préoccupation grandissante parmi les élus de comités d'entreprise et une problématique peu et mal abordée dans les entreprises.

C'est pour tenter de répondre à ces préoccupations que le CREDES a tenu à se positionner sur ce projet dans le champ d'action qui est le sien : les élus de Comités d'Entreprise.

Ainsi, le CREDES s'est proposé de réaliser une action sur trois ans :

- Première année : Sensibilisation, Enquête, Echanges
- Deuxième année : Echanges d'expériences, Formations, Transfert
- Troisième année : Développement, Etude d'impact, Evaluation

Nous aborderons ici l'enquête réalisée dans le cadre de la première phase du projet.

La question de l'évolution de l'emploi dans l'entreprise et notamment des salariés âgés

doit être une préoccupation des Comités d'Entreprise. **« Il [le CE] est informé et consulté sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en œuvre compte tenu de ces prévisions, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique. »** (Art.L.432-1-1 du Code du Travail)

**L'objectif de cette étude est de connaître la perception et la prise en charge du phénomène de vieillissement de la population active par les élus de CE dans les entreprises de la région Poitou-Charentes. Sont-ils conscients du problème qui se profile ? Cette connaissance permettra de sensibiliser et former les représentants du personnel face à ce problème.**

## CONTEXTE

Avant d'aborder concrètement le vieillissement, il est important de s'arrêter sur le contexte historique.

« La tendance à la cessation d'activité avant l'âge normal de la retraite n'est pas un phénomène récent en France. L'analyse des recensements de la population menés depuis 1962 montre une tendance de longue période, perceptible dès les années soixante, donc bien antérieure à l'abaissement de l'âge légal de la retraite intervenu en 1983, mais aussi antérieure à la mise en

place des dispositifs de préretraite dont le premier à connaître une extension significative (la garantie de ressources-licenciement) date de 1972. Ces politiques d'incitation au retrait d'activité ont néanmoins joué un rôle accélérateur très puissant de modification des comportements déjà à l'œuvre. » (voir réf. n° 3 p. 45)

Dans les années 70-80, les politiques ont légiféré pour lutter contre le problème du chômage. Ainsi, en 1982, l'âge légal de la retraite est descendu à 60 ans. En outre, les pouvoirs publics ont tenté de gérer la flexion des taux d'activité en développant les préretraites. Cette pénurie d'emploi a donc engendré une baisse d'activité des 55 ans et plus. Aujourd'hui, ces mesures sont tellement ancrées dans les mœurs que la plupart des salariés se préparent à quitter le monde actif à 55 ans.

« Le consensus social autour des départs anticipés pour les aînés, mais aussi d'accès à l'emploi retardé pour les plus jeunes a inscrit l'âge comme critère de gestion du personnel. » (voir réf. n° 7 p. 45)

Il s'agit aujourd'hui « de passer d'une gestion quantitative des emplois marquée notamment par des exclusions liées à l'âge, à un développement d'emplois de qualité, facteur essentiel du plein emploi. » (voir réf. n° 18 p. 46)

L'Europe s'inquiète. En effet, sa population vieillie et notamment sa population active. Le marché du travail en Europe peut se décrire par trois phénomènes importants :

- Entrées tardives sur le marché du travail
- Sorties précoces du marché du travail
- Taux de chômage important

Et l'on peut ajouter à cela le fait que les personnes travaillant actuellement (**les baby boomers**) **quitteront en masse le monde de l'emploi pour rejoindre celui des retraités.**

Cela pose au moins deux problèmes :

- **Déséquilibre actifs/inactifs** : comment assurer la pérennité du système des retraites par répartition
- Disposer d'une **main d'œuvre disponible et qualifiée pour renouveler la population active** afin d'assurer la croissance économique des pays.

Pour maintenir le système français des retraites, trois solutions ont été émises :

- Reporter sur les actifs le poids du surcoût des retraites par l'augmentation du montant des cotisations pour chaque actif
- Reporter sur les retraités le problème du financement en réduisant le montant des retraites individuelles ou en reculant l'âge légal pour obtenir une retraite complète
- Augmenter le nombre d'actifs et donc le montant global des cotisations.

Reculer l'âge légal de la retraite comme le proposent certains, ne pourrait résoudre que partiellement le problème du vieillissement de la population car seulement un tiers des salariés sont encore en activité au moment de prendre leur retraite. Les autres sont en préretraites, demandeurs d'emploi

ou inactifs. Il s'agit donc d'**augmenter le taux d'emploi avant la retraite** plutôt que de reculer l'âge de la retraite. D'après Agnès TOPIOL-BENSAID (voir réf. n° 20 p. 46), **l'âge moyen de liquidation des droits à la retraite ou en préretraite est de 62,3 ans alors que l'âge moyen de départ de l'emploi est de 57,8 ans.** Presque cinq ans séparent ces deux âges. C'est donc dans cet intervalle qu'il faut agir.

C'est la dernière solution (augmentation du nombre d'actifs) qui est la plus consensuelle. Pour accroître le nombre d'actifs, il faut puiser dans les réserves de main-d'œuvre.

Outre la possibilité de faire appel à l'immigration, on peut distinguer trois types de population où le taux d'emploi peut encore s'élever :

- Les femmes
- Les moins de 25 ans
- Les plus de 50 ans

L'Europe a pris conscience de l'importance de maintenir en activité les personnes au delà de 50 ans. Ainsi, le Conseil Européen de Lisbonne au printemps 2000 a fixé comme objectif de porter le taux d'emploi à 70% d'ici à 2010 (en 2000 il était de 63,3% en Europe).

Ce but a été complété lors du **Conseil Européen de Stockholm au printemps 2001**, par un **objectif d'augmentation du taux d'emploi des 55-64 ans à 50%** (en 2000, il était de 37,5% en Europe).

## LA PARTICULARITÉ FRANÇAISE

En France, on peut mettre en avant un trait culturel particulier : « Pour tous, employeurs, syndicats, pouvoirs publics et salariés, il semble « évident » qu'aucune formation n'est possible après la cinquantaine, qu'aucune réinsertion n'est possible une fois licencié à cet âge, que le travail et le loisir (retraite – pré-retraite) ne peut être qu'à plein temps, qu'à cet âge seule l'assurance ou l'assistance peuvent permettre de subvenir aux besoins des individus. Pour tous, l'objectif unique est la « retraite », envisagée comme une période de liberté et de repos, où la seule pension doit permettre de maintenir un niveau de vie semblable à celui de la vie active. » (voir réf. n° 15 p. 46)

En France, le problème du vieillissement de la population active est donc encore plus prononcé qu'en Europe. En effet, l'âge moyen d'entrée dans la vie active est plus élevé en France que dans l'ensemble de l'Union Européenne. En outre, l'âge moyen de sortie de la vie active est moins élevé (sauf pour les femmes ; cf. tableau 1).

Xavier GAULLIER résume parfaitement cette situation : « **La France a les étudiants les plus vieux du monde et les retraités les plus jeunes des pays comparables [...]** La spécificité française est de n'avoir qu'une génération au travail. » (voir réf. n° 16 p. 46)

**Tableau 1 : Age moyen d'entrées et de sorties de la vie active selon le sexe en France et dans l'Union Européenne**

	Hommes		Femmes	
	France	UE	France	UE
<b>Entrées</b>	21,4	19,5	20	18,2
<b>Sorties</b>	58,5	60	56,5	56

Source : Age et Emploi à l'horizon 2010, Bernard Quintreau

L'âge moyen des actifs est donc aujourd'hui de 40 ans alors qu'il était de 38,6 ans il y a 10 ans.

Notre pays se situe dans la moyenne européenne concernant les taux d'emploi, mais cette culture du départ anticipé très prégnante en France entraîne une concentration aux âges intermédiaires (cf. tableau 2).

**Tableau 2 : Taux d'emploi selon l'âge et le sexe dans l'Union Européenne et en France en 2000 (en %)**

	Total		Hommes		Femmes	
	UE	France	UE	France	UE	France
<b>Taux emploi 15-64 ans</b>	63,3	62,2	72,5	69,3	54,0	55,3
<b>Taux emploi 15-24 ans</b>	40,3	29,0	43,8	32,0	36,8	26,0
<b>Taux emploi 25-54 ans</b>	76,6	78,8	87,2	87,8	65,9	70,0
<b>Taux emploi 55-64 ans</b>	37,7	29,7	47,9	33,1	27,9	26,5

Source : Eurostat

Il y a plusieurs dizaines d'années, la carrière professionnelle se déroulait sur une cinquantaine d'années, entre 17 et 67 ans. Or, le rétrécissement de cette période d'activité sur trente ans, de 25 à 55 ans, s'est réalisé au détriment de la qualité de la vie et du travail.

En France, il existe donc une véritable « cloison invisible » faisant passer le taux d'emploi des 50-54 ans de 75% à 48% pour les 55-59 ans et à 10% pour les 60-64 ans (cf. tableau 3).

Le sous-emploi des 55 ans et plus pose un problème dans la mesure où cette tranche d'âge est amenée à augmenter considérablement à cause du baby-boom et que le flux de jeunes est lui en diminution.

**Les salariés âgés ont donc été marginalisés quantitativement mais également qualitativement :**

- **Image négative des salariés dit « âgés »** (non productifs, technologiquement obsolètes, usés physiquement...),

- **Non reconnaissance de l'expérience,**
- **Conditions de travail et d'emploi inadaptées,**
- **Absence de formation.**

Selon une étude de la DARES, on peut noter que les plus de 50 ans sont seulement 28,6% à accéder à la formation professionnelle continue contre 36,7% pour les salariés âgés de 30 à 49 ans et 37,9% pour les moins de 30 ans. Cette situation s'explique de deux manières. Tout d'abord, il est plus rentable pour les entreprises d'investir dans les travailleurs plus jeunes. En outre, les intéressés eux-mêmes sont moins enclins à demander des formations.

Il ne s'agit donc pas de ne s'intéresser qu'au financement des retraites mais aussi « d'inverser une logique où le salarié en deuxième partie de carrière se retrouve stigmatisé comme non productif, incapable de se former et au bout du compte inemployable. » (voir réf. n° 18 p. 46)

**Tableau 3 : Taux d'emploi des femmes et des hommes de 50 ans et plus dans l'Union Européenne et en France en 2000 (en %)**

	Total		Hommes		Femmes	
	UE	France	UE	France	UE	France
Taux emploi 50-54 ans	70,0	74,9	82,5	83,8	57,7	66,1
Taux emploi 55-59 ans	51,9	48,1	63,4	53,8	40,6	42,5
Taux emploi 60-64 ans	22,6	10,2	30,9	10,6	14,7	9,8

Source : Mission INSEE du CES (données : Eurostat, Enquête sur les forces de travail 2000)

## LA SITUATION CRITIQUE DU POITOU-CHARENTES

**Si la situation de la France au sein de l'Union Européenne n'est pas très glorieuse, celle du Poitou-Charentes, par rapport à la France, l'est encore moins.** En effet, Le Poitou-Charentes voit partir les jeunes dans d'autres régions plus attractives, par contre, en fin de carrière, les salariés reviennent dans leur région. Entre 1982 et 1999, la proportion de jeunes âgés de moins de 25 ans est passée de 35,6% à 28,3% (cf. tableau 4). Ceci contribue donc à accélérer le phénomène de vieillissement de la population active picto-charentaise. « Plus précisément, la population des moins de 20 ans [picto-charentaise] diminue de près de 32000 » (voir réf. n° 10 p. 46) entre 1990 et 1999, alors que dans le même temps la population régionale avait augmenté de 44 804 personnes.

**Tableau 4 : Proportion de la population Picto-charentaise selon son âge de 1982 à 1999**

	1982	1999
0-24 ans	35,6 %	28,3 %
25-59 ans	42,8 %	45,8 %
60 ans et plus	21,6 %	25,9 %

Source : INSEE Poitou-Charentes  
(recensement de la population 1982 et 1999)

Un autre problème, que le Poitou-Charentes doit régler, concerne la main d'œuvre potentielle que représentent les femmes. Dans notre région, le taux d'emploi des

femmes est déjà élevé, pour pallier entre autres au départ des jeunes. Cette réserve est donc déjà largement utilisée. En outre, on a vu que les jeunes restent peu dans la région. L'activité économique régionale ne peut donc s'appuyer essentiellement que sur les actifs de plus de 50 ans.

## UNE MODIFICATION DES COMPORTEMENTS NÉCESSAIRE

Il convient de « ménager des temps permettant l'élaboration de projets, des actions de formation, des reconversions. Un parcours de vie plus fluide atténuant les ruptures et permettant d'anticiper, peut éviter des fins de vie active démotivante. » (voir réf. n° 18 p. 46)

Il convient donc d'améliorer les conditions de travail pour inciter la génération s'approchant de la retraite à rester en activité, notamment en développant la valorisation des compétences des salariés en deuxième partie de carrière. « Ce sont les salariés de 40 à 45 ans qui sont actuellement concernés, ceux qui arriveront à l'âge de la retraite après 2010 et qu'il conviendra de maintenir aptes et désireux de travailler jusqu'à cette échéance de leur vie professionnelle. » (voir réf. n° 18 p. 46)

« Nous sommes arrivés à la conviction qu'il fallait sortir de la seule focalisation sur les salariés « dits âgés », en posant en même temps les questions de l'intégration de jeunes, de la gestion à la mi-carrière, de la prévention des risques d'obsolescence, des conditions de maintien au travail de salariés vieillissants, des conditions de transmission

de l'expérience, des conditions de management d'équipes mixtes... » (voir réf. n° 20 p. 46). Le rapport à l'âge est donc bien destiné à se transformer.

**Les enjeux sont donc clairs :**

- **Maintien et retour à l'emploi des seniors,**
- **Modification de l'organisation du travail pour faciliter le partage des compétences,**
- **Développement de formes d'activités pour des parcours personnels enrichis.**

**Enfin, ce qui est au centre du débat, ce n'est pas l'âge mais le travail.** Ce qu'il est nécessaire de traiter, c'est la motivation des salariés, les conditions de travail tout au long de la vie. Il faut adapter le travail à l'âge. Il ne faut plus gérer les temps sociaux en trois temps comme cela est fait aujourd'hui : formation, travail, retraite. C'est tout le travail dès le début de la vie active qu'il faut revoir. Il ne s'agit pas de gérer le vieillissement mais de gérer une vie diversifiée. Il est nécessaire de replacer la vie professionnelle dans son contexte. Un salarié a également une vie familiale, une vie sociale et une vie personnelle (loisirs...). Il faut traiter le problème en regardant l'impact sur les autres sphères. Ainsi, permettre de prendre des congés ou travailler à temps partiel lorsque d'autres préoccupations entrent en ligne de compte dans la vie d'un salarié.

**« Cesser de nous appeler les travailleurs vieillissants »** (Discours d'un demandeur d'emploi, film diffusé lors du colloque Atout'Age du 25/6/2003), c'est ce que

demande les salariés âgés. Les plus de 50 ans sont stigmatisés négativement. Il faut agir sans que les mesures qui seront prises stigmatisent encore cette population, ou bien une autre.

Comme l'explique Serge Volkoff (voir réf. n° 20 p. 46), « Si l'on se sent « vieux travailleur », et perçu comme tel dans l'entreprise, il est probable que l'on préférera accéder sans tarder à la catégorie des « jeunes retraités », un statut plus vivable et plus valorisé. »

Le vieillissement peut être considéré de deux points de vue différents :

- Diminution des capacités fonctionnelles
- Maturité et expérience

**« En période de croissance, de plein emploi, de pénurie de main-d'œuvre, le salarié âgé est considéré comme un producteur efficace qu'on cherche à retenir au travail et à protéger. Il est fiable, expérimenté, fidèle, apte à apprendre et à s'adapter. Avec les crises économiques, le chômage, les sur-effectifs, le salarié âgé est perçu comme improductif, rigide, résistant au changement, démotivé, en somme quelqu'un dont il faut se séparer en priorité. Un « voleur d'emploi » même, comme on l'a dit par rapport aux jeunes sans travail. »** (voir réf. n° 5 p. 45)

## **ÉTUDE DU CREDES**

Aujourd'hui, tous les partenaires sociaux que ce soit le patronat ou les syndicats ont conscience que le vieillissement de la population active doit être une priorité.

Cependant, peu d'actions sont mises en place pour résoudre ce problème.

### **Le problème du vieillissement de la population active est à la fois un problème :**

- **Quantitatif : il s'agit de renouveler les départs à la retraite**
- **Qualitatif : il s'agit d'adapter les emplois au vieillissement**

Le CREDES se propose donc de tenter de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'appréhension des représentants du personnel sur le vieillissement des salariés dans leur entreprise ?
- Ont-ils une connaissance de la pyramide des âges dans leur entreprise ?
- Cette question a-t-elle été prise en compte dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, de la politique de recrutement, dans les processus de production, dans la transmission des savoirs ?
- Quelle conscience, de leur point de vue, en ont les salariés ?
- Y a-t-il eu des accords d'entreprise passés sur ce thème : avec les délégués du personnel, le comité d'entreprise, les sections syndicales ?

Nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

- Peu d'élus de Comités d'Entreprise envisagent un problème à venir suite au vieillissement de la population active puisque peu d'élus de CE connaissent les

prévisions d'évolution de l'emploi dans l'entreprise

- Les pratiques de l'entreprise concernant le recrutement, la formation ou les conditions de travail de ses salariés, n'anticipent pas sur un départ massif des salariés de plus de 50 ans
- Aucun des partenaires de l'entreprise (employeur, salariés, délégués du personnel, comités d'entreprise, syndicats...) n'a entamé une réflexion sur le thème du vieillissement de la population.
- Les salariés dits « âgés » sont stigmatisés, leur image dans l'entreprise est négative et même dévalorisante.

## **MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

Le CREDES a choisi de réaliser cette étude avec une **double méthodologie** :

- Tout d'abord une **approche quantitative** grâce à l'envoi de questionnaires auprès des Comités d'Entreprise ou Comités d'établissement adhérents du CREDES.
- Ensuite, une **approche plus qualitative** qui consiste à rencontrer des Comités d'Entreprise ou Comités d'établissement.

En septembre 2002, les questionnaires ont été envoyés par courrier et fax bien qu'un retour peu important soit probable. Une relance téléphonique était prévue au moment de l'envoi et a été réalisée d'octobre à novembre 2002. Il s'agissait plutôt de limiter le nombre d'appels à réaliser et interpeller les Comités d'Entreprise sur le fait qu'ils allaient être contactés par téléphone.

En outre, cela permettait aux élus de Comités d'Entreprise d'avoir un support visuel lors des appels téléphoniques ce qui rendait les réponses plus faciles pour eux.

**212 Comités d'Entreprise de la région Poitou-Charentes adhérents du CREDES ont donc été contactés. 82 ont bien voulu nous répondre soit 38,7% des CE contactés.** On peut être satisfait de ce taux de retour qui avoisine les 40% mais c'est sans compter les difficultés rencontrées pour obtenir cet effectif. En effet, il a fallu de nombreuses relances afin d'obtenir ce résultat.

Le questionnaire était composé de différentes parties :

- La formation professionnelle dans l'entreprise
- Les conditions de travail des salariés de l'entreprise
- Les prévisions d'évolution de l'emploi dans l'entreprise
- Les réflexions sur le thème du vieillissement de la population au sein de l'entreprise
- Perception des salariés quinquagénaires

Les entretiens étaient abordés sous l'angle de la perception que les élus de Comités d'Entreprise avaient du vieillissement des salariés de leur entreprise. **Neuf Comités d'Entreprise ont été rencontrés sur toute la région Poitou-Charentes** de la mi-novembre à la mi-décembre 2002. Cinq des Comités d'Entreprise rencontrés ont été

choisis par avance par le CREDES par connaissance de difficultés présentes ou à venir. Les quatre autres ont été sélectionnés à partir des questionnaires qui laissaient apparaître des particularités intéressantes pour l'étude. A noter que le secteur industriel est sur-représenté parmi les Comités d'Entreprise rencontrés.

Le contexte du recueil des données peut avoir une incidence sur la collecte de ces mêmes données. Ainsi, il est important de souligner qu'en cette fin d'année 2002, les retraites étaient un sujet très largement médiatisé. Il était évident que des réformes allaient se mettre en place. Cependant, les lignes directrices de ces réformes n'étaient pas encore annoncées.

L'analyse qui va suivre combinera à la fois les données obtenues grâce aux questionnaires et aux entretiens. Nous commencerons par le constat que les élus de CE font du vieillissement dans leur entreprise. Ensuite nous aborderons les difficultés liées à ce vieillissement. Nous verrons également comment les salariés quinquagénaires sont perçus et quelle est la considération qu'on leur porte. Puis, nous montrerons comment les élus imaginent leur rôle et les difficultés qu'ils rencontrent pour mettre en application leurs attributions. Nous expliciterons ensuite comment les élus de Comités d'Entreprise imaginent le passage de la vie active à la retraite. Enfin, nous signalerons les solutions que les élus proposent pour gérer le vieillissement des salariés.

**Rappelons tout d'abord que les entretiens et les questionnaires reflètent la pensée des élus des comités d'Entreprise.** Ce qui est retracé ici correspond donc à leur point de vue qui peut parfois être différent des autres partenaires de l'entreprise (dirigeant, syndicats...).

En outre, l'effectif de l'échantillon du questionnaire étant faible, il est nécessaire de prendre quelques précautions avec les résultats de l'étude et considérer les chiffres comme des tendances.



# Constats des élus de Comités d'Entreprise

Dans cette partie, nous tâcherons de montrer la réalité des Comités d'Entreprise. Nous verrons donc, dans un premier temps, quelle connaissance ils ont du vieillissement dans leur entreprise.

Puis nous montrerons quelles difficultés ils rencontrent, celles liées au vieillissement lui-même, mais également celles directement liées aux réalités économiques des entreprises.

## CONNAISSANCE DU VIEILLISSEMENT PAR LES ÉLUS DE COMITÉS D'ENTREPRISE

### Faible préoccupation des élus de Comités d'Entreprise...

D'une manière générale, compte tenu des difficultés rencontrées pour recueillir les questionnaires envoyés aux CE adhérents du CREDES, on peut constater que le vieillissement des salariés n'est pas une préoccupation des élus de Comités d'Entreprise. Les petits CE sont encore moins réceptifs à ce phénomène, les plus grands ont été plus nombreux à répondre. On peut donc constater une **plus grande préoccupation du vieillissement de la population dans les**

**Comités d'Entreprise les plus importants** ; ou bien, c'est peut-être le fait de disposer de plus d'élus et donc de plus de temps qui permet de réfléchir à ce sujet. Pourtant, nous avons déjà vu que la question de l'évolution de l'emploi dans l'entreprise, et notamment des salariés âgés, doit être une préoccupation des CE. Tous les Comités d'Entreprise quelque soit leur taille devraient donc s'intéresser à la pyramide des âges et aux salariés âgés plus particulièrement.

Cette faible prise en considération corrobore une étude de la DARES de 2001 (Enquête Emploi des salariés selon l'Age (ESSA), DARES, 2001). Seulement 20% des établissements du secteur privé et semi-concurrentiel non agricole de 10 salariés et plus, gèrent de façon anticipée la pyramide des âges de leur entreprise. En outre, « gérer la pyramide des âges, c'est surtout chercher à la rajeunir. » (voir réf. n° 2 p. 45)

### ... Malgré un début de prise de conscience

**Si peu de choses sont faites pour gérer le vieillissement des salariés, la majorité des Comités d'Entreprise a tout de même conscience de l'importance de la question. Plus**

de neuf CE sur dix estiment que la consultation sur la gestion prévisionnelle de l'emploi de leur entreprise fait partie de leurs compétences. Quand on leur demande d'expliquer cette réponse et qu'ils vont au-delà de « *ça fait partie de ses attributions* », certains répondent que « *c'est l'avenir de l'entreprise, donc l'avenir de tous* », ou bien « *il est utile d'anticiper afin d'enrayer de possibles difficultés à venir (manque de qualification)* ».

Par contre, parmi ceux ayant répondu que cela n'était pas du domaine du Comité d'Entreprise, un met en avant qu'il s'agit d'un « *sujet concernant l'employeur* ». Tous les CE n'ont donc pas conscience de l'effet du vieillissement sur la bonne marche de l'entreprise et du rôle qu'ils ont à jouer pour amoindrir les difficultés.

## Connaissance de la répartition par âge des salariés

**Seulement la moitié des CE disent avoir connaissance des prévisions d'évolution de l'emploi dans leur entreprise.** Par contre, plus de huit sur dix connaissent l'âge moyen des salariés de l'entreprise. L'âge moyen cité par les CE est très dispersé : il s'étale entre 25 et 52 ans. La moyenne étant de 39,17 ans. Plus de deux Comités d'Entreprise sur cinq estiment que leurs salariés ont un âge qui se situe dans la moyenne et trois sur dix estiment que leurs salariés sont à la fois jeunes et âgés. Par contre, seulement un Comité d'Entreprise sur dix trouve que ses salariés sont âgés. **Il n'y aurait donc a priori pour eux aucun problème, ou en tout cas, seulement pour une minorité.**

Moins de la moitié (44,4%) des CE interrogés pensent que leur entreprise se trouvera devant une situation où les salariés quitteront massivement l'entreprise pour partir en retraite ou préretraite. Il ne s'agit donc pas d'une préoccupation prédominante et il n'y a pas de quoi s'alarmer. Parmi ceux qui pensent qu'il y aura de nombreux départs, seulement deux sur cinq pensent que cela nuira au fonctionnement de l'entreprise. Soit ils sont réellement confiants pour des raisons qui leurs sont propres soit complètement insouciant. Cette insouciance n'est pas seulement le fait des Comités d'Entreprise. D'après l'INSEE, près de 80% des dirigeants d'entreprise n'anticipent aucunement les départs massifs à la retraite prévus à partir de 2006. Quand des solutions ont été recherchées, c'est surtout par des recrutements qu'elles passent ou par des préretraites.

Seulement deux CE sur cinq s'estiment suffisamment informés sur les prévisions d'évolution de l'emploi dans leur entreprise. Ce résultat est peut-être le signe d'un manque d'information mais également le signe de **difficultés à interpréter les informations fournies par l'employeur.**

**Sur les neuf CE rencontrés, sept estiment que les salariés de leur entreprise sont âgés. D'ailleurs, la moyenne d'âge est souvent élevée (entre 40 et 52 ans).** Les élus sont conscients du problème. Les élus de l'entreprise de construction automobile, par exemple, ont expliqué que la pyramide des âges de l'entreprise comportait deux

pics : un entre 52 et 56 ans et un autre en dessous de 32 ans. Sur 128 salariés, 86 ont plus de 50 ans et seulement 16 ont moins de 32 ans. Dans ce cas, on voit bien que l'entreprise va perdre la majorité de son effectif dans un temps réduit. **Les politiques de non recrutement pendant des années ne sont jamais bonnes pour l'avenir de l'entreprise.**

L'exemple de l'entreprise de construction d'accumulateur est également assez parlant :

« - Mais la moyenne d'âge de XXX elle est...

- Vous aviez mis 42 ans dans le questionnaire.

- Oui, ça doit être ça. [il cherche dans le bilan social] Je vais vous donner le chiffre plus précisément. Mais c'est ça de toute façon, elle est au-delà de 40 ans. Et encore cette moyenne d'âge prenait en compte les dernières embauches. Parce que par rapport à la signature des RTT, on avait eu 30 embauches en 2000. Donc on avait pris des gens jeunes. Bon, quand je dis jeunes, c'est en dessous de 30 ans. Donc, ça avait fait baisser la moyenne ça. Elle était restée constante et là elle va se remodifier par les départs des personnes âgées. Donc, dans les 3 ans à venir, si vous comptez 144 personnes qui sont situées entre 55 et 60 ans [sur 760 salariés]... »

Pour certains CE, le problème de vieillissement ne concerne que certains secteurs de l'entreprise. Par exemple dans l'entreprise d'industrie pharmaceutique, le secteur administratif est très jeune, par contre les

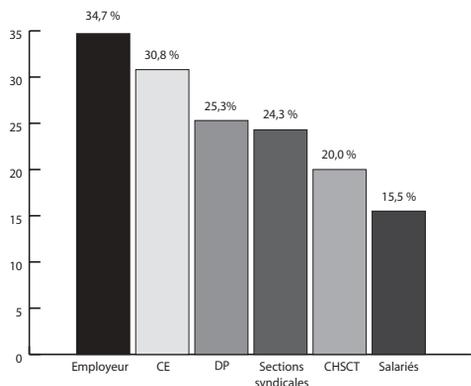
salariés de l'usine ont quasiment tous entre 45 et 55 ans. C'est le cas également dans l'entreprise de plasturgie. L'entreprise de confection, elle, a un trou dans sa pyramide des âges entre 30 et 40 ans car il n'y a pas eu d'embauches pendant plusieurs années.

L' élu de la société de transport urbain a précisé que l'entreprise ne vieillissait pas car des jeunes avaient été embauchés et que la direction faisait « attention à sa pyramide des âges ». Il ne donne malheureusement pas plus de détail sur la moyenne d'âge. Par contre, il estime que les conducteurs vieillissent mal car leur travail est devenu de plus en plus compliqué à cause de la relation avec le public de plus en plus difficile.

Hormis l'entreprise de jeux de hasard qui avait été sélectionnée de part sa moyenne d'âge particulièrement faible (30 ans) par rapport aux autres CE ayant répondu au questionnaire, les élus sont presque tous conscients que leur entreprise va être confrontée à des difficultés. **Les deux CE où le sentiment de problème à venir était le moins prégnant** (les entreprises de plasturgie et de confection) **sont les CE qui paraissent, là encore, le moins structuré : effectif faible** (50 salariés pour la plasturgie) et donc un nombre d'élus faible **ou bien manque d'information de la part de la direction** : l'entreprise de confection ne possède pas de documents décrivant la pyramide des âges de l'entreprise alors qu'il s'agit d'un document dont tout CE est censé disposer.

Les élus de Comités d'Entreprise ne sont pas les seuls à ne pas avoir beaucoup réfléchi à la question du vieillissement. Seuls un tiers des CE répondent que leur employeur a effectivement commencé à réfléchir au vieillissement des salariés de l'entreprise (cf. graphique 1), 30% des CE ont eux-mêmes commencé à y réfléchir ainsi qu'un quart des délégués du personnel et des sections syndicales, 20% des CHSCT et 15% des salariés. Ces faibles proportions corroborent les résultats des enquêtes nationales.

Graphique 1 :  
Partenaires de l'entreprise ayant entamé une réflexion sur le thème du vieillissement de la population



## DIFFICULTÉS LIÉES AU VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS RENCONTRÉES DANS L'ENTREPRISE

### Des salariés usés...

Les Comités d'Entreprise sont conscients des diverses difficultés liées au vieillissement. Une des difficultés concerne les **problèmes de santé et l'usure des salariés quinquagénaires** :

« Nous, par rapport au vieillissement, on est en train de prendre conscience si vous voulez, parce qu'on est dans une industrie où c'est de la fabrication, c'est des lignes automatiques, c'est du travail à la chaîne avec des gestes répétitifs et qu'à un moment donné on va être confronté aux maladies professionnelles. On commence sauf qu'aujourd'hui par rapport aux maladies professionnelles on est dans une configuration qu'arriver à faire valoir une maladie professionnelle, c'est une bataille de plusieurs mois voire plusieurs années. Et qu'aujourd'hui, on a une population qui est vieillissante. »

### ... Et des horaires décalés qui accélèrent les problèmes de santé

Les **effets négatifs des horaires décalés** ont largement été démontré. Il a même été montré que « vers 50 ans, les perturbations [du sommeil] apparaissent presque aussi fréquentes chez les anciens postés que chez les actuels. Cela montre que les troubles ne sont pas complètement réversibles quand les salariés reviennent en heures de jours. » (voir réf. n° 14 p. 46)

« Ceux qui ont travaillé pendant des années de nuit, on le voit à leur tête, on voit les gens vieillir deux fois plus vite. Même des jeunes parce qu'on travaille le lundi, mardi, mercredi, jeudi soir, voire dès fois le vendredi soir, ils disent qu'ils ne dorment plus du tout, au bout de quelques mois, ils ne dorment plus du tout. »

## Une demande de productivité en inadéquation avec l'âge des salariés

Des conditions de travail difficiles ont souvent été abordées tout au long des entretiens.

C'est souvent à cause d'une augmentation de l'activité que se posent les problèmes :

« L'augmentation de la cadence en même temps qu'une augmentation de la circulation »

« On a une période très forte qui est le dernier trimestre de l'année et le premier trimestre de la nouvelle année car on fait beaucoup de solaire dans l'entreprise. Donc il faut que les stocks soient fait le plus tôt possible pour qu'ils soient disponibles dans les pharmacies. Parce que l'on vend exclusivement dans les pharmacies, en début d'année pour qu'ils soient disponibles pour l'été. C'est une forte activité à ce moment là et donc on est arrivé à doubler et à tripler des volumes. En fabrication, il suffit de mettre une cuve un peu plus grosse de fabrication, on est passé d'une tonne à six tonnes d'un coup. Le fabricant, il fait le même travail, il allonge sa journée de 2h mais c'est tout. Alors que la personne qui est en conditionnement en fait six fois plus, et là on n'arrive plus à tenir ce que l'on fabrique en conditionnement. Donc il faut allonger la journée et pour allonger la journée il faut travailler la nuit, voire dès fois, le samedi matin. »

« Quand on voit les conditions que l'on fait subir, aujourd'hui, de plus en plus aux personnes, c'est à devenir fou. Dans l'atelier où je travaille, il y a des problèmes d'approvisionnement en permanence. On a l'impression que c'est un petit peu organisé ce problème. Soit, il manque des accoudoirs, des sièges, d'un seul coup ça arrive, alors après il faut faire des heures. C'est en permanence comme ça. On met une pression d'enfer sur les gens, au point qu'il y a des salariés qui disent que c'est presque pire qu'avant les 35 heures. »

En outre, les élus de Comités d'Entreprise constatent **une moindre productivité des salariés quinquagénaires** :

« Sauf qu'une personne qui a 60 ans et qui se lève... Une personne qui a 59 ans parce qu'en principe à 60 ans elle arrête. Une personne qui a 59 ans aujourd'hui et qui se lève à 3 heures du matin et qui débauche à 13 heures, je suis pas persuadé qu'elle soit performante jusqu'à la fin de la journée. »

En effet, « les performances physiques maximales diminuent avec l'âge à partir de 30-35 ans, qu'il s'agisse de travail musculaire local ou général. Ces constats sont en lien avec les modifications progressives, avec l'âge, des systèmes articulaire, musculaire et cardiorespiratoire : si la force musculaire demeure en général (aux âges de la vie professionnelle), la souplesse se réduit beaucoup, ce qui entraîne une gêne pour adopter certaines postures de travail ; par ailleurs, la diminution des capacités cardio-

respiratoires limite les possibilités d'efforts intenses qui doivent être effectués dans un temps bref. L'organisme vieillissant, qui conserve habituellement des capacités importantes pour un travail assez soutenu, ne peut assumer les charges de pointe, et, s'il le fait, les conséquences peuvent être graves. » (voir réf. n° 14 p. 46)

Même si ces conditions de travail difficiles portent sur l'ensemble des salariés des entreprises, on comprend bien qu'il soit important que les conditions soient bonnes pour que des salariés « âgés » puissent rester ou reviennent dans le monde du travail. Il s'agit d'un point à ne pas négliger.

### Des absences plus rares mais plus longues

Ces phénomènes d'usure et de santé plus fragile entraînent inéluctablement des **phénomènes d'absentéisme** :

*« Par contre, on sait nous dire que quand une personne se fait opérer, elle rentre dans le taux d'absentéisme et que forcément le taux d'absentéisme est élevé. Parce que forcément si vous votre population est vieillissante vous avez un taux d'absentéisme qui s'élève. Parce que le taux d'absentéisme n'est pas uniquement fait par des gens qui sont malades par une bronchite ou un rhume. Vous avez des gens qui sont arrêtés depuis 2 ans parce qu'ils ont des problèmes de dos, des problèmes d'épaules... Plein de choses. On sait nous faire remarquer qu'on a un taux d'absentéisme élevé. Mais on ne définit pas si ce sont des maladies ou si ce*

*sont des gens qui s'arrêtent parce qu'ils ont chopé la grippe. »*

A noter tout de même que « les arrêts de courte durée se raréfient quand l'âge s'élève, mais que les arrêts plus longs augmentent. » (voir réf. n° 14 p. 46) Les salariés « âgés » ont donc moins souvent de maladies bénignes mais sont soumis, à cause de l'usure, à d'autres problèmes de santé souvent plus longs à résoudre.

Seulement 9% des CE disent que leur entreprise a passé un accord sur l'adaptation des salariés aux évolutions de l'emploi dans l'entreprise malheureusement, ils n'en disent pas plus sur cet accord. Malgré les évolutions technologiques et les modifications des conditions de travail, peu de choses sont faites pour que les salariés puissent travailler dans les meilleures conditions possibles.

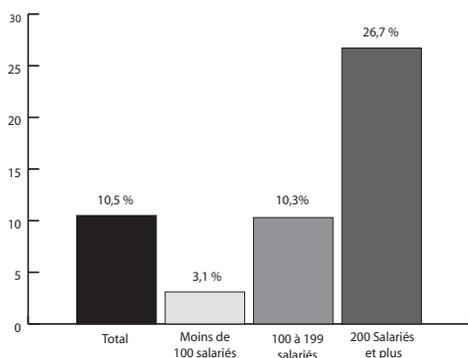
### Des aménagements de postes et de temps de travail assez peu répandus

Dans moins de la moitié des entreprises dont le CE a été interrogé, au moins un salarié de 50 ans et plus travaille à temps partiel (44,4%). Dans les trois quarts des cas, ce sont les salariés qui ont été à l'initiative du temps partiel. On peut donc voir ici **une possibilité laissée aux salariés qui le souhaitent d'aménager leur fin de vie professionnelle** : de rester dans la vie active tout en leur permettant de la quitter progressivement.

L'enquête ESSA montre qu'« aménagements du temps de travail et bilans de compétence ne sont pas ciblés selon l'âge. » (voir réf. n° 12 p. 46) D'ailleurs, seulement un dixième des CE dit que certains des salariés de leur entreprise ont connu un aménagement de poste de travail lié à l'âge. Les conditions de travail ne sont pas une préoccupation des entreprises. Ce sont les structures dont l'effectif est le plus important qui organisent plus souvent des aménagements de postes. A noter que les CHSCT sont d'autant mieux structurés et peuvent remplir leur fonction quand l'effectif de l'entreprise est plus important.

Les aménagements de postes ayant eu lieu dans les entreprises contactées sont d'ailleurs rarement liés à l'âge puisque seulement 10,5% le citent. Par contre, il est constaté une prise en charge de l'aménagement de poste plus fréquente dans les entreprises les plus importantes (cf. graphique 2).

**Graphique 2 :**  
Aménagements individuels de poste de travail liés à l'âge selon la taille de l'entreprise



## Des compétences et des connaissances très variées

La moindre performance sous-tendue par l'âge des salariés peut être compensée par le **développement de compétences supplémentaires**. Les élus de Comités d'Entreprise sont conscients de l'importance des salariés en fin de vie active. Malheureusement le fait de ne pas remplacer les salariés « âgés » qui quittent l'entreprise peut à terme poser quelques problèmes, d'autant plus si ces salariés quittent massivement l'entreprise :

« A partir du moment où les gens s'en vont et que vous ne les remplacez pas, il arrive un moment donné c'est vos compétences qui sont parties. Et moi le premier, j'ai appris à travailler avec des gens qui avaient de l'ancienneté. Nous, on ne demande pas mieux que d'apprendre à des jeunes qui arrivent, comment travailler. S'ils ont besoin de nous bien sûr. Mais si vous voulez, si vous ne faites pas ça dans une entreprise, et ça ne se fait pas aujourd'hui ici, on va dire, à terme c'est des compétences qui s'en vont. [...] Parce qu'attendez les compétences, c'est votre ancienneté qui vous permet d'acquérir vos compétences. Or aujourd'hui, les gens qui sont anciens dans l'entreprise, qui quittent l'entreprise ne sont pas remplacés. Donc, on va arriver... ça va mettre du temps, ça va mettre 15 ans, ça va mettre 20 ans, on va arriver à un phénomène, c'est la mort de l'entreprise. Donc, peut-être qu'à un moment donné la direction va prendre conscience de ce phénomène là, mais j'en suis pas sûr, j'en suis vraiment pas sûr. »

Même le CE de l'entreprise dont les salariés sont très jeunes soulignent l'importance des salariés âgés comme **patrimoine de connaissance** en donnant l'exemple d'une autre entreprise :

« Cela c'est vu dans l'industrie, quand ils ont notamment sur La Rochelle, il y avait une entreprise YYY, quand ils ont mis en pré-retraite tous leurs anciens, ils se sont aperçus que les nouveaux tout frais moulus, même les ingénieurs, réitéraient les mêmes erreurs que les autres avaient fait 20 ans avant. C'est stupide, on perd vraiment un capital. »

## Un accès à la formation relativement faible

Les statistiques nationales montrent que les personnes de plus de 50 ans ont nettement moins accès à la formation que leurs collègues plus jeunes (18% des plus de 50 ans en 1999 contre 28% pour l'ensemble des actifs : voir réf. n° 6 p. 45). Si l'on en croit les élus de CE ayant répondu à notre étude, un peu plus de la moitié des entreprises (55,6%) permettent aux salariés quinquagénaires de suivre des formations (cf. graphique 3). Une majorité de CE estime donc que les salariés âgés ne sont pas soumis à la ségrégation et qu'ils profitent de la formation professionnelle continue.

Pour les élus des Comités d'Entreprise, la raison principale du faible taux de formation des salariés quinquagénaires réside dans le fait que ces salariés ne souhaitent pas suivre de formations (43,6% ; cf. gra-

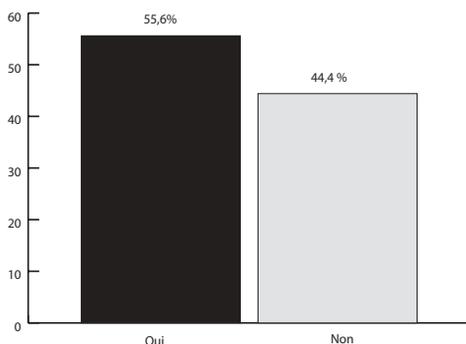
phique 4). **Ce serait donc les salariés quinquagénaires eux-mêmes qui s'excluraient du système des formations.** Un peu moins du quart cite également le fait que les salariés de cet âge connaissent suffisamment leur métier et n'ont donc pas besoin de se former (23,6%) et pour un cinquième c'est parce que l'employeur ne souhaite pas investir dans la formation des travailleurs quinquagénaires. On est encore loin de l'idéal de formation tout au long de la vie.

Deux mots sur la validation des acquis de l'expérience qui est encore peu utilisée. Seulement 19% des CE ayant répondu disent qu'au moins un des salariés de l'entreprise a réalisé ou va réaliser une VAE. Parmi ceux-là, un tiers disent que les salariés âgés profitent de cette nouveauté.

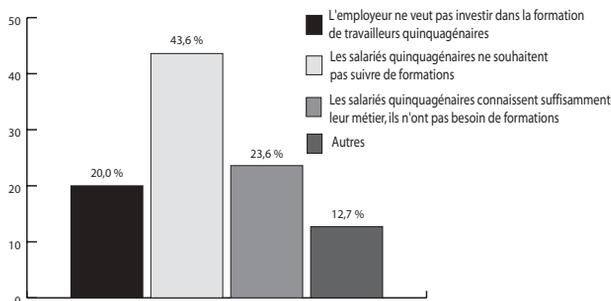
## Des négociations plus difficiles

Un autre point qui pose des difficultés aux Comités d'Entreprise porte sur les négociations liées à l'âge. En effet, les cotisations

**Graphique 3 :**  
Dans votre entreprise, les salariés de 50 ans et plus suivent-ils des formations ?



**Graphique 4 :**  
**A votre avis, pour quelle raison, les salariés de 50 ans et plus de votre entreprise suivent peu de formations ?**



des mutuelles complémentaires et les contrats de prévoyance sont plus importantes lorsque la moyenne d'âge de l'entreprise est élevée :

« Disons qu'au niveau des négociations qu'on entreprend, par exemple avec les groupes pour la mutuelle, puisqu'on gère la mutuelle, on nous reproche donc des moins bonnes cotisations, vu l'âge moyen de l'entreprise. Première chose. Pour les contrats de prévoyance, c'est la même chose. »

## DIFFICULTÉS LIÉES AUX RÉALITÉS ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES

### Des soucis qui occupent tout le temps des élus

En plus des difficultés directement imputables au vieillissement des salariés, d'autres difficultés sont apparues lors des entretiens. Les laissant relativement libres de leurs paroles, les élus de Comités d'Entreprise ont pu parler des problèmes qui les préoccupaient, même s'ils ne touchaient pas direc-

tement notre sujet. **Avant de se préoccuper du vieillissement des salariés, les élus de CE ont d'autres soucis en tête : conditions de travail difficiles, manque de considération du personnel, incertitude quant à l'avenir de l'entreprise, problème de licenciement ou difficultés de recrutement...** Il est important de bien étudier ces difficultés car elles permettent de contextualiser la situation de l'entreprise et de mieux comprendre les problèmes de vieillissement des salariés.

L'un des élus rencontrés est particulièrement pessimiste :

*« C'est une mentalité d'entreprise, c'est une mentalité de direction qui aujourd'hui... De toute façon, on est dans un monde économique et aujourd'hui, le seul mot à la bouche, c'est rentabilité. Donc les problèmes de santé de leur personnel, ils s'en foutent. Il faut le dire, ils s'en foutent. Tout comme le vieillissement, ils s'en foutent aussi. Il y a beaucoup de choses dont ils se foutent, mis à part la productivité, l'amélioration de la productivité et le chiffre d'aff-*

*faire de l'entreprise. En dehors de ça. Point barre. C'est tout ce qui les intéresse. Mais attendez, on est pas la seule entreprise comme ça. Toutes les entreprises sont... »*

## Une incertitude face à l'avenir de l'entreprise

L'incertitude face à l'avenir est un sujet que les CE ont également abordé. **Quand l'entreprise a des difficultés économiques, il est difficile de penser au problème de vieillissement** que l'entreprise connaîtra d'ici quelques années. Ces problèmes sont souvent conjugués à des problèmes de lisibilité de la politique du groupe auquel appartient l'entreprise. Le CE de l'entreprise de fabrication de spiritueux va demander l'autorisation de la venue d'un expert comptable pour éprouver les comptes de l'entreprise.

Le CE de l'entreprise de construction de véhicule estime que « l'entreprise n'est pas trop viable, elle vit au jour le jour ». Lorsque leur contrat actuel se terminera en 2005, ils ne savent pas ce que l'entreprise deviendra. Mais c'est le CE de l'entreprise de fabrication de mobilier de bureaux qui en parle le mieux :

*« On voit qu'il y a un problème de pérennité du site de part la vétusté des bâtiments, le peu d'investissement au niveau machines, tout cela conjugué au fait qu'il n'y a pas d'embauches, pas de renouvellement donc automatiquement la population vieillie. C'est sûr que c'est un grave problème. [...] »*

*Nous, les élus, on a un petit peu de mal à analyser cette situation. Il faudrait arriver que ce soit au niveau CE ou CCE [Comité Central d'Entreprise], parce que nous avons une CCE, ce qu'il faudrait arriver à leur faire dire, qu'ils nous livrent vraiment leurs orientations stratégiques et qu'on ait des négociations préventives et savoir si le site doit être fermé à plus ou moins long terme, qu'on essaye d'anticiper les problèmes et la reconversion du personnel suffisamment tôt. C'est extrêmement difficile de les amener sur cette logique. Ils préfèrent y aller coup par coup. »*

## Des difficultés liées aux réductions d'effectifs

Face à cette incertitude économique, les conséquences sont souvent **une réduction des effectifs. Il n'est pas toujours évident de gérer ces départs.**

*« A titre de comparaison, le 1er janvier 2001, on était 736, donc il [l'effectif] avait déjà commencé à diminuer. De 760, on était passé à 736. Aujourd'hui, on est 682. Attendez, parce que dans cette diminution d'effectif, il y a des démissions, des gens qui ont trouvé du travail ou qui veulent créer une société. Vous avez des transferts sur l'établissement de Poitiers. Vu que Poitiers, apparemment au sein de XXX est la seule vraiment à avoir une charge de travail. Donc vous avez 21 personnes qui sont allées sur Poitiers. C'est à dire qu'on fait avec le personnel qu'on a. Si vous voulez, je vais vous prendre un exemple, le*

service entretien, ce qu'on appelle la maintenance, avait 28 personnes, il y a 7 personnes qui sont parties, et il n'y aura pas d'embauches à ce niveau là. On va réorganiser l'aménagement du temps de travail pour que le service fonctionne avec 21 personnes. C'est une réorganisation totale. »

Ces diminutions d'effectifs ne sont pas sans problème pour les salariés qui restent en poste :

« Comme on tourne trop juste en effectif, maintenant, le peu d'absentéisme ou de maladies ou autres, il y a un système de modulation d'horaires mais qui n'est pas extensible à outrance, au bout d'un moment quand les compteurs sont tous positifs, ils font appel à l'intérim, c'est ce qu'ils font actuellement, on doit avoir à peu près une quinzaine d'intérimaires. Cela n'empêche pas qu'il y a moins de 6 mois, on était en sur-effectif de 15 personnes et qu'ils voulaient licencier encore. C'est en permanence comme ça. »

**La diminution des effectifs entraîne un surcroît d'activités pour les personnes qui restent en emploi et donc offre des conditions de travail dégradées.**

## Des difficultés de recrutements

Par contre, dans d'autres cas, ce n'est pas la diminution des effectifs qui pose un problème mais plutôt les **difficultés de recrutement**. Aujourd'hui, l'entreprise de transport urbain est confrontée à des difficultés de

recrutement de conducteurs : les jeunes ne passent plus le permis car cela est trop cher et l'armée ne fait plus office de réserve (avant les appelés passaient le permis pendant leur service militaire).

L'entreprise de confection est, elle aussi, soumise à ces difficultés :

« Ce n'est pas évident à embaucher, il y a moins de monde qu'à une époque. Avant toutes les femmes étaient en confection, les hommes à autre chose, mais maintenant, c'est plus diversifié. On a plus de mal à en trouver qu'il y a 20 ou 30 ans. »

**Même si les difficultés de recrutement, les diminutions d'effectifs, l'incertitude face à l'avenir de l'entreprise ne touche pas directement au vieillissement des salariés, cela peut accentuer les problèmes. En outre, toutes les difficultés que peuvent rencontrer les entreprises monopolisent les élus de CE qui n'ont que vingt heures de délégation par mois. Dans ces conditions, réfléchir au vieillissement des salariés n'est pas une priorité.**

# Perception et propositions

## des élus de Comités d'Entreprise

Dans cette deuxième grande partie, nous aborderons un côté plus subjectif. Pour commencer, nous nous attacherons à saisir les représentations que se font les élus de Comités d'Entreprise sur les quinquagénaires. Nous expliciterons, ensuite, le rôle que les Comités d'Entreprise s'attribuent concernant le vieillissement des salariés de l'entreprise. Enfin, nous exposerons quelques solutions que les Comités d'Entreprise proposent pour gérer au mieux cette situation.

### PERCEPTION ET CONSIDÉRATION DES SALARIÉS ÂGÉS

#### Subjectivité de l'âge

Pour l'étude, nous avons décidé que les salariés dits « âgés » étaient des personnes âgées d'au moins 50 ans. Il a déjà été montré dans différentes études que la **perception du vieillissement est subjective** et varie selon les caractéristiques des entreprises et des personnes répondant à cette question. David ANGLARET et Marilyne MASSIN ont montré que **les salariés sont considérés comme âgés bien avant l'âge de la retraite** : « les salariés sont considérés comme âgés pendant les cinq à dix der-

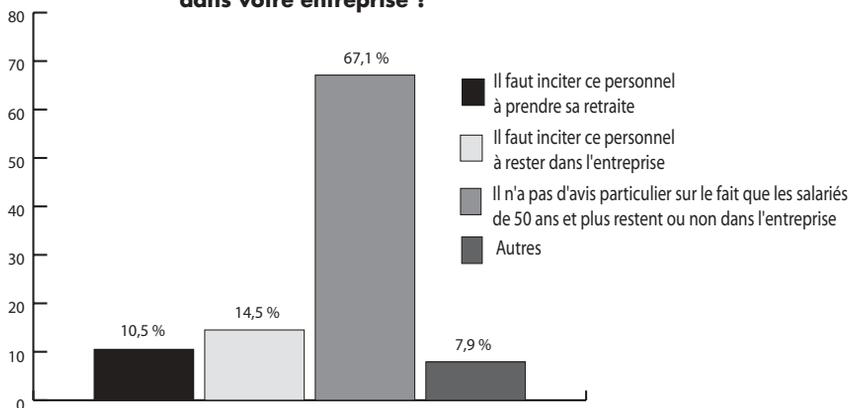
nières années de leur carrière professionnelle. En effet la barre du vieillissement est franchie entre 50 et 55 ans dans l'opinion des personnes interrogées (chefs d'établissement ou directeurs des ressources humaines pour la plupart). Ainsi près des deux tiers pensent qu'un salarié est âgé à partir de 55 ans, trois sur dix envisagent le vieillissement de leurs salariés dès 50 ans et une sur dix dès 45 ans. Les établissements qui jugent le plus tôt leurs salariés comme vieux sont ceux qui gèrent de façon anticipée leur pyramide des âges ainsi que ceux qui ont recours aux préretraites. La perception du vieillissement des salariés est fonction de l'âge de la personne interviewée : plus celle-ci est jeune, plus elle vieillit tôt les salariés. » (voir réf. n° 2 p. 45) L'un des élus enquêtés expriment particulièrement ce sentiment de vieillissement relatif :

« Ca dépend à partir de quel moment vous appelez une personne vieille. Parce qu'aujourd'hui sur le marché du travail je vais vous dire, un chômeur qui a 45 ans, pour moi, il est vieux. Parce qu'aujourd'hui, une entreprise comme la notre, mis à part les postes à responsabilité, là effectivement on va aller chercher les compétences, des gens qui ont du métier. En production, une per-

sonne qui se présente ici à 45 ans, elle ne rentre pas. On va prendre une personne qui a, on va dire entre 18 et maximum 35 ans. Aujourd'hui dans le monde actuel du travail, au-delà de 35 ans, vous commencez à être vieux. Même si... Attendez, pour moi, une personne qui a 45 ans, elle n'est pas vieille sauf que pour le monde du travail si. Donc le vieillissement de la population à quel niveau on le met. Vous le mettez à un niveau ce par rapport à quoi vous discutez. Parce que si vous parlez d'un vieillissement d'une population dans un établissement, on va dire qu'il commence à 50 ans. Dans un établissement comme le notre où les gens sont en production, sur des lignes de production, à 50 ans vous commencez à être vieux. Si vous parlez des gens qui recherchent du travail, moi je le mets à 45 ans. C'est un jugement, mais à mon avis ça fait partie de la justesse des choses. Donc le vieillissement, dans notre entreprise on le constate par le biais de la moyenne d'âge élevée, sauf qu'aujourd'hui

sur les lignes de production une personne qui a 50 ans pour nous elle est vieille. Pas pour l'employeur. Pour l'employeur vous êtes vieux à 60 ans voire 65 ans. Et apparemment au jour d'aujourd'hui, on nous dit qu'avec les progrès de la médecine à 60 ans on pourrait. Non mais c'est vrai, le problème c'est que le phénomène qui se passe, nous c'est ce qu'on voit avec les gens : on ira travailler avec des cannes. Parce qu'aujourd'hui attendez, si vous voyez la progression de la législation sur la retraite, ça va pas aller en s'arrangeant. Aujourd'hui on le sait bien, parce que les gens qui pensent ces choses là, ce sont des gens qui travaillent aux ministères, dans des bureaux. Attendez, on a pas les mêmes conditions de travail, parce qu'entre une personne qui fait 8h-midi, 2h-6h elle a eu la chance de faire peut-être les études qu'il fallait pour trouver ce poste là, sauf que c'est cette personne qui décide pour des gens comme nous. »

**Graphique 5 :**  
**D'après vous, que pense votre employeur de**  
**l'emploi de salariés de 50 ans et plus**  
**dans votre entreprise ?**



## A priori neutre des employeurs sur les quinquagénaires

Bien qu'ils seraient considérés comme âgés, pour deux tiers des CE, leur employeur n'a pas d'avis particulier sur le fait que les salariés de 50 ans et plus restent ou non dans l'entreprise. 15% d'entre eux, pensent que leur employeur veut inciter le personnel de 50 ans et plus à rester dans l'entreprise alors que 10% pensent que leur employeur veut inciter le personnel de 50 ans à prendre sa retraite. (cf graphique 5)

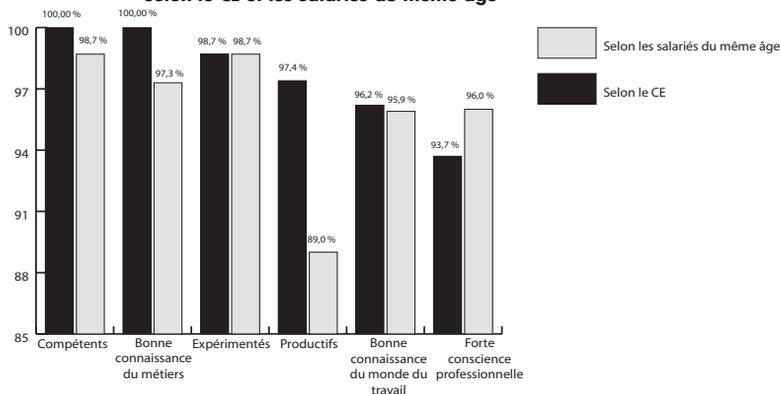
## A priori assez positif des élus de Comités d'Entreprise sur les quinquagénaires

L'a priori des Comités d'Entreprise sur les salariés âgés d'au moins 50 ans est positif. (cf graphiques 6, 7 et 8) Pour plus de neuf sur dix, ils sont **compétents, expérimentés, productifs, ont une bonne connaissance du monde du travail et de leur métier et une forte conscience professionnelle**. Ils pensent que les personnes de cet âge se

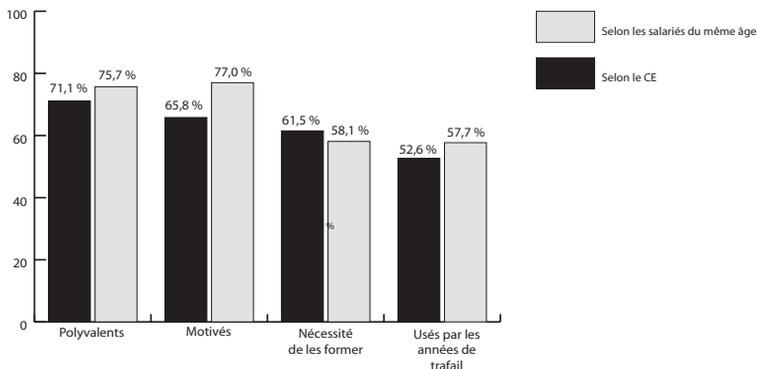
voient également positivement. Dans une moindre mesure, les Comités d'Entreprise pensent également que les quinquagénaires sont polyvalents, motivés mais qu'il est tout de même nécessaire de les former et surtout qu'ils sont usés par les années de travail. Par contre, **ils ne pensent pas qu'ils soient très mobiles**. Et ils sont contre les affirmations assez négatives. Pour eux, **ils ne sont pas trop vieux pour travailler, ils sont adaptés aux nouvelles méthodes de travail, leurs aptitudes physiques sont suffisantes et ne pensent pas qu'à la retraite**.

On retrouve ici des résultats comparables à ceux de Lucile RICHET-MASTAIN et François BRUNET (voir réf. n° 12 p. 46). Ils ont montré que les entreprises préfèrent embaucher des salariés de 50 ans et plus plutôt que des plus jeunes pour leurs compétences spécifiques, leur meilleure connaissance du monde du travail et leur meilleure conscience professionnelle. La moindre nécessité de les former est également un élément entrant en compte dans le recrutement d'un quinquagénaire.

Graphique 6 :  
Représentation des salariés de 50 ans et plus selon le CE et les salariés du même âge



**Graphique 7 :**  
**Représentation des salariés de 50 ans et plus**  
**selon le CE et les salariés du même âge**



L'étude ESSA 2001 montre que plus un établissement est grand et/ou sa main d'œuvre mobile, plus il recrute des salariés âgés. Cela s'explique par le fait que plus on recrute plus on a de chance de recruter des salariés âgés. Il est important de noter également que « plus les salariés âgés sont nombreux dans l'établissement, plus les candidats âgés auront de chances d'y être recrutés. » (voir réf. n° 12 p. 46)

La perception que l'on a des salariés âgés joue sur leur embauche et sur la volonté de maintenir ces salariés en poste : « ceux qui connaissent les qualités des travailleurs vieillissants sont moins réticents que les autres à les recruter. » (voir réf. n° 12 p. 46)

**On voit bien que lorsque les entreprises embauchent des quinquagénaires, elles en sont satisfaites et n'hésitent pas à en embaucher d'autres ou à en maintenir en poste. Il convient donc de gérer cette barrière psychologique qui fait que l'on estime qu'à partir d'un certain âge on n'est plus bon au travail.**

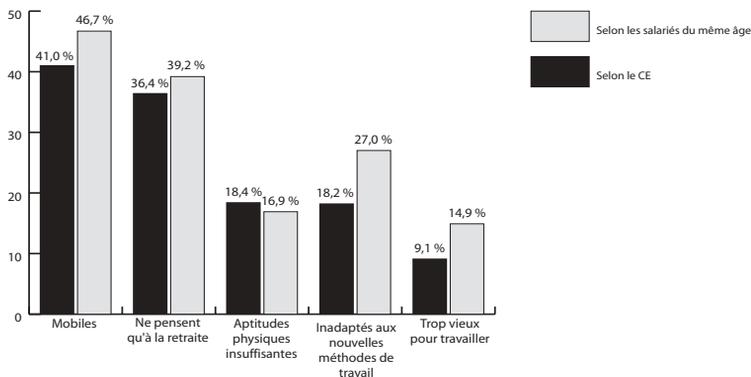
## Le côté négatif des quinquagénaires

D'après Lucile RICHET-MASTAIN et François BRUNET, « les trois critères les moins favorables aux seniors sont l'adaptation aux nouvelles technologies, les aptitudes physiques et l'adaptation au changement. » (voir réf. n° 12 p. 46)

D'après l'étude, les élus de Comités d'Entreprise corroborent cette affirmation. Les salariés âgés sont une mine de connaissances et de compétences mais ils sont également sujets à une **moindre adaptation aux nouvelles technologies ou aux nouveaux process de production** :

*« On a un outil de production qui évolue d'année en année. Si vous voulez, pour une personne qui a 25 ans se mettre à l'informatique, elle y arrive. Pour une personne de 50 ans, qui a jamais touché un ordinateur de sa vie, ça pose un problème. Donc si vous voulez, ça lui bloque au niveau de l'évolution et voire à terme, ça va carrément*

**Graphique 8 :**  
**Représentation des salariés de 50 ans et plus**  
**selon le CE et les salariés du même âge**



*les bloquer au niveau du travail. Parce qu'aujourd'hui on demande polyvalence. Polyvalence et polycompétence. Donc polycompétence et polyvalence ça va sur des gens qui ont entre 18 et 45 ans. Au-delà, la polyvalence, c'est pas évident. S'adapter sur un poste qu'on ne connaît pas, chez une personne qui a 20 ans, ça va demander 2 jours, chez une personne qui a 50 ans, ça va demander beaucoup plus. Même si la personne... Elle enregistre beaucoup moins vite parce qu'elle était habituée à un travail, à des conditions, à un conditionnement. Et qu'une personne de 50 ans, vous lui modifiez pas les conditionnements comme ça. Autant ça se passe bien chez une jeune personne, chez une personne qui a plus de 50 ans, vous pouvez pas le faire. Or aujourd'hui, on est dans une société où, comment vous dire, c'est soit vous faites ça, soit vous ne travaillez pas. »*

collectif. Les seniors pourront transmettre des savoir-faire spécifiques et entretenir une mémoire d'entreprise. Néanmoins, les opinions sont plus réservées sur les effets d'un vieillissement de la main d'œuvre sur la productivité du travail. Malgré les améliorations apportées sur le plan collectif, les responsables doutent des performances économiques des salariés les plus âgés en raison de difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies. » (voir réf. n° 9 p. 46)

### Manque de considération pour les quinquagénaires

Lors des entretiens, il est régulièrement ressorti que **les salariés quinquagénaires sont dévalorisés**. Ils sont **démotivés par le manque de considération de la part des employeurs** :

*« Les anciens sont blasés : on les prend pour des cons. On promet des choses, mais jamais rien n'arrive. Parmi les salariés âgés, certains souhaiteraient même que la boîte creve. [...] Quand on demande aux*

gars comment ça va, ils répondent : « ah, vivement la retraite ! » C'est pas normal de penser ça. »

Parmi les quinquagénaires, on peut distinguer **deux groupes : les moins de 55 ans et les plus de 55 ans**. Pour les élus de Comités d'Entreprise, les salariés ne sont pas du tout considérés de la même manière :

« On va dire, il y a deux catégories. Il y a ceux qui ont de 50 à 55. Ceux là on va dire qu'on les veut productifs et réguliers dans leur travail. Et ensuite il y a les salariés entre 55 et 60 et là, on souhaite leur départ. Je suis clair avec vous. Aujourd'hui, voilà. Il y a deux catégories. Il vaut mieux prendre la partie des salariés entre 50 et 60. Entre 50 et 55, on les garde parce qu'il faut les garder, on leur demande une production, que vous ayez 30 ou 50 ans, vous devez faire la même chose. La seule petite différence, enfin, je sais même pas si je peux vous dire ça, c'est qu'on va peut-être leur demander, par rapport à une personne de 30 ans, un peu moins de bouger. Vous savez, il y a des gens qui ont 50 ans, voire même 53 ans, qui travaillent avec des gens qui ont 25 ans et ils ont exactement la même chose à faire. Il n'y a pas, comment on pourrait dire... autant une direction pourrait dire effectivement que, chez les personnes qui ont plus de 50 ans, qui ont 25 ans de factions, voire plus, on va leur demander d'en faire moins. Mais aujourd'hui, c'est « vous êtes là, vous êtes heureux d'avoir un travail, vous devriez nous remer-

cier d'avoir un travail, donc vous faites ce pourquoi je vous paye ». Vu que ces gens là sont payés comme une personne qui a 30 ans. Parce que nous, l'évolution, quand vous êtes ouvrier de production, l'évolution au sein de l'entreprise, elle est pas... Vous avez une personne, comme celle que vous avez vu, elle est entrée à 155 [son coefficient de rémunération] et 38 ans après, elle est à 155. »

## RÔLE DU COMITÉ D'ENTREPRISE ET DIFFICULTÉS QU'IL RENCONTRE SUR LE THÈME DU VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS

**Un rôle qui se limite bien souvent à un constat**

**Les élus de Comités d'Entreprise se sentent véritablement dépourvus** pour essayer de faire prendre en compte, à leur direction, le vieillissement des salariés. Souvent, ils ne peuvent qu'en parler :

« – On peut pas faire grand chose.  
– Si on en parle, on en parle quand même régulièrement dans la mesure où on dit que les gens sont fatigués. Ils sont fatigués à cause de leur âge, c'est plus pénible. Mais c'est tout. »

« C'est une bien grande question. Parce que le rôle d'un CE... si vous voulez, nous le vieillissement de la population, nous, on le fait remarquer à chaque bilan social. Parce que ça apparaît tous les ans, tous les ans. On fait que le répéter à la direction si

vous voulez... [...] C'est pas évident pour un CE. La grande partie au niveau de l'âge de la population, c'est au moment du bilan social. Ça fait 4 ans qu'on donne un avis défavorable au bilan social parce qu'il y a des choses qu'on trouve intolérables. Aujourd'hui on voit constamment une moyenne d'âge de la population de l'entreprise évoluer et que derrière on a rien qui est mis en place pour la modifier. On a pas, on ressent pas en terme de CE, la volonté de la direction de la modifier. On laisse faire les choses, et je pense qu'on prendra des décisions au moment où ça deviendra dramatique. Non mais, je vous dis tel que nous on le ressent. Vous demandez ce qu'un CE peut faire, et bien un CE il ne peut que le constater parce qu'aujourd'hui, on n'a pas la possibilité, ne serait-ce que par les textes, de faire modifier une politique d'entreprise. On peut le faire remarquer mais on n'a pas la possibilité de la faire modifier. [...] Sur ce truc là, non. On n'a aucun poids et on n'a pas la législation pour nous. »

Non seulement, les élus de Comités d'Entreprise ont peu de moyens pour faire entendre leur point de vue mais il est également difficile d'entamer des actions pour tenter d'aborder plus concrètement le sujet. N'oublions pas que des représentants du personnel doivent répondre aux besoins des salariés de leur entreprise, mais qu'aujourd'hui ces derniers se préoccupent peu de ce problème :

« Nous, si on avait le sentiment que les gens étaient préoccupés par ça, on modifierait

peut-être notre stratégie. La stratégie, est-ce qu'on peut en avoir une, là est la grande question. Parce que la stratégie en terme de vieillissement de population... Ecoutez, moi ça va faire 6 ans que je suis élu, et je ne vous cache pas qu'en tant qu'élu on s'est attaqué à beaucoup de gros dossiers, mais pas au vieillissement de la population. [...] Si aujourd'hui on se met à sortir des tracts sur le vieillissement de la population, ils vont nous regarder, ils vont venir nous voir « qu'est-ce que vous venez nous emmerder ? » j'utilise bien le terme qu'ils utiliseraient. Voilà ce qu'ils nous diraient. Donc aujourd'hui, vous savez que ce soit le rôle d'un CE ou d'une organisation syndicale, le rôle, vous l'avez si vous avez 70-80% du personnel derrière vous. A partir du moment où vous voulez lancer quelque chose, que derrière vous n'avez personne : vous êtes que dalle, vous êtes rien du tout. »

### Difficultés pour sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise

Il est difficile pour les élus sensibilisés au problème du vieillissement de mobiliser les employeurs :

« Non, elle [la direction] n'en tient pas compte, parce ils ne sont pas concernés. D'abord parce qu'ils sont jeunes et ensuite ils partent tous les 2 ans. Quand on commence à lancer une discussion au bout de 18 mois, quand on arrive à leur faire comprendre quelque chose, ils ont déjà dans la tête qu'ils sont pratiquement partis, que ce soit le DRH ou le Directeur. »

Mais même au sein des autres représentants du personnel de l'entreprise ou même du groupe auquel appartient l'entreprise, il est difficile de faire valoir ses inquiétudes face à l'avenir :

« J'ai eu du mal à leur faire comprendre chez nous, mais alors à la section au-dessus [la section syndicale du groupe], ils ne veulent pas en entendre parler. Ils veulent parler des retraites, mais entre l'activité et la retraite il y a l'étape qui n'est pas la fin de l'activité mais la fin de carrière, qui ne dit pas être en fin de vie. Si on arrive dans un état pitoyable en retraite, quel est l'intérêt ? »

Parfois, les élus de CE ont parlé **d'actions réalisées par le CHSCT** (Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) : **une enquête sur les postes de travail et sur les motifs des arrêts de travail** dans l'industrie pharmaceutique. La présence sur le terrain des élus CHSCT permet de savoir quels sont les problèmes de santé liés aux conditions de travail que connaissent les salariés.

**La prise en compte du vieillissement des salariés de l'entreprise semble donc se résumer à le faire remarquer à la direction et essayer de gérer au mieux la fin de vie professionnelle des salariés au niveau de la santé ainsi qu'accompagner les personnes qui souhaitent arrêter de travailler avant 60 ans :**

« Parce qu'une personne qui a 38 ans de factons, si elle peut arrêter de travailler,

*c'est l'aider. Parce que non seulement, une personne qui a 38 ans de factons, qui a 55 ou 56 ans, 4 ans de plus, c'est 10 ans de moins derrière. C'est clair. Parce que si vous voulez, les gens qui ne l'ont jamais fait les factons, ne peuvent pas voir ce que ça entraîne derrière. »*

## SOLUTIONS VUES PAR LES ÉLUS DE COMITÉS D'ENTREPRISE

### Sentiment d'une résolution sans action

**Certains élus de CE** estiment que rien ne sera fait pour gérer le problème du vieillissement des salariés dans leur entreprise. Ils n'ont pas conscience réellement du problème **et pensent que cela se résoudra « naturellement »**. Les élus de CE ne voient que la pyramide des âges et ne pensent plus à la perte de compétences (comme on l'a vu plus haut) que peut entraîner le départ des salariés quinquagénaires. Pour eux, c'est ce qui explique que la direction ne fait rien.

« De toute façon, ça va se résoudre naturellement dans la mesure où il va y avoir de nombreux départs. A partir de 2005-2006, dans 2-3 ans. Les gens qui sont nés en 1946-1947... Donc automatiquement, ça va se réduire naturellement. [...] Mais maintenant ils en sont rendus à un point où ils préféreraient ... Ils savent que cette question du vieillissement ça va se régler naturellement. Maintenant, ils préféreraient que ce soit les jeunes qui s'en aillent. Parce que les jeunes, ils ne sont pas sûr de s'en débarasser... »

« Je ne vous cache pas que nous, la moyenne d'âge va diminuer car on a une forte population qui est située entre 55 et 60 ans, voire plus de 60 ans et donc ces gens là, ils vont partir. Donc forcément la moyenne d'âge va diminuer. Bon, nous on aurait préféré qu'elle diminue par l'embauche de jeunes. Mais c'est pas dans l'évolution de l'entreprise actuellement. »

## Des préretraites bien ancrées dans les mentalités

Avant de parler du passage de la vie active à la retraite, faisons un point sur les enjeux des préretraites.

Les préretraites progressives permettent à l'employeur des marges de manœuvres face aux enjeux stratégiques suivants (voir réf. n° 14 p. 46) :

- le rééquilibrage de la pyramide des âges
- la réduction de la masse salariale
- l'ajustement quantitatif et qualitatif des effectifs
- la réponse à une demande sociale
- gestion de l'emploi et des compétences (séparation des compétences obsolètes des anciens déstabilisés par les changements technologiques et acquisition de compétences nouvelles par le recrutement de salariés jeunes)
- développement de la flexibilité (développement du temps partiel, réaménagement du temps de travail)
- vecteur de changement culturel

Plus des trois quarts des Comités

d'Entreprise ayant répondu au questionnaire ont une idée du nombre de départ à la retraite ou en préretraite dans les cinq à dix années à venir. Dans plus de la moitié des cas (56,2%), les CE pensent que ces départs en retraite ou préretraite seront compensés par des recrutements.

Même si les CE (plus des deux tiers d'entre eux) pensent que les salariés de leur entreprise passeront directement de la vie active à la retraite et un peu plus du quart pense qu'ils passeront d'abord par une préretraite, tous les élus de CE ont parlé de préretraites, de départs anticipés que leur entreprise l'ait mis en place ou non. C'est un outil qu'ils apprécient particulièrement et le mettent très souvent en relation avec la pénibilité du travail. **Certains regrettent la disparition progressive de ces systèmes qui n'avaient que des avantages pour les salariés. Les préretraites sont donc encore bien ancrées dans les mentalités.**

« Il y a eu une période où les personnes qui avaient 50 ans partaient parce qu'elles avaient cotisé suffisamment. Après il y a eu des pré-retraites progressives. Les lois changent tellement. [...] La plupart des femmes qui ont une cinquantaine d'années, elles ont commencé à 16 ans, donc elles ont travaillé. Elles arrivent pratiquement à leurs 40 années de cotisations. 55 ans cela serait bien. »

« Les gens étaient habitués depuis une vingtaine d'années, à partir avec un contrat FNE, vers 55 ans. Et là, on se retrouve avec des gens qui, maintenant approche 57 ans.

*Donc ils vont partir avec rien et plus tard que les autres, donc c'est démotivant. »*

Des élus ont même fait part d'actions plus ou moins légales pour que les salariés de plus de 55 ans puissent quitter l'entreprise et ne plus avoir à chercher de travail. Leur rôle consiste alors à accompagner la personne vers la sortie de l'emploi dans les meilleures conditions possibles.

### **Importance des recrutements réguliers**

**Les élus de CE** imaginant des solutions pour gérer le vieillissement des salariés de leur entreprise **pensent en premier lieu à l'embauche de nouveaux salariés. Cela permet de créer une certaine émulation et est très profitable à l'entreprise et aux salariés :**

*« Le fait d'avoir un renouvellement du personnel dans une entreprise, pas forcément des jeunes, mais un renouvellement, ça redynamise l'entreprise »*

*« On a réussi à obtenir quelques embauches. C'est vrai que dès que des jeunes sont embauchés cela permet, on voit tout de suite que cela démarre. Le peu d'embauche qu'il y a eu, ça a donné suite à un certain dynamisme. »*

Outre la dynamisation, le fait d'**embaucher régulièrement permet de maintenir un niveau de compétences à l'intérieur de l'entreprise :**

*« Faire un accord de fin de carrière pour que les gens, arrivés à un certain âge, arrê-*

*tent toute activité... Là je parle pour notre entreprise, parce qu'une petite société de 10 personnes ne peut pas le faire. Une entreprise comme la notre, à mon avis, a la possibilité de le faire. Quand vous faites un accord de fin de carrière, vous définissez les modalités... A mon avis, si vous dites aux gens en début de carrière « vous cotisez 1% de votre salaire, vous les mettez sur un fond pour un compte de fin de carrière », on va appeler ça comme ça. A mon avis, vous avez la plupart des gens qui acceptent. Ensuite la 2ème possibilité c'est qu'une personne parte, une personne entre 55 et 60 ans parte et vous la remplacez par une personne qui a entre 20 et 30 ans. Vous conservez les compétences et si vous voulez, vous allez toujours vous retrouver avec une certaine moyenne d'âge en entreprise. Sauf qu'aujourd'hui aucune entreprise ne prend ce système là. Il y a des trucs qui ont existé, comment c'était... C'était l'ARPE, c'était une personne quittait et était remplacée par un jeune salarié. L'ARPE ça s'est arrêté, parce que ça coûtait trop cher à l'employeur. C'était un bon, un très bon système : ça permettait à un jeune de travailler, à un ancien d'arrêter de travailler et l'entreprise gardait ses compétences. »*

### **Indispensables aménagements des conditions de travail et motivation des quinquagénaires**

Hormis les embauches qui paraissent incontournables, **l'aménagement des conditions de travail et notamment des horaires est un point qui paraît important**

**pour les élus de Comités d'Entreprise.** Ces aménagements doivent permettre à chacun et pas seulement aux salariés les plus âgés **d'adapter leur travail selon leur préférence.**

Pour motiver les salariés âgés, il est également important, selon les élus de Comités d'Entreprise, **de permettre des évolutions en terme de postes ou de rémunération :**

*« Leur carrière est derrière elles. L'évolution, elles en ont plus. Attendez, une personne qui a 55 ans ici, elle n'évolue pas. Je vous parle du personnel de production. Ces gens là savent qu'ils n'évolueront pas, ils sont au maximum. Quel intérêt pour eux. »*

*La mobilité permet aux salariés dits « âgés » de s'investir plus dans leur travail et de ne pas attendre tranquillement la retraite.*

Mais **la reconnaissance a également été l'un des leitmotifs des élus de Comités d'Entreprise.** En effet, comment être motivé lorsqu'on approche de la fin de la vie active et que l'on a aucune reconnaissance du travail effectué.

*« Quand on voit la retraite arriver la motivation baisse. Quand on a passé son temps au travail, qu'on a voulu faire avancer les choses et qu'au bout du compte on a aucune reconnaissance, on ne veut plus se battre, l'énergie retombe. »*

## **Importance du sentiment de sécurité**

En outre, pour que les salariés vieillissants restent en poste, il est très important qu'ils se sentent en **sécurité quant à l'avenir de l'entreprise :**

*« Pour motiver les salariés, il faut déjà que l'entreprise donne des gages par rapport à sa pérennité, que l'on ne maintienne pas des salariés en permanence dans l'incertitude. Nous, on a l'impression qu'ils gèrent à coup de menaces, d'incertitudes, et ça ce n'est pas bon pour la motivation des gens, c'est clair, on le voit bien. C'est important quand l'entreprise nous donne un fil conducteur par rapport à l'avenir, après cela roule. »*

**Travailler dans la sérénité et être content de venir travailler sont des éléments clés pour maintenir les personnes vieillissantes au travail :**

*« Quand je discute avec le directeur, il en est très conscient, il fait « il n'y a pas de malade ici ». Pourquoi on n'a pas de malade ici ? Ce n'est pas parce qu'on est en bonne santé, c'est parce qu'on est content de travailler. A partir du moment où il y a : « Ah ce n'est pas bien de travailler » c'est qu'il y a un problème. Il sait très bien qu'il aura plus à perdre en ne donnant pas deux ou trois petits trucs. Il perdra sur les arrêts maladie, une fois que c'est parti, vous allez avoir un arrêt maladie, forcément l'autre va bosser beaucoup et il va en avoir marre et puis ainsi de suite. »*

## Instaurer un système de tutorat, de formation

En dernier lieu, les élus de Comités d'Entreprise ont également parlé de **système de tutorat ou plus humblement de système d'accompagnement ou d'aide entre les générations** :

*« Il y a toujours l'expérience des personnes qui ont une cinquantaine d'années. Mais les plus jeunes ont aussi autre chose qu'ils nous apprennent. C'est différent. Ils ont des études que les filles de 50 ans n'ont pas eues parce qu'elles sont arrivées à 14 ans. Pas toutes, il ne faut généraliser. Les jeunes de maintenant, elles ont toutes des diplômes ou des compétences différentes. Nous, les plus anciennes, on leur apprend. Il y a des échanges. »*

Près de 30% des CE ayant répondu disent qu'un système d'accompagnement des plus jeunes par les plus âgés est en place dans leur entreprise. Il s'agit dans la plupart des cas d'un **doublé sur un poste** : le jeune et le tuteur travaillant conjointement pendant une période. **Mais il apparaît rarement des systèmes de tutorat très formalisés.**

L'élue de CE qui formalise le mieux le principe de faire des salariés âgés des formateurs est celle dont l'entreprise a la moyenne d'âge la plus faible et où l'effectif de salariés quinquagénaires est dérisoire :

*« Il faut leur donner le moyen de diffuser et d'exprimer leur connaissance. A partir de ce moment là, si ces personnes ont ces*

*moyens là, cela veut dire que cette personne va se sentir valorisée. Fatalement, l'estime de soi, qu'a cette personne, l'estime d'elle-même va se gonfler, elle va être sûre d'elle. Cela va permettre... Pour moi c'est des gens comme cela qu'il faut mettre en position de formateur. C'est à des gens comme cela qu'il faut proposer, même si par exemple, sur un poste où il ne peut plus parce qu'il n'a plus les capacités pour effectuer, c'est dommage de le perdre donc il faut le faire passer en formateur. [...] Il ne faut pas l'éjecter du poste, on va perdre son savoir-faire. Non, il faut qu'il soit formateur, il faut le former quitte à ce qu'il soit dans une autre cellule peut-être ailleurs, peut être le délocaliser, le proposer en tant que formateur externe, je pense que plus on va vieillir après on va se sentir moins performant dans sa fonction. Forcément, on va aller moins vite qu'une personne qui a 20 ans, qui va calculer vite, qui va faire les choses vites, être plus résistant, donc là effectivement, l'employé âgé va dire « effectivement je suis moins performant ». Alors que si on le retire de l'exploitation et si on le met dans un poste où il va apprendre à faire et à apprendre à faire faire, il va être valorisé, parce qu'il sait qu'il ne peut plus porter la caisse, mais il sait exactement comment il faut la porter, où il faut la mettre. Alors que l'autre sera très bien la soulever au-dessus de la tête mais si ça se trouve, il va se planter, la mettre au mauvais endroit. Il faut utiliser ce moyen là pour les plus de 50 ans c'est vrai qu'à terme on se sent vieux, on se sent fatigué, on a plus les mêmes capacités et on se dévalorise alors que si on le met dans le même secteur, mais*

pas dans la même branche, c'est à dire formateur, là on va pouvoir le revaloriser, là il va pouvoir apprendre un petit peu tout le savoir qu'ils ont. [...] Pour former, il faut aimer son métier, quelqu'un qui va aimer son métier, même s'il n'a pas toutes les techniques de pédagogie, il va au moins donner la passion de son métier, déjà c'est énorme. Si on lui donne des outils qui vont lui permettre de faire passer son message, il n'y a pas de problèmes. Il y a des formations où on ne vous apprend pas votre métier mais on vous apprend à le faire passer. Ces trucs là peuvent être ponctuels sur 2 ou 3 jours ou cela peut durer 3 semaines. Bien sûr on va entendre « est-ce qu'il va être capable ? » Bien sûr il va être capable, tout le monde est capable de tout faire. Et si on propose à cette personne « voilà, un moment donné tu auras plus de contraintes ». Si la personne y réfléchit bien, elle va voir ses intérêts. Souvent les per-

sonnes aiment apprendre aux autres. C'est vrai que c'est très valorisant, c'est un rapport paternel. Vous avez 30 ans et vous voyez un type de 19 ou 20 ans qui vient vous former, vous souriez. En tous cas, moi, je souris, il faudra que la personne dépense beaucoup plus d'énergie pour me convaincre, pour me montrer sa capacité et après il n'y a pas de problèmes. Et cela se passe souvent comme ça. Mais souvent, au premier abord : « qu'est ce qu'il vient foutre là ce petit jeune ? ». Alors que quelqu'un qui a la maturité, il va y avoir un a priori qui va faire que. Même l'employé se sentira moins déstabilisé par ça et acceptera plus volontiers la formation. »

**Même si les élus pensent à la formation des plus âgés vers les plus jeunes, on peut regretter qu'aucun n'est abordé en entretien l'intérêt pour les salariés âgés de se former eux-mêmes.**



Dans la conjoncture actuelle, où le débat sur les retraites tient une place importante, où les baby-boomers arrivent à la fin de leur vie professionnelle et malgré cela où les quinquagénaires ont tendance à être exclu ou à s'exclure eux-mêmes du monde du travail, il est paru important au CREDES ainsi qu'aux onze autres membres régionaux du projet ATOUT'AGE de se pencher sur ce phénomène d'exclusion et de chercher des solutions pour tenter de résoudre le problème.

## LE PROJET DU CREDES

Dans ce cadre, le CREDES, association de Comités d'Entreprise de la région Poitou-Charentes a trouvé opportun de mobiliser les représentants du personnel afin qu'ils s'approprient les difficultés à venir et de les aider dans leurs démarches.

Dans un premier temps, il était nécessaire de savoir comment les élus de Comités d'Entreprise pensaient le vieillissement de la population active. Le CREDES a donc réalisé une étude pour saisir leur réalité. Ainsi, il a réalisé un questionnaire et des entretiens auprès d'élus de Comités d'Entreprise adhérents du CREDES.

Cette étude a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle, **d'une manière générale, les élus de Comités d'Entreprise s'investissent peu dans les difficultés à venir liées au vieillissement de la population. Dans la pratique peu de choses sont faites.** Qui leur en tiendrait rigueur quand on connaît la quantité de sujets sur lesquels on leur demande d'être compétents ! Il ne faut tout de même pas trop noircir le tableau. En effet, le CREDES a pu constater lors des entretiens que **les élus ont conscience des enjeux. Cependant, ils ne savent pas toujours comment agir.**

## LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Plus précisément, l'étude a permis de vérifier que les élus de CE ne sont pas toujours très au fait des prévisions d'emploi dans leur entreprise et estiment que les salariés ne sont pas âgés. Souvent, ils ne font que noter la moyenne d'âge des salariés de l'entreprise. Par conséquent, peu ont réellement entamé une réflexion sur le sujet. Ils ne voient pas toujours toutes les conséquences que le vieillissement peut avoir, comme la perte de compétences par exemple.

Ils constatent tout de même que **les salariés quinquagénaires sont usés par leurs années de travail et ont plus souvent des problèmes de santé graves**. A noter que ces difficultés s'ajoutent à celles que rencontrent par ailleurs l'entreprise. **Il est difficile de prendre en compte le vieillissement lorsque d'autres soucis monopolisent les élus de Comités d'Entreprise.**

Il avait été formulé l'hypothèse selon laquelle les salariés dits âgés avaient une mauvaise image dans l'entreprise. L'étude a permis d'infirmer partiellement cette idée. **Les élus de Comités d'Entreprise ont un a priori positif sur les salariés de 50 ans et plus**. En effet, ils les trouvent compétents, expérimentés, ayant une bonne connaissance du monde du travail et de leur métier et ayant une forte conscience professionnelle. **Il est tout de même constaté que les salariés les plus âgés ont tendance à avoir une productivité plus faible que les plus jeunes mais cela est compensé par des compétences et des connaissances plus nombreuses**. Malheureusement, ces compétences peuvent parfois être obsolètes et la formation professionnelle continue n'y pallie pas puisque **les salariés âgés sont moins nombreux que les autres à partir en formation**. D'ailleurs selon les élus de Comités d'Entreprise, ce sont les quinquagénaires qui s'excluraient eux-mêmes de la formation professionnelle continue.

Même quand les élus de Comités d'Entreprise sont sensibilisés au vieillissement des salariés, les élus sont **dépourvus pour agir**. Souvent ils ne peuvent simple-

ment que signaler à l'employeur qu'il faudrait prendre en compte l'aspect démographique de l'entreprise. Il est donc difficile pour eux de faire bouger des choses dans l'entreprise. **Leur rôle s'arrête souvent à la lecture de la pyramide des âges de l'entreprise.**

**Les préretraites sont des éléments que les élus de Comités d'Entreprise trouvent très intéressants et estiment « normal » d'en bénéficier**. Enfin, **les solutions** qu'ils imaginent **passent en premier lieu par l'embauche et l'amélioration des conditions de travail** (aménagement de poste et d'horaires) **pour maintenir ou faire revenir les quinquagénaires en emploi**. Il est également très important de **motiver les salariés quinquagénaires** : s'ils ne voient plus aucune évolution devant eux, qu'ils n'ont aucune reconnaissance et des conditions de travail déplorables, il est évident que la seule chose à laquelle ils penseront c'est de quitter l'emploi. Le **tutorat** ou plus humblement **l'accompagnement des plus jeunes** est un élément à ne pas négliger car il **permet aux plus âgés de transmettre leurs savoir-faire, souvent en améliorant leurs conditions de travail**. Pour l'entreprise cela permet de garder les compétences en interne.

## **ET MAINTENANT PLACE À L'ACTION**

**« Si les gens n'ont pas conscience du vieillissement, on se charge de nous le faire savoir. »**

C'est le sentiment que les élus de Comités d'Entreprise ont aujourd'hui. Trèves de constats, ils ressentent le moment d'agir et ont besoin d'aide pour cela. Voici donc quelques leviers sur lesquels il est possible d'entamer une action.

Plusieurs points peuvent être évoqués pour tenter de remédier au problème de vieillissement de la population active.

Dans un premier temps il convient d'**améliorer les conditions de travail mais pas seulement après 50 ans** quand la personne ne peut plus travailler. Il faut **prendre en considération la santé des travailleurs tout au long de la vie professionnelle**. Les élus de Comités d'Entreprise et plus encore les élus de Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ont un rôle important à jouer dans ce domaine. **Il s'agit d'adapter le travail à l'homme** et non pas l'homme au travail comme cela se fait encore beaucoup. Outre le poste de travail, **c'est l'organisation du travail qu'il convient de revoir** : horaires aménagés, réduction du temps de travail, management limitant le stress...

D'après Serge VOLKOFF, **le travail d'aujourd'hui est de plus en plus soumis à trois types d'exigences :**

- **Augmentation du travail en horaires décalés,**
- **Travail dans l'urgence et donc exigence de vitesse plus importante,**
- **Changement dans le travail.**

**C'était les salariés les plus jeunes qui étaient le plus souvent placés dans ces emplois difficiles.** Avec l'âge, les salariés quittent ce genre de postes. Or aujourd'hui avec l'augmentation du nombre de postes exigeants mais sans augmentation du nombre de jeunes entrant sur le marché de l'emploi et avec une augmentation du nombre de quinquagénaires, nous allons nous retrouver dans une situation où **les salariés plus âgés vont être obligés de travailler sur ces postes**. Si l'on souhaite que les quinquagénaires se maintiennent dans le monde de l'emploi, il n'y aura **pas d'autres choix que d'améliorer ces conditions de travail**. Il faudra donc **rendre plus tolérable le travail en horaires décalés** à tous les âges par des volumes d'heures nocturnes moins importants, des rotations, des repos, en repensant la répartition de charge de travail... Il conviendra que l'organisation du travail **préserve des périodes de prise de « recul » ou des moments permettant aux salariés de « respirer »** si l'on veut que les salariés quinquagénaires continuent à travailler en fonction des fluctuations de la demande. Il faut laisser le temps aux travailleurs de réfléchir au sens de leur travail et à la finalité de leurs actions. Enfin, il sera également indispensable que le cadre du travail ne soit pas trop rigide et de **laisser aux salariés des marges de manœuvres**. Ce n'est pas parce que les plus jeunes et les plus âgés ne travaillent pas exactement de la même façon que le travail est moins bien fait dans un cas où dans l'autre.

« Avec l'âge, des besoins très différents se font sentir : à plus de 50 ans, on a payé sa maison, les enfants sont casés, on a fait sa

carrière pour l'essentiel, les besoins sont complètement différents ; on aspire beaucoup plus au repos et à la qualité de vie qu'à des aspects de pouvoir d'achat. » (voir réf. n° 20 p. 46).

Les besoins de chacun sont différents, il convient donc de **pouvoir laisser aux travailleurs le choix de leur fin de vie professionnelle** (pré retraite, pré retraite progressive, temps partiel, travail à temps plein...).

Il est fondamental que l'entreprise se situe dans une **dynamique d'embauche régulière** plutôt que des embauches coup par coup qui entraîneront irrémédiablement des départs massifs. En outre, il est plus sain pour une entreprise de rééquilibrer sa pyramide des âges « par le bas » (par des embauches) que « par le haut » (par des préretraites).

Ces éléments contribueront déjà beaucoup au bien être des salariés vieillissants. Il est important de se sentir bien lorsque l'on vient travailler. Remotiver ou **plutôt maintenir la motivation des salariés** doit être une des préoccupations nécessaires des employeurs. Il convient de leur laisser des **opportunités d'évolution même passé 50 ans. La transmission des compétences** est un élément non négligeable permettant aux salariés âgés de 50 ans et plus de se motiver. Mais cela doit se faire dans de bonnes conditions : « Les anciens plus que les plus jeunes, souhaitent être écoutés : ils ont envie de transmettre leur expérience, mais ils ne le feront que si les conditions de cette transmission leur paraissent acceptables. » (voir réf. n° 20 p. 46) L'apprentissage hors for-

mation classique est un levier sur lequel il faut compter pour les salariés qui n'ont plus l'habitude d'apprendre. **L'entraide entre collègues** est un outil d'apprentissage particulièrement important.

L'un des points qu'il ne faut surtout pas négliger concernent la formation professionnelle continue tout au long de la vie même s'il s'agit d'un point que les personnes enquêtées ont peu abordé. **Les élus de Comités d'Entreprise doivent être vigilants au moment de la présentation du plan annuel de formation. Tous les salariés quel que soit leur âge doivent pouvoir se former.** Il ne faut pas considérer qu'il n'est pas rentable pour l'entreprise de former un salarié de plus de 50 ans et les salariés ne doivent pas non plus penser que cela ne leur servira à rien. En effet, les technologies évoluent, sans formation, les connaissances restant les mêmes sont en décalage avec les nouveaux outils de travail. Les salariés âgés peuvent assimiler de nouvelles connaissances. Ce qu'il convient c'est **d'adapter les méthodes pédagogiques à l'âge des formés** car les processus d'apprentissage diffèrent. Pour des quinquagénaires il vaut mieux **solliciter l'expérience comme levier pédagogique plutôt que les connaissances de base.** En outre il faut distinguer rapidité d'assimilation des conditions de réalisation d'une tâche et rapidité d'exécution de la tâche. **Si les salariés âgés sont moins rapides dans l'apprentissage de nouvelles compétences, ce n'est pas le cas pour la mise en application de ces nouvelles compétences.**

Un autre point fondamental à respecter c'est de **ne pas stigmatiser cette tranche d'âge**. Quand on parle d'amélioration des conditions de travail ou formation professionnelle, il faut l'imaginer tout au long de la vie. Si l'on se focalise sur les âges les plus élevés cela renforcera ou inversera les discriminations actuelles, mais en tout état de cause, les discriminations seront toujours présentes. De ce point de vue, les représentants du personnel ont également un rôle important à jouer. En effet, il faut **faire évoluer les mentalités** et ne plus penser qu'à partir d'un certain âge, une personne n'est plus bonne au travail et qu'au contraire elle a beaucoup à apprendre aux plus jeunes. Le tutorat ou l'accompagnement est un système qui permet aux plus « anciens » d'aider les plus jeunes à apprendre leur métier. Ceci est fondamental, il faut que les élus du personnel favorisent et incitent ces systèmes. **L'accompagnement est un travail long qui ne doit pas se résumer aux dernières semaines de travail d'un salarié avant qu'il parte en retraite.**

## LE RÔLE DU CREDES

Les élus de Comités d'Entreprise ont des difficultés à voir l'avenir. Ils ne raisonnent qu'au passé et au présent. Or les données vont changer : le vieillissement et les départs massifs des salariés sont inéluctables. C'est maintenant qu'il faut préparer cette situation pour ne pas se retrouver face à de grandes difficultés dans l'avenir. Dans cette affaire, **le CREDES a un rôle à jouer**. Il est

important que les élus de Comités d'Entreprise prennent conscience des enjeux du vieillissement pour l'entreprise. Il s'agit de **sensibiliser les élus à l'importance des salariés âgés dans une entreprise, à l'importance de prêter une attention particulière à la gestion des âges**. Il convient de leur montrer que l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail, la formation professionnelle continue, le tutorat, ... sont très importants pour la pérennité de leur entreprise. Il conviendra de s'appuyer sur les a priori positifs des élus de Comités d'Entreprise envers les quinquagénaires.

Certes, les représentants du personnel seuls n'arriveront à rien, l'employeur reste maître de mener son entreprise comme il l'entend, mais le CREDES peut aider les élus de Comités d'Entreprise à trouver des arguments pour convaincre. **Ainsi, le CREDES doit donner les moyens aux élus de Comités d'Entreprise pour être à même de réussir cela.**

C'est donc l'enjeu de la deuxième phase du projet. Il conviendra de sensibiliser, d'informer les élus de Comités d'Entreprise et leur donner les outils pour prendre en charge le vieillissement des salariés dans leur entreprise.

D'ores et déjà, il est possible de donner quelques éléments susceptibles d'être pris en compte par les représentants du personnel. Il s'agit d'une sorte de boîte à idées pour aider les élus des salariés à prendre en charge le vieillissement des salariés même

s'ils ne maîtrisent pas toutes les composantes économiques de leur entreprise.

Il ne faut pas voir d'ordre de priorité dans les propositions suivantes. Cette liste n'est pas exhaustive mais elle permet un début de réflexion sur le sujet :

- Sensibiliser les salariés à l'importance de **l'entraide** entre collègues et de la **transmission des compétences** quelque soit leur âge.
- Regarder les chiffres sur **l'absentéisme** et leur évolution : l'absentéisme est-il lié à un travail trop pénible, à une ambiance de travail dégradée...?
- S'interroger sur les **problèmes de santé** des salariés : sont-ils liés aux conditions de travail ? Si oui, qu'est-il possible de faire pour réduire ces difficultés ?
- Réfléchir à une **amélioration des conditions de travail** pour tous.
- Inciter l'employeur à **embaucher régulièrement** et à gérer de façon anticipée l'évolution de l'emploi dans l'entreprise pour éviter les départs massifs de salariés ainsi que leurs compétences.
- Etre attentif au **plan de formation** : vérifier qu'il n'oublie pas une catégorie de salarié.
- **Prêter attention aux horaires décalés** : inciter l'employeur à des rotations, des repos compensateurs suffisants et des volumes d'heures moins importants.
- Veiller à ce que les salariés âgés ne soient pas exclus des **évolutions de postes et de rémunérations**.
- Inciter l'employeur à **laisser aux salariés le choix de leur fin de vie professionnelle** (préretraite, temps partiel, temps plein...).
- ...

**Bien entendu, l'orientation des réformes à venir sera pour beaucoup dans la réussite de la gestion du vieillissement.** Mais ces réformes devront tenir compte du fait que le vieillissement de la population active posera d'autres problèmes que le financement des retraites. Il s'agit donc de **ne pas se focaliser sur la réforme des retraites, mais de se positionner sur une réflexion plus globale intégrant toutes les conséquences du vieillissement.** Entre autre, il conviendra d'accorder une importance particulière aux conditions de travail, à la formation professionnelle continue tout au long de la vie...

Rappelons qu'en France le temps de travail est beaucoup moins important qu'en Europe : il est centré entre 25 et 55 ans, 35 heures par semaine. Par contre, le PIB est important si on le compare aux autres pays d'Europe. En clair, **la France fait partie des pays les plus riches d'Europe, mais lorsque l'on prête attention aux conditions de travail, la France se situe en bas du classement des pays Européens. Ne serait-ce pas l'ensemble de la vie au travail qu'il faudrait repenser pour que les salariés puissent travailler dans de bonnes conditions !**

Dans ce cadre, les incitations financières peuvent être un des leviers que l'Etat peut mettre en place pour pousser les entreprises à prendre en compte tous ces éléments.



# BIBLIOGRAPHIE

## « Vieillesse des salariés : Quelle prise en charge par les élus de Comités d'Entreprise de la région Poitou-Charentes ? »

### REVUES, ARTICLES :

1. Travail et Changement « **Age et travail, prévoir aujourd'hui le travail de demain** », mensuel de l'ANACT et des associations régionales du réseau ANACT, n°276, avril 2002.
2. David ANGLARET et Marilynne MASSIN, Premières informations et premières synthèses, « **les préretraites : un outil important de la gestion des âges dans les entreprises** », novembre 2002, n°45.1
3. Philippe CHOFFEL, Cahier Travail et Emploi, « **Les comportements d'activité des plus de 50 ans, les grandes évolutions sur les trente dernières années** », avril 1994
4. Violaine DELTEIL et Dominique REDOR, Premières informations et premières synthèses, « **L'emploi des seniors en Europe du Nord** », DARES, mars 2003, n°10.3
5. Guy DESPLANQUES, Xavier GAULLIER et Serge VOLKOFF, Archives des maladies professionnelles, « **Age et entreprise, un enjeu de société** », vol.54, n°3, 1992
6. Christine FOURNIER, Saïd HANCHANE, Marion LAMBERT, Coralie PEREZ, Michel THERY et Gwenaëlle THOMAS, Bref - CEREQ, « **Un panorama de la formation continue des personnes en France** », n°172, février 2001
7. Olivier MARCHAND et Liliane SALZBERG, Données sociales 1996, « **La gestion des âges à la française, un handicap pour l'avenir ?** », INSEE
8. Claude MINNI et Agnès TOPIOL, Premières synthèses, n°15.1, « **Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique** », avril 2002, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

- 9.Olivier MONSO et Magda TOMASINI, Premières informations, premières synthèses, « **Le vieillissement dans les entreprises : faire face aux innovations technologiques** », février 2003, n°9.2
- 10.Monique PEPIN, Décimal n°210, « **Le Poitou-Charentes attire des retraités mais aussi des actifs** », INSEE Poitou-Charentes, novembre 2000
- 11.Yves PIGEULT, Décimal n°216, « **Etudiants à Poitiers, retraités à Royan** », INSEE Poitou-Charentes, juin-juillet 2001
- 12.Lucile RICHET-MASTAIN et François BRUNET, Premières informations, premières synthèses, « **L'âge des salariés joue surtout à l'embauche** », avril 2002, n°15.3

## OUVRAGES :

- 13.**Code du travail**
- 14.**Activité professionnelle et vieillissement**, Les dossiers thématiques INSEE, Liaisons Sociales, DARES, n°19, 2001
- 15.Sylvie DROIT et François GUERIN, **Les vieillissements dans le travail**, actes du colloque européen du 12 juin 1991, Editions de l'ANACT, coll. Points de Repères, 1992
- 16.Xavier GAULLIER, **Les temps de la vie**, Editions Esprit, 1999
- 17.Anne-Françoise MOLINIE et Serge VOLKOFF, **La démographie du travail pour anticiper le vieillissement**, édition de l'ANACT, coll. Outils et méthodes, 2002.
- 18.Bernard QUINTREAU, **Agés et emploi à l'horizon 2010**, volume 1, Les éditions des journaux officiels, 2001
- 19.Liliane SALZBERG, **Organisation du travail, emploi et vieillissement**, 1995, éditions de l'ANACT, coll. Dossiers documentaires
- 20.Dominique THIERRY, **20-40-60 ans..., dessinons le travail de demain**, Editions d'organisation, coll. Eyrolles société, 2002

# LISTE DES PARTENAIRES DU PROJET ATOUT'AGE

## **CISTE (Carrefour pour l'Innovation Sociale, le Travail et l'Emploi)**

BP 80004 - 79231 Prahecq Cedex - Tél : 05 49 77 18 59

## **GIP Qualité de la Formation**

22 bis rue Arsène Orillard - BP 393 - 86010 Poitiers Cedex - Tél : 05 49 50 32 90

## **ANPE Direction Régionale**

32 rue de la Goëlette - 86280 Saint-Benoît - Tél : 05 49 38 40 00

## **IRIS (Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité)**

23 boulevard du Grand Cerf - 86000 Poitiers - Tél : 05 49 88 07 29

## **Caisse d'Épargne Poitou-Charentes**

18 rue Gay Lussac - 86000 Poitiers - Tél : 05 49 44 50 00

## **CBE Bressuire (Comité de Bassin d'Emploi du Bressuirais)**

27 boulevard du Colonel Aubry - 79300 Bressuire - Tél : 05 49 65 34 82

## **CREDES (Centre Régional d'Études et de Documentations Économiques et Sociales)**

Boulevard François Arago - Les Colonnes Vertes - 79100 Chauray - Tél : 05 49 76 80 90

## **AFOCAP (Association de formation des agriculteurs Charentais)**

Les Chaumes de Crages - Ma Campagne - 16021 Angoulême Cedex - Tél : 05 45 61 62 63

## **ARACT (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)**

15 ter rue Victor Grignard - ZI République II - 86000 Poitiers - Tél : 05 49 52 25 78

## **FRSEA (Fédération Régionale des Syndicats d'Exploitants Agricoles)**

Maison de l'Agriculture - BP 80004 - 79231 Prahecq Cedex - Tél : 05 49 77 16 67

## **CRIDF (Centre Régional d'Information sur les Droits des Femmes)**

Préfecture - Place Aristide Briand - 86021 Poitiers Cedex - Tél : 05 49 55 70 30

## **AGEFIPH (Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées)**

Immeuble le Capitol - 14 bd de Chasseigne - 86035 Poitiers Cedex - Tél : 05 49 60 34 40





C R E D E S

Centre Régional d'Études et de Documentation  
Économiques et Sociales  
Boulevard François Arago - Les Colonnes Vertes  
79180 CHAURAY  
Tél : 05 49 76 80 90 - Fax : 05 49 73 40 08  
Courriel : credes.niort@wanadoo.fr



**CARIF**  
POITOU-CHARENTES

Ce fascicule est édité par le CARIF Poitou-Charentes  
15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1  
© 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

**Décembre 2003**